

■ Le développement associatif exige de dépasser le strict cadre budgétaire pour se tourner vers une stratégie financière à moyen et long terme.

■ Celle-ci doit se formaliser par un dossier de financement de qualité et idéalement par un business-plan social.

COLLECTE
DE FONDSSTRATÉGIES
FINANCIÈRES ET
DÉVELOPPEMENT
DE L'ASSOCIATION

Bpifrance, investisseurs solidaires, plateformes de financement participatif (« *crowdfunding* »), ou encore « *impact investors* », le secteur de la finance connaît des bouleversements majeurs dont personne ne saurait rester à l'écart, sous peine de passer à côté d'opportunités de développement stratégique. Panorama d'une stratégie de financement à la hauteur de ses ambitions de développement.



AUTEUR **Mathieu Castaings**
TITRE Expert-comptable mémorialiste,
membre du club associations de
l'ordre des experts-comptables

Malgré la prééminence du financement bancaire en France, son monopole est aujourd'hui remis en cause depuis l'apparition d'un grand nombre d'acteurs financiers dont le cœur de cible concerne de plus en plus l'économie sociale et solidaire (ESS), composée à 85 % d'associations. Ce nouveau souffle financier semble s'accélérer à la faveur de la loi sur l'ESS¹, destinée à moderniser le cadre associatif. À l'heure d'un développement soutenu du secteur associatif, une révolution culturelle reste à opérer, à savoir celle de la définition de stratégies financières à moyen et long terme (dites « haut de bilan »), dépassant

la vision uniquement budgétaire. Or, les nombreuses études sur le sujet sont unanimes quant à l'étendue des progrès à réaliser. 61 % des dirigeants ont le sentiment que leur association pourrait se développer mais que leur politique est entravée par des points de blocage, dont 44 % par manque de financement². Plus encore, 6 associations sur 10 expriment le souhait d'être accompagnées dans des stratégies de croissance et de consolidation³. Il apparaît donc impérieux pour les associations de bien s'entourer pour optimiser leurs choix financiers. Afin de relever ce défi, les dirigeants associatifs ont l'obligation de s'impliquer davantage dans le processus stratégique de leur structure. Ainsi, pour ne pas brider le développement de l'association ou éviter ce qu'il est commun d'appeler la « crise de croissance », une revue des grandes phases d'une stratégie financière réussie mérite d'être menée.

DÉFINITION DU BESOIN
ET DES SOLUTIONS
DE FINANCEMENTDiagnostic financier
et bancaire

Avant d'identifier les solutions de financement adéquates, la phase de diagnostic financier et bancaire demeure une étape centrale. À travers l'analyse financière passée et future, l'association doit pouvoir évaluer sa santé financière et apprécier ses grands

équilibres financiers : fonds propres, investissements, besoins en fonds de roulement (BFR), trésorerie, ratios... Cette analyse permettra de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'association, de répondre aux questions et attentes des financeurs sur sa pérennité, et d'apprécier la qualité des relations bancaires. L'analyse de la structuration financière (bilan) devra ainsi se coupler à une analyse du modèle socio-économique (compte de résultat). Cette phase de diagnostic doit permettre d'identifier le besoin de financement au vu de la situation historique et à venir de l'association.



1. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août ; pour un dossier d'ensemble, v. JA n° 506/2014, p. 17.

2. Consultation CPCA-AVISE-CSA, « Associations : quels sont vos besoins d'accompagnement ? », mai 2011.

3. *Ibid.*

●●● Identification du besoin de financement : investissement ou BFR

Le développement fait naître deux besoins de financement : investissement et accroissement du besoin en fonds de roulement. La première logique concerne essentiellement les associations gérant des activités qui nécessitent des investissements lourds (comme le social, le médico-social). Même mineurs, les investissements seront plus facilement finançables que le BFR, notamment auprès des banques. La seconde logique concerne les associations liées aux financements publics caractérisés par des décalages de versement des fonds importants, ou celles agissant dans des secteurs spécifiques (commerce équitable par exemple). Alors que la Banque de France fait état d'un BFR national moyen de 32 jours de chiffres d'affaires, le BFR moyen des entreprises sociales est de l'ordre de 60 jours, soit deux fois plus⁴ ! La bonne évaluation du BFR est donc primordiale avant de se lancer dans une recherche de fonds et pour éviter un assèchement de la trésorerie.

Optimiser ses ratios financiers et bancaires

Définie par la Banque de France, la cotation est destinée à apprécier la santé financière des entreprises et notamment « la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans ». Face à un mode de calcul en pratique inadapté aux associations (divergence sur l'excédent brut d'exploitation, prise en compte du résultat comptable plutôt qu'économique dans le médico-social), l'association a tout intérêt à prendre un rendez-vous avec un correspondant local de la Banque de France, auquel l'expert-comptable pourra utilement apporter sa présence, ce qui permettra d'influencer positivement la cotation. Prisée des banques, la cotation aura un impact direct sur le coût du crédit et son rehaussement sera une source d'économies substantielles pour des crédits à long terme.

En outre, définie par les banques, la notation a pour but de qualifier le profil de risque des entreprises. Rendue obligatoire depuis 2007⁵, elle enrichit la cotation Banque de France et la remplace pour les entreprises en-dessous des seuils de cotation⁶. Outre l'analyse financière classique, la notation est caractérisée par des éléments qualitatifs liés aux particularités internes (maturité de l'entreprise, qualité de la gouvernance et des dirigeants, étendue des découverts non autorisés) et externes de l'entité (réputation du secteur d'activité, poids de la banque parmi le pool bancaire). Depuis 2009⁷, l'association peut légitimement se faire communiquer sa notation et identifier ainsi les leviers pour améliorer son profil bancaire.

Identification des solutions de financement internes et externes

Alors que la faiblesse des fonds propres reste un obstacle majeur dans le développement d'un grand nombre d'associations, la constitution de ressources « haut de bilan » apparaît indispensable. Entre autofinancement et financement externe, de multiples sources de financement s'offrent aux associations afin d'accompagner leur développement. En attendant une clarification du droit sur la tolérance des excédents, la pratique montre régulièrement qu'il est important d'avoir un dialogue constructif en cas de forte dépendance aux financeurs publics. Ceux-ci ayant très souvent le dernier mot, il convient donc d'apporter une attention aux excédents éventuellement réalisés et à leur emploi afin d'éviter une reprise ou une diminution de ressources l'année suivante. Le paquet Almunia-Barnier⁸, régissant les aides d'État au niveau européen, a ouvert une brèche en affirmant la tolérance dans la réalisation d'un bénéfice raisonnable. Si en droit interne la circulaire Fillon établit cette notion depuis 2010⁹, aujourd'hui le projet de circulaire Valls¹⁰ prévoit un excédent de gestion raisonnable calculé sur la base d'un taux de 4 %. Il reste à espérer que la réalisation d'excédents deviendra enfin le « reflet d'une gestion saine et prudente »¹¹, et non un nouveau prétexte pour sanctionner les associations.

Là où les banques peuvent être frileuses à financer une petite ou moyenne association, la mobilisation préalable de financements participatifs et solidaires sera privilégiée. Parmi ses cibles premières, l'association ne devra pas hésiter à solliciter ses adhérents et sympathisants, personnes physiques et morales, démarche que l'on peut assimiler à du « *love money* solidaire ». Dans la foulée, l'association sollicitera les financeurs bancaires et non bancaires de la première heure, bénéficiant d'une confiance qui sera bénéfique, source de gain de temps et de contacts précieux. Loin de la bipolarité entre fonds propres et emprunts, les quasi-fonds propres associatifs (apport avec droit de reprise, prêt participatif, titre associatif...) offrent un financement patient, avec des différés de remboursement que ne permet pas l'emprunt. À conditions égales, ils sont préférables car ils procurent des marges de manœuvre plus importantes.

Bien qu'onéreux et chronophages les crédits à court terme devront être négociés régulièrement afin de faire face aux pics de trésorerie négatifs. Un usage trop fréquent sera un signe de fragilité financière alertant sur l'exigence de lever des ressources de long terme.

4. C. Blazy, « Le financement des entreprises sociales : une comparaison France – Californie », *MRPA*, juill. 2011.

5. Recommandations « Bâle II ».

6. La cotation avec analyse financière, basée sur le bilan fiscal, est réalisée par la BDF pour les entreprises de

plus de 750 000 euros de chiffre d'affaires ou 380 000 euros d'emprunt. Pour les entreprises en dessous de ces seuils, seule une cotation sur le type d'activité et les incidents de paiement (rejet de paiement faute d'argent sur le compte) est réalisée.

7. L. n° 2009-1255 du 19 oct. 2009, *JO* du 20, art. 2 codifié dans C. mon. fin., art. L. 313-12-1.

8. Pour une étude d'ensemble, v. *JA* n° 458/2012, p. 17.

9. Circ. NOR PRM/X10/01610/C du 18 janv. 2010 ; v. *JA* n° 413/2010, p. 3

et p. 35 et *JA* n° 417/2010, p. 32.

10. www.associations-citoyennes.net/?p=5675 ; v. *JA* n° 516/2015, p. 3 et 6 et *JA* n° 519/2015, p. 39.

11. *BOFIP-impôts*, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 12 sept. 2012, § 630.

CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC LES PARTENAIRES FINANCIERS

Répondre aux attentes des financeurs

Avant d'entamer la construction de son dossier de financement, l'association doit anticiper les besoins des financeurs en matière de transparence, de reconnaissance de l'utilité sociale et de l'impact du développement sur l'organisation.

Qu'elle soit financière ou non, la transparence de l'association participera de la confiance créée avec les tiers et économisera un temps précieux dans la collecte et la communication d'informations lors de la recherche de fonds. Afin d'être visible, l'association ne doit pas hésiter à diffuser par tous les moyens ses rapports d'activité, rapports financiers et comptes annuels¹². Même si les associations réalisent des progrès dans leur transparence financière, notamment sous l'impulsion des contraintes légales et financières, la pratique démontre qu'elle a encore des lacunes : inapplication du plan comptable associatif, absence de mentions explicatives dans l'annexe, rapports financiers peu structurés... Dans le même ordre d'idées, la qualité de la gouvernance de l'association pourra se matérialiser sous diverses formes : organigramme, liste des administrateurs, curriculum vitae des principaux dirigeants, fiches de fonction du personnel encadrant.

Outre son apport en matière de communication, l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)¹³ présente désormais la caractéristique d'être incontournable afin d'obtenir des fonds d'un grand nombre de financeurs solidaires. Alors que les financeurs ont légitimement des attentes communes (pertinence du projet social, viabilité du modèle économique et de la structure financière, motivation des dirigeants), chacun d'entre eux aura des sensibilités et des attentes différentes qu'il convient d'identifier (création et qualité des emplois, ancrage local, poursuite et mesure de l'impact social).

Le développement génère également de nouvelles incertitudes qui influent sur la perception du profil de risque de l'association par les financeurs, et qu'il convient de lever : taux de dépendance aux financements publics ou à un faible nombre de clients, anticipation de l'évolution organisationnelle, politique sociale en matière de ressources humaines...

Business-plan social ou dossier de financement

L'absence de soin apporté au fond et à la forme d'un dossier de financement – si tant est qu'il en existe un – est un constat unanime des

financeurs. La notion de business-plan social, comprenant le dossier de financement, tarde à faire son chemin. Or, la constitution d'un dossier de financement de qualité en amont de la sollicitation des financeurs réduira les délais de décision et augmentera les chances d'obtenir un financement.

Parmi les écueils à éviter apparaît la sous-estimation ou la surestimation des besoins de financement (les financeurs se souviendront d'un excès d'optimisme !). Il s'agit d'évaluer au plus juste ses besoins en fonction de ses objectifs et de ses moyens. À ce titre, l'expert-comptable pourra utilement apporter une attestation sur les éléments prévisionnels. Dans le cas d'un investissement matériel, celui-ci pourra se faire progressivement afin d'éviter la surcapacité de production. À l'inverse, il ne faut pas avoir peur de demander les financements dont on a besoin si l'on veut éviter la crise de croissance. En outre, il n'est pas rare d'attendre entre un an et demi et quatre ans pour rendre viable une nouvelle activité. Il est donc inutile de prévoir un équilibre de la nouvelle activité dès la première année. Dans un souci d'équilibre financier, le plan de financement devra également veiller à aligner le remboursement des quasi-fonds propres et des emprunts sur la durée d'utilisation des investissements.

Clé de voûte du dossier de financement, le découpage analytique des activités est très apprécié par les financeurs. Il se révèle nécessaire tant pour clarifier le modèle socio-économique que pour assurer une meilleure maîtrise de la gestion de l'entité. De surcroît, il met en exergue les activités à caractère lucratif faisant peser un risque fiscal et permet d'en tirer les conséquences le cas échéant (sectorisation ou filialisation)¹⁴.

Animation de la relation avec les financeurs

Une fois le plan de financement bouclé, l'animation d'une relation partenariale avec les financeurs, pensée et organisée dans la durée, joue un rôle décisif. L'association doit garder à l'esprit qu'un financeur solidaire, loin de se limiter à un appui financier, a à cœur d'offrir un soutien bien large par la promotion, la mise en relation, le conseil stratégique. L'animation des relations s'établit donc sous diverses formes : échanges réguliers (informels ou par un reporting semestriel), invitation à des événements, visite sur place, ou encore implication dans la gouvernance. Seule une relation de confiance peut créer les conditions d'une solidarité dans les moments de crise et autorise l'association à solliciter ses financeurs historiques pour ses futures levées de fonds. ■

12. V. JA n° 494/2014, p. 15.

13. L. du 31 juill. 2014 préc., art. 11.

14. V. JA n° 428/2010, p. 18.