

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ EN VUE DE L'OBTENTION DU
DIPLOME D'EXPERTISE COMPTABLE**

-
Session de Mai 2015

**STRATÉGIES FINANCIÈRES &
ACCOMPAGNEMENT DU DÉVELOPPEMENT DES ASSOCIATIONS
DANS LEUR RECHERCHE DE FINANCEMENT**

Mathieu CASTAINGS
11 rue du Croissant
75002 – PARIS
mathieu.castaings@gmail.com

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
NOTE DE SYNTHÈSE	6
INTRODUCTION.....	8
PREMIÈRE PARTIE : LE BASCULEMENT D’UN CADRE BUDGÉTAIRE VERS UNE LOGIQUE DE STRATÉGIE FINANCIÈRE	14
Chapitre 1 : Mutations et enjeux du développement des associations.....	14
Section 1 : Les particularités du secteur associatif	14
§1 Le cadre juridique et fiscal	14
§2 La réglementation comptable.....	16
§3 Les spécificités culturelles	17
Section 2 : La pertinence des stratégies de développement.....	19
§1 Les ingrédients d’une stratégie de développement réussie	19
§2 Les risques associés au « changement d’échelle »	22
§3 Sectorisation, filialisation, transformation, fusion : la nécessité de bien identifier les conséquences juridiques et fiscales possibles du développement	23
Section 3 : Trouver l’équilibre entre ressources économiques et financières	26
§1 Des modèles économiques en constante évolution	26
§2 La structuration financière à l’heure du développement	27
Chapitre 2 : Stratégies et financement du développement : proposition d’une mission d’accompagnement de l’expert-comptable.....	29
Section 1 : Champ d’intervention de l’expert-comptable	30
§1 Les apports de l’assurance modérée	30
§2 Mise en place de la mission de l’expert-comptable.....	31
§3 Définition des objectifs et des limites de la mission	32
§4 Calendrier et budget	34

Section 2 : Réaliser un diagnostic financier et bancaire	36
§1 Collecter les données : proposition d'un questionnaire d'identification des besoins	36
§2 Etablir un diagnostic financier.....	37
Section 3 : Evaluer l'attractivité financière et bancaire.....	38
§1 Tester la cotation Banque de France	39
§2 Anticiper la notation bancaire des établissements financiers	42
Chapitre 3 : Apports et conseils dans le choix des solutions de financement.....	45
Section 1 : L'autofinancement ou la nécessité de consolider les fonds associatifs..	45
§1 Poursuivre une politique de recherche d'excédents	45
§2 Optimiser comptablement les fonds associatifs	48
§3 Quel arbitrage opérer entre fonds propres et emprunts ?.....	51
Section 2 : Trouver des solutions de financement externes.....	53
§1 Élaboration d'une cartographie des solutions de financement.....	53
§2 L'hybridation des financements, un effort nécessaire.....	53
§3 Faut-il négliger le financement court terme ?	55
DEUXIÈME PARTIE : LE DOSSIER DE FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT DE L'ASSOCIATION.....	57
Chapitre 1 : Répondre aux attentes des financeurs	57
Section 1 : Accroître la transparence de la structure	57
§1 Renforcer l'information des comptes et rapports annuels.....	57
§2 Définir une gouvernance et un organigramme précis	59
Section 2 : Ancrer le caractère social et solidaire de l'entité.....	61
§1 Obtenir l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)	61
§2 Distinguer intérêt général et utilité publique	62
§3 Adapter le discours selon les interlocuteurs financiers	65

Section 3 : Lever les incertitudes liées au développement.....	67
§1 Conséquences du développement sur le modèle économique.....	67
§2 Savoir anticiper l'évolution organisationnelle	70
§3 Justifier les hypothèses de développement.....	72
Chapitre 2 : Bâtir le dossier de financement	74
Section 1 : Le plan stratégique de développement : cas d'une demande de financement de besoin en fonds de roulement et d'investissement mobilier.....	74
§1 Le contenu du plan stratégique de développement.....	75
§2 La nécessité d'une vision sectorisée de l'entité.....	76
§3 Evaluer au plus juste le besoin en fonds de roulement	77
Section 2 : Choix et arbitrage : le cas d'une demande de financement d'investissement immobilier.....	79
§1 Quel choix opérer entre location et acquisition immobilière ?	79
§2 Faire intervenir la garantie.....	81
§3 Dresser un tableau comparatif des offres de financement	82
Section 3 : Le financement participatif peut-il accompagner le développement ?..	84
§1 Les apports de la finance participative	84
§2 Les critères pour bien choisir sa plateforme.....	86
§3 Les ingrédients d'une campagne réussie	88
§4 Les inconvénients, risques, et limites d'un mode de financement encore naissant	90
Chapitre 3 : Présenter le dossier de financement.....	91
Section 1 : Convaincre les interlocuteurs financiers.....	91
§1 Accompagner le dirigeant auprès des interlocuteurs financiers	92
§2 Délivrer l'assurance sur les éléments prévisionnels	92
§3 Porter une attention à la rédaction des contrats financiers.....	93
Section 2 : Conclusion de la mission	94
§1 Réaliser le compte-rendu de la mission	94

Table des matières

§2 Evaluer l'impact de notre intervention 95

§3 Pérenniser la relation avec l'association..... 96

CONCLUSION.....97

BIBLIOGRAPHIE.....99

ANNEXES..... 106

Liste des tableaux créés par l'auteur de ce mémoire

Tableau n°	Titre	Page
1	Impact du développement sur le profil de risque financier associatif – Cas de l'association AGE	70
2	Justification des hypothèses de développement – Cas de l'association AGE	75-76
3	Evaluation du besoin en fonds de roulement prévisionnel – Cas de l'association AGE	80
4	Comparatif des offres de financement	85

NOTE DE SYNTHÈSE

Les associations, forces motrices de l'économie sociale et solidaire dont elles représentent près de 85% des acteurs, apparaissent aujourd'hui sur le devant de la scène à tel point que les Pouvoirs Publics ont consacré, en juillet 2014, une loi visant à renforcer leur reconnaissance et leur capacité d'action. Remèdes à la crise pour certains, lieux d'innovations sociales et d'engagement citoyen pour d'autres, elles ne cessent d'interroger les pratiques des acteurs publics et privés en s'attachant à prouver qu'il est possible de concilier équilibre économique et finalité sociale.

Leur poids croissant dans l'économie tout comme les attentes qui pèsent sur elles en matière sociétale contribuent à interroger leur fonctionnement en vue de répondre à leur mission première : l'action au service de l'intérêt général. Dès lors, parvenir à conjuguer exigences sociales, économiques et financières demeure un défi permanent. Cela devient même une nécessité depuis que la part du financement privé a récemment dépassé celle du financement public. Dès lors, des questions d'ordre stratégique se posent, au premier rang desquelles le financement à moyen et long terme d'un secteur en plein bouleversement et en plein essor.

Loin d'y être insensibles, les experts-comptables doivent être conscients de leur rôle privilégié au côté des associations afin de transformer les besoins de leurs clients en force d'accompagnement. La réponse aux enjeux du développement des associations passe donc par une appropriation de leurs spécificités dans un environnement de plus en plus mouvant. Elle doit se concrétiser par une offre adaptée des professionnels du chiffre, ainsi que des travaux et actions de la profession, comme le prouvent les actions engagées sur la thématique du financement suite à l'apparition de la crise financière en 2008. Bénéficiant d'une position de « tiers de confiance », les professionnels du chiffre auront tout intérêt à nouer un dialogue permanent avec les acteurs du monde associatif comme ceux de la finance, clé d'une connaissance mutuelle et d'une confiance réciproque.

Nourris d'expériences de terrain en tant qu'expert-comptable stagiaire, investisseur solidaire et dirigeant de plusieurs associations, ce mémoire a pour vocation

d'approfondir ce thème en le centrant sur l'accompagnement auprès des associations, particulièrement prégnant en phase de développement. Dans cet objectif, il propose une démarche méthodologique visant la mise en œuvre de stratégies financières, à savoir l'apport d'éléments d'analyse financière et d'outils décisionnels, ainsi que des réponses pertinentes face aux besoins liés à une recherche de financement à moyen et long terme. Sans remplacer le travail des financeurs, et sans assurer la démarche complète de demande de financement des dirigeants associatifs, l'expert-comptable doit être à même d'anticiper les attentes des différents protagonistes. Son rôle doit l'amener à donner une meilleure visibilité des offres de financement tout en cherchant à faciliter le processus de financement. La construction d'un dossier de financement tout comme l'examen d'informations prévisionnelles permis par une norme professionnelle dédiée (la NP 3400) constitueront la matérialisation de son implication.

Plus largement, la présente étude aspire à contribuer au rapprochement des dirigeants associatifs, professionnels du chiffre et de la finance dont le paysage n'a de cesse d'évoluer à l'heure du développement de la finance solidaire et de la finance participative (ou « crowdfunding »).

La construction de stratégies financières dites « haut de bilan » alliée à l'accompagnement dans la recherche de financement relève d'une mission ponctuelle de conseil et d'accompagnement qui viendra compléter les missions traditionnelles de l'expert-comptable. C'est au travers des nouvelles missions menées par les experts-comptables que la vie associative trouvera des réponses à ses questions de développement.

INTRODUCTION

Déjà centenaire, l'association loi de 1901 connaît depuis quelques années des transformations profondes de son modèle économique, passant d'un modèle historique de subventionnement de son fonctionnement vers une logique de commande publique (appels d'offres, appels à projet), rendant son avenir plus incertain. Empreinte d'une richesse d'action et d'une multiplicité de secteurs représentés, il n'est pas mal aisé de parler de pluralité des modèles économiques voire « socio-économiques », au vu de l'originalité de ses modes de gouvernance et de la place centrale du bénévolat.

Les forces concurrentielles de même que la rigueur gestionnaire dont elles font l'objet ne sont pas sans impact sur le pilotage de leur activité. Dans ce contexte, et face à une raréfaction des ressources publiques (les ressources privées sont devenues majoritaires dans le budget des associations depuis 2011¹, phénomène renforcé par le fait que les subventions soient de plus en plus concentrées auprès de grandes associations délégataires de service public²), tout porte à croire que les dirigeants associatifs sont confrontés à un manque de maîtrise de leur gestion.

Différentes études ont été menées afin d'évaluer les principales **difficultés** soulevées par les associations. Il apparaît pour chacune d'entre elles que les questions liées au **financement** sont de loin les premières préoccupations rencontrées. L'insuffisance de trésorerie ou de fonds de roulement est relevée par 31 % des associations, tandis que le retard de paiement des subventions publiques est signalé par 21 % des associations³.

Parallèlement, des **opportunités** s'ouvrent pour le secteur, à même de favoriser son **développement** et sa structuration. La tendance politique actuelle s'oriente vers une sécurisation de leur subventionnement ainsi qu'un développement de

¹ Voir TCHERNONOG Viviane, *Le Paysage associatif français, Mesures et évolutions*, Editions Juris / Dalloz, nov. 2013, 272 p.

² En 2012, 71 % des subventions publiques ont bénéficié à 27 000 associations sur un total de 1,3 millions de structures, *ibid.*

³ Voir Etude CNRS-Deloitte, *Les associations entre mutations et crise économique – Etat des difficultés*, 2012, 30 p.

ressources financières nouvelles visant à accompagner ces mutations (mécénat, développement de la finance solidaire, libéralisation de la finance participative, ...), concrétisée notamment par la loi sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) promulguée le 31 juillet 2014. Le **financement classique** par les banques semble aujourd'hui questionné à l'heure de l'essor fulgurant des nouvelles formes de financement. En témoigne le succès de la **finance solidaire** avec plus de 6 Milliards d'euros d'en-cours d'épargne en 2013 (soit +28 %)⁴, et plus récemment celui de la **finance participative** (ou « crowdfunding ») qui se développe en France de manière fulgurante, atteignant 78 Millions d'Euros collectés en 2013 soit 10 fois plus qu'en 2011⁵ !

Afin de maîtriser au mieux ce nouveau paradigme, les dirigeants associatifs ont l'obligation de s'impliquer davantage dans le processus stratégique (à court, moyen et long terme) de leur structure, permettant à l'expert-comptable de devenir un conseiller de premier ordre. Dans une étude datant de 2011⁶, 61 % des dirigeants ont le sentiment que leur association pourrait se développer mais que leur volonté est entravée par des points de blocage, dont 44 % par manque de financement. Plus encore, 6 associations sur 10 expriment ainsi le souhait d'être accompagnées dans des stratégies de croissance et de consolidation. **Il apparait donc impérieux pour les associations de bien s'entourer afin d'optimiser leurs choix financiers.**

Il convient pour l'expert-comptable de prendre connaissance des particularités du secteur associatif, ainsi que des moyens dont il dispose pour être force de conseil. D'autant que des solutions en matière de financement, bien que méconnues, existent bel et bien. Des initiatives de la profession comptable, à l'image du partenariat Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables/France Active noué en 2013, témoignent de l'effort des institutions afin de renforcer les dispositifs existants et promouvoir les modes de financement innovants. Cette étude s'inscrit dans cette thématique adressée depuis 2008 avec la consécration d'une norme professionnelle dédiée à son rôle de « tiers de confiance », la NP 3400 relative à

⁴ Voir Finansol-La Croix, *Baromètre de la Finance solidaire*, édition 2014/2015, 8 p.

⁵ Voir Financement Participatif France, *Baromètre du Crowdfunding 2013*, consulté le 19 Septembre 2014 sur le lien suivant : <http://financeparticipative.org/barometres/annee-2013>

⁶ Voir Consultation CPCA-AVISE-CSA, *Associations quels sont vos besoins d'accompagnement ?*, 2011, 18 p.

l'examen d'informations prévisionnelles, inscrite dans le référentiel normatif depuis juin 2013.

Afin de donner un sens à ces actions, les experts-comptables doivent parvenir à diversifier leur champ d'action vers des missions de conseil et ne pas hésiter à se positionner sur les solutions d'**accompagnement** dans un secteur aux besoins criants. Un questionnaire⁷ réalisé auprès des experts-comptables a permis de mettre en évidence que 89 % d'entre eux considèrent l'accompagnement financier des associations comme une mission opportune pour leur cabinet. Néanmoins, seulement 7 % d'entre eux jugent l'implication de la profession sur ce thème satisfaisant ou très satisfaisant. En outre, ils ne sont que 40 % à connaître le site www.financement-tpe-pme.com mis en place par le CSOEC. La responsabilité de la profession comptable est questionnée afin de s'approprier cette problématique et devenir force de solution en matière d'accompagnement et de financement. L'« intelligence économique non-lucrative »⁸ sera une des clés pour répondre à cette demande croissante.

A l'heure d'un développement soutenu du secteur, une révolution culturelle reste à opérer, à savoir celle de la définition de stratégies financières à moyen et long terme, dépassant le cadre budgétaire annuel ou de projet. Elle devient nécessaire afin de préserver les équilibres financiers d'une multitude d'acteurs économiques et éviter ainsi des « crises de croissance ». Même si des blocages culturels et règlementaires demeurent (par exemple sur la faiblesse des excédents réalisables), la définition de stratégies financières dites de « haut de bilan » et visant la recherche de solutions permanentes (autofinancement et financement extérieur) ou à moyen et long terme (apport avec droit de reprise, prêt participatif, emprunt, ...), est devenue indispensable afin de mener sereinement une logique de développement.

⁷ Questionnaire réalisé par l'auteur de ce mémoire en Octobre 2013, ayant collecté 45 réponses, disponible sur internet :

https://docs.google.com/forms/d/1UktbF_99RhrJm6Zm5j2-QbqtGBD6iTiJmcFYf5VTKfQ/edit

⁸ Formule utilisée par Hugues SIBILLE, Vice-Président du Crédit Coopératif et Président de l'AVISE.

Dans cet objectif, la présente étude propose une démarche méthodologique de mise en œuvre d'une stratégie financière, à savoir l'apport d'éléments d'analyse financière (diagnostic financier et bancaire), ainsi que des réponses pertinentes face aux besoins relatifs à une stratégie de développement centrée sur la recherche de financement. Afin de permettre aux structures associatives de se développer, d'accompagner au mieux les réformes liées à leur financement et de favoriser leur autonomie dans un cadre de plus en plus concurrentiel et incertain, plusieurs questions méritent d'être soulevées :

- Comment définir une stratégie financière dans une logique de développement ?
- Quels sont les choix financiers à opérer face à un **investissement**, une augmentation prévisible de son **besoin en fonds de roulement** ?
- Comment optimiser la cotation Banque de France et la notation bancaire en tenant compte des spécificités du plan comptable associatif ?
- Quelle démarche adopter avec les partenaires financiers propres à ce secteur que sont les banques mais aussi les sociétés financières, mécènes, clubs d'investisseurs, nouveaux acteurs du financement participatif, ... ?
- Comment constituer un dossier de financement de qualité et adapté aux attentes de chaque acteur ?

Ce mémoire tentera de répondre à ces interrogations en proposant à l'expert-comptable une mission d'**accompagnement** et de **conseil** aux dirigeants d'associations dans la définition et la mise en œuvre d'une **stratégie financière** liée à leur développement.

La présente étude propose une approche générale pour le secteur associatif et n'a pas vocation à être détaillée selon des critères de taille (nombre de salariés, présence ou non d'une direction financière, ...), ou de domaine d'activité (culture, médico-social, ...), même si les deux cas pratiques traités tâcheront d'être différents dans leurs configurations.

Elle s'adresse aux associations en phase de développement et n'aborde pas les autres étapes de la vie d'une structure à savoir la création, la stabilité, la crise ou la liquidation. La mise en œuvre d'une stratégie financière qui en découle vise à renforcer la structure financière des associations (fonds associatifs et emprunts), et non à couvrir les besoins de fonctionnement (rôle des ressources budgétaires). Les missions de conseil financier récurrentes (analyse financière, tableau de bord financier, ...), distinctes de la mission ponctuelle d'accompagnement objet de la présente étude, seront évoquées mais ne seront pas développées de manière détaillée.

Afin d'atteindre l'objectif recherché par ce mémoire, celui-ci sera traité en deux parties ordonnées selon la démarche chronologique de parcours de financement d'associations en phase de développement. Il sera illustré par deux exemples réels et vécus.

La première partie s'attachera tout d'abord à présenter les particularités du secteur associatif au regard de son cadre réglementaire et de ses spécificités culturelles (importance du bénévolat, gouvernance, ...). Une attention sera portée aux différentes options de développement possibles et à la difficulté de résoudre l'équation entre ressources économiques et financières dans un environnement mouvant.

Cette présentation sera complétée par une étude des besoins financiers liés à toute association en développement, et par la détermination d'une stratégie financière élaborée conjointement avec les acteurs clés de l'association. Elle marque ainsi le début de la mission de conseil de l'expert-comptable qui se concrétise par la proposition d'un guide méthodologique d'accompagnement financier (outils de travail et de communication), notamment à travers la norme professionnelle 3400 d'examen d'informations prévisionnelles.

Après avoir identifié les besoins financiers de son client, l'expert-comptable explorera des méthodes d'analyse bancaire (cotation et notation) adaptées au secteur associatif. Son travail mettra en évidence l'importance jouée par les fonds associatifs ainsi le rôle des techniques comptables de haut de bilan. Une

cartographie des acteurs et des modes de financement sera ainsi élaborée, mettant en évidence les solutions de financement issues notamment de la finance solidaire et de la finance participative, impulsées depuis peu par la Banque Publique d'Investissement (BPI France).

Une fois présenté le paysage général des associations et leur besoin de financement découlant d'une politique de développement, la deuxième partie étudiera les moyens dont dispose l'expert-comptable dans l'accompagnement au montage d'un dossier de financement. Une stratégie de développement exige des prérequis en matière de transparence, d'organisation mais aussi d'engagement sociétal, et pointe des incertitudes sur l'avenir que nous tenterons de lever.

Afin d'influer positivement dans la décision de financement, nous nous attacherons à proposer des dossiers-type à destination des partenaires financiers à travers deux exemples d'associations confrontées à des besoins de financement distincts, tant en montant qu'en nature. Ces cas pratiques nous conduiront à explorer les solutions de financement existantes ainsi que les nouvelles possibilités liées à la finance participative (ou « crowdfunding »).

Enfin, sera abordé le rôle de l'expert-comptable dans la phase de présentation du dossier auprès des financeurs, matérialisée par la délivrance d'une assurance sur les informations prévisionnelles visant à faciliter l'obtention de financement.

Sans oublier les enjeux liés au développement des associations, ce mémoire ambitionne de fournir des apports stratégiques et techniques nourris de l'expérience de professionnels du secteur. Il s'inscrit pleinement dans l'offre des missions de conseil de l'expert-comptable.

A travers une étude documentée et riche en outils, l'expert-comptable disposera d'une connaissance approfondie des enjeux relatifs au financement des associations, et bénéficiera d'outils propres à réaliser une mission ponctuelle d'accompagnement financier nécessaire à la pérennité d'un secteur riche d'histoires et d'initiatives, en plein essor, et en quête de nouveaux modèles.

PREMIÈRE PARTIE :
LE BASCULEMENT D'UN CADRE BUDGÉTAIRE VERS UNE
LOGIQUE DE STRATÉGIE FINANCIÈRE

« *On vit de son chiffre d'affaires et on meurt de sa trésorerie* »⁹. Cette assertion d'un dirigeant de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) pourrait résumer à elle seule la sensible question du financement qui préoccupe un grand nombre d'acteurs associatifs. Loin d'être un objectif en soi, la question du financement à moyen et long terme demeure la traduction chiffrée des objectifs de l'entreprise et de ses ambitions de développement. Partie intégrante du processus stratégique, elle nécessite de maîtriser les fondamentaux de l'analyse financière ainsi que les codes, langages et attentes des financeurs. Ne répondant pas aux schémas d'analyse classiques, l'association présente des spécificités que l'expert-comptable doit appréhender au mieux afin de devenir un appui stratégique de choix dans sa recherche de financement.

Chapitre 1 : Mutations et enjeux du développement des associations

Les associations sont régies par des particularités réglementaires et culturelles qui ne sont pas sans impact sur leurs choix stratégiques. Afin de minimiser les risques inhérents d'un processus de développement, celles-ci doivent s'interroger sur leur structuration financière sans perdre de vue la préservation de leur équilibre économique.

Section 1 : Les particularités du secteur associatif

Il serait hasardeux d'appliquer des recettes de stratégies financières sans s'imprégner de ce qui forge l'archétype des associations. Au-delà de leur richesse et de leur diversité, les associations partagent une identité qui s'est construite progressivement pendant plus de cent ans.

§1 Le cadre juridique et fiscal

⁹ Citation d'Hervé Knecht, fondateur du groupe AlterEos.

a. Le cadre juridique

La liberté d'organisation de la vie associative a été consacrée par la loi de 1901. Selon l'article 1 de cette loi fondatrice, « *l'association est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ». Pour posséder une personnalité juridique, une association doit déclarer ses statuts à la préfecture et les publier au Journal Officiel des Associations. Elle doit nommer un responsable légal et être administrée, sans que la loi ne précise les instances décisionnelles et les rôles de chacun. Les statuts ont donc une place prépondérante dans l'organisation de la vie associative étant donné la grande latitude donnée par la loi de 1901.

Un des apports de la loi sur l'économie sociale et solidaire (ESS), permis par l'article 74, est l'élargissement de sa « capacité juridique », avec la possibilité pour les associations d'intérêt général de plus de 3 ans d'acquérir à titre gratuit et de gérer librement des immeubles de rapport (sans lien avec leur objet social). Cette disposition, déjà prévue pour les associations reconnues d'utilité publique ainsi que les associations d'assistance, de bienfaisance ou de recherche scientifique ou médicale, doit permettre de diversifier les sources de financement des associations.

La loi ESS a également été rédigée sous l'influence du droit européen en la matière qui tend à privilégier de plus en plus la finalité sociale (l'utilité sociale selon la loi française) sur le particularisme juridique. L'Europe a ainsi développé une doctrine sur l'entreprise sociale, la France préférant parler plus largement d'entreprise de l'économie sociale et solidaire. Ce débat est loin d'être purement théorique puisque les associations sont d'ores et déjà considérées comme des entreprises sous l'aune du droit commercial et notamment du droit à la concurrence et des subventions européennes (règles dites de minimis¹⁰). A n'en pas douter, l'accès aux financements publics et aux financements solidaires tendra lui aussi à s'élargir, les

¹⁰ Le seuil de minimis du paquet « Almunia » de la Commission européenne veut que les aides d'un montant total cumulé de 500 000 € maximum octroyées à une association sur une période de trois ans ne sont pas considérées comme des aides d'Etat car il est présumé qu'elles n'affectent ni la concurrence ni les échanges entre États membres. Voir le texte intégral disponible sur internet en anglais au lien suivant, consulté le 6 janvier 2015 :

http://ec.europa.eu/competition/state_aid/legislation/sgei.html

spécificités juridiques de la loi 1901 tendant à s'effacer au profit de nouvelles notions : utilité sociale, innovation sociale, impact social, ...

b. Le cadre fiscal

Les associations loi de 1901, réputées sans but lucratif, ne sont, en principe, pas soumises aux impôts commerciaux (TVA, Impôt sur les sociétés, Contribution économique territoriale, Taxe d'apprentissage). Toutefois, cette absence d'imposition est le résultat de mesures d'exceptions qui exigent le respect d'un certain nombre de conditions, résumées par l'instruction fiscale du 18 décembre 2006¹¹.

Contrepartie d'une fiscalité avantageuse, elles restent néanmoins soumises à l'impôt sur les revenus mobiliers, fonciers et agricoles (au taux de 24 %, 15 % ou 10 %). De même, elles doivent s'acquitter de la taxe sur les salaires, assise sur la masse salariale, en bénéficiant toutefois d'un abattement de 20 262€ (chiffre de 2015, réévalué chaque année).

Afin d'encourager leur financement, les associations d'intérêt général peuvent bénéficier d'une fiscalité avantageuse donnant droit à une réduction d'impôt. Celle-ci est de 60 % pour les dons réalisés par les entreprises (dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires) et de 66 % pour les dons des particuliers (75 % pour les associations qui procèdent à la fourniture gratuite de repas à des personnes en difficulté). A noter qu'aucune incitation fiscale n'existe pour les apports en fonds associatifs, à l'image du crédit d'investissement pour la souscription au capital de PME.

§2 La réglementation comptable

Il faut attendre 1999 soit quasiment un siècle après la loi de 1901 pour instaurer un cadre comptable dédié aux associations, le règlement CRC 99-01 lié à l'ANC

¹¹ Voir Instruction fiscale 4 H-5-06 n° 208 du 18 décembre 2006 relative au régime fiscal des organismes sans but lucratif.

2014-03¹², appelé plus communément « Plan comptable associatif ». Ce règlement s'applique à toutes les associations tenues d'établir des comptes annuels selon des dispositions législatives ou réglementaires¹³. Il est à noter que ce règlement peut être appliqué volontairement afin de garantir une fiabilité ainsi qu'une probité des comptes vis-à-vis des membres et des tiers. Parallèlement, la notion de transparence financière ne cesse de gagner du terrain.

Gage de la confiance dans le bon usage des fonds, le contrôle légal des associations par un commissaire aux comptes est apparu en 1984 et n'a cessé de prendre de l'ampleur jusqu'à aujourd'hui. Il s'applique notamment aux associations recevant annuellement plus de 153 000€ de subventions ou de dons, ainsi qu'aux associations faisant appel à la générosité du public. Ces dernières associations ont également l'obligation d'établir un Compte d'Emploi annuel des Ressources (CER) qui précise l'affectation des dons par type de dépenses.

Dernière évolution majeure en date, les associations tenues d'établir des comptes annuels ont, depuis 2009, l'obligation de les publier au Journal Officiel des Associations.

§3 Les spécificités culturelles

Caractérisées par une réglementation à part, les associations possèdent une identité marquée par une gouvernance originale et un ancrage territorial fort. Il convient pour l'expert-comptable d'appréhender leurs caractéristiques intrinsèques et de bien connaître leurs écosystèmes afin de construire une relation efficace et durable.

a. Une gouvernance participative

En dépit ou grâce à une loi de 1901 très silencieuse sur leur organisation, les associations se caractérisent par une gouvernance très souvent organisée de manière participative ou démocratique. L'implication des parties prenantes est ainsi la

¹² Le règlement ANC 2014-03 fait référence au Plan comptable général et remplace le règlement CRC 99-03 depuis le 16 octobre 2014. Il est donc applicable pour les comptes clos depuis cette date. Le règlement CRC 99-01 dédié aux associations et fondations, toujours en application, est en cours de refonte à la date d'écriture de ce mémoire.

¹³ Pour un panorama d'ensemble : UNIOSS, *Comptabilité des associations et fondations, Établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Juris Editions, 2012, p.34

marque de la vie associative, permettant de garantir la poursuite de l'objet social et d'impulser l'action des salariés. Une association agissant dans la promotion du commerce équitable, par exemple, sera représentée par des acteurs des différents niveaux de la filière économique : producteurs, transformateurs, distributeurs, consommateurs, ... Une association d'aide aux enfants en difficulté sera administrée par des acteurs des collectivités, des professionnels du secteur de même que par des représentants des familles. Contrairement aux idées reçues, l'intégration des salariés dans la gouvernance n'est pas rare. Afin de préserver la non-lucrativité de l'association, les salariés devront représenter moins de la moitié des adhérents et moins du quart des administrateurs, sans possibilité de siéger au bureau¹⁴. La gouvernance participative a également pour vertu de favoriser l'engagement citoyen, dont on mesure l'importance en France avec pas moins de 14 millions de bénévoles¹⁵.

Pour l'expert-comptable, il convient dès lors d'**identifier les acteurs clés** afin de pouvoir mener ses missions sereinement et efficacement, en s'adressant généralement à minima à un administrateur, légalement responsable, de même qu'à un salarié, acteur quotidien de la structure.

b. Un ancrage territorial

Après une prise de connaissance interne de la structure, il incombe à l'expert-comptable de s'imprégner de ses particularités externes. L'association, répondant à des besoins sociaux particuliers, s'inscrit très souvent dans un territoire caractérisé par un jeu d'acteurs multiples et en interaction permanente. Ainsi, il n'est pas rare qu'adhérents et clients se retrouvent parfois bénévoles, prescripteurs et financeurs. Les Pôle Territoriaux de Coopération Economique (PTCE), les fédérations et autres regroupements associatifs expérimentent de nombreux exemples de mutualisation opérationnelle (partage de salariés, de locaux), de coopérations économiques (co-création d'activité) ou encore de solidarité financière sur les territoires. Les demandes des usagers ou clients tout comme les moyens alloués, notamment en matière de financement, sont très souvent localisés. Il importe donc de connaître les

¹⁴ Voir une analyse intéressante dans Juris Associations n°495 p.48

¹⁵ Voir TCHERNONOG Viviane, op. cit.

territoires d'action des associations afin d'identifier les solutions de financement idoines. Ainsi, il est opportun pour l'association de disposer d'une **cartographie des partenariats** afin d'obtenir une vision d'ensemble des soutiens potentiellement activables, ceux-ci pouvant être précieux lors d'une démarche de recherche de financement. Dans le même ordre d'idée, l'essaimage d'une activité, comme par exemple une action portée par un réseau d'accompagnement d'entreprise devra s'appuyer sur le soutien d'élus, de financeurs et d'entreprises sociales ou classiques actifs sur un territoire.

Il convient de garder à l'esprit que chaque acteur est potentiellement prescripteur. Afin d'éviter aux associations d'être livrées à elle-même, certaines structures sont spécialement dédiées à cette mise en relation comme L'Atelier en Ile-de-France, les Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS), ou encore les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) présents sur l'ensemble des départements et régions de France.

Section 2 : La pertinence des stratégies de développement

Portées par une structuration du secteur, les stratégies de développement des associations fleurissent. Toutefois, elles soulèvent des interrogations sur les moyens à engager tout comme sur les risques associés.

§1 Les ingrédients d'une stratégie de développement réussie

La stratégie de financement n'étant que l'aboutissement d'un plan de développement, il convient de connaître les facteurs clés de succès d'une logique de développement. Résultat d'une expérience professionnelle croisée avec de nombreuses études réalisées par des acteurs et théoriciens de l'ESS¹⁶, dix facteurs clés de succès peuvent être identifiés :

1. Clarifier le projet social : cet exercice doit permettre d'interroger l'ADN de l'association et ses impacts recherchés à l'aune de son développement. Il doit

¹⁶ Voir notamment : AVISE, ESSEC, *Changer d'Echelle : dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires*, 2006, 49 p. ; AVISE, ESSEC, Caisse des Dépôts, *Changer d'échelle et maximiser l'impact des entreprises sociales*, 2014, 145 p.

permettre de s'assurer que le développement ne dénature pas l'activité et qu'il est partagé par tous les adhérents. De même, il doit ancrer l'utilité sociale du projet associatif par le biais d'agréments (utilité publique, intérêt général, entreprise solidaire d'utilité sociale, jeunesse et sport, ...), de labels (don en confiance, IDEAS).

2. S'avoir s'entourer : bénévoles, réseaux associatifs, experts-comptables, structures publiques et privées spécialisées dans l'accompagnement, ... un grand nombre d'acteurs peuvent épauler l'association en phase de développement. Se priver de l'expertise d'autres acteurs peut être dommageable et mal perçu. Les financeurs, dont les banques, considèrent l'accompagnement comme une des clés de la réussite du développement de l'entité. L'accompagnement devra donc être mis en avant comme une force.
3. Formaliser sa stratégie de développement : pierre angulaire du projet, la définition d'un « projet associatif » et d'un plan d'action associé doit être réalisée afin de graver dans le marbre la stratégie de développement. Parallèlement, la construction d'un *business-plan social* ou plan stratégique de développement constituera la matérialisation de la demande de financement.
4. Repenser la gouvernance : cette étape fondamentale doit permettre la réussite du projet en assignant de nouveaux rôles à la gouvernance. Il devient nécessaire de répartir les pouvoirs (une bonne occasion de revoir statuts, règlement intérieur, procédures internes), les fonctions (animation du réseau, gestion, communication, ...), de repenser les relations entre bénévoles et salariés. Pour des associations multi-entités ou agissant en réseau, ce travail doit permettre de réorganiser les rôles et de formaliser les relations entre les différentes structures.
5. Renforcer et développer les ressources humaines : une ambition de développement ne peut se passer des hommes et des femmes qui portent le projet, le font vivre. Il convient d'identifier les personnes clés du développement et de mener une politique de ressources humaines adéquate : fiches de postes, processus de recrutement exigeant, grilles et évolutions

salariales, protection sociale complémentaire, plan de formation, entretiens annuels, ...

6. Conjuguer modèle économique et structure financière : l'enjeu est de parvenir à équilibrer le modèle économique (approche compte de résultat) tout en mobilisant des ressources financières de long terme (approche bilan). Cette deuxième notion, souvent considérée comme la plus longue et la plus éprouvante dans une stratégie de développement, n'en reste pas moins incontournable. Particulièrement difficile pour les associations dont le principal besoin, le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), est peu adressé par le financement bancaire classique, ce travail doit faire l'objet d'une attention très forte et devra être portée par au moins deux référents, idéalement un administrateur et un salarié.
7. Communiquer sur son développement : la communication interne comme externe demeure un vecteur essentiel de diffusion de la démarche et devra suivre son avancement. L'association n'hésitera pas à diffuser son plan de développement à ses partenaires, réaliser un dossier de presse, organiser des événements fédérateurs, lancer une campagne de financement participative, ...
8. Piloter l'activité : une projection sur le long terme ne doit pas faire oublier la bonne maîtrise des réalisations quotidiennes. La conception et la mise en œuvre d'outils de pilotage (budgets, tableaux de bord, comptes intermédiaires, ...) doivent être pensées afin de valider la cohérence des actions avec les objectifs stratégiques.
9. Mesurer l'impact global : répondant à une attente croissante des parties prenantes, la valorisation extra-financière (économique, sociale, environnementale) des activités de l'entité est primordiale. Elle devra faire l'objet d'une méthodologie rigoureuse, quitte à être validée par des tiers, et servira de base pour la communication institutionnelle.
10. Cultiver la vie de réseau et les partenariats : en interne, l'enjeu est d'assurer les conditions d'une vie de réseau interne dynamique afin d'impliquer les membres par la mutualisation des pratiques et des outils (formations, séminaires, forum web interne, lieux d'échanges informels, ...). Le caractère

participatif constituera le fil conducteur d'un plan de développement. L'implication du plus grand nombre doit permettre de partager un objectif commun, de définir les axes de développement tout comme la réalisation des actions menées. En externe, il s'agit de faire rayonner son action en nouant des collaborations autour de partenaires prescripteurs, financeurs, politiques (lobbying), ou venant compléter l'action de l'association.

Ainsi, nous voyons bien que la stratégie de financement devra être réalisée une fois pris en compte un ensemble de paramètres que les financeurs ne manqueront pas de relever. L'expert-comptable aura l'occasion d'aborder les défis qui se posent à l'association afin d'anticiper les prérequis d'une stratégie de développement réussie. Il est possible d'apercevoir parmi ces dix étapes plusieurs domaines complémentaires à l'accompagnement financier pur que le professionnel du chiffre pourra proposer de manière isolée ou sous la forme d'une mission globale d'accompagnement au développement avec pour slogan « *L'expert-comptable : booster du développement* ».

§2 Les risques associés au « changement d'échelle »

Même si le développement répond à des motivations d'ordre stratégique tel le besoin d'atteindre une taille critique, un meilleur positionnement face à la concurrence, une nécessité de gagner en visibilité ou tout simplement une volonté d'augmenter son impact social, l'enjeu est d'éviter ce qu'il est commun d'appeler une « crise de croissance » de l'association. Alors que l'on peut se poser la question du rythme de croissance le plus adapté, il est opportun de réaliser une cartographie des risques engendrés par un processus de développement, et d'identifier les solutions à apporter, comme présenté dans l'annexe n°5 page 120.

Ce tableau n'est qu'indicatif et ne prétend pas à l'exhaustivité. Quelle que soit la taille de l'association, l'élaboration d'une cartographie des risques est un travail essentiel afin de ne pas compromettre ses objectifs de développement. Mis en place et suivi par un comité de pilotage interne (à minima un permanent et un administrateur), il sera découpé en plusieurs étapes :

- Identification des risques

- Hiérarchisation des risques
- Mise en place d'un plan d'action

Cet audit des risques peut être le résultat d'un accompagnement externe, diligence que l'expert-comptable n'hésitera pas à proposer dans le cadre des missions sans assurance sur les comptes. Ce travail permettra d'initier ou d'approfondir le conseil stratégique de la structure. Alternativement, cette cartographie pourra prendre la forme d'un mémo ou d'un questionnaire attendant à la mission financière que nous étudierons dans le 2^e Chapitre (2^e section, 1^e paragraphe) afin d'étoffer le rôle de conseil de l'expert-comptable.

§3 Sectorisation, filialisation, transformation, fusion : la nécessité de bien identifier les conséquences juridiques et fiscales possibles du développement

a. Sectorisation ou filialisation ?

Parmi les risques comptables et fiscaux peut apparaître le développement d'activités fiscalisées, susceptible d'engendrer l'assujettissement aux impôts commerciaux de la structure voire remettre en cause la pertinence du statut associatif. Entre sectorisation, filialisation ou transformation, il est parfois peu aisé de démêler les subtilités entraînées par un renforcement d'activités lucratives. En cas de présence d'activité lucrative comme défini par l'instruction fiscale 4 H-5-06, trois cas peuvent se présenter :

- Les activités lucratives ne sont pas prépondérantes et ne dépassent pas globalement 60 000€ annuellement : l'association n'est pas soumise aux impôts commerciaux. Aucun impact fiscal n'apparaît.
- Les activités lucratives ne sont pas prépondérantes et dépassent globalement 60 000€ annuellement : l'entreprise doit sectoriser ses activités lucratives et non-lucratives par une comptabilité distincte. Elle sera dès lors assujettie aux impôts commerciaux sur ses seules activités lucratives.
- Les activités lucratives sont prépondérantes ou les deux activités ne sont pas dissociables : l'association sera assujettie aux impôts commerciaux

globalement. Une filialisation peut être opérée afin de conserver les activités non-lucratives et d'isoler les activités lucratives dans une nouvelle structure¹⁷. Néanmoins, il convient d'être vigilant en menant cette opération car l'administration prévoit le cas d'un rôle actif de l'association dans la filiale et d'une complémentarité économique qui entraînerait la fiscalisation de l'association¹⁸.

b. Transformation

Les seuls cas possibles de transformation d'une association n'entraînant pas de changement de personnalité morale concernent la transformation en coopérative, en GIE, et en fondation reconnue d'utilité publique (RUP). Ces cas de transformations évitent les procédures et les frais de cessation d'activité et de reprise par une nouvelle structure, et facilitent la continuation des contrats et conventions en cours.

La transformation en coopérative est possible depuis 2001¹⁹ pour les associations « *ayant une activité analogue* ». Pour éviter les abus, les fonds associatifs constitués antérieurement à la transformation ne sont pas distribuables aux sociétaires ni même incorporables au capital. L'intérêt d'une telle opération est de faciliter l'augmentation de fonds propres et d'inciter les membres ou d'autres partenaires à rentrer dans le capital de la coopérative. Cela concernerait par exemple une association nécessitant de lever des fonds propres en raison du développement de son activité commerciale.

Concernant le cas d'une transformation en GIE, l'intérêt est de permettre aux membres de se partager les bénéfices réalisés par le groupement et en cas de dissolution de ce dernier, de s'approprier un éventuel boni de liquidation. Un GIE doit toutefois se rattacher à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci. Cela concernerait par exemple le cas d'associations souhaitant partager des frais de communication ou créer des

¹⁷ Voir CORTET Olivier, *La filialisation des activités lucratives d'une association : proposition d'outils méthodologiques à l'usage de l'expert-comptable*, Mémoire d'expertise comptable, 2007, 318 p.

¹⁸ Voir BOFIP, BOI-IS-CHAMP-10-50-50-10-2014090, consulté le 30 octobre 2014.

¹⁹ Article 28 bis inscrit dans la Loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.

manifestations communes. Un autre intérêt d'opter pour le GIE associatif est l'exonération d'impôts commerciaux possible selon certaines conditions posées par la jurisprudence²⁰.

Outre sa dénomination plus prestigieuse, le choix d'une fondation RUP par rapport à une association RUP est principalement d'ordre fiscal. La fondation RUP permet aux donateurs le bénéfice d'une réduction d'ISF dans la limite de 50 000 € à hauteur de 75 % des dons, ce qu'une association RUP ne permet pas²¹. Par ailleurs, la fondation RUP est exonérée d'impôt sur les revenus du patrimoine, contrairement à l'association RUP. Enfin, la fondation étant une libéralité et non un groupement de personnes, la pratique administrative ne lui impose pas, comme l'une des conditions pour obtenir la RUP, de compter un minimum de 200 adhérents. Une association souhaitant être reconnue d'utilité publique (RUP), mais comptant peu de membres, privilégiera une transformation en fondation, si toutefois elle dispose d'une dotation minimum pour y prétendre, soit 1,5 millions d'euros.

c. Fusion

Forme la plus aboutie du rapprochement entre associations, et de plus en plus fréquemment utilisée, la fusion peut être une solution afin d'atteindre une taille critique ou faire face à la contraction des fonds publics. Elle vient d'être consacrée par la loi du 31 juillet 2014 sur l'Economie Sociale et Solidaire qui lui donne un cadre juridique et fiscal clair. Les opérations de fusion seront caractérisées par :

- L'élaboration d'un projet de traité de fusion, validé par les assemblées constituantes et publié dans un journal d'annonces légales
- La nomination d'un commissaire à la fusion lorsque la valeur totale de l'ensemble des apports est d'un montant au moins égal à un seuil fixé par décret (à venir)
- Le bénéfice du régime fiscal de faveur pour les associations totalement ou partiellement soumises à l'IS, permettant un report d'imposition des plus-

²⁰ Voir un décryptage de jurisprudence dans Juris Associations n° 479 p. 12-13.

²¹ Voir les exceptions à l'Art. 885-0 V bis A 9° du CGI.

values générées lors du rapprochement jusqu'à la cession effective des biens ou des titres reçus en apport.

Un guide, élaboré avant la loi du 31 juillet 2014, se révèle fort utile pour les experts-comptables amenés à réaliser une mission tournée vers la fusion d'associations²².

Avant de se lancer dans une stratégie d'accompagnement financier, l'expert-comptable doit conserver une vision large des stratégies de développement ainsi que des implications juridiques, comptables et fiscales qu'elles peuvent entraîner. Ce travail nourrira sa mission de conseil financier et lui permettra de détecter des besoins sur un vaste champ d'expertise.

Section 3 : Trouver l'équilibre entre ressources économiques et financières

Parvenir à distinguer et articuler modèle économique (logique compte de résultat) et structure financière (logique bilan) est un enjeu crucial pour les acteurs associatifs. La stratégie de développement doit permettre d'acter l'affirmation d'un modèle économique souvent hybride tout en recherchant une structure financière à la hauteur de leurs ambitions.

§1 Des modèles économiques en constante évolution

De par la pluralité des ressources qui caractérisent le monde associatif et de ses modes d'intervention, il est difficile de parler d'un modèle économique propre au secteur. Il paraît plus raisonnable de parler de pluralité de modèles économiques ou « socio-économiques » du fait des interactions sociales qui caractérisent les associations. L'encastrement du social avec leur activité économique s'explique par la prégnance du facteur humain. Celui-ci est caractérisé par le bénévolat, une masse salariale très souvent majoritaire dans les coûts d'exploitation, des problématiques sociétales fondant leur objet social, et un rôle politique de par les relations étroites qu'elles nouent avec les Pouvoirs Publics.

²² Voir CNAR, France Active, *Guide association et fusion*, 2013, 32 p.

Afin d'identifier son modèle de ressources dominant et ainsi prioriser des sources de financement adaptées à son activité et son projet associatif, une association peut se tourner vers une typologie de modèles de ressources types élaborée par la CPCA, au nombre de sept (M1 à M7)²³. En anticipant les mutations internes liées à son développement, mais aussi externes liées au paysage du financement, ce travail de repérage doit permettre à l'association d'identifier les leviers de financement à activer.

Face à la raréfaction des ressources publiques, il est courant de conseiller une hybridation des ressources de l'association, gage de pérennité. Dans ce contexte, le développement de nouvelles ressources privées s'est accéléré autour de deux axes : le développement d'activités commerciales (représentant 36% du budget associatif moyen, en hausse constante), ainsi que les ressources issues du mécénat et du don (10 % du budget). Les associations se diversifiant sur le créneau commercial développeront des activités organisées autour de savoir-faire (formation, tourisme social, agriculture biologique, ...) tandis que celles faisant largement appel aux dons et au mécénat agiront dans des domaines plus « médiatiques » (solidarité internationale, environnement, recherche, défense des droits, ...).

Force est de constater qu'au-delà de la volonté d'augmenter et de diversifier leurs ressources, les associations ont tout intérêt à optimiser leurs coûts par différentes options (optimisation, prise en charge par des tiers, mutualisation). Identifier les sources d'économies possibles, encourager le bénévolat et le mécénat de compétence, négocier des mises à disposition gratuites de biens auprès des financeurs, développer des alliances stratégiques : autant d'actions qui permettront d'alléger la structure de coût tout en créant de la valeur.

§2 La structuration financière à l'heure du développement

Le développement fait naître deux besoins de financement : **investissement** et **accroissement du besoin en fonds de roulement**.

²³ Voir CPCA, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs – Typologie des ressources financières*, Janvier 2014, 24 p.

La première logique concerne essentiellement les associations gérant des activités qui nécessitent des investissements lourds. C'est notamment le cas pour les acteurs agissant dans le logement, le social et le médico-social, ou encore le tourisme social. Néanmoins, pour les autres associations, le développement fait naître des besoins d'investissement, même mineurs face à l'accroissement du besoin en fonds de roulement, qu'il conviendra d'identifier car un investissement sera plus facilement finançable, notamment auprès des banques.

La deuxième logique concerne les associations liées aux financements publics caractérisés par des décalages de versement des fonds importants, ou celles agissant dans des secteurs spécifiques comme le commerce équitable organisés autour du préfinancement de commandes. Selon une étude de Clémentine Blazy²⁴, de France Active, réalisée en 2011, la durée moyenne du BFR des entreprises sociales est de l'ordre de 60 à 80 jours de chiffres d'affaires tandis que la Banque de France fait état d'un BFR national moyen pour la même année de 32 jours, soit deux fois moins ! Ce chiffre n'est pas anecdotique. Il corrobore les demandes de financement des acteurs de l'ESS auprès de France Active dont, selon la même étude, 70 % sont liées au besoin en fonds de roulement. La mauvaise gestion du BFR est courante, qui plus est en phase de développement, le fonds de roulement d'investissement ne suffisant pas toujours à financer le besoin en fonds de roulement. En l'absence de capital et de possibilité de dégager des excédents sereinement, il n'est pas rare de constater des problèmes de trésorerie récurrents entravant la bonne marche des associations et susceptibles d'entraîner leur disparition.

L'expert-comptable doit faire preuve d'anticipation et jouer un rôle d'alerte face aux besoins entraînés par une politique de développement. Son savoir-faire doit lui permettre de sensibiliser les dirigeants associatifs sur l'importance du basculement d'une logique budgétaire (d'équilibre annuel des ressources) vers une logique de stratégie financière (projection à moyen et long terme visant à se donner les moyens de son développement). Il aura également un rôle crucial à jouer auprès des financeurs afin de leur faire prendre conscience que les associations sont suffisamment matures et professionnalisées pour accéder aux financements.

²⁴ Voir BLAZY Clémentine, *Le financement des entreprises sociales : une comparaison France - Californie*, MRPA, Juillet 2011, 55 p.

Caractérisées par une identité culturelle, des règles spécifiques ainsi que des modèles économiques et financiers qui lui sont propres, les associations sont devenues des acteurs à part entière faisant l'objet de publications de plus en plus importantes, reflet de leur poids grandissant dans l'économie et plus largement dans la société. Pour préparer au mieux sa mission d'accompagnement financier dans une optique de développement, l'expert-comptable doit affiner sa connaissance du monde associatif et conseiller au mieux ses clients avant d'engager toute stratégie de développement. Identifier les facteurs clés de succès d'une politique de développement, ses risques tout comme les implications entraînées par cette phase cruciale dans la vie de l'association nécessite méthode, anticipation, et expertise technique. Afin de garantir le succès de la démarche, l'expert-comptable n'hésitera pas à distiller son savoir-faire et utiliser son capital-confiance afin de proposer des missions d'accompagnement stratégique et financier.

Chapitre 2 : Stratégies et financement du développement : proposition d'une mission d'accompagnement de l'expert-comptable

Avant de proposer des conseils sur les choix de financement, l'expert-comptable doit au préalable réaliser un diagnostic financier de l'entité et prendre connaissance du cadre normatif entourant une mission particulière portant sur les informations prévisionnelles. Il devra également tester le profil bancaire de l'association afin d'identifier son niveau de risque et améliorer ses ratios vis-à-vis de ses partenaires financiers.

Ce deuxième chapitre va nous permettre de présenter une démarche concrète à l'attention des cabinets qui souhaitent proposer ce type de mission à leurs clients. Dans cette optique, nous aborderons deux exemples d'associations en phase de développement ayant une taille, un domaine d'activité, et un besoin de financement distinct : une fédération associative de petite taille intervenant dans la citoyenneté économique, exposée à une croissance de son besoin en fonds de roulement, ainsi qu'une association multi-établissements de taille moyenne agissant dans le

domaine du handicap, confrontée à un projet d'investissement. Dans les deux cas, les noms ont été modifiés dans un souci de confidentialité.

Section 1 : Champ d'intervention de l'expert-comptable

La conception de stratégies financières et l'accompagnement à la recherche de financement pourront être centrés autour de la Norme Professionnelle 3400 relative à l'examen d'informations prévisionnelles. Cette nouvelle norme requiert une démarche particulière de l'expert-comptable que nous illustrerons à travers un premier exemple.

§1 Les apports de l'assurance modérée

La Norme Professionnelle 3400 relative à l'examen d'informations prévisionnelles constitue une innovation et demeure le dernier apport au référentiel normatif des experts-comptables, refondu en 2012 et mis à jour en 2013. Au regard de ce cadre de référence normatif, la mission d'examen d'informations financières prévisionnelles se situe parmi les autres missions d'assurance²⁵. Elle a pour but de donner une opinion sur le caractère raisonnable des hypothèses ayant servi de base à l'élaboration des informations financières prévisionnelles.

Même si elle ne caractérise pas le début de la mission centrée autour de la conception de stratégies financières, elle constitue un cadre intéressant pour mener à bien une mission plus globale de stratégie financière et d'accompagnement à la recherche de financement. Son inscription dans le référentiel normatif lui donne une place majeure dans la profession du chiffre et demeure une incitation forte à développer ce type de mission. Elle propose un cadre clair pour l'expert-comptable dans l'exercice de sa mission, et lui donne les moyens d'effectuer ses diligences avec des outils clés en main. En apposant une « marque » du travail réalisé par la délivrance d'une attestation, elle apporte une réelle visibilité aux experts-comptables vis-à-vis de l'extérieur, leur conférant un rôle de « **tiers de confiance** ».

²⁵ En l'absence de la délivrance d'un rapport d'examen prévisionnel, la mission est à classer dans les autres missions sans assurance : *Guide du financement, Edition 2014, AECS, p. 127*

L'action de la profession auprès des banques à travers des demandes de financement inférieures à 25 000 euros va de pair avec cette mission d'assurance²⁶. Malgré tous les efforts déployés par la profession, suite à de multiples contacts noués avec des acteurs de la finance solidaire tout comme des plateformes de finance participative, j'ai pu m'apercevoir que cette mission d'assurance demeure encore méconnue. Elle correspond pourtant à un besoin réel d'assurance sur la qualité des informations prévisionnelles, diligence que la majorité des acteurs en présence, recevant souvent des dizaines de dossiers quotidiennement, n'a pas le temps de remplir. A l'avenir, la mauvaise qualité de l'information financière risque fort de pénaliser le succès des campagnes de financement, la pérennité des projets, et finalement nuire à la confiance dans ces canaux alternatifs de financement. C'est peut-être le principal défi qui attend les nouveaux acteurs de la finance dont ceux de la finance participative, promis à un très bel avenir.

§2 Mise en place de la mission de l'expert-comptable

Notre cabinet est sollicité en Décembre 2013 par une fédération agissant dans le domaine de la citoyenneté économique, que nous appellerons « l'association AGE ». Créée en 1999, elle est composée de personnes morales et de personnes physiques. Elle embauche six salariés répartis sur deux régions françaises. Disposant d'un budget de 130 000 € en 2009 et de fonds propres inexistant, elle présente un budget de 190 000 € en 2013 ainsi qu'un niveau de fonds propres de 30 000 € grâce à un important effort d'économies sur ses coûts. Son modèle économique historiquement basé sur les subventions (modèle M4²⁷), s'est peu à peu orienté vers un modèle hybride de type subvention (M4) et prestation (M2). Bien que tournée vers ses membres (avec l'animation du réseau, le lobbying) et vers d'autres acteurs privés (à travers l'accompagnement et la formation pour laquelle elle est reconnue organisme de formation depuis 2010), l'activité de l'association demeure en lien étroit avec des acteurs publics locaux (interventions pédagogiques, accompagnement à la création d'entreprises, événementiel) via des subventions ainsi qu'un nombre croissant de prestations. Portée par l'obtention de nouvelles

²⁶ Pour un aperçu des partenariats et des dossiers disponibles en ligne : www.financement-tpe-pme.com

²⁷ Selon la typologie créée par le CPCA, op. cit.

subventions, une multiplication d'appels à projet ainsi que des sollicitations privées, son activité est amenée à se développer fortement. Or, son besoin en fonds de roulement excède structurellement son fonds de roulement. Cette situation la place dans une situation de fragilité chronique dont la réponse passe par des solutions de court terme chronophages et coûteuses (Daily fréquents, avances de trésorerie de structures amies, ...). Elle dispose de très peu d'investissements. Son niveau de trésorerie, déjà négatif, est encore amené à se dégrader en raison des délais de paiement publics élevés (de 3 à 9 mois). Afin de remédier à cette situation et éviter un développement à venir non maîtrisé, notre cabinet, déjà prestataire comptable, est sollicité.

Après avoir sensibilisé un binôme composé du trésorier et du délégué général de l'association, nous allons proposer une stratégie financière de moyen terme ainsi qu'un accompagnement dans la recherche de financement. A travers cet exemple, nous proposerons une méthodologie d'accompagnement financier qui élargira le champ d'action de l'expert-comptable auprès de ses clients.

§3 Définition des objectifs et des limites de la mission

Les objectifs et limites de la mission sont traduits dans la lettre de mission.

a) Objectifs

Après échange sur ses besoins, nous présentons à l'association AGE la démarche suivante, que celle-ci accepte :

1. Identification du besoin de financement
2. Diagnostic financier et bancaire, indication de la recevabilité potentielle du dossier par les acteurs du financement
3. Identification des solutions de financement adéquates (acteurs et modalités de financement)
4. Mise en place d'un planning financier
5. Assistance à l'établissement des informations prévisionnelles soumises à notre examen (régé par la norme professionnelle 3400)

6. Assistance à l'élaboration du *business-plan social* comprenant notamment les informations financières prévisionnelles
7. Mise en relation avec les investisseurs
8. Préparation de l'argumentaire oral
9. Aide à la définition des meilleures conditions de financement
10. Conseil dans le choix final des partenaires financiers
11. Présence lors des rendez-vous clés avec les financeurs
12. Aide à la rédaction des conventions de financement

Centrée autour d'une mission d'examen des informations prévisionnelles dont un exemple de lettre de mission est fourni en annexe n°1 page 108, notre mission se concrétisera par une assurance venant crédibiliser les hypothèses de travail fournies dans les états prévisionnels. A noter que la mission qui nous concerne pourra être complétée, le cas échéant, par de nouvelles missions complémentaires :

- Assistance à la démarche de reconnaissance d'intérêt général, impérative pour le crédit d'impôt don & mécénat et la gestion d'immeuble de rapport (si plus de 3 ans d'activité).
- Assistance à la demande d'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) mis en place par la loi ESS du 31 juillet 2014, utile voire impératif pour l'obtention de financement.
- Assistance à la démarche de reconnaissance d'utilité publique, impérative pour recevoir librement des donations et des legs, et assurer la gestion d'immeubles de rapport.
- Accompagnement à la mise en place d'outils de pilotage de l'activité : suivi budgétaire, tableaux de bord (produits d'exploitation, trésorerie, BFR), suivi des financements, des emplois aidés, etc...
- Accompagnement dans l'animation de la relation avec les partenaires financiers : mise en place d'indicateurs de performance et de mesure

d'impact économique et social, servant de base au *reporting* (transmission d'information clés).

- Mise en place d'une comptabilité analytique : définition de sections analytiques et de clés d'imputation.

Afin d'éviter le non-respect du secret professionnel dans sa communication avec les financeurs, l'expert-comptable devra intégrer dans la lettre de mission ou dans un document ad hoc un mandat explicite de son client l'autorisant à communiquer avec les tiers, en l'occurrence les financeurs potentiels ainsi que la Banque de France.

b) Limites de la mission

Les limites apportées à notre mission sont les suivantes :

- L'association est responsable de la préparation et de la présentation des informations financières prévisionnelles, ainsi que de l'identification et de la description des hypothèses sur lesquelles elles reposent.
- L'assurance sur les réalisations est une assurance de niveau modéré. S'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations sont susceptibles de différer, parfois de manière significative, des informations prévisionnelles présentées. A noter qu'exceptionnellement, en cas d'éléments probants suffisants pour valider les prévisionnels, l'expert-comptable pourra exprimer une assurance positive.
- Pas d'actualisation possible de l'assurance, ni de modifications du dossier de financement postérieurement à l'établissement de celle-ci.
- La mission correspond à une obligation de moyens sur la pertinence de la stratégie de financement ainsi que la cohérence des prévisionnels, et non à une obligation de résultat sur les financements obtenus.

§4 Calendrier et budget

a) Calendrier

Une période de 15 jours est estimée pour la phase de diagnostic, de présentation des solutions et de conception des éléments financiers. Suite à cette étape, et aux contacts noués avec les financeurs, le délai d'obtention des fonds est variable. Il peut très bien atteindre 15 jours pour des financements simples selon les conventions signées entre le CSOEC et les banques, comme un délai de 3 mois à 2 ans pour un financement hybride et importants (certains financements étant conditionnés à l'octroi d'autres financements). Dans notre exemple, nous constaterons que le bouclage complet du financement, de l'ordre de 40 K€, aura duré 6 mois.

Afin de raccourcir les délais pour l'obtention des financements, l'étape de montage du dossier de financement est cruciale car elle doit permettre d'éviter les nombreuses demandes d'informations complémentaires des financeurs, ce qui a pour but de raccourcir les délais de décision. A la question de savoir si l'expert-comptable doit remplacer le rôle du financeur ou pas, il s'agit plutôt de savoir comment maximiser les chances de voir le financement aboutir, et d'obtenir les meilleures conditions de crédit. Il ne faut pas oublier que les financeurs ont des attentes de fond et de forme sur les dossiers de financement. De même, comme chaque bon professionnel, ils ont des contraintes de temps et apprécient que les dossiers soient bien construits.

Les nombreux rendez-vous des dirigeants associatifs avec les financeurs devront être complétés par une communication active avec les financeurs solidaires. Cette communication est un allié clé afin de minimiser la durée de la levée de fonds.

b) Budget

A la date d'écriture de ce mémoire, la possibilité de compléter les honoraires fixes par des honoraires de succès – en l'occurrence assis sur la levée de fonds – n'est toujours pas permise par l'ordonnance de 1945. Par conséquent, l'expert-comptable doit évaluer son temps d'intervention qu'il valorisera de manière libre, en accord avec son client. Ces honoraires seront complétés par les remboursements de frais de déplacement et débours.

Section 2 : Réaliser un diagnostic financier et bancaire

La phase de diagnostic financier et bancaire est centrale afin d'identifier les solutions de financement adéquates. Elle permettra également de faire ressortir les forces et faiblesses de l'association et ainsi répondre aux questions et aux attentes des financeurs.

§1 Collecter les données : proposition d'un questionnaire d'identification des besoins

La phase de collecte des données requiert un temps programmé avec le client qui doit permettre de comprendre le besoin financier, mais également la stratégie, les objectifs et les moyens du client. Afin de structurer au mieux son entretien, il est possible de proposer un questionnaire d'identification des besoins de financement structuré autour des points suivants :

- Trésorerie et Besoin en Fonds de roulement (BFR)
- Investissement
- Relations bancaires
- Modèle économique (compte de résultat) et structure financière (bilan)

Véritable mémo pour l'expert-comptable, ce questionnaire doit également permettre de sensibiliser les interlocuteurs de l'association aux notions économiques et financières clés, à la stratégie menée, de même qu'à les interroger sur leur relation bancaire ; l'idée étant de connaître la qualité des relations bancaires, le profil de risque de l'association, mais également de s'interroger sur les conditions de crédit à court terme.

Un exemple de ce questionnaire appliqué au cas AGE est présent dans l'annexe n°6 page 124, de même qu'un exemplaire vierge dans les feuilles « Excel » annexes. Ce questionnaire pourra être complété par les points clés abordés dans le *business plan social* dans la 2^e Partie (2^e Chapitre, 1^e Section, 1^e Paragraphe) afin d'analyser plus en profondeur la stratégie opérée et sensibiliser le client à la nécessité de réaliser cette étape avec rigueur.

A l'issue de cet entretien, l'expert-comptable formalisera une synthèse récapitulant les points clés de cet échange et relevant les travaux à mener à travers un planning financier ainsi que leur répartition entre le client et l'expert-comptable : diagnostic financier et bancaire, *business plan social*, identification des acteurs financiers et prise de contact, ...

§2 Etablir un diagnostic financier

A travers l'analyse financière passée et future, l'association doit pouvoir évaluer sa santé financière, apprécier ses grands équilibres financiers et déterminer son besoin de financement. Fonds de roulement, BFR, trésorerie, ratios de faisabilité financière : autant d'indicateurs que l'association doit s'approprier. Les indicateurs de l'analyse financière s'appréciant dans le temps (trois derniers exercices), nous proposons à notre association AGE de réaliser un diagnostic sur les trois dernières années ainsi que l'année en cours de clôture afin d'apprécier sa structure financière.

L'analyse s'est dans un premier temps réalisée de manière classique en se basant sur le Bilan et le Compte de résultat. Or cette situation ne semblait pas traduire les difficultés de trésorerie récurrentes rencontrées par l'association AGE. Non satisfaits de nos résultats sur le niveau de Besoin en Fonds de roulement et de trésorerie, nous avons décidé d'affiner notre analyse par une **analyse mensuelle de la trésorerie** des 36 derniers mois à partir du Grand-Livre de Banque. En effet, la photographie en fin d'année fait apparaître des niveaux de trésorerie très variables d'une année sur l'autre (positive comme négative). Elle n'est bien souvent pas révélatrice du manque de trésorerie récurrent, comme souligné dans notre cas par les dirigeants de l'association (voir annexe n°6 page 124). Afin d'être le plus fidèle à la réalité, le niveau de trésorerie a été calculée de manière nette c'est-à-dire en retranchant la trésorerie négative de court terme. Nous avons soustrait les multiples Dailly réalisés pendant l'année ainsi que les avances de trésorerie de structures amies, donnant des résultats très différents de notre première analyse. Contrairement à ce qu'une analyse basée sur le bilan de fin d'année laissait croire, le fonds de roulement ne couvre plus le BFR depuis 2012. Cela traduit la hausse des subventions et prestations publiques reçues depuis deux ans, faisant apparaître des décalages de paiement importants.

Afin d'être le plus intelligible possible, l'ensemble de ces analyses a été réalisé et présenté à notre client sous forme graphique. Les feuilles de travail, créées sous format « Excel », sont développées en annexe n°7 page 126. Elles pourront être complétées par une analyse plus détaillée des SIG, de même qu'un tableau de flux de trésorerie en cas de présence d'investissements plus importants.

Pour poursuivre l'analyse, il sera nécessaire de réaliser des projections pour les trois années suivantes²⁸ en présentant les hypothèses de travail ainsi que les documents prévisionnels types (budget prévisionnel, plan de financement, plan de trésorerie), comme nous le verrons dans la 2^e partie (2^e Chapitre, 1^e Section). D'ores et déjà, et à travers la montée en charge prévue ainsi que les investissements à réaliser, nous pouvons réaliser une première estimation du besoin lié à l'exploitation (BFR) ainsi que du besoin d'investissement, estimée à 40 K€.

Section 3 : Evaluer l'attractivité financière et bancaire

En Juin 2013, une association cliente, que nous appellerons l'« association DOM », nous sollicite en vue de la réalisation d'un projet immobilier. Créée au début des années 60 à l'initiative de parents d'enfants handicapés, elle dispose de plusieurs établissements répondant aux besoins d'enfants et d'adultes, quels que soient leur âge ou leurs situations de handicap. Développant ses activités sur 4 départements à travers 18 établissements, l'association emploie 550 salariés en 2012. Disposant d'un budget de 25 M€ en 2010 avec des fonds associatifs atteignant 10 M€, elle présente un budget de 32 M€ en 2012 ainsi qu'un niveau de fonds associatifs de l'ordre de 14 M€ suite à la fusion-absorption en 2011 d'une association intervenant dans son champ d'action. Son financement, caractéristique d'un modèle économique de type M3 (Opérateur de Politique publique), est essentiellement assuré par les Conseils Généraux ainsi que les Agences Régionales de Santé (ARS). Ce modèle présente l'avantage d'un financement régulier et de délais de paiement mensuels, lui permettant de disposer d'une ressource en fonds de roulement

²⁸ Il est conseillé de réaliser des prévisions sur 15 ans minimum en cas de projet d'acquisition immobilière, ou sur la durée du bail si elle est inférieure en cas de rénovation immobilière liée à une location.

structurelle. Cela permet à l'association de jouir d'une trésorerie largement excédentaire, à 10 M€.

Confrontée à un besoin croissant de places, un vieillissement des locaux et un souci d'économies, l'association décide d'engager la rénovation et l'agrandissement d'un de ses établissements. Par la même, elle souhaite étudier la possibilité d'acquérir les terrains sur lesquels elle détient et gère l'établissement, ceux-ci appartenant à l'Office Public de l'Habitat (OPH). Notre cabinet est mandaté pour valider l'opportunité de cette opération globale auprès des autorités publiques et sécuriser le dossier auprès des financeurs.

§1 Tester la cotation Banque de France

a) Principes de la cotation

A travers sa cotation, la Banque de France a développé un outil destiné à apprécier la santé financière des entreprises. Cet outil constitue un élément fondamental dans la détermination du risque pris par les financeurs. Selon ses termes, la cotation de la Banque de France est « *une appréciation sur la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans.* » La cotation avec analyse financière, basée sur le bilan fiscal, est réalisée par la Banque de France pour les entreprises de plus de 750 K€ de chiffres d'affaires ou 380 K€ 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. L'annexe n°2 page 116 permet d'obtenir plus de détails sur la description et les enjeux associés à cette cotation. A noter que la cotation peut être rédhitoire pour l'obtention de financements auprès des banques en cas de cote de crédit faible, généralement comprise entre 6 et P. Dans ce cas, l'expert-comptable peut très bien conseiller à ses clients de s'orienter vers des financements alternatifs afin de ne pas perdre de temps auprès des banques, en espérant que la cotation puisse s'améliorer.

Selon Monique Millot-Pernin, expert-comptable et ancienne Présidente du Comité d'Audit de la Banque de France, 650 000 associations sont inscrites au FIBEN en 2012, 11 000 sont réellement intégrées dans le système de cotation, mais seulement 1 000 seraient correctement cotées. Ces chiffres paraissent particulièrement faibles

pour Fanny Gérôme, directrice Stratégie et Ressources de France Active, compte tenu de l'importance du secteur associatif en France, qui représente 165 000 associations employeuses en 2013 pour un budget moyen de 282 000 € par structure. Avant d'imaginer la création d'une cotation spécifique pour les associations, qui ne semble guère être jugée comme prioritaire par la Banque de France, il reste intéressant d'en connaître les ressorts afin d'apprécier au plus juste le risque financier et de disposer d'un outil de dialogue avec les financeurs.

Les banques consultent également la cotation du dirigeant en la personne du représentant légal, généralement Président(e). L'expert-comptable a tout intérêt à connaître la cotation du dirigeant afin de s'assurer qu'elle ne pénalise pas le dossier. La cotation correspondant à 000 est neutre alors que les cotations de 050 et 060 seront susceptibles de remettre en cause l'acceptation du dossier.

b) Influencer positivement la cotation

Actuellement, les cotations peuvent être obtenues uniquement par les établissements de crédit, les administrations ainsi que les entreprises concernées qui reçoivent leur cotation gratuitement. L'expert-comptable n'a d'autre choix que de demander à son client sa cotation. Face à un mode de calcul de la cotation Banque de France souvent peu adapté aux associations, l'expert-comptable a tout intérêt à entrer en communication avec un correspondant local Banque de France, et ainsi obtenir une révision de la cotation. Un rendez-vous des dirigeants avec la Banque de France, auquel l'expert-comptable pourra utilement apporter sa présence, permettra de connaître les valeurs en vigueur et d'influencer positivement la cotation. L'expert-comptable saura également conseiller les solutions de financement visant à influencer positivement la cotation dans le temps.

En relation avec l'association DOM, celle-ci nous transmet sa dernière cotation, équivalente à une note de E4 (Acceptable). Nous décidons de rencontrer le responsable local Banque de France pour lui demander la validité des ratios normatifs par rapport au secteur d'activité, ainsi que les modes de calcul sous-tendant les ratios de l'association. En entamant un dialogue, nous espérons aboutir à

un rehaussement de la cotation, celle-ci paraissant faible au vu de la solidité financière de l'association.

Nous décidons de présenter une argumentation sur deux points. D'une part, nous voulons insister sur l'intérêt de retenir le « résultat économique » comme base de calcul, et non le résultat comptable, spécificité du secteur médico-social. Le résultat économique, généralement plus élevé que le résultat comptable, est en effet constitué du résultat comptable N ainsi que des reprises de résultat N-2, leur affectation étant décidée en N par l'autorité de tarification dans la grande majorité des cas. D'autre part, l'EBE, calculé classiquement, n'est pas pertinent car il ne fait pas apparaître dons, legs, cotisations des adhérents ou encore quote-part de subvention d'investissement (Cf. analyse au point suivant), ressources fréquentes dans de nombreuses associations et apparaissant dans les comptes 75 « Autres produits de gestion courante ». Ce retraitement doit permettre d'isoler ces produits d'activité récurrents des autres produits résiduels.

En réalisant une simulation de cotation sur la base du **résultat comptable ainsi qu'un EBE non corrigé**, nous obtenons les résultats suivants :

Critère	Ratio	2010	2011	2012	Valeur normative
capacité excédentaire	dettes moyen et long terme / CAF (en année)	1,7	4,3	2,7	< 4
autonomie financière	frais financiers / EBE (en %)	22%	77%	43%	< 30%
solvabilité financière	fonds propres / total bilan (en %)	53%	50%	52%	< 20 %
taux d'endettement	dettes moyen et long terme / fonds propres (coefficient)	0,24	0,43	0,38	< 1

Basés sur le **résultat économique ainsi qu'un EBE corrigé**, les résultats de notre simulation s'avèrent forts différents :

Critère	Ratio	2010	2011	2012	Valeur normative
capacité excédentaire	dettes moyen et long terme / CAF (en année)	1,6	3,4	2,4	< 4
autonomie financière	frais financiers / EBE (en %)	5%	17%	14%	< 30%
solvabilité financière	fonds propres / total bilan (en %)	53%	50%	52%	< 20 %
taux d'endettement	dettes moyen et long terme / fonds propres (coefficient)	0,24	0,43	0,38	< 1

En effet, en prenant comme base le résultat économique, la capacité de remboursement des emprunts devient positive. De même, grâce à un EBE corrigé, l'autonomie financière satisfait largement les valeurs normatives. Suite à ce rendez-vous, le résultat de notre simulation se révélera réaliste puisque deux mois plus tard, l'association DOM recevra par courrier une note de E4+ (Assez fort).

§2 Anticiper la notation bancaire des établissements financiers

a) Les enjeux de la notation bancaire

La notation bancaire, ou « scoring », a pour but de qualifier le profil de risque des entreprises, ou « score ». Rendue obligatoire depuis 2007 par les recommandations Bâle II, elle enrichit la cotation Banque de France et la remplace pour les entreprises en-dessous des seuils de cotation. Ce qui différencie la notation bancaire de la cotation est la prise en compte d'éléments qualitatifs.

Outre l'analyse financière incluant notamment les ratios traditionnels calculés par la Banque de France, la notation est caractérisée par des éléments 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).

Même si elle n'est naturellement pas communiquée par les banques à leurs clients contrairement à la cotation Banque de France, la notation bancaire peut être obtenue sur demande depuis la loi sur l'accès au crédit des PME du 19 octobre 2009, dite loi « Brunel », codifiée à l'article L313-12-1 du Code monétaire et financier. Cette **obligation de communication** impose aux banques de fournir « *aux entreprises qui sollicitent un prêt ou bénéficient d'un prêt leur notation et une explication sur les éléments ayant conduit aux décisions de notation les concernant, lorsqu'elles en font la demande* ». L'expert-comptable peut ainsi accompagner son client à faire cette demande selon un modèle type de lettre proposé en annexe n°8 page 131.

Au sein des financeurs solidaires ayant chacun développé leurs propres critères d'appréciation des projets, France Active, acteur majeur du secteur et bien souvent premier interlocuteur financier des associations, a construit une Grille d'analyse qui regroupe les points d'attention de la plupart des financeurs solidaires. L'annexe n°3 page 118 donne ainsi un aperçu de ses critères. En la parcourant, nous constatons que la qualité du diagnostic financier qu'aura réalisé l'expert-comptable demeure un critère fondamental dans l'évaluation du projet, en vertu du principe admis de **prééminence des comptes historiques sur le futur**. En effet, les comptes passés ont une valeur probante plus forte que les comptes futurs, par nature incertains. L'analyse financière historique constitue donc une étape fondamentale pour la cohérence des éléments prévisionnels mais également pour s'assurer de l'acceptabilité du dossier par les financeurs.

b) Réflexions sur le résultat d'exploitation ou comment optimiser sa notation bancaire

L'analyse traditionnelle des banques s'attache à calculer des ratios financiers. Les soldes intermédiaires de gestion sont souvent déterminants dans l'appréciation de la santé économique d'une entité. Alors que la valeur ajoutée tout comme l'EBE ne sont pas toujours pertinents pour des associations recevant dons, legs, cotisations (qui apparaissent en autres produits), le résultat d'exploitation, ou EBE corrigé, est un indicateur déterminant de la pérennité économique. Par ailleurs, l'analyse financière de nombreuses associations m'a conduit à constater un biais

d'appréciation fréquent du résultat d'exploitation, résultant souvent de l'application de méthodes comptables non adéquates.

- Le cas des subventions amortissables

Les subventions amortissables, dont l'usage est fréquent dans les associations, sont inscrites au compte 13 « Subventions d'investissements affectées à des biens non renouvelables » et historiquement reprises en produit exceptionnel au compte 777 « Quote-part des subventions d'investissement virées au compte de résultat ». Or, cette contrepartie n'est plus opérante pour le cas de subventions d'investissement amortissables obtenues de manière régulière, comme souligné par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes et le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables dans leur Guide associations²⁹. Ceux-ci préconisent d'enregistrer un produit d'exploitation au compte 7571 « Quote-part des subventions d'investissement virées au compte de résultat ». Cette divergence de méthode est loin d'être anecdotique et impactera mécaniquement l'appréciation sur le résultat d'exploitation.

- Le cas des fonds dédiés

Selon le règlement n° 99-01 du CRC : « [...] *Les fonds dédiés sont les rubriques du passif qui enregistrent, à la clôture de l'exercice, la partie des ressources, affectées par des tiers financeurs à des projets définis, qui n'a pu encore être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard.* ». Constatés dans les comptes 689 « Engagements à réaliser sur ressources affectées » pour leur dotation et 789 « Report des ressources non utilisées des exercices antérieurs » pour leur reprise, ceux-ci doivent théoriquement être inscrits dans la partie inférieure du compte de résultat, juste avant le résultat de l'exercice.

Or, en présence de fonds dédiés relevant de l'activité courante de l'association, rien ne paraît pouvoir interdire d'inclure les variations de fonds dédiés au niveau du résultat d'exploitation. En vertu du principe d'image fidèle, cette présentation

²⁹ Voir *Guide du commissaire aux comptes dans les associations, fondations et autres organismes sans but lucratif*, Edition 2014, CNCC, Janvier 2014, 576 p.

permet d'éviter des déséquilibres résultant de situations où, certaines années, des fonds dédiés seraient repris (au pied du compte de résultat) suite à des dépenses engagées conformément à leur objet (en charges d'exploitation), diminuant de ce fait artificiellement le résultat d'exploitation. A l'image des comptes de la Croix-Rouge³⁰, première association française, de nombreux cabinets pratiquent cette présentation. Certains éditeurs de logiciels comptables ont même prévu une option pour une telle présentation. Ce choix n'est pas neutre et peut impacter considérablement le résultat d'exploitation.

Chapitre 3 : Apports et conseils dans le choix des solutions de financement

Après avoir défini les besoins de financement grâce à un diagnostic financier et bancaire, la mission de conseil de l'expert-comptable peut désormais se tourner vers l'identification des solutions de financement adéquates. Entre autofinancement et financement externe, de multiples sources de financement s'offrent aux associations afin d'accompagner leur développement.

Section 1 : L'autofinancement ou la nécessité de consolider les fonds associatifs

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 aujourd'hui indispensable. Plus largement, les associations doivent répondre à la question de l'optimisation de leur niveau de fonds propres, qui dépendra de leur activité, de leur santé financière, et de leur projet.

§1 Poursuivre une politique de recherche d'excédents

Une stratégie de financement visant le développement ne doit pas rechercher le simple équilibre budgétaire d'une année sur l'autre. Bien que ne disposant pas de capital social à l'image des sociétés, les associations doivent nécessairement

³⁰ Disponibles sur son site internet, consulté le 16 décembre 2014, au lien suivant : www.croix-rouge.fr/La-Croix-Rouge/La-Croix-Rouge-francaise/Ressources-et-transparence

rechercher des fonds propres et quasi-fonds propres (la somme des deux composant les fonds associatifs).

La recherche d'excédents doit permettre de constituer des ressources stables qui procureront à l'association une sécurité financière, lui assureront les moyens de combler ses besoins de trésorerie, de financer ses investissements, ou encore d'initier des projets expérimentaux et innovants qui sont bien souvent dans son ADN. Nous avons également vu dans le 2^e Chapitre (3^e Section) que les fonds propres sont indispensables afin d'améliorer son attractivité bancaire et ainsi faire jouer l'effet de levier auprès des partenaires financiers. Pour être en bonne santé financière, une association doit :

1. avoir un fonds de roulement positif ; dans le cas contraire, les investissements ne sont pas couverts et la pérennité de l'association peut être remise en cause ;
2. avoir un fonds de roulement qui couvre le besoin en fonds de roulement ; dans le cas contraire, des tensions sur la trésorerie peuvent survenir.

Néanmoins, la réalisation d'excédents se heurte à plusieurs difficultés. En premier lieu, elle n'est pas toujours comprise par les adhérents en raison d'un amalgame courant entre le bénéfice de l'association et celui de ses membres, ce dernier étant proscrit par la loi du 1er juillet 1901, contrairement au premier. Sauf cas d'activités réglementées telles le médico-social, où les excédents sont bien souvent repris par les financeurs, rien n'interdit à l'association de présenter un budget en excédent. Afin de lever ce frein culturel assimilé à une « autocensure », la présentation du budget devra nécessiter un effort de pédagogie que l'expert-comptable pourra réaliser.

Le deuxième blocage des associations provient de la réticence des pouvoirs publics à tolérer la réalisation de résultats positifs. Preuve de cette méfiance, l'administration fiscale a, par le passé, remis en cause la non-lucrativité d'associations excédentaires. Bien que « *reflets d'une gestion saine et prudente* »

selon l'instruction fiscale du 18 décembre 2006³¹, leur usage ne doit pas être abusif (accumulation dans le seul but d'être thésaurisés, rémunération de nombreux dirigeants, dépenses somptuaires, ...). Afin d'évacuer ce risque fiscal, l'association devra donc veiller à ce qu'ils soient employés dans l'intérêt du projet associatif.

Les financeurs publics ne sont pas en reste. Ceux-ci ont longtemps considéré (et considèrent encore ?) la réalisation d'excédents comme la preuve d'un trop-perçu, réduisant à l'envi leur subvention l'année suivante. Le paquet « Almunia-Barnier »³², remplaçant le paquet « Monti-Kroes » depuis le 31 janvier 2012 et régissant les aides d'Etat au niveau européen, affirme une tolérance dans la réalisation d'un bénéfice raisonnable. Bien que cette notion semble peu adaptée, puisque basée sur un taux de rendement du capital³³, cette législation européenne ouvre une brèche pour les associations. Néanmoins, la circulaire Fillon du 18 janvier 2010, directement applicable, est plus restrictive puisqu'elle prévoit une reprise des excédents supérieurs à 10 % du montant octroyé, ainsi qu'une diminution de la dotation en année N+1 à hauteur des excédents inférieurs à 10 %. Cela revient in fine à réserver le droit aux financeurs de confisquer l'ensemble des excédents réalisés.

En attendant une clarification du droit sur la tolérance des excédents, la pratique nous 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.

L'association ne doit pas hésiter à prendre connaissance des seuils d'acceptabilité des excédents auprès de ses financeurs, qui peuvent varier selon chacun. Ces lois non écrites peuvent être lourdes de conséquences. En interrogeant un responsable ESS de la Mairie de Paris pour le cas d'une petite association cliente dont la

³¹ Op. cit.

³² Op. cit.

³³ Sur cette question, voir l'Avis du HCVA sur le Paquet Almunia du 15 novembre 2012 et *Paquet Almunia, Les clés de lecture de la CPCA*, octobre 2012, 8 p.

subvention avait été réduite en raison d'excédents trop importants, il s'avère que celle-ci retenait plusieurs critères :

- la récurrence des excédents réalisés les dernières années,
- l'application du ratio Trésorerie/Produits d'Exploitation, nécessairement inférieur à 180 jours,
- l'application du ratio Trésorerie/Fonds propres, nécessairement inférieur à 180 jours (bien que celui-ci ne soit pas pertinent pour des associations disposant d'investissements importants nécessitant des ressources de long terme)

Parmi les solutions, outre un éclaircissement de la loi européenne et française, le rapport Vercamer d'Avril 2010³⁴ propose d'encourager la contractualisation pluriannuelle intégrant la non-reprise des excédents dès lors que ceux-ci ne sont pas abusifs, à l'image de ce qui est réalisé par de nombreuses collectivités dans le secteur médico-social à travers les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM).

En attendant de telles évolutions, l'expert-comptable dispose de moyens de conseil afin de minimiser les risques de reprise d'excédents, comme nous le verrons dans le point suivant (2^e paragraphe).

§2. Optimiser comptablement les fonds associatifs

La constitution d'un haut de bilan associatif peut résulter de méthodes de valorisation comptable que nous listerons, sans que celles-ci ne prétendent à l'exhaustivité. Les choix comptables ont un impact non négligeable sur la structure financière et permettront d'améliorer soit les fonds propres, définitivement acquis par l'entité, soit les autres fonds associatifs, assimilés à des quasi-fonds propres, leur somme composant les fonds associatifs. Cette distinction est importante car elle n'aura pas les mêmes conséquences vis-à-vis des financeurs comme nous l'avons vu précédemment :

³⁴ Voir le Rapport parlementaire sur l'Economie Sociale et Solidaire, Francis Vercamer, avril 2010

- Subventions d'investissement

Le règlement CRC n°99-01 a créé une subtilité concernant les subventions d'investissement. Ainsi, il distingue les « subventions affectées à un bien renouvelable » (compte 1026 ou 1036 selon l'application ou non d'un droit de reprise), ne faisant pas l'objet d'une reprise en compte de résultat, des « subventions affectées à un bien non renouvelable » (compte 13), reprises en compte de résultat. Dans le premier cas, il faut comprendre que l'association devra trouver les fonds pour renouveler le bien. Dans le deuxième cas, l'association soit ne renouvellera pas le bien, soit recevra une nouvelle subvention pour financer son renouvellement. Cette distinction devra s'analyser selon la convention de financement ainsi que les contraintes de fonctionnement de l'entité. Le fait de privilégier le caractère renouvelable chaque fois que cela est possible et en cas de subvention sans droit de reprise permettra de gonfler le montant des fonds propres, conformément à une stratégie d'amélioration du haut de bilan. Dans le cas d'une subvention avec droit de reprise ou portant sur des biens non renouvelables, celle-ci sera enregistrée dans les autres fonds associatifs.

Dans certains secteurs comme le médico-social, le fait de ne pas « amortir » les subventions permet d'éviter la neutralisation de la dotation aux amortissements par la reprise de subvention. Si cette dernière est remplacée par des produits de la tarification, la capacité d'autofinancement sera mécaniquement améliorée.

- Ecart de réévaluation

Selon la règle comptable de droit commun, les associations peuvent réaliser une réévaluation de leurs immobilisations corporelles et financières. En pratique, celle-ci portera essentiellement sur des actifs tels que les terrains et immeubles après estimation d'expert. La réévaluation des biens peut permettre d'enregistrer des gains de valeur substantiels. La contrepartie de l'augmentation de l'actif sera enregistrée en compte 105 « Ecart de réévaluation », augmentant d'autant les fonds propres (s'ils portent sur un bien sans droit de reprise), ou les autres fonds associatifs (s'ils portent sur un bien avec droit de reprise).

- Valoriser le patrimoine matériel et immatériel

L'intérêt de présenter à l'actif des biens durables, outre la valorisation plus fidèle du patrimoine de l'entité, est de ne pas grever le résultat d'exploitation et ainsi rehausser le niveau des fonds propres. Sous certaines conditions, le plan comptable général permet de valoriser à l'actif de nombreux biens durables produits par les associations :

- en immobilisation corporelle : création d'un lieu d'accueil, réalisation de travaux, ...
- en immobilisation incorporelle : création d'un logiciel, d'une base de données ou d'édition, d'un système d'information interne, ...
- en stock de produits : conception d'un spectacle, de supports pédagogiques, élaboration d'un concept, ...

Tandis que les dépenses seront constatées en charges d'exploitation, une valorisation sera opérée par la constatation d'un compte 71 « Production stockée » avec contrepartie en stock, ou 72 « Production immobilisée » avec contrepartie en immobilisation, selon la nature des biens produits. Pour être inscrites à l'actif du bilan, les dépenses relatives aux immobilisations incorporelles doivent répondre à la définition des frais de recherche et de développement selon l'article 311-3 du PCG : caractère identifiable et durable du bien, capacité à générer des avantages économiques futurs, ...

La question de la valorisation du patrimoine immatériel est fréquente dans de nombreux secteurs à l'image du secteur artistique, qui selon cette définition peut activer des frais de montage d'un spectacle dans la mesure où les représentations génèrent des recettes économiques³⁵. Cet exemple peut inspirer tous les autres secteurs. Intégrée dans la loi ESS du 31 juillet 2014, l'innovation sociale est amenée à devenir un critère de financement de choix. Même si les contours de sa définition sont encore flous, sa traduction comptable au bilan contribuera à valoriser et quantifier les initiatives créatives pour les associations en quête de nouveaux financements.

³⁵ Sur ce sujet, se référer au travail de Créa'Fonds en Gironde, collectif d'accompagnement au secteur culturel et artistique.

- Provisions réglementées

Dans certains secteurs d'activité, des dispositions prévoient la possibilité de constituer des provisions réglementées : réserve pour investissement, fonds de roulement, renouvellement d'immobilisations, plus-values nettes d'actifs, ... Le secteur médico-social offre ainsi une diversité de possibilités de constater des provisions réglementées qui, de par leur caractère durable, seront inscrites dans les autres fonds associatifs, contrairement aux provisions pour risques et charges, non assimilées à des fonds associatifs.

- Le cas de l'effort construction

L'exemple de l'effort construction nous enseigne les choix comptables pouvant directement impacter le niveau des fonds associatifs et de la trésorerie. Les associations de plus de vingt salariés ont en effet l'obligation de verser une contribution sous forme de prêt ou de subvention. En pratique, le choix du prêt est plus pertinent car il doit pouvoir permettre de récupérer les sommes prêtées, généralement vingt ans après. Chaque année, le prêt sera ainsi enregistré et les sommes suivies extra-comptablement afin de suivre les remboursements dans le temps. Afin de ne pas entrainer un gouffre financier pendant vingt ans, une méthode admise par les financeurs publics permet de constater dans le budget annuel le prêt effort construction par un deuxième enregistrement comptable. Ainsi, l'association ne doit pas hésiter à comptabiliser une charge fiscale qui sera acceptée par le financeur, en enregistrant une contrepartie en compte 144 « Provisions réglementées relatives aux autres éléments de l'actif ». Cette provision, comparable à une provision pour fonds de roulement comme cela existe dans le secteur médico-social, doit ainsi permettre de consolider les fonds associatifs tout en préservant le niveau de trésorerie. Alors que la règle comptable semble muette sur ce point, rien ne paraît pouvoir interdire cette méthode. Selon mon expérience, l'inobservation de cette méthode peut remettre en cause la continuité d'exploitation de nombreuses associations, conséquence de décalages de trésorerie sur ces prêts durant vingt ans, et pouvant représenter des montants accumulés considérables.

§3 Quel arbitrage opérer entre fonds propres et emprunts ?

La problématique de l'autofinancement est centrale, qui plus est dans une phase de développement. Elle pose la question de l'arbitrage à opérer entre la minimisation du coût de l'emprunt et la sécurité de conserver une trésorerie suffisante. Dans le secteur classique, et d'autant plus dans les associations au vu de leur assise financière souvent plus faible, l'autofinancement à 100 % apparaît peu opportun, conduisant à fragiliser l'association en cas de coup dur ou d'augmentation du besoin en fonds de roulement. Il est bien rare que la structure financière des associations soit surdimensionnée, surtout au cours d'une phase de développement. A l'inverse, une stratégie d'endettement massive sera très coûteuse et a peu de chances d'aboutir auprès des banques, qui exigent des niveaux de fonds propres minimums comme souligné précédemment dans le 2^e Chapitre (3^e Section, 2^e Paragraphe).

Devant la multiplicité des structures associatives, il serait bien ambitieux de définir un niveau de répartition absolu des ressources financières. Le levier bancaire, c'est-à-dire le rapport existant entre dettes et fonds propres, dépendra de la nature de l'activité, de la cotation et notation de l'entité, ainsi que des besoins présents et à venir liés au projet de développement :

1. Le secteur d'activité : dans les secteurs peu risqués, comme le médico-social, une association peut emprunter facilement et à des taux faibles. Elle peut donc se permettre d'avoir un levier bancaire plus important.
2. La cotation et la notation : une appréciation positive de la santé financière de l'association augmentera ses possibilités d'emprunter et lui donnera des leviers de négociation sur le montant de l'emprunt, sa durée, ses conditions, la nature des garanties demandée.
3. Le projet de développement : devant une activité risquée, tel un projet nouveau ou innovant, la propension des banques à octroyer un emprunt sera moindre en l'absence de garanties financières. De même, si l'activité échoue en présence de fonds propres faibles, la pérennité de l'exploitation risque d'être menacée. L'association, avant de s'endetter, devra donc privilégier des solutions de fonds propres.

Loin de la bipolarité entre fonds propres et emprunt, les quasi-fonds propres associatifs (apports avec droit de reprise, prêts participatifs, titres associatifs, ...) offrent souvent un financement patient, avec des différés de remboursement que ne permettent pas l'emprunt. A des conditions d'emprunt égales, ils sont préférables car ils procurent des marges de manœuvre plus importantes.

Section 2 : Trouver des solutions de financement externes

Le conseil de l'expert-comptable doit désormais s'orienter sur le choix des solutions de financement. L'hybridation des financements constitue bien souvent une stratégie payante. Parallèlement à des solutions de long terme, l'association ne devra pas négliger des solutions de financement à plus court terme.

§1 Élaboration d'une cartographie des solutions de financement

Apports en fonds associatifs, prêts bancaires, garanties : une myriade de financements à moyen et long terme dédiés aux associations se sont développés depuis plus de vingt ans. Peu connus ou peu développés à l'image de l'apport avec droit de reprise qui n'est pratiqué institutionnellement que par France Active et les Cigales, des outils dédiés existent bel et bien même si beaucoup d'entre eux doivent encore faire leur preuve (titre associatif³⁶, prêt participatif) tandis que d'autres restent sûrement à inventer (social impact bonds³⁷).

Il importe de connaître les spécificités de chacun des outils de financement : territoires d'action, durée, coût, services connexes. Constatant qu'il n'existait pas de cartographie exhaustive et spécifique, j'ai donc élaboré une cartographie des acteurs du financement dédiée aux associations et à l'ESS, présentée en annexe n°9 page 132.

§2 L'hybridation des financements, un effort nécessaire

³⁶ Créé en 1985, le titre associatif n'a fait l'objet que d'une quinzaine d'émissions en 30 ans. Cet outil a fait l'objet d'une refonte dans le cadre de la loi ESS même si pour de nombreux praticiens, cette évolution législative n'aura pas de véritables effets sur sa popularisation.

³⁷ Voir le rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social, *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social – Innover financièrement pour innover socialement*, Septembre 2014.

Là où les banques peuvent être frileuses à financer une petite ou moyenne association, la mobilisation préalable de financements participatifs et solidaires sera privilégiée. Elle sera regardée de près par les banques qui y verront une garantie financière au même titre qu'un signe de qualité du projet. L'effet de levier apporté par la finance participative et solidaire est un atout déterminant. On peut même parler d'effet réseau ou d'effet d'entraînement propre au secteur. Dès le moment où un ou plusieurs financeurs se positionnent, un projet solide aura beaucoup de chances d'obtenir des financements par ricochet. Les liens étroits tissés entre les acteurs de la finance solidaire à travers le bouche à oreille et les comités d'engagement communs créent les conditions du cofinancement.

L'hybridation financière permet donc le partage des risques et véhicule une confiance partagée, atouts propices à l'obtention de financements. Souvent sollicité comme premier interlocuteur financier, France Active encourage fortement les associations à s'entourer et à réaliser des tours de table à l'image des structures commerciales. Même si le co-financement n'est pas une obligation pour France Active, il est fortement recommandé car il est une des conditions de la pérennité des projets.

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 ses 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. Comme nous le verrons dans le Chapitre 2, les plateformes de financement participatif offrent un cadre opportun pour toucher un cercle proche de financeurs, en attendant une plus grande démocratisation qui permettrait à terme de devenir le lieu d'un cofinancement des acteurs traditionnels de la finance solidaire, voire de la finance classique.

Dans le cas de l'association AGE, le besoin de financement se porte à 40 K€. Nous avons insisté sur la nécessité de rechercher un équilibre entre quasi-fonds propres et emprunt. Ainsi, avant d'établir une demande de prêt bancaire, nous avons décidé d'identifier les sources probables de quasi-fonds propres. Sur nos conseils,

l'association a décidé d'orienter la recherche de financement en premier lieu vers les adhérents, les associations amies, ainsi que les Cigales (clubs d'investisseurs de capital-risque solidaire) à travers une convention d'apport avec droit de reprise signée sur une durée de 36 mois, avec remboursement à échéance. L'objectif de collecte pour cette cible étant de 10 K€, l'association décide parallèlement de se tourner vers France Active pour saisir l'opportunité d'un apport avec droit de reprise de 20 K€ et d'une garantie bancaire en vue de réaliser un prêt bancaire pour le complément, soit 10 K€. Liée à deux banques coopératives et solidaires, l'association décidera de contacter une de ces deux banques, La Nef, pour lever l'emprunt correspondant.

§3 Faut-il négliger le financement court terme ?

Idée largement répandue dans la littérature associative, les associations feraient trop souvent appel au crédit à court terme qui a l'inconvénient d'être onéreux, chronophage, et de n'apporter qu'une réponse de court terme face à un manque chronique de ressources durables. Ce constat, corroboré par ma pratique, est bel et bien réel pour bon nombre d'associations. **Pour autant, doivent-elles négliger le financement à court terme ?**

Comme toute structure, l'association doit prendre garde à ne pas en abuser car en cas de dépassement des autorisations, sa cotation peut être dégradée. A l'inverse, des utilisations ponctuelles en dessous des plafonds fixés par la banque constituent une pratique raisonnable de gestion, permettant une souplesse de fonctionnement. Au-delà des limites, ou en cas d'usage fréquent, les interlocuteurs financiers ont légitimement le droit de s'interroger sur la viabilité financière de l'entité. De même, financer des investissements par du crédit court terme comme le fait de solliciter son banquier en fin de mois sans le prévenir sont des comportements susceptibles de nuire à une relation commerciale saine. **Ce n'est pas tant l'utilisation de crédit court terme mais sa dépendance qui est préjudiciable.** En cas de forte dépendance à sa banque, une dénonciation des crédits court terme peut rapidement conduire à la cessation de paiements et s'avérer fatale pour l'association.

Un développement accéléré peut être synonyme de difficultés financières à court terme. La conception d'un plan de financement doit permettre d'anticiper les

besoins de trésorerie. Elle reste également l'occasion de revoir les conditions pratiquées par la banque sur le financement à court terme :

- d'une part, il est préférable de privilégier le recours aux autorisations de découvert plutôt qu'à l'avance de fonds qui est généralement plus coûteuse du fait que le crédit ne sera pas forcément utilisé à 100% ;
- d'autre part, il est possible de s'interroger sur l'indice qui sert de base au calcul des intérêts à court terme, ceux-ci étant composé d'un indice de base bancaire et d'une marge bancaire. Même si les marges pratiquées par les banques sont généralement faibles sur les crédits à moyen et long terme (de l'ordre de 2-3% en moyenne) ce qui laisse peu de marge de négociation, des possibilités de négociation existent sur l'indice bancaire. Ainsi, selon les banques, le taux appliqué sera soit basé sur des indices réels type l'Euribor 3 mois (0,1% en 2014), soit le taux de base bancaire (TBB, compris entre 6 et 8 % selon les banques). Créé par les banques et fixé de manière libre, ce dernier indice est déconnecté des taux de refinancement sur les marchés financiers à court terme. Les associations sont donc en droit d'interroger leur banquier sur les taux à court terme pratiqués ;
- Pour le cas d'un financement loi Dailly, la banque est obligée d'appliquer un plafond qui est révisé chaque année et dépend généralement du niveau de BFR. En suivant avec attention son BFR récurrent, l'association est parfaitement apte à négocier avec son banquier le montant du plafond.

Parmi les autres solutions de court terme, les associations détenant des créances sur des acteurs privés peuvent recourir à des services d'affacturage. Ce service permet de conserver une indépendance financière car il est rapide, n'est pas limité par un plafond, et susceptible d'être souscrit avec des acteurs non bancaires. Pour les associations fiscalisées, le préfinancement du CICE peut être une solution bienvenue, l'expert-comptable étant habilité à délivrer une assurance de niveau modéré³⁸.

³⁸ Voir Guide du Financement du CSOEC, op. cit.

DEUXIÈME PARTIE :
LE DOSSIER DE FINANCEMENT DU
DÉVELOPPEMENT DE L'ASSOCIATION

Fort d'un diagnostic financier et d'une vision sur les financements internes et externes, l'expert-comptable peut désormais orienter sa mission sur la recherche de financement proprement dite. Dans un premier temps, l'association devra démontrer sa capacité à anticiper les questions des financeurs et à lever les incertitudes liées à son développement. Dès lors, la construction du plan de financement, temps fort de la mission de l'expert-comptable, sera réalisée en étudiant deux cas déjà abordés : le besoin en fonds de roulement et l'investissement. La présentation du dossier de financement aux financeurs viendra conclure le travail du professionnel, matérialisée par la délivrance de l'assurance sur les éléments prévisionnels.

Chapitre 1 : Répondre aux attentes des financeurs

Chaque financeur se pose des questions légitimes et exprime des attentes particulières lors de l'instruction d'un dossier de financement. 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.

Section 1 : Accroître la transparence de la structure

Qu'elle soit financière ou non financière, la transparence de l'association doit être pensée et organisée dans la durée. Elle participe de la confiance créée avec les tiers qui sera un atout clé dans la recherche de financement. De même, elle permettra d'anticiper les attentes des financeurs, et ainsi gagner du temps précieux dans la collecte et la communication d'informations.

§1 Renforcer l'information des comptes et rapports annuels

La qualité et l'accessibilité des documents phares de l'association (comptes annuels, rapports d'activité, rapport financiers) demeure un prérequis indispensable pour satisfaire les attentes des financeurs. Le soin apporté aux documents clés de l'association, outre le fait de refléter une gestion saine, témoigne bien souvent de la professionnalisation de la structure. Même si les associations réalisent des progrès dans leur transparence financière, notamment sous l'impulsion des contraintes légales et financières, la pratique démontre que de nombreuses associations délaissent leur gestion financière : inapplication du plan comptable associatif, absence de mentions explicatives dans l'annexe, rapports financiers peu structurés, refus de se faire accompagner, ...

Partie intégrante des comptes annuels, l'annexe est destinée à compléter et commenter le bilan et le compte de résultat. Outre les informations obligatoires, l'annexe doit recenser toute information jugée opportune pour la lecture des comptes. Elle devra ainsi enregistrer les engagements hors-bilan (legs et dons à recevoir, cautions et garanties, ...), qui intéresseront les financeurs et auront un impact sur la cotation de l'association. De même, à partir d'un certain seuil³⁹, la mention des trois plus hautes rémunérations fait partie des informations que l'association devra intégrer dans l'annexe. La prise en compte du bénévolat peut participer à améliorer l'image fidèle des comptes et à donner un plus grand intérêt au lecteur, qu'il soit mentionné en annexe ou valorisé au pied du compte de résultat. En cas d'association multi-entités, la combinaison des comptes, même si elle n'est pas légalement obligatoire, devient nécessaire afin de refléter une vision globale du regroupement associatif. Par ailleurs, le Compte d'Emploi-Ressources (CER), obligatoire pour les associations faisant appel à la générosité du public et souvent vécu comme une contrainte, doit être l'occasion de fournir une information exhaustive à l'attention des donateurs.

³⁹ Selon l'article 20 du Code du Travail, sont concernées « *les associations dont le budget annuel est supérieur à 150 000€ et recevant une ou plusieurs subventions de l'Etat ou d'une collectivité territoriale dont le montant est supérieur à 50 000€.* »

Devant le silence des textes sur le contenu du rapport financier, la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes, dans son Guide sur les associations⁴⁰, propose « *de s'inspirer des dispositions relatives aux sociétés commerciales en les adaptant, [et] de décrire les activités et leurs incidences financières* ». L'association devra exposer par des éléments financiers les informations annuelles, les informations postérieures à l'exercice ainsi que les perspectives d'avenir dès lors qu'elles sont significatives pour le lecteur. Ainsi, il est possible de proposer une structure type de rapport financier qui devra tenir compte des spécificités de chaque association, détaillée en annexe n°10 page 136, et organisée de manière suivante :

- Faits marquants
- Analyse des résultats (détaillée par établissement le cas échéant)
- Examen du bilan
- Diagnostic financier
- Perspectives
- Synthèse de la situation financière

La difficulté de l'exercice sera d'apporter une information exhaustive tout en privilégiant la concision et la clarté des informations.

Comme déjà précisé dans la partie I, les associations tenues d'établir des comptes annuels ont depuis 2009 l'obligation de les publier au JO des associations. Loin de se résumer à une contrainte imposée par la loi, la transparence peut être organisée de manière volontaire. Afin d'être visible et de rendre visible son action, l'association ne doit pas hésiter à diffuser ses rapports d'activité, rapports financiers, comptes annuels sur son site internet et à communiquer de manière directe auprès de ses parties prenantes (adhérents, donateurs, partenaires financiers, ...).

§2 Définir une gouvernance et un organigramme précis

⁴⁰ Op. cit.

La gouvernance est un enjeu crucial dans les associations car elle poursuit un double objectif d'organisation du fonctionnement et de mobilisation des parties prenantes dans la poursuite de l'objet social. La loi 1901 étant muette sur les règles de fonctionnement, l'association devra donc s'en remettre aux statuts et au règlement intérieur pour organiser sa vie interne.

Au-delà de son aspect juridique et contractuel, la qualité de la gouvernance et de l'organisation est un critère majeur de décision des financeurs. Dès lors, stabilité de la gouvernance, compétence, importance et capacité de renouvellement du bénévolat, mais aussi représentation des parties prenantes, diversité, parité, âge, ... sont autant de critères d'analyse d'une gouvernance ouverte et performante.

Concernant l'équipe dirigeante (bénévole et salariée), le parcours, la personnalité et la motivation des dirigeants, la pertinence dans la répartition des rôles tout comme la capacité à s'entourer, à mobiliser les parties prenantes sont autant de points d'attention qui interviennent dans les critères décisionnels. A ce titre, la qualité du contact établi et de la présentation orale avec les financeurs est déterminante, si bien que l'expert-comptable pourra aider l'association à construire un argumentaire de qualité.

La plupart des financeurs solidaires s'attendent à ce que l'association dispose d'un **organigramme** à jour permettant de décrire son organisation, et répondant aux questions suivantes :

- Quels organes de gouvernance ? Pour quels types de décision ?
- Quels représentants ? Pour quelles missions dévolues à chacun ?

De même, des **fiches de fonction** du personnel encadrant tout comme une **liste des administrateurs** accompagnée des **CV des représentants légaux** (généralement membres du bureau) et des **directeurs** seront demandés, ce que l'association doit anticiper avant toute demande de financement.

Les premiers rendez-vous avec les financeurs sont souvent cruciaux car ils sont l'occasion d'apprécier la qualité de la gouvernance et de l'équipe dirigeante. La

dimension humaine sera plus ou moins déterminante selon les acteurs. Dans les banques, le facteur humain pour des dossiers de crédit de clients joue aux environs de 30 % dans le processus décisionnel⁴¹. En vue de pérenniser son capital confiance, l'association a donc intérêt à mettre en avant toutes ses qualités humaines et organisationnelles, des atouts qui auront un impact direct sur sa capacité à obtenir un crédit. L'aspect humain sera très fort (au moins 50 %) auprès des financeurs solidaires tels que les Cigales. Alors que ces clubs d'investisseurs recherchent avant tout une aventure humaine à travers leurs investissements solidaires, la personnalité et le professionnalisme du dirigeant seront bien souvent aussi importants que la qualité du projet.

Section 2 : Ancrer le caractère social et solidaire de l'entité

Entre utilité sociale, intérêt général et utilité publique, les formes de reconnaissance ont des définitions et des implications de nature différente qu'il convient d'éclaircir. Afin de renforcer sa crédibilité, une multitude de labels privés ou publics existent, que nous ne présenterons pas : labels généraux (dons en confiance, Ideas, Lucie), sectoriels (Sport développement durable) ou produits (Ecolabel Européen, Agriculture biologique, FSC). Au-delà de ces formes de reconnaissance, il convient pour l'association d'identifier les attentes des financeurs vis-à-vis du projet social et d'adapter son dialogue vis-à-vis de ses interlocuteurs.

§1 Obtenir l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)

Outre son apport en termes de communication, l'agrément d'entreprise solidaire, remplacé par l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) par la loi ESS du 31 juillet 2014, présente la caractéristique d'être rendu incontournable afin d'obtenir des fonds d'un grand nombre de financeurs solidaires. Depuis les années 80, banques et établissements financiers solidaires assurent la collecte de l'épargne solidaire abondée par le public sous diverses formes (épargne salariale, livrets, assurance-vie). Parmi ces acteurs, les fonds d'épargne salariale sont tenus depuis la loi Fabius de 2001⁴² d'investir entre 5 % et 10 % des sommes collectées dans des

⁴¹ Selon TARIANT Jean-Marc, op. cit.

⁴² Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale

entreprises solidaires, des fonds communs de placement à risque ou des sociétés de capital-risque détenant au moins 40 % d'actifs issus d'entreprises solidaires. Des sociétés de capital-risque solidaire (telles France Active, Autonomie et Solidarité, Habitat et Humanisme) se sont développées en vue d'investir une partie de ces sommes dans des entreprises solidaires, en plus des financements publics destinés à l'ESS. Ces acteurs conditionnent donc l'octroi de leurs concours financiers à l'obtention de l'agrément d'entreprise solidaire d'utilité sociale, dont la définition est décrite dans l'article L. 3332-17-1 du code du travail, et dont l'application sera précisée dans un décret à venir.

Dans le cas de l'association AGE, il a été convenu que l'association se dirigerait vers les financements auprès de France Active. Les associations étant elles-mêmes tenues d'obtenir l'agrément d'entreprise solidaire (dénomination officielle jusqu'au 31 juillet 2014), démarche que l'association AGE avait décidé d'assumer afin de ne pas ralentir l'instruction du dossier. L'anticipation de l'obtention de cet agrément, critère indispensable s'il en est, a permis un gain de temps mais aussi une confiance plus importante du financeur, limitant de fait les remarques sur la demande de financement et offrant un outil de communication d'importance.

§2 Distinguer intérêt général et utilité publique

a) Intérêt général

La reconnaissance d'intérêt général obéit aux textes 200 et 238 bis du Code Général des Impôts. Les conditions à remplir sont les suivantes :

- Objet de l'association conforme aux activités prévues aux articles 200 et 238 bis du CGI
- Territorialité française des activités, élargie aux ONG œuvrant dans l'humanitaire d'urgence ou concourant au rayonnement culturel de la France⁴³

⁴³ Cette règle devrait être amenée à évoluer suite à l'arrêt Persche de la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) du 27 janvier 2009, et au rapport en Conseil d'Etat de Gilles Bachelier du 8 juillet 2013, auxquels la France n'a toujours pas donné suite. La CJUE a été saisie le 10 juillet 2014 par la Commission européenne pour une action en manquement contre la France.

- Ne fonctionne pas au profit d'un cercle restreint de personnes
- Gestion désintéressée
- Absence d'activités lucratives
- Absence de contreparties ou contreparties limitées à 25 % de la somme donnée et à 65€ par donateur (cette dernière condition s'applique pour les dons des particuliers mais ne s'applique pas pour les entreprises mécènes)

Cette reconnaissance se réalise par la procédure du rescrit fiscal, une absence de réponse dans les six mois valant reconnaissance d'intérêt général. Elle offre la possibilité aux personnes physiques de réaliser une déduction fiscale sur leurs dons, à hauteur de 66 % dans la limite de 20 % du revenu imposable. De même, elle permet depuis 2003 aux personnes morales d'obtenir une réduction d'impôt au titre du mécénat d'entreprise, qu'il soit financier ou en nature, à hauteur de 60 % des montants versés dans la limite de 5 pour mille du chiffre d'affaires.

Dans une logique de financement de long terme, la reconnaissance d'intérêt général peut permettre de miser sur de nombreuses ressources, autres que le don : subventions d'investissement, apport en nature d'immobilisations, mise à disposition gratuite de locaux, mécénat de compétence. Cette reconnaissance doit permettre à l'association de communiquer à un large public sur les avantages qu'elle procure. Elle est fortement appréciée par les donateurs et les mécènes. Son obtention est même devenue une condition indispensable pour de nombreuses fondations ainsi qu'un grand nombre de plateformes de financement participatif qui encouragent fortement les associations à bénéficier de ce précieux dispositif. Nouveauté de la loi ESS du 31 juillet 2014⁴⁴, les associations d'intérêt général mentionnées au b du 1 de l'article 200 du CGI déclarées depuis plus de trois ans ont la possibilité de recevoir des libéralités (legs et donations) sans autorisation, ainsi que de posséder et administrer des immeubles de rapport acquis à titre gratuit.

Dans le cas de l'association AGE, la procédure de rescrit a abouti à une réponse négative de l'administration fiscale, en raison des liens entretenus avec ses

⁴⁴ Selon l'article 74 de la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

entreprises adhérentes. Cette approche est toutefois discutable car l'administration fiscale adopte une vision de plus en plus restrictive, assimilant quasi-systématiquement le caractère économique de l'activité au caractère lucratif⁴⁵.

b) Utilité publique

La reconnaissance d'utilité publique, soumise à des critères stricts, fait l'objet d'un décret en Conseil d'Etat. Les conditions de la reconnaissance d'utilité publique sont fixées par l'article 11 du décret d'application du 16 août 1901, abondamment complété par la jurisprudence administrative. Elles sont les suivantes :

- La poursuite d'un but d'intérêt général, c'est-à-dire distinct des intérêts particuliers de ses propres membres
- Un délai d'épreuve de trois ans de fonctionnement, sauf exception justifiée
- Une influence dépassant le cadre local
- Un nombre minimum d'adhérents, fixé à titre indicatif à 200
- La preuve tangible de sa solidité financière : ressources financières proportionnées à son objet, budgets des trois derniers exercices en excédent avec des ressources minimums de 46 000 €, des ressources propres majoritaires et des subventions publiques minoritaires
- La tenue d'une comptabilité claire et précise
- L'adoption de statuts conformes à des statuts types, selon un modèle de approuvé par le Conseil d'Etat.

Au 4^{ème} trimestre 2014, 1948 associations étaient reconnues d'utilité publique (ARUP)⁴⁶. Malgré les obligations que cette reconnaissance implique (statuts et règlement intérieur types, envoi des comptes et rapports d'activité, droit de visite des ministères), son apport principal est l'acquisition permanente de la « grande capacité ». Outre la délivrance de reçus-dons et la capacité à recevoir des

⁴⁵ La doctrine fiscale doit connaître une refonte importante sur ce point notamment concernant la notion de « cercle restreint de personnes ». Pour une analyse détaillée, voir Juris Associations, n° spécial du 15 octobre 2014 p. 20.

⁴⁶ Chiffres du Ministère de l'Intérieur, consultés le 8 Janvier 2015, sur le lien suivant : <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/associations-reconnues-d-utilite-publique/>

libéralités, elles bénéficient de la capacité d'acquérir et de gérer des immeubles de rapport que ce soit à titre gratuit ou onéreux. Cette mesure devrait donc permettre à certaines ARUP de diversifier leurs ressources en investissant dans des immeubles de rapport ou en conservant la propriété de ceux qui leur seraient donnés ou légués. De plus, les libéralités demeurent exonérées de droits de mutation contrairement aux libéralités consenties aux associations d'intérêt général soumises aux droits de mutation de 60%⁴⁷. Dans le même ordre d'idée, l'insécurité de la notion d'intérêt général, susceptible d'être remise en cause à tout moment par l'administration fiscale, ne s'applique pas à l'utilité publique, reconnue en Conseil d'Etat et dont les critères sont clairement précisés. En outre, le statut d'utilité publique confère une légitimité supérieure vis-à-vis des donateurs, mécènes, et autres partenaires de l'association.

§3 Adapter le discours selon les interlocuteurs financiers

Alors que les financeurs ont légitimement des attentes communes (pertinence du projet social, viabilité du modèle économique, analyse financière, motivation des dirigeants, cofinancement), chaque financeur aura des sensibilités et attentes différentes qu'il convient d'identifier. Par sa connaissance fine des acteurs du financement, l'expert-comptable saura conseiller ses clients afin qu'ils adaptent leurs discours selon les interlocuteurs en jeu, tout en ciblant des modes de financement adaptés aux caractéristiques de son projet.

Acteur majeur du financement solidaire, France Active met en évidence des critères souvent exigés par les politiques publiques. Selon sa grille, les premières exigences se tournent vers la création d'emploi, de même que les conditions de travail (typologie des emplois, politique de ressources humaines). Accessoirement, France Active a créé des fonds afin de financer l'innovation sociale, ou l'entrepreneuriat féminin. L'association pourra ainsi attirer l'attention du financeur sur des critères clés de même qu'elle ciblera les fonds les plus adéquats selon les caractéristiques du projet. Les Cigales, premiers acteurs historiques de la finance solidaire en France suite à leur apparition en 1983, sont les seuls acteurs avec France Active à

⁴⁷ Pour une analyse détaillée, voir Juris Associations n°503 p. 37-38.

pratiquer l'apport avec droit de reprise aux associations. Très localisés, les clubs Cigales, bien qu'autonomes dans leur décision d'investir, ont développé des attentes particulières : accent sur l'ancrage local, finalité sociale du projet avec une attention importante aux qualités humaines et au parcours des dirigeants.

L'impact territorial est également une exigence très forte des financeurs publics qui peuvent intervenir à travers les subventions d'investissement, et plus rarement des garanties d'emprunt. Malgré leurs moyens réduits, leurs attentes s'orientent vers la création d'emploi mais aussi le soutien aux secteurs et zones défavorisées, comme les quartiers urbains prioritaires ou les zones rurales isolées. L'association devra également veiller à cibler les domaines de compétence des collectivités pour obtenir un financement adéquat (ex : développement économique, environnement, culture pour la Région ; action sociale, insertion et handicap pour le Département). Les subventions d'investissement sont également le mode d'intervention privilégié des fondations et fonds de dotation. Ces acteurs ciblent bien souvent des territoires, un public bénéficiaire bien particulier, ou un secteur d'activité (Fondation Raoul Follereau dans le secteur médical, Fondation Nicolas Hulot dans l'environnement).

Les banques, particulièrement attentives au niveau de fonds propres et associatifs ainsi qu'aux garanties apportées, sont à consulter en dernier lieu. Alors que les banques spécialisées telles le Crédit Coopératif et La Nef seront très sensibles au projet social, il n'en reste pas moins que la pérennité du modèle économique et l'attention à l'analyse financière, notamment sur le niveau de la Capacité d'autofinancement (CAF), seront plus déterminants que les autres acteurs de la finance solidaire.

Bien qu'encore naissant, le financement participatif bouleverse les modes de communication. Plus que le fond du message, c'est sa forme qui est aujourd'hui remise en question : utilisation de supports graphiques et audiovisuels, techniques de webmarketing. Qu'il soit sous forme de prêt (SPEAR, Prêt de chez moi) ou d'investissement (Wedogood), l'association devra faire preuve d'imagination et n'hésitera pas à solliciter des compétences dédiées si elle veut assurer le succès d'une campagne de financement.

Dans le cas de l'association AGE, les principaux interlocuteurs étant France Active, les Cigales et La Nef, nous avons donc sensibilisé l'association aux attentes particulières de chaque financeur avant d'aller à leur rencontre. Cette démarche a permis de faire ressortir des atouts qui seront mis en avant lors des rendez-vous tout comme dans le dossier de financement : maturité et utilité sociale des projets alliées à une politique d'innovation sociale, création de 3 emplois, liens forts avec les acteurs du développement local, maîtrise des enjeux économiques et financiers du développement, autant de points qui seront mis en valeur selon des degrés différents.

Section 3 : Lever les incertitudes liées au développement

Après avoir exprimé des attentes, les financeurs ont légitimement le droit de s'interroger sur les risques inhérents à un processus de développement. Cette étape de la vie d'une association bouscule en effet son modèle économique, tout comme son organisation humaine. Elle a également un impact sur sa relation bancaire qu'il convient d'anticiper.

§1 Conséquences du développement sur le modèle économique

Le développement génère de nouvelles incertitudes qui influent sur la perception du profil de risque de l'association par les financeurs. Les banquiers sont bien placés pour savoir qu'un développement non maîtrisé est facteur de difficultés financières à court terme. La plupart des financeurs avertis n'hésitent pas à reprendre les plans de financement en diminuant les produits d'exploitation de 10 %, la valeur ajoutée de 10 % et la CAF de 20 %. Mieux vaut ne pas céder à l'excès d'optimisme dans ses prévisionnels car les financeurs ont l'habitude de comparer les prévisions aux réalisations. La confiance accordée aux futures demandes de financement dépendra de l'atteinte des objectifs précédents.

En écho aux travaux tels que celui d'Emmanuel NINGRE sur le financement des PME⁴⁸, et après de nombreuses lectures et entretiens réalisés avec des financeurs et

⁴⁸ NINGRE Emmanuel, *Le financement de la croissance dans les TPE : outils et rôle de l'expert-comptable dans l'accompagnement auprès des banques*, Mai 2012, 200 p. – disponible sur www.bibliobaseonline.com

des responsables associatifs, il est possible de lister des attentes liées au modèle économique susceptibles d'influencer la décision d'octroi du financement.

Bien qu'insuffisant dans la mise en évidence des atouts et points faibles de la demande de financement, ce travail doit fournir un **argumentaire** de poids face aux financeurs et pourra guider l'association dans la pertinence des messages à valoriser. Naturellement, l'expert-comptable devra justifier avec l'association du respect de ces critères afin de valider la pertinence des hypothèses prévisionnelles et des choix de développement (3^e Paragraphe).

Tableau n°1

Impact du développement sur le profil de risque financier associatif Cas de l'association AGE

Critère	Appréciation	Impact
La cotation et/ou la notation ont-elles évolué favorablement ces dernières années ?	Oui	Favorable
Le secteur d'activité est-il promis à un bon avenir ?	OUI	Favorable
La réglementation du secteur est-elle amenée à évoluer positivement ?	OUI	Favorable
L'association est-elle déjà à maturité ?	OUI	Favorable
La nouvelle activité est-elle maîtrisée par l'association ou a-t-elle fait l'objet d'une expérimentation donnant des résultats encourageants ?	OUI	Favorable
La dépendance de l'association aux financements publics ou à un faible nombre de clients va-t-elle augmenter ?	OUI	Défavorable
L'association a-t-elle prévu une diversification d'activité, territoriale ?	OUI	Favorable
L'association ne développe-t-elle pas trop d'activités au regard de ses moyens ? (« <i>Qui trop étirent mal embrasse</i> ») ?	OUI	Défavorable
Le délai estimé de montée en charge (délai pour que les biens et services touchent leur cible) est-il raisonnable au vu de l'activité et du secteur ?	OUI	Favorable
Les hypothèses prévisionnelles sont-elles réalistes (hypothèses certaines plutôt que théoriques, assurance renforcée par une attestation de l'expert-comptable, atteinte des hypothèses précédentes) ?	OUI	Favorable
Le niveau de résultat prévisionnel est-il remis en cause à moyen terme ?	NON	Favorable
La moyenne des 3 dernières CAF parviendrait-elle à rembourser les échéances annuelles d'emprunts prévues ?	OUI	Favorable
La trésorerie est-elle menacée à court terme ?	OUI	Défavorable
La trésorerie est-elle menacée à moyen terme ?	OUI	Défavorable
L'association est-elle en situation d'incertitude fiscale (non-lucrativité, intérêt général, ...) susceptible de remettre en cause son modèle économique ?	OUI	Défavorable
	Favorable	Défavorable
Nombre de réponses	10	5
Impact	Positif	

Sur les 15 interrogations légitimes des financeurs, l'association AGE présente 10 points forts sur lesquels elle devra s'appuyer. Parmi eux :

- Une notation bancaire en hausse ces trois dernières années ;
- Un secteur d'activité dynamique : accompagnement à la création d'entreprise, commerce équitable et agriculture biologique. Des lois récentes et des plans de soutien gouvernementaux encouragent ces trois secteurs de plus en plus reconnus ;
- Une maturité sur ses activités et ses territoires d'action, ainsi qu'une reconnaissance réelle de son rôle après 15 ans d'activité ;
- Des prévisions réalistes, avec des produits d'exploitation certains et prévisibles : subventions triennales, cotisations, prestations d'accompagnement et d'événementiel ;
- Un niveau de CAF positif ces trois dernières années, de 8 K€ en moyenne, suffisant pour rembourser les emprunts et quasi-fonds propres à venir.

A priori, elle a donc toutes les chances d'obtenir un financement. Loin de s'en contenter, et afin de ne pas pénaliser son dossier de financement, la mise en évidence des points faibles et des solutions correctives doit être réalisée. Plus qu'une analyse froide de la situation passée et à venir, c'est la **capacité de conviction** des dirigeants qui doit amener le financeur dans le sens de l'association. Parmi les faiblesses rencontrées :

- La forte dépendance aux financeurs publics demeure un point central, même si l'association s'efforce de se diversifier par ses modes d'intervention (subventions, appels à projet, prestations) ainsi que territorialement ;
- La pluralité des actions menées depuis trois ans, synonyme d'éparpillement, est susceptible de nuire à son efficacité et à sa visibilité. Cela implique de clarifier son positionnement économique. La comptabilité générale ne rendant pas compte de toutes ses actions, l'association doit donc à minima réaliser un budget prévisionnel analytique dans un souci de clarté vis-à-vis

de ses financeurs. Elle devra envisager de mettre en place une comptabilité analytique ;

- Face à la menace d'un niveau faible de trésorerie, les financeurs voudront s'assurer des possibilités de crédits court terme, ce qui est le cas pour l'association à hauteur de 20 K€ sous forme d'autorisations de découvert Dailly. La loi Dailly a en effet prévu un plafond qui est révisé chaque année et dépend généralement du niveau de BFR analysé par la banque, plafond que l'association peut négocier avec son banquier en analysant finement son BFR récurrent ;
- Enfin, les incertitudes fiscales nées du développement de nouvelles activités (formation, accompagnement) ont été cernées afin d'éviter la remise en cause de la non-lucrativité de l'association⁴⁹. Les prévisions d'activité étant au-delà de la franchise d'impôt sur les activités lucratives accessoires et se rapprochant du niveau des activités non-lucratives, il est prévu à moyen terme d'isoler les activités à caractère lucratif dans une nouvelle structure. Celle-ci sera cogérée avec d'autres acteurs de l'ESS, ce qui témoigne d'une capacité à fédérer un collectif de partenaires économiques.

§2 Savoir anticiper l'évolution organisationnelle

Préoccupation majeure pour les associations, le facteur humain prend une acuité particulière en phase de mutation. Bouleverser les habitudes et les procédures, faire adhérer les salariés et les bénévoles au changement, intégrer de nouvelles compétences, permettre la progression interne, et parfois même restructurer, tels sont les prérequis d'un changement serein. Prévoir les moyens humains de ses ambitions est un exercice délicat et requiert beaucoup d'attention de la part des responsables associatifs dont un des rôles premiers est celui d'employer et de manager les ressources humaines. Les financeurs en ont conscience : anticipation et méthode en matière de ressources humaines sont des qualités essentielles qui devront être mises en lumière dans le dossier de financement. Témoin de son

⁴⁹ Afin d'éviter la remise en cause de la non-lucrativité, les activités non-lucratives doivent rester prépondérantes et les activités lucratives accessoires ne doivent pas dépasser un seuil (ou franchise d'impôt) fixé par décret, à 60 000€ en 2014.

importance dans les associations, le poids de la masse salariale, représentant fréquemment plus de 50% des charges globales dans les associations, devra également être surveillé avec attention.

L'atteinte d'une taille critique nécessite bien souvent le recrutement de personnels encadrants (administratif et financier, ressources humaines, qualité) ou de postes spécialisés (marketing, recherche de fonds). Les financeurs déplorent bien souvent l'absence de ces postes clés dans les associations en phase de développement. Cet aspect peut nuire à leur pérennité et engendrer des risques financiers et humains – comme précisé dans la Partie 1 p. 20 - tout comme une moindre performance notamment liée à la faiblesse de la communication, bien souvent délaissée.

Afin de prouver la pertinence des choix humains engagés et de s'assurer de leur prise en compte dans les prévisionnels, l'association devra répondre aux questions suivantes :

- Le développement nécessite-t-il de nouvelles recrues ? Si oui sur quels postes ?
- Quels contrats de travail, aides à l'emploi sont prévus ?
- Quel est l'impact sur l'encadrement, la refonte des postes actuels ?
- Comment vont se répartir les tâches administratives ?
- Quelle est l'évolution des salaires prévus pour les postes actuels ?
- Quelle politique de formation va être engagée ?
- La provision congés payés, obligatoirement comptabilisée, est-elle calculée ? La provision pour départ retraite est-elle comptabilisée ou mentionnée en annexe ?
- Quelle évolution du ratio masse salariale / total charges est prévue ?

Le développement d'associations multi-établissements peut également susciter des bouleversements tels que la création d'un siège social ou le renforcement de la mutualisation des fonctions support : ressources humaines, comptabilité, finance,

juridique, systèmes d'information, communication, recherche de financement, achats, Cette politique devra également être estimée budgétairement et sa réalisation suivie dans le temps afin de s'assurer qu'elle ne présente pas de surcoûts dépassant les économies d'échelle, et ne devienne pas la cause d'effets pervers comme la dégradation du climat social ou une moindre qualité de prestation dans les établissements.

Sans rester focalisés sur la recherche de coûts cachés et l'assurance d'une organisation performante, les financeurs accorderont également une importance à la politique sociale en faveur des ressources humaines. Comme vu dans le 2^e Chapitre (1^e Section, 2^e Paragraphe), le parcours des porteurs de projet, la création d'emploi, la typologie des emplois, l'échelle salariale et la politique de formation seront des indicateurs forts de son engagement. En résumé, **les choix humains** seront évalués par les financeurs sous **trois angles : performance de l'organisation, analyse des coûts réels et des coûts cachés**, et enfin **preuve de l'accomplissement social**.

§3 Justifier les hypothèses de développement

Selon la NP 3400, « *le professionnel de l'expertise comptable ne répond pas favorablement à une mission, ou ne la poursuit pas, lorsqu'il estime que les hypothèses sont clairement irréalistes, [...], ou qu'il ne sera pas possible, notamment dans les délais proposés, de réunir les éléments probants pour fonder ses conclusions.* » Avant d'en arriver à cette situation, l'expert-comptable devra travailler de concert avec l'association afin de justifier les hypothèses de développement sous-tendant le dossier de financement. Loin de se résumer à une contrainte nécessaire pour délivrer une assurance, cet éclairage va permettre de rassurer les financeurs qui vont y voir le signe d'une attention forte portée aux éléments prévisionnels.

L'ensemble des informations utiles au dossier de financement seront présentées en annexe de celui-ci. En se référant à la norme 3400, nous pouvons utilement proposer une **présentation des hypothèses prévisionnelles** sur l'exemple suivant :

- Introduction : contexte de la demande de financement, la période couverte et les destinataires de ces états prévisionnels.

- Tableau des hypothèses de développement : description des hypothèses, nature (certaine, probabilité élevée, plausible, incertaine), justification.
- Incertitudes élevées entraînant une incidence significative sur les informations prévisionnelles
- Principes et méthodes comptables, leur conformité avec les comptes historiques, et changements de méthodes comptables : détailler les raisons et incidences des changements de méthodes comptables si il y a lieu.

A l'étude de dossiers en phase de développement, l'expert-comptable devra très souvent apprécier des prévisions, dont les hypothèses seront certaines ou plausibles. Les projections, par nature incertaines, concerneront une phase de démarrage ou un changement radical de l'activité. La liste des hypothèses devra être renseignée dès le début de la mission, celles-ci servant de base aux prévisions financières et devant permettre à l'expert-comptable d'anticiper les justifications à apporter au dossier de financement. Voici une application pour l'association AGE, dont nous nous contenterons de dresser un tableau des hypothèses de développement :

Tableau n°2

Justification des hypothèses de développement
Cas de l'association AGE

Hypothèse de développement	Nature de l'hypothèse	Justification
Hausse des produits d'activité	Probabilité élevée	Mise en évidence des produits certains et à probabilité élevée : Conventions pluriannuelles signées, duplication de l'événementiel sur des territoires, lancement d'un calendrier de formations, nouveaux emplois aidés
Hausse des adhérents	Probabilité élevée	Mise en place d'une politique de communication : refonte logo, site internet
Hausse de la masse salariale	Probabilité élevée	Corrélée à la hausse de l'activité, expliquée par un tableau détaillé par salarié et un suivi du ratio Masse salariale / Total Charges

Hausse de l'investissement	Certaine	Devis signés
Hausse du besoin en fonds de roulement	Probabilité élevée	Hausse des subventions présentant des délais de paiement longs ; hausse des charges mensuelles : nouveaux salariés et mise en place du Chèque Emploi Associatif = mensualisation des cotisations sociales

Selon l'énoncé de la norme 3400, l'expert-comptable devra assurer la documentation de ses travaux par la matérialisation d'un dossier de travail réunissant les éléments probants et autres justifications collectées : procédures analytiques (historiques et sectorielles), contrôle de pièces, vérification des formules, entretiens avec les dirigeants, jugement sur le caractère réaliste des ambitions par rapport aux moyens, ... Il devra également obtenir une confirmation de la part des dirigeants sur la validité et l'exhaustivité des éléments transmis par le biais d'une lettre d'affirmation.

Chapitre 2 : Bâtir le dossier de financement

Après avoir levé les incertitudes liées au développement de l'association, la mission peut s'orienter sur la constitution du dossier de financement. Nous étudierons deux exemples : le financement du besoin de fonds de roulement ainsi que le financement d'un projet immobilier. Nous aborderons également le financement participatif dont le mode opératoire répond à une logique nouvelle.

Section 1 : Le plan stratégique de développement : cas d'une demande de financement de besoin en fonds de roulement et d'investissement mobilier

Le plan stratégique de développement, ou *business plan social*, est le document socle qui servira de base à la demande de financement. Pour les associations multi-activités, une présentation analytique devient nécessaire dans la présentation du dossier de financement. Le besoin en fonds de roulement, axe majeur de la demande de financement, devra faire l'objet d'une analyse très précise.

§1 Le contenu du plan stratégique de développement

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, encore nouvelle, tarde en effet à faire son chemin. Pourtant, à y regarder de plus près, certaines informations prévues dans ce document peuvent être collectées facilement. L'expert-comptable, à travers ses missions annuelles, sa prise de connaissance et son diagnostic financier (comme vu 1^e Partie 2^e Chapitre, 2^e Section), dispose d'un grand nombre d'informations. L'annexe n°11 page 138 propose un exemple vierge de plan stratégique de développement ou *business-plan social* que l'expert-comptable pourra utilement fournir à son client après avoir renseigné les informations dont il dispose, ou qu'il pourra co-construire, selon les termes de sa lettre de mission. Relativement exhaustif, il servira de base aux dossiers de financement propres à chaque financeur. Sa constitution 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 lors de la construction du dossier de financement, figurent :

- Une sous-estimation ou une surestimation des besoins de financement : il s'agit d'évaluer au plus juste ses besoins en fonction de ses objectifs et de ses moyens. Même si le dossier de financement est le reflet de ses ambitions, celles-ci doivent rester réalistes (les financeurs se souviendront d'un excès d'optimisme !). Dans le cas d'un investissement matériel, celui-ci pourra se faire progressivement afin d'éviter la surcapacité de production. A 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 » ;
- Des délais de montée en charge trop rapide : il n'est pas rare d'attendre 1,5 à 4 ans afin de viabiliser une nouvelle activité. Dès lors, il est inutile de prévoir un équilibre de la nouvelle activité dès la première année ;
- Une durée de financement inadéquate avec les biens financés : il s'agit d'aligner les quasi-fonds propres et les emprunts sur la durée d'utilisation

des investissements. Afin que les remboursements d'emprunt ne soient pas trop lourds, le financement du besoin en fonds de roulement pourra être allongé (7 ans au lieu de 5 ans) ;

Pour rappel, la demande de financement de l'association AGE s'est portée sur un montant de 40 K€, dont 30 K€ de financement de besoin en fonds de roulement et 10 K€ de financement d'investissement. A titre d'illustration pratique, un extrait du plan de financement peut être consultable en annexe n°12 page 142.

§2 La nécessité d'une vision sectorisée de l'entité

Afin de comprendre au mieux l'évolution de ses produits et charges d'exploitation, clé de voûte du modèle économique de l'association, celle-ci ne doit pas hésiter à utiliser un découpage analytique ou sectorisé de ses activités. Dans le cas de l'association AGE, l'identification du couple subvention-prestation de type M2/M4 n'était pas suffisante pour expliciter la pluralité des activités développées. Le détail des activités et leurs traductions financières se sont donc imposés, tant pour clarifier le modèle économique que pour analyser la viabilité présente et à venir des activités.

Le travail de notre cabinet a consisté à définir des sections analytiques, au nombre de quatre : « Activités jeunesse », « Evénements », « Formation-accompagnement », et « Vie associative ». L'affectation des charges indirectes et produits accessoires dans les sections analytiques s'est ainsi réalisée par la méthode des coûts complets. Ce travail a notamment permis d'analyser que la section « Vie Associative » était largement déficitaire (- 9 K€), interrogeant sur la politique d'adhésion, quasi inexistante dans l'association. Notre cabinet a donc proposé à l'association une mise en œuvre de la comptabilité analytique afin de suivre au mieux ces évolutions, proposition que l'association acceptera par la suite.

En cas de **pluralité d'activités**, le **découpage analytique** s'avère nécessaire tant pour **clarifier le modèle socio-économique** auprès des financeurs que pour permettre une **meilleure maîtrise de la gestion** de l'entité. De surcroît, dans notre cas, il a permis de mettre en exergue une activité, à savoir la formation, amenée à s'autonomiser dans le futur dans une structure ad hoc de par son caractère lucratif

faisant peser un **risque fiscal**. En sectorisant cette activité par la mise en place d'une comptabilité analytique, l'association disposera d'un outil de sécurisation fiscale et pourra baser sa politique de développement des actions de formation sur une analyse précise de sa gestion.

§3 Evaluer au plus juste le besoin en fonds de roulement

Alors que le besoin en fonds de roulement (BFR) est le motif de 70 % des demandes de financement des associations, comme précisé dans la 1^e Partie (1^e Chapitre, 3^e Section, 2^e Paragraphe), la gestion du BFR est l'un des enjeux les plus importants des dirigeants associatifs. Son suivi permanent constitue un impératif gestionnaire, qui plus est pour les associations en phase de développement dont le BFR prend une importance accrue.

Même si son devoir de conseil n'équivaut pas à un devoir d'alerte de commissaire aux comptes, l'expert-comptable se doit d'être vigilant sur ce point clé. Par son diagnostic financier, il peut déjà estimer le besoin en fonds de roulement par une analyse mensuelle de la trésorerie, comme illustré dans la 1^e Partie (2^e Chapitre, 2^e Section, 2^e Paragraphe).

Cette analyse historique doit être complétée par une analyse du BFR futur selon le prévisionnel financier. Elle dépend des **hypothèses de développement** et des **délais de paiement** relatifs aux dettes, stocks, et créances. Les délais de paiement varieront ainsi selon les secteurs d'activité (très importants pour le commerce équitable par exemple) ou les types de partenaires économiques (plus longs avec certains financeurs publics comme les fonds européens). En définitive, il est recommandé à l'expert-comptable d'utiliser deux méthodes :

- Pour l'analyse historique : une méthode soustractive basée sur le fonds de roulement et l'analyse de la trésorerie mensuelle, donnant par différence un niveau de besoin en fonds de roulement récurrent⁵⁰, et maximal⁵¹ ;

⁵⁰ Selon mon analyse, le niveau de BFR récurrent correspond au niveau de BFR le plus haut atteint pendant au moins 3 mois dans l'année. Le choix de la méthode de calcul du BFR n'est pas neutre. Il semble préférable de retenir un BFR récurrent plutôt qu'un BFR au 31/12 qui ne donne qu'une

- Pour l'analyse prévisionnelle : la méthode des délais de paiement décomposée selon les catégories de dettes, créances, et stock.

Dans notre cas, le délai de paiement des dettes est facile à calculer car il est lissé sur 1 mois, correspondant au délai de paiement des fournisseurs et des salaires et charges sociales étant donné l'adhésion au dispositif du Chèque Emploi Associatif (CEA). En l'absence de stock, il convient de focaliser l'attention sur les créances en les décomposant selon les délais de paiement propres à chaque client, usager et financeur, comme effectué selon le tableau ci-joint présent, et repris dans le dossier de financement :

Tableau n°3

Evaluation du besoin en fonds de roulement prévisionnel
Cas de l'association AGE

BFR	2014	2015	2016
+ Stock	-	-	-
+ Délais de paiement des subventions (4 mois)	62 853	69 138	76 052
+ Délais de paiement des aides à l'emploi (1 mois)	2 500	2 750	3 025
+ Délais de paiement des formations (4 mois)	5 050	5 600	6 400
+ Délais de paiement des adhésions (6 mois)	4 750	5 250	5 500
+ Crédit client (1,5 mois)	1 738	1 911	2 102
- Crédit fournisseurs (1 Mois)	- 10 524	- 11 577	- 12 735
- Salaires & charges sociales (CEA : 1 Mois)	- 9 126	- 10 038	- 11 042
= Besoin en Fonds de roulement estimé	57 240	63 034	69 303
Variation annuelle	19 559	5 794	6 268

Dans un souci de cohérence, le plan de trésorerie prévisionnel réalisé pour N+1 pourra utilement corroborer les estimations du BFR réalisées par la méthode des délais de paiement. Dès lors, le BFR initial récurrent ainsi que les variations de BFR à venir seront reportées dans le plan de financement.

photographie à un instant T, ou encore à des BFR moyen ou médian qui ont tendance à lisser les écarts mensuels. Le BFR récurrent devra être traité par des solutions financières de long terme ce qui m'amène à l'inscrire en tant que BFR initial dans le plan de financement. A titre d'illustration, dans notre exemple, et pour 2013 : BFR au 31/12 : 21 815 € ; BFR médian : 29 979 € ; BFR récurrent : 37 681 € ; BFR maximum : 59 783 €.

⁵¹ La différence entre le BFR maximal et le BFR récurrent correspond à un BFR ponctuel. Elle pourra être traitée soit par des solutions de long terme, soit par des solutions type crédit court terme.

Section 2 : Choix et arbitrage : le cas d'une demande de financement d'investissement immobilier

Alternative à la location voire outil de gestion d'une trésorerie importante, le financement d'un projet immobilier est un événement marquant dans la vie d'une association. Il est donc utile de se pencher sur ses modes de financements et ses garanties associées.

§1 Quel choix opérer entre location et acquisition immobilière ?

Comme abordé dans la 1^e Partie (2^e Chapitre, 3^e Section), l'association DOM nous a sollicité dans le cadre d'un projet d'acquisition/extension/réhabilitation d'un de ses établissements. Locataire de son établissement sur lequel elle gère 2 foyers (un foyer occupationnel et un foyer d'accueil médicalisé), elle a décidé de profiter d'une opération de réhabilitation de l'existant et d'extension sur un petit bout de terrain nu dont elle est propriétaire pour redevenir propriétaire des actifs sur lesquels elle gère son établissement. Autrefois propriétaire, elle avait en effet décidé de le céder à l'Office Public de l'Habitat (OPH) en contrepartie d'un bail à construction de 40 ans, opération courante dans le secteur médico-social. Par cette opération, l'objectif est multiple : sécuriser l'emploi ainsi que la vie des résidents, mais également maîtriser les coûts et consolider la structure financière de l'association. Notre cabinet est donc mandaté pour valider l'opportunité de cette opération globale auprès des autorités publiques et sécuriser le dossier auprès des financeurs, le coût total du projet revenant à 9,4 M€.

Nous décidons avec l'association de réaliser un comparatif du prix de journée location avec le prix de journée projet et acquisition. Alors que l'OPH propose à l'association DOM un prix de journée location révisé suite à l'extension et la réhabilitation prévue, nous décidons de chiffrer l'hypothèse de devenir propriétaire et maître d'ouvrage.

Comme illustré dans le document en annexe n°13 page 143, le résultat de nos calculs aboutit à la conclusion suivante : **20 millions d'euros d'économies seraient réalisées sur 40 ans** soit 13 %, représentant 500 000 € d'économies par an. Ce chiffre substantiel s'explique par plusieurs causes :

- coût des travaux plus faible par une maîtrise d'œuvre privée plutôt que publique (-10%),
- taux d'emprunt plus faibles (-1 point),
- absence de frais de gestion de l'OPH (0,1%), ainsi que d'appel pour la provision gros entretien ou PGE (1%),
- exonération de taxe foncière pendant 25 ans (0,25% pour l'OPH),
- taux de progressivité annuel des frais de fonctionnement moins importants (-0,8%).

Ces économies ont été obtenues grâce à la signature d'une convention avec l'Etat lui délivrant l'agrément Prêt Locatif Social (PLS). Ce dispositif offre de nombreux avantages :

- TVA à taux réduit dans le cadre de la loi DALO⁵²,
- Exonération de taxe foncière pendant 25 ans,
- Taux d'emprunt indexé sur le Livret A (en l'occurrence Livret A à 1 % + 1,11 % variable obtenu avec la Caisse des Dépôts et Consignations) sur au moins 50 % du coût total (en l'occurrence 51 %),
- Plus grande facilité à obtenir des garanties d'emprunt, les logements sociaux étant considérés comme peu risqués (voir point suivant),
- Bénéfice de l'aide personnalisée au logement (APL) pour les résidents.

Cette opération peut également être bénéfique fiscalement pour les associations assujetties aux impôts commerciaux car elle peut permettre de récupérer la TVA selon le régime de la livraison à soi-même. Ce dispositif offre l'avantage d'obtenir le remboursement du crédit de TVA sur les dépenses d'investissement au fur et à mesure de l'avancement des travaux, l'exigibilité intervenant à l'achèvement, ce qui constitue un avantage en termes de trésorerie. Pour les structures assujetties ou

⁵² L'article 45 de la loi n° 2007-290 du 5 mars 2007, instituant le droit au logement opposable (loi DALO), prévoit l'application du taux réduit de la TVA aux travaux de construction des locaux d'établissements mentionnés aux 6° et 7° du I de l'article L. 312-1 du code de l'action sociale et des familles (CASF) sous certaines conditions.

non à la TVA dans le cadre d'opérations listées à l'article 278 sexies et 278 sexies A du CGI (notamment la livraison et la rénovation d'immeubles dans le logement social, le médico-social, les structures d'hébergement temporaire et d'urgence), elle peut également permettre de récupérer le différentiel entre le taux normal de TVA sur les dépenses et le taux réduit sur la livraison à soi-même, ce qui représente un gain économique direct⁵³.

§2 Faire intervenir la garantie

Le décret 1511-35 modifié par le décret n°2005-587⁵⁴ empêche à une ou plusieurs collectivités de garantir plus de 50 % du capital d'un même emprunt. En ce qui concerne les opérations d'aménagement, la quotité garantie est portée à 80 % pour les opérations visées à l'article L. 300-1 à L.300-4 du Code de l'urbanisme.

Cependant ces règles de partage du risque ne s'appliquent pas aux emprunts des organismes d'intérêt général pour lesquels la collectivité territoriale peut garantir la totalité d'un emprunt. Il en est de même pour les logements sociaux en raison de l'absence de règles prudentielles applicables. Dans les faits, plus de 90 % des garanties d'emprunt octroyées par les collectivités sont dédiées à ce secteur considéré comme peu risqué, prioritaire (et valorisant !) pour les collectivités, et nécessitant la mobilisation de garanties importantes exigées par les institutions financières et bancaires assurant leur financement.

Grâce à un dossier financier de qualité, l'association DOM a ainsi pu bénéficier auprès du Conseil Général d'une garantie bancaire couvrant ses deux prêts bancaires (Caisse des dépôts et Consignations pour 51 % et Crédit Coopératif pour 49 %).

Le manque d'outils de garantie bancaire étant souvent pointé comme un frein au développement des engagements financiers du secteur associatif⁵⁵, l'association

⁵³ Pour une étude intéressante, voir Juris Associations n°497 p. 38 à 42.

⁵⁴ Décret n°2005-584 du 27 mai 2005 relatif aux aides à l'investissement immobilier et à la location d'immeubles accordées aux entreprises par les collectivités territoriales et leurs groupements, et modifiant le Code général des collectivités territoriales (partie Réglementaire).

⁵⁵ De nombreux acteurs comme Garrigue, société financière dédiée à l'économie sociale et solidaire, ne financent pas les associations pour l'unique raison d'une absence de garanties financières à

DOM aurait eu beaucoup de difficultés à faire financer cet investissement sans l'agrément PLS délivré par l'Etat.

Dans l'attente de la mise en place de nouveaux outils financiers prévus par la loi ESS du 31 juillet 2014, les solutions sont minces en termes de garantie pour les associations, et de très rares acteurs prévoient des interventions : SOGAMA, France Active, Crédit Coopératif, ou encore La Nef avec ses cercles de garantie solidaire. Cette problématique peut être contournée par le crédit-bail immobilier proposé par les acteurs bancaires, mais dont le coût est généralement plus élevé qu'un emprunt classique.

§3 Dresser un tableau comparatif des offres de financement

Il est important de garder à l'esprit que plus la cotation de l'association sera favorable, plus ses dirigeants seront à même de négocier des conditions de crédit avantageuses. La palette de financements disponibles, qui plus est sur des montants élevés, exige de comparer non seulement les taux, mais également toutes les conditions régissant sa mise en place : garanties, clause de remboursement anticipé, délai d'instruction et de déblocage des fonds. Il peut être fort utile de proposer à l'association un tableau comparatif des différentes offres de financement :

disposition, contrairement à ce qui existe pour les entreprises commerciales. La BPI est chargée de déployer de nouveaux outils de garantie suite à la loi ESS du 31 juillet 2014, ce qu'elle n'a toujours pas effectué à la date d'écriture de ce mémoire.

Tableau n°4

Comparatif des offres de financement

	Proposition n°1	Proposition n°2	Proposition n°3
Nom de l'établissement Coordonnées			
Montant du prêt proposé			
Type de prêt (fixe ou variable)			
Durée			
Mode de remboursement (annuité ou amortissement constant)			
Type de garantie (hypothèque, caution, nantissement)			
Taux d'intérêt et frais annexes - taux d'intérêt - frais de dossier - coût de la garantie - coût de l'assurance			
Taux effectif global (TEG)			
Coût financier total (en euros)			
Proposition valable jusqu'au			
Date de décision du financeur			
Date de déblocage des fonds			
Pénalités en cas de remboursement anticipé Si oui, quel montant ?			

Section 3 : Le financement participatif peut-il accompagner le développement ?

Inconnu jusqu'à récemment, le financement participatif (ou *crowdfunding*) est en passe de devenir une étape incontournable dans une levée de fonds. Bien qu'encore peu développé pour le financement à moyen et long terme des associations, il n'en reste pas moins intéressant de se pencher sur ses ressorts.

§1 Les apports de la finance participative

Le *crowdfunding*, traduit littéralement comme « financement par la foule », n'est pas un principe de financement nouveau en soi. Il a de tout temps existé sous différentes formes : quêtes, tontines, marchés financiers, ... ou encore le Téléthon et les Cigales pour la finance solidaire. Sa véritable innovation réside dans le vecteur utilisé : Internet et ses nombreuses plateformes de financement. Embryonnaire il y a cinq ans, les sommes collectées par ces plateformes ont atteint 78 Millions d'Euros en 2013 soit 10 fois plus qu'en 2011⁵⁶. Trois modes de financement composent actuellement le paysage du financement participatif :

- La pré-vente et le don : la majorité des plateformes proposent des « dons avec contrepartie » ou « dons contre dons », abus de langage puisque les contributions correspondent en réalité bien souvent à des ventes en raison du montant des contreparties proposées. La présence de contreparties limitées permettra l'octroi de reçus fiscaux pour les associations aptes à en délivrer.
- Le prêt, avec ou sans intérêt
- L'investissement, réalisé par l'apport en fonds propres sous forme d'actions ou d'obligations. Bien que ce dernier mode ne concerne pas à proprement parler les associations (pour l'instant), certaines plateformes proposent aux internautes de financer un actif ou encore une opération commerciale par un vecteur indirect (société en participation par exemple) en récupérant leur mise ainsi qu'un surplus en cas de bénéfice réalisé.

⁵⁶ Voir *Baromètre du Crowdfunding 2013*, op. cit.

Le don est le mode de financement le plus plébiscité par les associations, même si le prêt commence à se développer progressivement. A la date d'écriture de ce mémoire, aucune solution de financement participatif ne s'est développée sur l'apport en fonds associatifs.

Bien qu'encore naissant, les apports de ce nouveau mode de financement peuvent être listés comme suit :

- Un outil rapide de collecte de fonds.
- Une absence de garanties demandées.
- Un effet de levier sur d'autres modes de financement.
- Un coût moindre sur certaines plateformes (ex : le prêt chez SPEAR).
- Une exposition médiatique.
- Un moyen de tester le succès d'un produit ou d'un projet.
- L'occasion de parfaire son discours et ses outils de communication.
- L'opportunité de fédérer une communauté de bénévoles, supporters et ambassadeurs.
- La possibilité d'être accompagné par une plateforme, des contributeurs, voire des prestataires extérieurs.

Suite à un entretien réalisé le 19 novembre 2013 avec Marianne IIZUKA, écrivain du premier livre de vulgarisation sur le sujet⁵⁷, « *le crowdfunding a tout son sens pour les associations, davantage que pour les entreprises, car il ne fait que pallier aux manquements des banques en matière de financement* ». Pour de nombreux responsables de plateforme, les associations ont toute leur place car elles incarnent les valeurs du public. Face au besoin de financement des associations et devant le succès du financement participatif, il est donc fort à parier que les associations se tourneront de plus en plus vers ce mode de financement alternatif, ouvrant un champ d'action très large pour les experts-comptables. C'est ce que prédit Michel GIRE, expert-comptable spécialisé sur les solutions de *crowdfunding* pour l'ESS :

⁵⁷ Voir IIZUKA Marianne, *Le crowdfunding : les rouages du financement participatif*, Edubanque éditions, 2013, 190 p.

« *L'expert-comptable a un rôle indispensable dans le conseil pour le choix des plateformes, la réglementation, et dans l'accompagnement par la formalisation du dossier de financement et du business-plan adapté aux plateformes* ». La profession n'est pas restée longtemps insensible à ce constat puisque la première démarche initiée par le CSOEC date d'Octobre 2014 avec la signature d'un partenariat avec une nouvelle plateforme, *Lendopolis*. Cette étape marque le début d'un engagement pérenne des acteurs du chiffre avec ce secteur, et augure de nouveaux partenariats à venir. Le Guide du Financement⁵⁸ présente ainsi les outils clés en main destinés aux experts-comptables et sera bientôt complété par un espace numérique dédié.

§2 Les critères pour bien choisir sa plateforme

Plusieurs critères doivent être pris en compte dans le choix d'une plateforme, qu'il est possible de lister comme suit :

- Nature du projet : ce premier critère peut être décisif dans le choix d'une plateforme. Entre plateformes spécialistes ou généralistes, il est parfois difficile de faire un choix. Les plateformes généralistes (*KissKissBankBank*, *Ulule*, *My Major Company*) bénéficient d'une grande popularité et peuvent permettre de toucher un public très large. Parallèlement, les plateformes spécialistes peuvent être adéquates pour atteindre un public très particulier. Les plateformes spécialisées sur l'économie sociale et solidaire se développent de plus en plus, telles *MyMoneyHelp* et *Mylocalproject* pour le don sans contrepartie, *Arizuka* et *Babeldoor*, pour le don avec contrepartie, *SPEAR* et *Prêt de chez Moi* pour le prêt, ou encore *WedoGood* pour l'investissement dans un actif ou une opération ponctuelle. Il est à noter qu'une plateforme dédiée uniquement aux associations existe, à savoir *HelloAsso*, fonctionnant sur le don sans contrepartie. Des plateformes sectorielles se sont développées dans la mode (*IamLaMode*), l'audiovisuel (*TouscoProd*), la musique (*Oocto*, *Microcultures*), l'édition (*Bibliocratie*), le sport (*SponsoriseMe*, *We Play Sport*, *Fosburit*), l'enseignement supérieur et la recherche (*Davincicrowd*), l'environnement (*Lumo*, *Ecobole*, *Crowd2win*), l'émancipation des femmes (*W4*), l'agriculture et

⁵⁸ Op. cit.

l'alimentation (*Blue Bees, Miimosa*) ou encore la jeunesse (*Eduklab, Rookiz*). Il est à noter que les associations de solidarité internationale peuvent se tourner vers des plateformes de micro-crédit solidaire (*Babyloan, Xetic*) ;

- Type de financement : le don avec ou sans contrepartie est très adapté pour les associations souhaitant solliciter du don ou du mécénat. Il n'existe pas de règle mais les plateformes de dons conviennent à des campagnes de financement ne dépassant généralement pas 100 K€, et dont l'objectif visé sera à la hauteur de la notoriété de l'association (3 K€ de récolte obtenue en moyenne). Au-delà, le prêt est une solution de choix notamment pour le financement de nouvelles structures, l'acquisition mobilière ou immobilière ;
- Localisation du public visé : selon la visée du projet, la plateforme choisie pourra être à visée locale (*Bulb in Town, J'adopte un projet* en Poitou-Charentes, *Graine de Start* en Bourgogne), nationale (cas de la grande majorité des plateformes), voire internationale (*Kick Starter* et *Indiegogo*, toutes deux américaines, sont réputées être les deux premières plateformes mondiales généralistes de dons avec contrepartie) ;
- Coût de la levée de fonds : gratuit sur des plateformes telles *Hello Asso* ou *MyMoneyHelp*, le niveau des commissions prélevées par les plateformes peut monter jusqu'à 15 % et atteint en moyenne 10 %. Certaines plateformes de prêt, comme *SPEAR*, annoncent proposer des taux inférieurs aux banques ;
- Services connexes : par contrainte de rentabilité, souci de se différencier ou dans l'intérêt des porteurs de projet, plusieurs plateformes développent des services en parallèle du financement. Alors que l'accompagnement en marketing digital est souvent offert gratuitement de manière ponctuelle, de nombreuses plateformes proposent un accompagnement personnalisé de manière payante sur plusieurs domaines (digital, juridique, comptable). D'autres plateformes se distinguent comme *HelloAsso* qui propose, outre des campagnes de dons en ligne, une solution de gestion des cotisations des adhérents ainsi qu'un service de billetterie électronique lié à l'événementiel.

Plus récemment, *Babeldoor* a développé un service de « crowdsourcing » permettant de chercher et de rassembler des ressources non financières (conseils, coups de main, fournitures, matériels, ...) parallèlement à une levée de fonds auprès des internautes.

A ce jour, aucune étude comparative de plateformes de financement participatif n'existe pour les associations ou l'ESS. Néanmoins, plusieurs sites internet dressent des listes non exhaustives de plateformes⁵⁹ tout domaine confondu. Des comparateurs de plateformes non spécifiques aux associations sont également en train d'émerger⁶⁰, bien qu'ils ne soient pas aboutis à la date d'écriture du présent mémoire. Sur ce constat, j'ai donc élaboré une cartographie des acteurs du financement participatif dédiée aux associations et à l'ESS, présentée en annexe n°14 page 145. Celle-ci répertorie 47 plateformes dont 36 sont éligibles aux associations.

§3 Les ingrédients d'une campagne réussie

Après avoir choisi son mode de financement et sa plateforme, l'association peut commencer à réfléchir à sa campagne de financement participatif. Cet exercice nouveau requiert plusieurs conditions afin d'assurer son succès :

- Choisir un projet mobilisateur : que ce soit à travers une action innovante ou un événement en rapport avec l'actualité, le caractère collectif donne une ampleur large au projet ;
- Anticiper sa campagne : il convient de prévoir un plan d'attaque avant toute campagne de financement (plan de communication, revue de presse de lancement, base de données de la communauté, calendrier, ...)
- Soigner sa présentation : le fond est aussi important que la forme. La clarté des informations présentées compte tout autant que les visuels apportés (graphiques, photos, vidéos, ...). La vidéo est devenue

⁵⁹ A l'exemple de l'annuaire créé par Marianne IIZUKA, précédemment citée, et repris partiellement sur son site consulté le 7 janvier 2015 au lien suivant : <http://www.edubanque.com/entreprendre/crowdfunding/annuaire-du-crowdfunding/tous-les-acteurs.html>

⁶⁰ Le premier exemple français est *Mr Crowdfunding*.

indispensable pour assurer la crédibilité du projet et permettre une communication virale ;

- Définir un objectif de temps et de collecte : à l'image d'une campagne de vente promotionnelle, le temps d'une campagne doit être limité. Au-delà de 60 jours, les projets ont généralement plus de mal à se financer. La plupart des plateformes fonctionnent sur la logique du tout-ou-rien ; si l'objectif de financement est atteint, alors le projet obtiendra le financement souhaité. Il est impératif que l'objectif visé soit atteignable afin d'éviter l'échec de la campagne. Une solution consiste à définir plusieurs paliers à atteindre avec un premier objectif de financement bas, en expliquant à quoi servent les différents niveaux de financement ;
- Bien réfléchir à ses contreparties : outil marketing incitatif, la contrepartie est une compensation offerte aux contributeurs dans les plateformes de dons avec contrepartie. Qu'elles soient symboliques ou matérielles, il est conseillé de proposer différents niveaux de contrepartie selon l'importance du don. Pour pouvoir proposer une réduction fiscale, les plateformes exigent de fournir la copie du rescrit fiscal d'intérêt général valant attestation d'éligibilité à la réduction fiscale ou du décret portant reconnaissance d'utilité publique ;
- Assurer la transparence de l'usage des fonds : en amont lors de la présentation comme en aval lors de la réalisation de l'action, la destination des fonds doit être clairement explicitée. Elle participe de la confiance dans le projet et dans le financement participatif en général ;
- Communiquer : première cible de communication, le cercle entourant l'association (adhérents, sympathisants, partenaires, proches) demeure la meilleure source de contributeurs et d'ambassadeurs du projet. Dès lors, la communication par les réseaux sociaux peut s'opérer afin de toucher le deuxième cercle (les amis d'amis) voire le troisième cercle (les inconnus). La stratégie du « buzz » peut être opérée par le biais de communiqués de presse tout au long de la campagne de financement. Alimenter la page en actualité, relancer les membres, remercier les contributeurs, insérer un lien

de sa campagne de financement dans ses signatures de mail, organiser un événement, ... autant d'actions qui serviront utilement la communication.

§4 Les inconvénients, risques, et limites d'un mode de financement encore naissant

Même si il est possible de parler de révolution dans le paysage du financement, le monopole bancaire étant tombé, la finance participative comporte quelques réserves résumées comme suit :

- Coût souvent plus élevé qu'un mode de financement classique : en raison des frais prélevés par la plateforme, mais aussi de l'investissement matériel et humain en termes de communication, du coût de l'accompagnement et des contreparties le cas échéant ;
- Montants limités : en moyenne 3 500€ par projet sont récoltés pour le don. Pour le prêt, mode de financement encore très peu développé pour les associations, les montants moyens récoltés par projet varient de 12 000€ pour *Prêt de Chez Moi* à 135 000€ pour *SPEAR*. Le financement participatif a encore du chemin à parcourir avant de remplacer les autres modes de financement ;
- Forte concentration des plateformes sur le don avec contrepartie : et ce bien que la réglementation récente⁶¹ se soit donné pour but de développer les plateformes de prêt et d'apport en haut de bilan. A ce jour, aucune plateforme ne s'est positionnée sur le financement en fonds associatifs ;
- Impact potentiellement négatif en termes d'image en cas d'échec de la campagne de financement : il faut retenir que le taux de succès des projets financés varie de 50 % à 80 % selon les plateformes ;
- Risque fiscal au titre du mécénat en cas de don avec contrepartie : pour pallier à cela, il convient de limiter les contreparties à 25 % de la somme donnée et à 65€ par donateur (cette dernière condition s'applique pour les

⁶¹ Voir l'Ordonnance n° 2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif et le Décret n° 2014-1053 du 16 septembre 2014 relatif au financement participatif.

dons des particuliers mais ne s'applique pas pour les entreprises mécènes)⁶² ;

- Obligation de livrer à temps les choses promises en présence de contreparties ;
- Concurrence possible sur le positionnement de l'association.

Pour favoriser l'expansion et l'impact positif de ce nouveau mode de financement, nul doute que l'expérimentation de nouvelles plateformes sera nécessaire. L'action des professionnels comptables pour faire connaître ces plateformes et renforcer la confiance dans le système sera cruciale. Au-delà d'un simple financement « dématérialisé », l'accompagnement des entreprises et la qualité de l'information financière seront à n'en pas douter des clés à long terme du succès du financement participatif. Ils sont la condition sine qua non de la pérennité économique des projets financés et donneront tout son sens à l'économie collaborative dont cette révolution financière se réclame.

Chapitre 3 : Présenter le dossier de financement

Dans l'optique de rassurer les financeurs ainsi que les dirigeants de l'association, l'accompagnement de l'expert-comptable peut se poursuivre lors des rendez-vous avec les financeurs. L'expert-comptable pourra dès lors remplir l'objectif premier de sa mission par l'assurance sur les prévisionnels et contribuer à négocier les conditions de crédit. L'accomplissement de sa mission sera l'occasion de dresser un compte-rendu et ainsi valoriser son apport auprès de l'association, avant d'entrevoir une poursuite de sa relation partenariale.

Section 1 : Convaincre les interlocuteurs financiers

L'expertise technique et la force de conviction de l'expert-comptable sont des qualités qui donnent tout leur sens à sa position de « tiers de confiance ». Ce rôle

⁶² Selon les instructions fiscales 4 C-2-00 n°86 du 5 mai 2000, et 4 C-5-04 n° 112 du 13 juillet 2004.

privilegié devra lui permettre de favoriser le dialogue et le consensus entre l'association et les partenaires financiers.

§1 Accompagner le dirigeant auprès des interlocuteurs financiers

L'expert-comptable peut jouer un rôle déterminant en accompagnant physiquement ses clients auprès des financeurs clés. Comme vu dans la 1^e Partie (1^e Chapitre, 1^e Section, 2^e Paragraphe), la capacité à s'entourer de professionnels constitue un gage de sérieux. Elle permettra à l'association de disposer de solides arguments et éventuellement de négocier des conditions de crédit plus avantageuses. La présence de l'expert-comptable dépendra de l'importance du crédit, de l'enjeu du rendez-vous, et de la capacité des dirigeants associatifs à défendre leur dossier de financement. Si l'association s'estime capable de défendre son projet, il est néanmoins préférable qu'elle détermine deux personnes référentes (ex : directeur/trésorier, directeur/DAF) afin de donner une dimension collective et stratégique à la démarche.

Dans le cas de l'association AGE, nous étions mandatés par notre client pour l'assister dans son rendez-vous auprès du comité d'engagement de France Active. En effet, l'intervention de France Active est généralement déterminante tant par sa réputation, le montant octroyé, que les garanties associées auprès des banques. Le financement fut obtenu sous condition de boucler l'ensemble du plan de financement, condition fréquente à l'instar du *crowdfunding* et de sa logique du tout-ou-rien. Cette réponse positive a permis de sécuriser le financement bancaire et de crédibiliser le dossier auprès des autres interlocuteurs (Cigales, sympathisants, adhérents). Le bouclage du plan de financement à hauteur de 40 K€ fut ainsi réalisé en six mois.

§2 Délivrer l'assurance sur les éléments prévisionnels

La délivrance d'une assurance n'est pas obligatoire dans une mission d'accompagnement et de conseil en financement, sauf lorsque l'examen d'informations prévisionnelles est mentionné, répondant à la NP 3400. Comme vu dans la 1^e Partie (2^e Chapitre, 1^e Section, 1^e Paragraphe), cette norme **matérialise la présence et l'opinion de l'expert-comptable**. Son apport premier est de **renforcer**

la fiabilité des éléments prévisionnels afin de **créer un environnement destiné à sécuriser le choix des financeurs**. Parmi ses outils, le CSOEC met à disposition un exemple de rapport d'examen d'informations financières prévisionnelles, joint en annexe n°4 page 119. Inséré dans les dossiers de financement papiers ou numériques, ce rapport participe ainsi à la reconnaissance du rôle de l'expert-comptable qui doit pouvoir être identifié, à l'image de ses missions classiques, en tant qu'**acteur de référence** dans le monde du financement.

Plus que la délivrance d'une assurance modérée, la finalité de l'expert-comptable demeurera avant tout de s'assurer du caractère réaliste des prévisionnels en apportant toutes les justifications requises aux hypothèses de développement. L'assurance validera les diligences menées par l'expert-comptable dont **le résultat sera jugé à la qualité du dossier de financement**.

§3 Porter une attention à la rédaction des contrats financiers

Bien qu'il soit impossible de prévoir l'issue d'une négociation, plusieurs paramètres peuvent venir conforter l'association dans sa discussion avec son banquier autour des contrats d'emprunt. Plus la situation de l'association sera confortable (cotation positive, comptes annuels en progression), plus celle-ci aura la possibilité de négocier les clauses d'un contrat d'emprunt. Ainsi, une cotation de l'ordre de 4 +, comme dans le cas de l'association DOM, voire supérieure, est un atout conférant une position de force à l'association. Elle rend la négociation possible autour de l'ensemble des clauses au contrat : montant, taux, durée, garanties, clauses spécifiques.

L'apport avec droit de reprise fait l'objet d'un contrat spécifique. La particularité de ce mode de financement est l'absence de contrepartie financière mais la présence possible de contreparties morales : réalisation d'un événement commun, affectation du bien à un usage précis, communication du soutien financier dans tous les supports de communication, transmission des documents annuels, droit de siéger au conseil d'administration, ... Le contrat d'apport matérialise le financement, le choix des référents, ainsi que les engagements réciproques. Dans le cas de l'association AGE, plusieurs contrats d'apports associatifs ont été conclus. Afin de faciliter leur

signature, nous avons donc proposé à l'association un contrat type, adaptable selon les demandes exprimées par les apporteurs. Un exemple de contrat d'apport avec droit de reprise applicable à toute association peut être fourni en annexe n°15 page 149.

Section 2 : Conclusion de la mission

Une fois sa mission accomplie, l'expert-comptable peut donc réaliser un compte-rendu de mission qui lui permettra de récapituler les objectifs et les résultats obtenus. Ce temps d'échange doit être l'occasion d'entrevoir une relation avec son client sur de nouvelles bases, la phase de développement engendrant de nombreux besoins d'accompagnement.

§1 Réaliser le compte-rendu de la mission

Alors que la mission de l'expert-comptable est terminée, le dernier temps fort avec le client est la réalisation d'un compte-rendu qui doit être la marque visible de la réalisation des objectifs fixés dans la lettre de mission.

Rappelant que la finalité de notre mission était une obligation de moyens et non de résultats, nous avons listé les objectifs convenus avec l'association AGE, à savoir :

- analyser son besoin de financement, réaliser un diagnostic financier et bancaire, et définir les solutions de financement adéquates,
- l'assister dans la rédaction de son dossier de financement, et délivrer une assurance sur l'examen des informations prévisionnelles,
- le mettre en relation avec les financeurs, préparer l'argumentaire oral, et l'accompagner dans les rendez-vous clés,
- l'assister au choix des propositions, aux conditions d'emprunt et à la rédaction des conventions.

A travers un tableau, nous avons mentionné les objectifs, les livrables, ainsi que les délais de réalisation. Il est bien évident que la mise en avant des apports de la mission conditionne la capacité des professionnels du chiffre à valoriser leurs honoraires. Illustré avec le cas de l'association AGE, l'annexe n°16 page 151

propose un exemple de compte-rendu qui mentionnera également l'impact de notre intervention ainsi que les pistes de collaboration futures.

§2 Evaluer l'impact de notre intervention

Le compte-rendu de mission est l'occasion d'établir la synthèse des impacts positifs de notre intervention. Voici les points forts suivants que nous avons pu mettre en évidence :

- Alors que le calendrier prévisionnel de notre intervention était réparti sur une durée de six mois, le bouclage du plan de financement a été réussi dans le délai imparti.
- Le processus d'instruction et d'engagement des financeurs a été rapide. La première décision de France Active est intervenue dans un délai de 2 mois. Ces procédures ont nécessité peu d'allers-retours car la plupart des informations étaient contenues dans le dossier de financement.
- Le coût des engagements financiers s'est avéré très faible, la majorité des concours étant des apports avec droit de reprise. Les coûts totalisent 1 192€ au total (frais d'intérêt, de dossier et de garantie) sur 40 000€ soit 3 % des sommes obtenues. En comparaison, si la somme totale avait été souscrite sous forme d'emprunt, le coût aurait été quatre fois plus élevé.

Les gains et économies générés peuvent être également listés. Ce fut le cas pour l'association DOM. La cotation renégociée a ainsi entraîné un différentiel de taux d'emprunt estimé à 0.2 point. Sur un emprunt de 25 ans de 9,5 millions d'euros, ce différentiel aboutit à une **économie d'environ 300 000€**.

Incidentement, les difficultés liées à une intervention pourront être énumérées. Dans notre cas, il n'a pas été jugé utile de les rappeler. En l'occurrence, le plan de financement de l'association AGE a pu être débloqué sans véritable difficulté. La sollicitation de nouveaux acteurs financiers (France Active, La Nef, Cigales) a été concluante et a surtout permis d'engager des partenariats amenés à se pérenniser à l'avenir. La qualité des derniers comptes et du dossier de financement a joué en notre faveur dès le premier rendez-vous avec la personne chargée de l'instruction

chez France Active, ce qui a grandement facilité la suite de la campagne de financement.

§3 Pérenniser la relation avec l'association

L'accompagnement financier pour lequel l'expert-comptable est sollicité intervient dans une période de développement de l'association. Cette phase de mutation est source d'incertitudes face auxquelles l'expert-comptable, comme vu au 1^e Chapitre (3^e Section, 1^e Paragraphe), doit rassurer l'association sur les risques qu'elle doit affronter. En fonction des orientations stratégiques et des défis organisationnels, l'expert-comptable peut ainsi saisir l'opportunité de sa mission financière pour adresser les besoins rencontrés ou prévisibles une fois sa mission accomplie. Son « **capital confiance et compétence** » doit lui permettre de devenir force de proposition pour mener de nouvelles missions destinées à répondre aux enjeux posés par le développement de l'association. Comme récapitulées dans son compte rendu de mission, ces missions seront une des clés pour veiller à une mutation réussie des associations sur le long terme.

CONCLUSION

BPI France, investisseurs solidaires, plateformes de financement participatif (« crowdfunding »), ou encore « impact investors »... le secteur de la finance connaît des bouleversements majeurs dont aucun ne saurait rester à l'écart, sous peine de passer à côté d'opportunités de développement stratégique. 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 spécialisés et dont le cœur de cible concerne de plus en plus l'économie sociale et solidaire, avec en chef de file les associations. De par son attrait pour le public et ses capacités d'action, l'association demeure un acteur incontournable de l'économie et de l'engagement social, et ce dans un contexte de structuration accélérée du secteur.

De nouvelles opportunités de financement apparaissent depuis que les Pouvoirs Publics ont souhaité moderniser le cadre associatif afin de renforcer ses apports éducatifs, économiques, sociaux, environnementaux ou culturels. La loi du 31 juillet 2014 sur l'économie sociale et solidaire constitue un pas en avant majeur. Pour autant, il est impossible de prédire un financement à moyen et long terme des associations qui soit optimal. La fiscalité n'apporte en effet pas de nouvelle incitation tout comme la sortie des investisseurs n'est nullement garantie, pour le cas d'outils tels que les titres associatifs.

L'expert-comptable, par son écoute active et sa connaissance fine des problématiques financières de ses clients, doit être à même de maîtriser les solutions les plus pertinentes face à des choix stratégiques. Son intervention ne se limite pas à donner une meilleure vision des offres de financement mais doit réellement participer à simplifier les démarches et raccourcir les délais de décision des financeurs, souvent très longs (de quelques mois à deux ans) et pouvant être bloquant pour les associations. Facilitateur de lien, l'expert-comptable pourra dès lors apporter son expertise technique et préparer le terrain d'une communication efficiente des dirigeants associatifs avec les financeurs.

Cette exigence de qualité se place naturellement dans les compétences et atouts de l'expert-comptable. Son intervention doit permettre de structurer le discours et

d'apporter une information financière de qualité en la valorisant auprès des tiers, dès la demande de financement et en aval de celle-ci. **Par son professionnalisme, l'expert-comptable garantit la crédibilité de la démarche de recherche de financement.** En créant les conditions d'un dialogue serein avec les financeurs, il apporte confiance et transparence, facteurs clés du succès de la recherche de financement et d'une relation durable de qualité avec les partenaires financiers.

Les acteurs associatifs ont l'opportunité de s'appuyer sur des professionnels connaissant intimement leur fonctionnement, leurs forces comme leurs faiblesses, et maîtrisant codes, langages et attentes des financeurs. Loin de se résumer à un devoir de conseil, l'accompagnement stratégique et financier deviendra une mission récurrente si l'expert-comptable sait se rendre incontournable dans les temps stratégiques comme dans la relation régulière avec les financeurs. Plus que jamais, l'expert-comptable, bénéficiant d'une position privilégiée de par sa proximité avec ses clients, doit devenir la **référence dans le secteur de l'accompagnement financier.**

Financeurs comme experts-comptables demeurent liés à la santé financière de leurs clients et ont donc tout intérêt à communiquer efficacement afin d'optimiser les dispositifs de financement existant. Leur responsabilité doit les amener à devenir forces de solutions pour améliorer le cadre réglementaire des associations. Seule l'implication de toutes les parties prenantes permettra de **renforcer l'intelligence économique non-lucrative** souhaitée par beaucoup. De la coopération, la créativité et l'expérimentation commune de nouvelles solutions naîtront les modèles stratégiques, socio-économiques et financiers associatifs de demain. Nul doute que la construction d'un **pacte social et solidaire** unissant l'ensemble des protagonistes permettra de consolider et d'embellir les milliers d'initiatives d'une économie d'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

Lois

- Loi du 01 juillet 1901 relative au contrat d'association
- Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération
- Loi n° 2001-152 du 19 février 2001 sur l'épargne salariale
- Loi n° 2007-290 du 5 mars 2007, instituant le droit au logement opposable (dite « Loi DALO »)
- Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (dite « Loi ESS »)

Décrets

- Décret n°2005-584 du 27 mai 2005 relatif aux aides à l'investissement immobilier et à la location d'immeubles accordées aux entreprises par les collectivités territoriales et leurs groupements
- Décret n° 2014-1053 du 16 septembre 2014 relatif au financement participatif

Ordonnances

- Ordonnance n° 2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif

Codes

- Articles L213-8 à L213-21 du Code Monétaire et Financier relatif aux titres associatifs
- Article L200 du Code Général des Impôts relatif aux dons des personnes physiques à des organismes sans but lucratif
- Article L238bis du Code Général des Impôts relatif au mécénat

Circulaires

- Circulaire du 18 janvier 2010 relative aux relations entre les Pouvoirs Publics et les associations

Instructions fiscales

- Instruction fiscale 4 C-2-00 n° 86 du 5 mai 2000 relative aux versements effectués au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général, reprise au BOFIP le 12 septembre 2012
- Instruction fiscale 4 C-5-04 n° 112 du 13 juillet 2004 relative aux mesures visant à encourager le mécénat d'entreprises, reprise au BOFIP le 12 septembre 2012
- Instruction fiscale 4 H-5-06 n° 208 du 18 décembre 2006 relative au régime fiscal des organismes sans but lucratif, reprise au BOFIP le 12 septembre 2012

Rapports

- Rapport parlementaire sur l'Economie Sociale et Solidaire, Francis Vercamer, Avril 2010
- Rapport en Conseil d'Etat sur les règles de territorialité du régime fiscal du mécénat, Gilles Bachelier, Février 2013
- Rapport parlementaire sur l'impact de la mise en œuvre du crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) sur la fiscalité du secteur privé non lucratif, Yves Blein, Laurent Grandguillaume, Jérôme Guedj, Régis Juanico, 12 décembre 2013
- Rapport définitif du Haut Conseil à la Vie Associative (HCVA) sur le financement privé du secteur associatif, 13 mars 2014
- Rapport du Comité Français sur l'investissement à impact social, *Comment et pourquoi favoriser des investissements à impact social – Innover financièrement pour innover socialement*, Septembre 2014
- Rapport parlementaire sur les difficultés du monde associatif, Alain Bocquet, Françoise Dumas, 20 novembre 2014

Avis

- Avis du HCVA sur le Paquet Almunia, 15 novembre 2012

Référentiel Normatif

- *Référentiel Normatif des professionnels de l'expertise comptable*, AECS, Juin 2013, 189 p.

Ouvrages de la profession

- *Guide des missions de l'expert-comptable en financement de l'entreprise*, AECS, 2010, 207 p.
- *Financement d'entreprises*, AECS, Juin 2012, 6 p.
- *Financement PME-ETI - Présentation aux investisseurs*, AECS, Juillet 2012, 6 p.
- *Dossiers modélisés de demande de financement TPE/PME/ETI, Guide d'utilisation*, AECS, 2013, 16 p.
- *Guide du financement, Edition 2014*, AECS, 2014, 174 p.
- *Guide du commissaire aux comptes dans les associations, fondations et autres organismes sans but lucratif, Edition 2014*, CNCC, Janvier 2014, 576 p.

Etudes, ouvrages, guides

- AVISE, ESSEC, *Changer d'Echelle : dupliquer les réussites sur de nouveaux territoires*, 2006, 49 p.
- AVISE, ESSEC, Caisse des Dépôts, *Changer d'échelle et maximiser l'impact des entreprises sociales*, 2014, 145 p.
- BARTHELEMY Amandine, KELLER Sophie, SLITINE Romain, *Stratégies et financement des entreprises sociales et solidaires*, Rue de l'Echiquier, Mai 2014, 264 p.
- CNAR, France Active, *Guide financier pour les groupes économiques solidaires*, 2009, 44 p.
- CNAR, France Active, *Guide association et fonds propres*, 2^{ème} version, 2009, 24 p.
- CNAR, France Active, *Répertoire des solutions de financement*, 2009, 45 p.
- CNAR, France Active, *Guide association et financement*, 2012, 40 p.
- CNAR, France Active, *Guide association et fusion*, 2013, 32 p.
- CNRS-Centre d'Economie Sociale, Deloitte, *Les associations entre mutations et crise économique – Etat des difficultés*, 2012, 30 p.

- CPCA, AVISE, CSA, *Associations quels sont vos besoins d'accompagnement ?*, 2011, 18 p.
- CPCA, Paquet Almunia, *Les clés de lecture de la CPCA*, Octobre 2012, 8 p.
- CPCA, *Les outils financiers de la BPI mobilisables par les associations*, Juillet 2013, 4 p.
- CPCA, *Contribution à l'analyse des modèles socio-économiques associatifs – Typologie des ressources financières*, Janvier 2014, 24 p.
- DROT Christophe, DUBROCA Christel, *Créer et gérer une association*, Vuibert, 3^{ème} édition, 2011, 224 p.
- Finansol-La Croix, *Baromètre de la Finance solidaire*, édition 2014/2015, 8 p.
- HOARAU Christian, LAVILLE Jean-Louis, *La gouvernance des associations*, Editions Eres, 2008, 304 p.
- IIZUKA Marianne, *Le crowdfunding : les rouages du financement participatif*, Edubanque éditions, 2013, 190 p.
- La Navette, *Votre association et sa banque*, Association Mode d'emploi, 2010, 95 p.
- La Navette, JOCHAS Yvette, *Le guide pratique du trésorier d'association*, Association Mode d'emploi, 2013, 122 p.
- La Navette, *La gestion comptable et financière de votre association*, Association Mode d'emploi, 2013, 176 p.
- La Navette, *Créer et gérer son association*, Association Mode d'emploi, 2013, 162 p.
- La Navette, *Comprendre et tenir la comptabilité de votre association*, Association Mode d'emploi, 2013, 120 p.
- Le Labo de l'ESS, *Propositions pour développer les outils financiers éthiques et solidaires*, 2013, 17 p.
- SPEAR, *Comment financer mon projet responsable ? Le Guide du financement de l'Entrepreneuriat Social et de l'économie Sociale et Solidaire*, 2013, 53 p.
- TARIANT Jean-Marc, *Guide pratique des relations banque entreprise*, Eyrolles, 2011, 290 p.
- TCHERNONOG Viviane, *Le Paysage associatif français, Mesures et évolutions*, Editions Juris / Dalloz, Novembre 2013, 272 p.

- TCHERNONOG Viviane, ARCHAMBAULT Edith, *Repères sur les associations en France*, CPCA, 2012, 8 p.
- UNIOPSS, *Comptabilité des associations et fondations, Établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Juris Editions, 2012, 432 p.

Revue de presse

Associations Mode d'emploi

- LANDONT Éric, *Financements croisés – Les nouvelles règles*, 06/2011, n° 130. – p. 16
- DINTRAS Frédéric, *Analyser la situation financière de l'association*, 08/2012, n° 141. – p. 17 à 19

Actu Experts Associations

- JEGARD François, *Dossier : Les fonds propres associatifs – Définition et comptabilisation*, 4^{ème} trimestre 2012, n°27 – p. 12 à 19
- LENOIR Mathilde, *Dossier : Le mécénat, un outil stratégique pour les PME*, 1^{er} trimestre 2013, n°28 – p. 16 à 19
- France Active, *Dossier : L'Ordre et France Active, partenaires pour un développement économique social et solidaire*, 2^{ème} trimestre 2013, n°29, – p. 13 à 19

Juris Associations

- *La culture de l'excédent*, 1/10/2009, n° 405 – p. 14 à 29
- *Abécédaire des ressources et financements*, 1/11/2010, n° 427 – p. 18 à 26
- *Solidarité financière : les moyens d'action*, 15/12/2010, n° 430 – p. 43
- *Maîtrise des risques - Y a-t-il un pilote dans l'association*, 1/03/2011, n° 434 – p. 17 à 36
- *Problématiques financières - Accompagnement : le bon réflexe !*, 15/05/2011, n° 439 – p. 17 à 36
- *Les formes atypiques de financement*, 1/10/2011, n° 445 – p. 19 à 33
- *Quand l'administration s'en mêle*, 15/05/2013, n° 479 – p. 12-13
- *L'économie sociale dans le mouvement des idées*, 15/03/2014, n° 495 – p. 48
- *Un investissement durable*, 15/04/2014, n° 497 – p. 38 à 42

- *Face à l'usure, le sur-mesure*, 15/07/2014, n°503 – p. 37-38
- *L'association en mode simplifié*, 15/10/2014, n° spécial – p. 20

La Vie Associative

- *Le financement des associations*, Septembre 2008, n°11
- *Accompagnement : les associations actrices de leur développement*, Juin 2011, n°15
- *Financement, les associations réussiront-elles leur mutation économique ?*, Octobre 2012, n°19

La Revue Associations

- PIOLAT Aurélie, SIMO Laurent, *Optimisez la gestion financière de votre association*, 05/2011, n° 44. – p. 8 à 11

La Revue des Sciences de gestion

- *Financer autrement ? La Revue des Sciences de Gestion*, 08/2012, n° 255-256. – p. 71 à 141

Revue Banque

- *Finances solidaires : bienvenue dans la nouvelle ère du social banking*, Revue Banque, 06/2009, n° 714. – p. 26 à 51

Mémoires d'étude

- BLAZY Clémentine, *Le financement des entreprises sociales : une comparaison France – Californie*, MRPA, Juillet 2011, 55 p.
- CUBY Marie-Caroline, *Pourquoi et comment les projets de développement durable peuvent-ils tirer bénéfice du crowdfunding ?*, CNAM, Septembre 2013, 119 p.

Mémoires d'expertise comptable

- CORTET Olivier, *La filialisation des activités lucratives d'une association : proposition d'outils méthodologiques à l'usage de l'expert-comptable*, 2007, 318 p. – disponible sur www.bibliobaseonline.com

- NINGRE Emmanuel, *Le financement de la croissance dans les TPE : outils et rôle de l'expert-comptable dans l'accompagnement auprès des banques*, Mai 2012, 200 p. – disponible sur www.bibliobaseonline.com

Sites internet

- Admical - Guide du mécénat, payant (90 euros) - www.admical.org
- Avise - Portail du développement des structures d'utilité sociale - www.avise.org
- Banque publique d'Investissement (BPI) - Actualité et solutions de financement de l'ESS - www.bpifrance.fr
- Edubanque - Annuaire de la finance participative - www.edubanque.com
- Fédération Nationale des CIGALES - Fédération regroupant des Clubs d'Investisseurs pour la Gestion Alternative et Locale de l'Épargne Solidaire - www.cigales.asso.fr
- Financement Participatif France - Baromètre du financement participatif - www.financeparticipative.org
- Fondation de France - Panorama des acteurs du mécénat - www.fondationdefrance.org
- France Active - Ouvrages sur l'ESS et les solutions de financement - www.franceactive.org
- Good Morning Crowdfunding - Actualité sur le Financement Participatif - www.goodmorningcrowdfunding.com
- Le Mouvement Associatif - Actualité et publications sur le secteur associatif - www.lemouvementassociatif.org
- Club Secteur public et Associations de l'Ordre des Expert-Comptables - Information, documentation et outils techniques sur les associations - www.secteurpublic.asso.fr
- SOLFIA - Outils d'analyse de son besoins de financement et solutions de Financement pour les Associations - www.solfia.org
- SPEAR (Société pour une Épargne Activement Responsable) - Plateforme de financement participatif par le prêt, Guide de l'épargne solidaire - www.spear.fr

ANNEXES

Annexes extraites de la documentation

Annexe n°	Titre et source	Pages du mémoire concernées	Page n°
1	Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE Source : Kit financement 2014 du CSOEC, exemple de lettre de mission approuvé par la commission des normes professionnelles du CSOEC le 8 septembre 2014	33	108
2	Présentation de la cotation entreprise de la Banque de France Source : www.fiben.fr	39	116
3	Grille d'analyse des critères de financement de France Active Source : BARTHELEMY Amandine, KELLER Sophie, SLITINE Romain, <i>Stratégies et financement des entreprises sociales et solidaires</i> , Rue de l'Echiquier, Mai 2014, 264 p.	43	118
4	Exemple de rapport d'examen d'informations financières prévisionnelles Source : Kit financement 2014 du CSOEC, exemple de rapport annexé à la NP 3400 agréée par arrêté ministériel le 20 septembre 2011	93	119

Annexes créées par l'auteur de ce mémoire

Annexe n°	Titre	Pages du mémoire concernées	Page n°
5	Cartographie des risques inhérents au processus de développement associatif	22	120
6	Questionnaire d'identification des besoins de financement – Cas de l'association AGE	36	124
7	Diagnostic financier – Cas de l'association AGE	38	126
8	Lettre de demande de communication de la notation bancaire	43	131
9	Cartographie des acteurs du financement associations, coopératives, et ESS 2015	53	132
10	Proposition de contenu pour un rapport financier	59	138
11	Proposition de contenu pour un plan stratégique de développement ou <i>business-plan social</i>	75	140
12	Plan de financement, extrait du <i>business-plan social</i> – Cas de l'association AGE	76	144
13	Calcul de coût d'un projet immobilier et comparatif avec absence de projet – Cas de l'association DOM	80	145
14	Comparatif des acteurs du <i>crowdfunding</i> associations, coopératives, et ESS 2015	88	147
15	Exemple de contrat d'apport avec droit de reprise	94	155
16	Compte-rendu de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE	94	157

■ LA MISSION D'ACCOMPAGNEMENT AU FINANCEMENT DE L'ASSOCIATION

EXEMPLE DE LETTRE DE MISSION (ADAPTEE AU CAS DE L'ASSOCIATION AGE)

Informations à fournir obligatoirement au client (*loi du 23 juillet 2010 Art L 111-2*)¹ :

- nom de la structure d'exercice professionnel ou de l'expert-comptable, statut et forme juridique, adresse géographique, coordonnées permettant d'entrer en contact rapidement et de communiquer directement avec le cabinet ou l'expert-comptable ;
- numéro d'inscription au registre du commerce et des sociétés ;
- nom de l'ordre auprès duquel la structure d'exercice professionnel est inscrite ;
- numéro individuel d'identification à la TVA.

¹ Informations figurant habituellement sur le papier à en-tête

**Annexe 1 - Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier –
Cas de l'association AGE**

A l'attention du dirigeant d'association en recherche de financement

Madame, Monsieur,

Nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée lors de notre dernier entretien en envisageant de nous confier en qualité d'expert-comptable une mission d'accompagnement au financement de votre association.

La présente lettre de mission est un contrat établi afin de se conformer aux dispositions de l'article 151 du Code de déontologie intégré dans le décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise-comptable. Elle a pour objet de vous confirmer par écrit les termes et les objectifs de notre prestation tels que nous les avons fixés lors (*indiquer la date du dernier entretien sur ce sujet*) ainsi que la nature et les limites de celle-ci.

1. PROJET A FINANCER

Dans ce paragraphe, l'expert-comptable reprend les caractéristiques du projet comme par exemple :

- description du projet à financer ;
- montant et caractéristiques du financement envisagé (dette, fonds propres...);
-

2. NOTRE MISSION

La mission que vous envisagez de nous confier sera effectuée dans le respect des textes légaux et réglementaires applicables aux experts-comptables² que nous sommes tenus de respecter.

Notre mission consistera à vous accompagner depuis l'identification de vos besoins en matière de financement jusqu'à l'élaboration des dossiers de demande de financement, incluant un examen des informations financières prévisionnelles :

² Voir paragraphe 4 des conditions générales « Obligations de l'expert-comptable »

Annexe 1 - Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE

1. Etape 1

- Prise de connaissance du projet
- Identification des besoins en fonction de la stratégie de l'association
- Diagnostic financier et bancaire
- Les différentes solutions de financement et l'identification des acteurs
- Planning financier

2. Etape 2

- Assistance à l'établissement des informations prévisionnelles soumises à notre examen
- Elaboration du *business-plan social* comprenant l'élaboration des informations financières prévisionnelles

3. Etape 3

- Mise en relation avec les investisseurs
- Préparation de l'argumentaire oral
- Aide à la définition des meilleures conditions de financement
- Conseil dans le choix final des partenaires financiers
- Présence lors des rendez-vous clés avec les financeurs
- Aide à la rédaction des conventions de financement

2.1. Durée de la mission

La mission est ponctuelle.

Elle sera réalisée dans un délai maximal de (xx jours) à compter de la signature par vos soins de la présente lettre de mission. Elle pourra être complétée par des missions complémentaires que vous voudrez bien nous confier pour atteindre vos objectifs.

2.2. Nature et objectif de la mission

Cette mission porte sur l'accompagnement au financement et l'établissement des informations financières prévisionnelles (prévisions budgétaires) de votre association ;

Annexe 1 - Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE

elle s'inscrit dans le cadre d'une mission globale aboutissant à l'élaboration d'un dossier de demande de financement.

2.3. Nature et limites des travaux à mettre en œuvre

2.3.1. Elaboration des informations financières prévisionnelles

Nos travaux consisteront à vous assister dans l'élaboration des informations financières prévisionnelles (prévisions budgétaires) requises pour le dossier de financement à savoir:

- rassembler les hypothèses établies par vos soins pour les prendre en compte dans l'établissement des comptes prévisionnels ;
- effectuer une traduction chiffrée des hypothèses ;
- présenter cette traduction comptable sous la forme requise par ses destinataires³;
- effectuer une analyse critique portant sur la cohérence des hypothèses communiquées (au regard des données issues de structures du même secteur d'activité et analyse et explication des variations significatives, etc.).

Au regard du cadre de référence des missions de l'expert-comptable, cette mission s'inscrit parmi les autres prestations sans assurance à l'issue desquelles le professionnel de l'expertise comptable n'exprime pas d'opinion.

■ Les limites de l'élaboration des informations financières prévisionnelles

Nous vous informons qu'en application de nos règles professionnelles, nous ne sommes tenus qu'à une obligation de moyens.

En conséquence nous ne pouvons nous engager sur la réussite de votre projet de financement, et notre responsabilité ne saurait être engagée pour les décisions prises par vous dans le cadre de votre rôle de dirigeant d'association.

³ L'expert-comptable pourra par exemple utiliser l'un des dossiers de financement modélisés avec les réseaux bancaires dans le cadre des partenariats signés avec le CSOEC ou le dossier modélisé du financement participatif.

Annexe 1 - Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE

Nous nous permettons d'attirer votre attention sur le fait que vous resterez responsable à l'égard des tiers de l'exhaustivité, de la fiabilité et de l'exactitude des informations comptables et financières concourant à l'élaboration de ces informations financières prévisionnelles (prévisions budgétaires).

Cette mission n'a pas pour objectif de déceler des erreurs, des actes illégaux ou autres irrégularités pouvant avoir lieu dans le cadre de votre projet.

2.3.2. Examen des informations financières prévisionnelles

Vous avez souhaité que cette mission soit complétée d'une mission d'examen des informations financières prévisionnelles (prévisions budgétaires)⁴. Dans ce cadre, nous sommes appelés à nous prononcer sur les éléments additionnels suivants :

- le caractère raisonnable des hypothèses ayant servi de base à l'élaboration des informations prévisionnelles ;
- la préparation de ces informations sur la base des principes comptables appropriés.

Cette mission sera effectuée dans le respect des dispositions de la norme professionnelle du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables applicable à la mission d'examen d'informations financières prévisionnelles.

Il s'agit d'une mission d'assurance de niveau modéré à l'issue de laquelle nous établirons un rapport sur ces informations financières prévisionnelles (prévisions budgétaires) de votre entité couvrant la période ... (à préciser) ; ces prévisions financières seront jointes à notre rapport.

2.4. Exécution et déroulement de la mission

Notre mission sera exécutée sous la direction de, expert-comptable, et de, assistant expérimenté d'encadrement, qui pourront se faire assister en cas de besoin par d'autres assistants de notre structure.

⁴ Cette mission peut s'appliquer quel que soit le mode de financement envisagé

Annexe 1 - Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE

Nous comptons sur votre coopération et sur celle des dirigeant(e /es) et salarié(e /es) de votre association pour nous communiquer les informations et les documents nécessaires pour réaliser notre mission dans de bonnes conditions, à savoir notamment :

(Lister la nature des informations et des documents nécessaires à la mise en œuvre de la mission)

A l'issue de notre mission, nous établirons un compte-rendu à votre attention décrivant les travaux réalisés.

2.5. Prestations complémentaires (le cas échéant)

(Paragraphe à conserver ou non / à adapter selon l'étendue de la mission)

Notre cabinet peut, le cas échéant, vous proposer les missions complémentaires suivantes :

- Assistance à la démarche de reconnaissance d'**intérêt général**, impérative pour le crédit d'impôt don & mécénat et la gestion d'immeuble de rapport (si plus de 3 ans d'activité)
- Assistance à l'obtention de l'agrément d'**entreprise solidaire d'utilité sociale** (ESUS) mis en place par la loi ESS du 31 juillet 2014, utile voire impérative pour l'obtention de financement
- Assistance à la démarche de reconnaissance d'**utilité publique**, impérative pour recevoir librement des donations et des legs, et assurer la gestion d'immeubles de rapport
- Accompagnement à la mise en place d'**outils de pilotage de l'activité** : suivi budgétaire, tableaux de bord (produits d'exploitation, trésorerie, BFR, ratios, ...), plan de trésorerie, suivi des financements, suivi de la masse salariale
- Accompagnement dans l'**animation** de la **relation** avec les **partenaires financiers** : mise en place d'indicateurs de performance et de mesure d'impact économique et social, servant de base au *reporting* (transmission d'information clés)

Annexe 1 - Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE

- Délivrance d'une assurance portant sur **la conformité de l'utilisation des fonds levés** au projet présenté par votre entité aux financeurs / à la plateforme de financement ...
- Mise en place d'une **comptabilité analytique** : définition de sections analytiques et de clés d'imputation, tenue comptable analytique
- Journée de **formation** pour les salariés et bénévoles sur les défis liés au **développement** de l'association : maîtrise des risques, outils de pilotage et gestion financière
- Mise en place de **procédures de contrôle interne** par fonctions : trésorerie, vente, achat, notes de frais, ...
- Passage d'une comptabilité de trésorerie à une **comptabilité d'engagement**
- Mise en place de la **combinaison des comptes** de vos entités

2.6. Modalités relationnelles

Nos relations seront réglées sur le plan juridique tant par les termes de cette lettre que par les conditions générales établies par notre profession afin de réaliser cette prestation dans des conditions optimales (voir annexe 1).

(Le cas échéant prévoir un tableau de répartition des tâches en fonction de la nature de la mission confiée.)

Tout aménagement devant éventuellement être apporté aux prestations définies ci-dessus sera préalablement arrêté d'un commun accord et fera l'objet d'un avenant à la présente lettre de mission.

2.7. Obligations d'identification

(Paragraphe à intégrer uniquement lorsque les informations et les documents requis en matière d'identification relatés au paragraphe 5 des conditions générales jointes ne sont pas en possession de l'expert-comptable)

Dans le cadre des obligations qui nous incombent en application des dispositions du Code monétaire et financier relatives à la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, nous vous informons qu'à la date de la présente les

Annexe 1 - Exemple de lettre de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE

informations et les documents requis en matière d'identification et relatés au paragraphe 5 des conditions générales jointes à la présente ne nous sont pas parvenus et que leur obtention est une condition suspensive pour la mise en œuvre de la prestation que vous souhaitez nous confier.

2.8.Honoraires

Nos honoraires seront calculés sur la base des temps passés par notre cabinet, augmentés des frais et débours divers. Les taux horaires appliqués varient en fonction de la mission confiée, de l'expérience et des compétences requises des intervenants sur la mission.

Pour l'exercice considéré et compte tenu des temps prévus, nos honoraires s'élèveront à ... HT soit ... TTC. En cas de dépassement des temps prévus, une régularisation des honoraires pourra être facturée à l'issue de notre mission.

(les modalités de facturation des honoraires peuvent être reproduites au niveau de ce paragraphe).

Nous vous serions obligés de bien vouloir nous retourner un exemplaire de la présente et des annexes jointes qui font partie intégrante de la lettre de mission, revêtues d'un paraphe sur chacune des pages et de votre signature sur la dernière page.

Nous vous prions de croire ...

L'expert-comptable/Le représentant légal

Le client

Ajouter en pièce-jointe l'annexe à la lettre de mission



La référence
pour maîtriser
votre risque

La cotation

Un processus d'appréciation de la situation financière des entreprises

POURQUOI LA BANQUE DE FRANCE COTE-T-ELLE LES ENTREPRISES ?

La cotation de la Banque de France est une appréciation sur la capacité d'une entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de trois ans.

La cotation est utilisée :

- pour les besoins de la politique monétaire, comme outil de sélection des créances qui peuvent être utilisées par les banques pour leur refinancement auprès de l'Euro-système. En effet, les établissements de crédit peuvent se refinancer auprès de l'Euro-système en apportant en garantie des créances qu'ils détiennent sur des entreprises bénéficiant des cotes de crédit les plus favorables ;
- pour le calcul des besoins en fonds propres des établissements de crédit au titre des règles de solvabilité ;
- pour aider les chefs d'entreprise à identifier les facteurs qui influent sur une analyse externe de leur situation financière.

QUELLES SONT LES ENTREPRISES COTÉES ?

Toutes les entreprises qui ont leur siège social en France peuvent être cotées à partir d'informations contenues dans la base de données FIBEN (Fichier bancaire des entreprises).

QUELS SONT LES DESTINATAIRES DE LA COTATION ?

> L'entreprise concernée

La cotation fait l'objet d'une communication gratuite et systématique aux responsables légaux des entreprises.

Le représentant légal d'une personne morale et/ou un entrepreneur individuel peut obtenir la communication de la cotation de son entreprise auprès des implantations territoriales de la Banque de France et demander des explications sur les motifs de son attribution au cours d'un entretien personnalisé. Il peut également y accéder selon des modalités à consulter sur www.i-fiben.fr.

> Les adhérents FIBEN

Peuvent adhérer à FIBEN :

- des établissements de crédit, des sociétés d'assurance-crédit et d'assurance-caution tournées vers les entreprises. Pour les établissements de crédit, les sociétés d'assurance-crédit et de caution adhérents, la consultation se fait par la base FIBEN, selon les profils. Les adhérents ne peuvent en aucun cas diffuser les informations contenues dans cette base à l'extérieur de leur établissement ;
- des administrations à vocation économique ou financière.

QUELS SONT LES TYPES D'INFORMATIONS COLLECTÉES ?

Les informations recueillies et analysées par la Banque de France permettent de conduire une démarche globale d'évaluation du risque de crédit d'une entreprise en vue de l'attribution de sa cotation.

Ces informations sont descriptives, comptables et financières, relatives aux incidents de paiement sur effets et aux crédits

déclarés par les établissements de crédit, judiciaires, liées à l'environnement financier et économique de l'entreprise, qualitatives.

Ces informations sont notamment recueillies auprès des entreprises elles-mêmes, des greffes des tribunaux de commerce, de l'Insee et des établissements bancaires.

COMMENT LA BANQUE DE FRANCE ATTRIBUE-T-ELLE UNE COTATION ?

Elle est attribuée par des analystes sous la responsabilité du directeur local de la Banque de France.

La cotation est déterminée « à dire d'expert » et non sur la base d'outils purement statistiques : elle tient compte des

éléments qualitatifs et prévisionnels que le chef d'entreprise a pu mettre à la disposition de l'analyste.

Elle est actualisée chaque fois que des éléments nouveaux significatifs sont portés à la connaissance des analystes.



La référence
pour maîtriser
votre risque

La cotation de la Banque de France est composée de deux éléments : une cote d'activité et une cote de crédit.

Exemple de cotation : A3++, E9, D5, H4+, GP, X0

> La cote d'activité exprime un niveau d'activité. Elle est figurée par une lettre qui caractérise le niveau d'activité de l'entreprise.

- Ce niveau est fonction, dans la très grande majorité des cas, du chiffre d'affaires.
- La lettre A représente le plus fort niveau d'activité.

COTE	NIVEAU D'ACTIVITÉ	MONTANT (en millions d'euros)		MONTANT (en millions d'euros)
A	supérieur ou égal à	750		
B	supérieur ou égal à	150	et inférieur à	750
C		50		150
D		30		50
E		15		30
F		7,5		15
G		1,5		7,5
H		0,75		1,5
J		0,50		0,75
K		0,25		0,50
L		0,10		0,25
M	inférieur à	0,10		
N	Non significatif			
X	Chiffre d'affaires inconnu ou trop ancien (exercice clos depuis plus de vingt et un mois)			

> La cote de crédit apprécie la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements financiers à un horizon de 3 ans.

COTE	
3++	Excellente
3+	Très forte
3	Forte
4+	Assez forte
4	Acceptable
5+	Assez faible
5	Faible
6	Très faible
7	Au moins un incident de paiement sur effets appelant une attention spécifique
8	Menacée (compte tenu des incidents de paiements sur effets déclarés)
9	Compromise (les incidents de paiement sur effets déclarés dénotant une trésorerie obérée)
P	Procédure collective (redressement ou liquidation judiciaire)
0	Aucune information défavorable recueillie



ÉVALUATION DES PERFORMANCES DE LA COTATION

La Banque de France est inscrite sur la liste des Organismes externes d'évaluation du crédit (OEEC), reconnaissance qui atteste qu'elle respecte les critères internationaux d'évaluation du risque de crédit : objectivité et indépendance, transparence et publicité de la méthode, large utilisation par la profession bancaire.

À consulter pour des mises à jour régulières :

www.fiben.fr

www.iedom.fr : pour la zone d'intervention de l'Institut d'émission des départements d'outre-mer, pour laquelle certaines informations contenues dans le présent document peuvent varier.

Vous retrouverez notamment sur le site : le Code de conduite de l'activité de cotation des entreprises à la Banque de France, le Rapport sur l'évaluation des performances de la cotation, le Cadre juridique de la cotation Banque de France.

Annexe 3 - Grille d'analyse des critères de financement de France Active

	E	D	C	B	A
	--	-	0	+	++
<p>Emploi et utilité sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse du projet social - Analyse de l'emploi (nombre d'emplois créés ou consolidés, conditions de travail) et de l'utilité sociale 					
<p>Gouvernance, direction et organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la gouvernance (composition et structuration) - Qualité de l'équipe dirigeante - Qualité de l'organisation 					
<p>Environnement et relations partenaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adhésion à une ou plusieurs fédérations - Ancrage territorial - Relations bancaires 					
<p>Projet stratégique et qualité du plan d'affaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse économique passée (nature et pertinence du positionnement économique de la structure, analyse des comptes de résultats passés) - Projet stratégique (projets de développement et impacts, plan d'action à moyen terme) - Qualité du plan d'affaires (principales hypothèses de construction des prévisionnels, fiabilité de leur construction, crédibilité des niveaux de CAF envisagés) 					
<p>Situation financière de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la situation financière passée - Evaluation de la solidité du haut de bilan (capacité de la structure à renforcer ses fonds propres, évolution de la situation d'endettement) - Evaluation du financement du cycle d'exploitation (évolution de fonds de roulement, BFR, trésorerie) - Analyse des structures liées (filiales, actionnaires) 					
<p>Qualité de la solution de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan de financement - Nature et opportunité des emplois prévus - Stade d'obtention des ressources - Analyse de la qualité de la solution de financement 					

■ EXEMPLE DE RAPPORT DE L'EXPERT-COMPTABLE D'EXAMEN D'INFORMATIONS FINANCIERES PREVISIONNELLES

Madame, Monsieur,

Conformément à la mission qui nous a été confiée par la direction et qui a fait l'objet de notre lettre en date du ..., nous avons examiné les prévisions budgétaires, de ... (*préciser l'entité concernée*) relatifs à ... (*préciser la période concernée*), tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces prévisions et les hypothèses présentées dans la Note X sur la base desquelles elles ont été établies, relèvent de la responsabilité de la direction. Elles sont destinées à être présentées à (*indiquer la ou les personnes concernées*) dans le cadre de (*indiquer le contexte dans lequel ces prévisions s'inscrivent*). Il nous appartient, sur la base de notre examen, d'exprimer notre conclusion sur ces prévisions.

Nous avons effectué cet examen selon les dispositions de la norme professionnelle du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts-comptables applicable à la mission d'examen d'informations financières prévisionnelles. Il n'entre pas dans notre mission de mettre à jour le présent rapport pour tenir compte des faits et circonstances postérieurs à sa date de signature.

Sur la base de notre examen des éléments corroborant les hypothèses retenues, nous n'avons pas relevé de faits de nature à remettre en cause les hypothèses retenues pour établir ces prévisions budgétaires, étant précisé que nous ne pouvons apporter d'assurance sur leur réalisation.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la traduction chiffrée de ces hypothèses, sur le respect des principes d'établissement et de présentation applicables à ces prévisions et sur la conformité des méthodes comptables utilisées avec celles suivies pour l'établissement des comptes annuels (*ou consolidés*).

Enfin, nous rappelons que s'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations différeront, parfois de manière significative des informations prévisionnelles présentées.

Lieu, date et signature
(Expert-comptable)

Cartographie des risques inhérents au processus de développement associatif

Typologie de Risques	Risques	Solutions	
REPUTATION	Grandir en « perdant son âme »	Redéfinition du projet associatif en réaffirmant la pertinence de l'objet social	
		Recrutement de personnes compétentes et sensibilisées à l'objet de l'association	
	Communication interne et externe insuffisante ou inadaptée	Mise en place d'une politique de communication	
	Détournement de la marque	Protection industrielle des données	
	Risque de rumeurs, scandales		Transparence financière
			Communication régulière
ORGANISATIONNELS	Gouvernance inadaptée	Recherche de bénévoles selon les fonctions (gestion, animation, juridique, communication, ...)	
	Taille des locaux insuffisante	Agrandissement, déménagement	
	Vulnérabilité du système d'information et des sites web		Renforcement de la sécurité des données : protection, sauvegarde, hébergement, archivage
			Définitions de pouvoirs et d'habilitations
	Mauvaise gestion (fichiers adhérents, donateurs, reporting projet)		Mise en place de logiciels de gestion (ex : facturation)
			Formation des salariés
			Procédures de contrôle interne par fonctions (trésorerie, vente, achat, personnel, communication, ...)

Annexe 5 - Cartographie des risques inhérents au processus de développement associatif

	Manque et perte de compétences	Recrutement actif et exigeant des salariés et bénévoles Procédures de travail Formation interne et externe des salariés
HUMAINS	Désaffection des bénévoles	Réaffirmation de l'objet social
		Temps participatifs
		Responsabilisation des personnes selon rôles et fonctions
		Politique de ressources humaines (ex : remboursement de frais de déplacement)
	Détérioration du climat social (démotivation, absentéisme, litiges salariés)	Politique de ressources humaines Participation des salariés à la gouvernance (selon limites légales et fiscales)
	Conflits de personnes	Procédure de prévention et de traitement des conflits
ECONOMIQUES	Manque de pertinence du modèle économique	Refonte du projet associatif avec étude d'opportunité
	Dépendance publique ou dépendance à de rares clients	Diversification d'activité
		Réplication sur de nouveaux territoires
	Perturbations la 1 ^{ère} année	Outils de gestion à court terme (plan de trésorerie, tableaux de bord)
Surcoûts (coordination et contrôle, communication) dépassant les économies d'échelle	Maitrise des principaux postes par des ratios (Masse salariale/Coûts globaux)	
FINANCIERS	Hausse des besoins d'investissement et du besoin en fonds de roulement	Réalisation de prospectifs financiers sur 3 ans : plan de financement, budget prévisionnel
		Financement de moyen et long terme

Annexe 5 - Cartographie des risques inhérents au processus de développement associatif

		<p>dits « haut de bilan »</p> <ul style="list-style-type: none"> - interne (excédent) - externes (apport avec droit de reprise, titre associatif, emprunt)
		Réduction des délais d'encaissement (relance clients, demandes d'avances aux financeurs)
	Inadéquation du réel avec le prévisionnel (budget, plan de financement)	Suivi régulier des documents prévisionnels
	Non-conformité de l'usage des fonds octroyés	Suivi analytique des projets
	Risque de fraude	Séparation des fonctions : ordonnancement achats/ventes, trésorerie, comptabilité,
		Limitation des moyens de paiement non traçables (espèces et chèques)
		Sécurité des moyens de paiement (personne référente, protection physique)
JURIDIQUE	Non-respect des obligations légales (ex : dépassement de seuils, loi informatique et libertés)	Veille réglementaire
	Remise en cause de la réglementation (ex : service à la personne)	
	Non-conformité de l'activité par rapport aux droits (statuts, règlement intérieur)	Réécriture des statuts, du règlement intérieur
	Mauvaise rédaction des contrats (salariés, clients, fournisseurs)	Mise en place d'une compétence dédiée (interne ou externe)
	Risques non ou mal assurés	Mise en conformité des contrats d'assurance selon les activités
COMPTABLES	Dépassement de seuils	Etablissement de comptes annuels selon règlement CRC 99-01
		Nomination d'un

Annexe 5 - Cartographie des risques inhérents au processus de développement associatif

		commissaire aux comptes
	Comptes non fiables	Passage à la comptabilité d'engagement
	Comptes non pertinents	Comptabilité analytique
		Combinaison de comptes (associations multi-entités)
	Sous-Evaluation du passif	Comptabilisation ou mention en annexe des indemnités de fin de carrière, provisions congés payés
FISCAUX	Remise en cause de la non-lucrativité et d'autres formes de reconnaissance	Réécriture des statuts pour redéfinir l'objet social
		Demande de rescrit fiscal régulier
		Sectorisation, filialisation, transformation

Annexe 6 - Questionnaire d'identification des besoins de financement – Cas de l'association AGE

Questionnaire d'identification du besoin de financement - Association AGE	
I. Trésorerie et Besoin en fonds de roulement (BFR)	
Questions	Réponses
Connaissez-vous votre niveau de trésorerie moyen ? Votre Pic le plus bas de trésorerie ? (Si oui, quel(s)-est-il(s) ?)	oui, pic à - 20 KE en fin d'année et au moment du paiement des charges sociales
Connaissez-vous votre besoin en fonds de roulement récurrent ? Votre Pic de Besoin en Fonds de roulement ? (Si oui, quel(s)-est-il(s) ?)	Non
Quels sont les délais de paiement actuels et à venir pour les recettes et charges suivantes :	
> Ressources publiques	
- subventions	Actuellement : 3 mois en moyenne ; A venir : Idem
- aides à l'emploi	Actuellement : 3 mois en moyenne ; A venir : Idem
> Ressources privées	
- formations	Actuellement : 4 mois en moyenne ; A venir : Idem
- adhésion	Actuellement : 6 mois en moyenne ; A venir : Idem
- autres prestations	Actuellement : 1,5 mois en moyenne ; A venir : Idem
> Charges	
- Crédit fournisseurs	Actuellement : 2 mois en moyenne ; A venir : 1 mois
- Salaires	Actuellement : 1 mois ; A venir : Idem
- Charges sociales	Actuellement : 3 mois ; A venir : 1 mois (passage au CEA)
Crédites	
Rencontrez-vous des difficultés à recouvrer les créances de vos usagers, clients, financeurs (si oui, précisez lesquelles) ?	Oui, région Ile-de-France
Constatez-vous ou anticipez-vous une augmentation des délais de paiement relatifs à ces créances (si oui, précisez lesquelles) ?	Oui, région Ile-de-France
Quelles solutions engagez-vous face à ces difficultés (demande d'avance et acceptée, suivi strictif des créances, relancer régulière, ...)?	Demande d'avance, édition des comptes annuels plus tôt
Débits	
Rencontrez-vous des difficultés à honorer :	
- le paiement de vos fournisseurs	Oui, allègement des délais de paiement des fournisseurs avec le versement des fonds publics
- le paiement des charges sociales et fiscales	Oui, demande ponctuelle d'échéancier
- le paiement de vos associés	Non
II. Investissement	
Etes-vous amené à renouveler des immobilisations existantes (si oui de quelle nature et dans quel but) ?	1 Ordinateur, fonctionnement 0,5 KE
A acquis des immobilisations nouvelles (si oui de quelle nature et dans quel but) ?	3 Ordinateurs pour les nouveaux salariés 1 KE ; Bureau : 0,5 KE ; logiciel de suivi de gestion 2 KE ; logiciel de recouvrement d'affaires : 6 KE
Quelles locations mobilières ou immobilières utilisez-vous ?	Locaux : Bail gratuit à l'antenne de Paris et bail peu onéreux à Poitiers ; Location de logiciels pour les recouvrement d'affaires
Envieez-vous de les transformer en propriété ?	Oui pour le logiciel de recouvrement d'affaires
III. Relation bancaire	
Avez-vous des bonnes relations avec votre(s) banque(s) ?	Oui mais pas toujours attentive à nos besoins
Vous contactez-elle régulièrement pour connaître l'évolution de votre situation ?	Non
Avez-vous connu ces derniers mois plusieurs découverts non autorisés ?	Oui, 2 fois par an
Quels sont vos solutions actuelles de crédit à court-terme (Daily, affectation, prêt en fonds de roulement, bon de caisse, ...)? Les taux appliqués ?	Daily sous forme d'autorisation de découvert avec le Crédit Coopératif pour un TEG de 8,75% en 2013
Dans le cas d'un Daily, quel est le plafond fixé par votre banque ?	15 KE
Quelles sont les conditions appliquées à vos emprunts actuels (taux, durée, garanties, ...)? Que financez-ils ?	NA
Avez-vous reçu de la Banque de France votre notation bancaire ? Si oui quelle est-elle ?	Non
Avez-vous déjà demandé à votre(s) banque(s) votre notation bancaire ? Si oui quelle est-elle ?	Non
IV. Modèle économique (compte de résultat) et structure financière (bilan)	
Quelle est l'évolution de votre rythme de développement ces 3 dernières années (en % des produits totaux, moyenne/an ou détaillé par année) ?	5 % par an
Vos dépenses augmentent-elles plus vite que vos recettes (si oui à quel niveau) ?	Non, cela suit l'évolution des produits
Votre modèle économique est-il amené à évoluer (si oui à quel niveau) ?	Développement fort des produits d'activité : formation, accompagnement ; hausse des ressources publiques par la duplication territoriale

Annexe 6 - Questionnaire d'identification des besoins de financement – Cas de l'association AGE

Quelle est l'évolution de votre rythme de développement prévu (en % des produits totaux, moyenne/ou en détaillé par année) ?

+ 30 % en 2014 ; légère hausse ensuite

Quels leviers financiers à court, moyen et long terme souhaitez-vous privilégier, selon les catégories de ressources suivantes :

2.2. Privilégier les acteurs que vous avez déjà sollicités ou que vous souhaitez solliciter, les modes de financement associés (ressource budgétaire, emprunt, fonds associatifs) et le cas échéant, leurs caractéristiques (durée, montant)

Catégorie de ressources	Modes de financement et caractéristiques (montant, durée)	Acteurs visés	Commentaires
> Auto-financement	Réalisation d'excédents annuels Nantissement de créances pour Daily, Nantissement de factures clients pour affectage	NA	
> Ressources publiques	Subventions de fonctionnement et de prolat Prestations ↔ Appel à projet, conventionnement	à détailler en Excel	
> Ressources privées			
Adhérents, sympathisants, grand public	Cotisations 30 €€ visé, apports avec droit de reprise (ADR) 6-8 €€	ADR à détailler en Excel	
Fédération, Confédération, Groupe	NA		
Usagers, clients	Accompagnement, formation, Paiement d'écarts de règlement		
Plateformes de finance participative ("crowdfunding")	À envisager		
Mécanisme d'entreprise	Non		
Mécanisme de fondations, fonds de dotation	Non		
Banques	Crédit court-terme à envisager avec La Nef (5-6%) en plus du Crédit Coopératif (3.5%) ; FRB à 5 ans avec La Nef (3-4 %)	La Nef, Crédit Coopératif	
Financiers solidaires	Apports avec droit de reprise	DIGALES, France Active	
Acteurs de la garantie	Garantie bancaire	France Active	
Sociétés financières spécialisées	NA		
Autres			

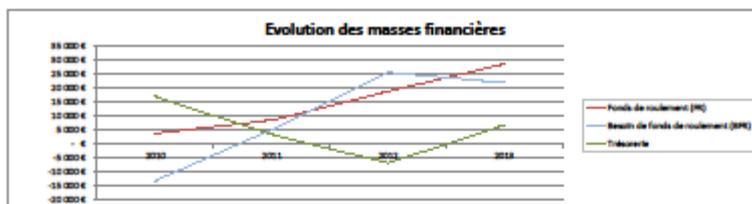
Annexe 7 - Diagnostic financier – Cas de l'association AGE

ASSOCIATION AGE

INDICATEURS FINANCIERS : IM à la structure financière qui s'analyse à travers le bilan

1. Evolution des masses financières

	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement (FR)	8 831 €	8 450 €	18 826 €	28 479 €
Trésorerie	17 089 €	2 099 €	- 6 662 €	6 664 €
Besoin de fonds de roulement (BFR)	-	18 218 €	4 951 €	21 815 €



Le fonds de roulement s'améliore de manière constante depuis 2010 (année de fonds propres quasi-nuls), pour atteindre 30 KE en 2013 grâce à des excédents annuels constants. Le besoin en fonds de roulement semble être couvert par le fonds de roulement (sauf pour 2012). A confirmer avec l'analyse mensuelle de la trésorerie.

2. Analyse mensuelle de la trésorerie (sous forme arrondie)

Note : Les avances de trésorerie ainsi que les Dailly, astreintes à de la trésorerie négative, ont été neutralisés afin qu'ils ne surimposent pas de façon arbitraire la trésorerie. Depuis 2013, les Dailly prennent la forme d'autorisations de découvert et non d'avances ce qui n'a plus d'incidence sur le niveau de trésorerie.

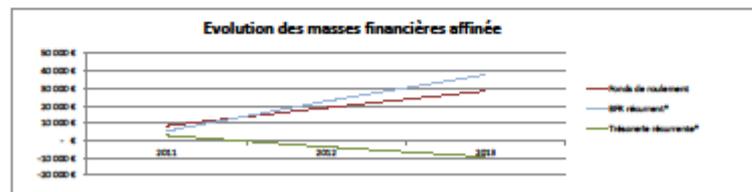
	Jan-14	Fév-14	Mars-14	Avr-14	Mai-14	Juin-14	Juil-14	Août-14
Période	4Mo-13	nov-13	oct-13	sept-13	août-13	juil-13	juin-13	mai-13
Trésorerie brute	14 664 €	20 158 €	23 804 €	4 583 €	5 571 €	9 202 €	9 549 €	23 640 €
- Dailly	-	8 000 €	8 000 €	-	-	-	-	8 000 €
- Avances de trésorerie	-	-	-	-	-	-	-	-
Trésorerie nette	6 664 €	12 158 €	15 804 €	4 583 €	5 571 €	9 202 €	9 549 €	15 640 €



Depuis février 2013, la trésorerie (netto des Dailly et avances de trésorerie) d'AGE se dégrade. Elle demeure positive sur 2013 puisqu'elle est négative 8 mois de l'année, avec un pic à - 35 KE en Novembre. Elle est particulièrement basse le 3ème semestre de l'année. Nous pouvons constater que la trésorerie avoisine fréquemment -10 KE, surtout lors des échéances trimestrielles de charges sociales. Afin d'être plus serein, et avant prise en compte des perspectives de développement, l'association devrait augmenter son Fonds de roulement de 30 KE. Les pics de trésorerie ponctuels d'Octobre et Novembre pourraient être compensés par du crédit court terme.

3. Evolution des masses financières affiné

	2011	2012	2013	Evolution
Fonds de roulement	8 450 €	18 826 €	28 479 €	Amélioration
Trésorerie médiane	5 630 €	5 484 €	- 1 500 €	Dégradation
BFR médian	2 840 €	14 342 €	29 979 €	Dégradation
Trésorerie récurrente*	2 860 €	- 2 648 €	- 9 202 €	Dégradation
BFR récurrent*	5 491 €	22 472 €	37 681 €	Dégradation
Trésorerie minimum	2 094 €	- 7 495 €	- 11 204 €	Dégradation
BFR maximum	6 046 €	26 521 €	59 783 €	Dégradation



* Niveau atteint pendant au moins 3 mois dans l'année

Contrairement à ce qu'une analyse basée sur le bilan de fin d'année laisserait croire, le fonds de roulement ne couvre plus le BFR depuis 2012. Ce dernier atteint 28 KE de manière récurrente avec des pics allant jusqu'à 60 KE. La faiblesse du niveau de trésorerie menace la poursuite de l'exploitation et sa dégradation est jusqu'à présent couverte par des Dailly (coûteux) ainsi que par des avances de trésorerie d'un membre d'AGE. Etant donné un niveau de trésorerie récurrent négatif de - 10 KE, des besoins d'investissement de 10 KE, et un développement à venir entraînant une hausse du BFR de 15 KE, il est prudent de lever 40 KE.

Annexe 7 - Diagnostic financier – Cas de l'association AGE

3. Ratios de solvabilité financière

Critère	Calcul					Valeur positive	Valeur moyenne	Valeur cible ou admissible
		2010	2011	2012	2013			
Ratios fondamentaux (selon notation)								
Capacité de remb. des emprunts	DMLT / CAF (en annuel)	0	0	0	0	< 4	> 4	
Autonomie financière	Frais financiers / EBE	2%	11%	5%	17%	< 30%	> 40 %	
Solvabilité financière (+ notation)	Fonds propres / Total Bilan	11%	21%	17%	43%	≥ 20 %	< 10 %	
Solvabilité financière (+ notation)	Fonds propres / FMIET (FP + CPP + empr.)	100%	100%	100%	100%	≥ 20 %	< 20 %	
Taux d'endettement	DMLT / Fonds propres (coefficient)	0	0	0	0	< 1	≥ 1	
Autres ratios								
Sécurité financière	Fonds propres*12m / Prod. d'expl. (en mois)	0,3	0,7	1,5	2,0	≥ 2 mois	< 1 mois	
Liquidité financière	Trésorerie*12m / Prod. d'expl. (en mois)	1,1	0,4	0,4	-0,3	≥ 2 mois	< 1 mois	
Capacité excédentaire	Résultat / Produits d'expl. (en %)	4,2%	3,8%	6,7%	-4,4%	> 5 %	< 0 %	

Excepté le niveau de trésorerie, les ratios sont positifs depuis 2012.

4. Test de la notation bancaire

Non applicable ici.

La notation avec analyse financière est réalisée par la Banque de France pour les entreprises de plus de 750 K€ de CA ou 300 K€ d'emprunt. Pour celles < 750 K€, seule une notation sur le type d'activité et les incidents de paiement est réalisée.

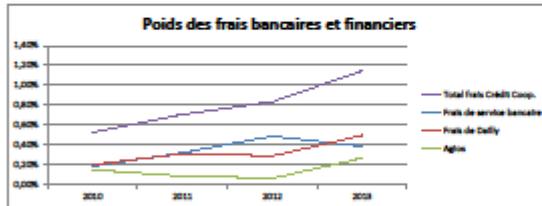
Critère	Ratio	Valeur normative
Capacité bénéficiaire	Dotés M< / CAF	< 4
Autonomie financière	Frais financiers / EBE	< 30%
Solvabilité	Fonds propres / Total Bilan	≥ 20%
Equilibre du bilan	Dotés M< / Fonds propres	< 1

Les valeurs normatives seront préalablement adaptées en fonction de la date d'analyse et du secteur d'activité. Un contact avec la Banque de France pourra permettre de connaître les valeurs en vigueur, et d'influencer positivement le score.

Indicateur vs. Ratios	Notation possible	Indicateur BCF
Dépasse largement l'ensemble des valeurs normatives	Bonne	3+ = à 4+
3 critères sur 4 respectés	Moyenne	3 à 3,5
Tous en dessous des valeurs normatives	Mauvaise	0 à 2

5. Poids des frais bancaires et financiers

	2010	2010 (en %)	2011	2011 (en %)	2012	2012 (en %)	2013	2013 (en %)
Frais de service bancaire	333 €	0,18%	529 €	0,32%	858 €	0,48%	699 €	0,39%
Frais de Daily	360 €	0,20%	518 €	0,31%	512 €	0,29%	899 €	0,50%
Agios	269 €	0,15%	147 €	0,09%	112 €	0,06%	478 €	0,26%
Total frais Crédit Coop.	962 €	0,53%	1 194 €	0,73%	1 482 €	0,83%	2 076 €	1,15%
Total charges	181 958 €	100%	166 711 €	100%	177 490 €	100%	180 864 €	100%



En pourcentage des charges globales d'INGC, les frais bancaires du Crédit Coop. ont plus que doublé entre 2010 et 2013 (de 0,53% à 1,15%), pour atteindre 2 K€ en 2013.

Annexe 7 - Diagnostic financier – Cas de l'association AGE

ASSOCIATION AGE

INDICATEURS ECONOMIQUES (PRODUITS) : M au modèle économique qui s'analyse à travers le Compte de résultat

1. Structure des ressources d'exploitation

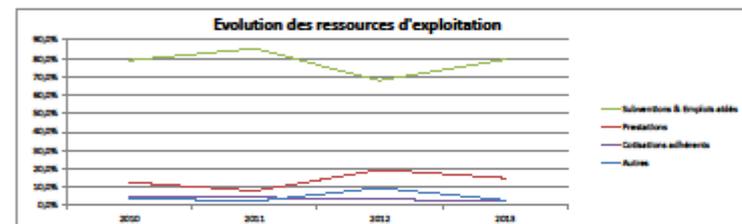
Détail des produits (en €K)	31/12/2010	R	31/12/2011	R	31/12/2012	R	31/12/2013	R	31/12/2014	R	31/12/2015	R
Total des produits (en €K)	37,7	1,4%	37,7	1,4%	37,7	1,4%	37,7	1,4%	37,7	1,4%	37,7	1,4%
Dotations (État, autres collectivités, org. Mém. ...)	12,1	3,2%	7,4	2,2%	36,7	9,7%	21,2	5,6%	5,9	1,6%	1,7	0,4%
Produits d'exploitation	4,2	1,1%	1,6	0,4%	1,6	0,4%	1,6	0,4%	20,4	5,4%	22,4	5,9%
Autres	2,1	0,6%	2,1	0,6%	2,1	0,6%	2,1	0,6%	2,1	0,6%	2,1	0,6%
Total Produits	26,4	7,0%	15,7	4,4%	36,7	9,7%	26,4	7,0%	28,4	7,6%	26,4	7,0%

CD	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CD (Intérieur Des Evénements)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Adhésions (sans)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Autres	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produits (Chèques (C et A))	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Restes	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Subventions (Sans Sans Sans, Ventes, Mises)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Commencement d'exploitation	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Autres (Membres, Pensions, Location)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Europe (PMA - investissements décaissés)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Autres	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Subventions	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Produits	2010	2011	2012	2013
Produits	12,1%	8,0%	10,0%	11,0%
Subventions & Emplois aidés	79,9%	85,9%	68,1%	79,4%
Cotisations adhérents	4,5%	4,4%	8,7%	3,9%
Autres	3,9%	3,8%	3,4%	3,8%
Total	100%	100%	100%	100%

2. Evolution des ressources d'exploitation

	2010	2011	2012	2013
Produits	12,1%	8,0%	10,0%	11,0%
Subventions & Emplois aidés	79,9%	85,9%	68,1%	79,4%
Cotisations adhérents	4,5%	4,4%	8,7%	3,9%
Autres	3,9%	3,8%	3,4%	3,8%
Total	100%	100%	100%	100%



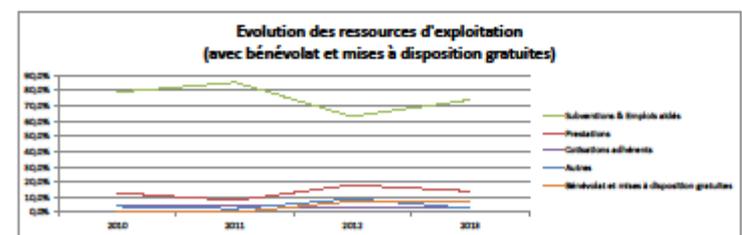
Nous pouvons constater un taux de dépendance élevé aux subventions et aides, compris entre 70 et 85 % des ressources entre 2010 & 2013. Cependant, les subventions et aides sont liées à de multiples financeurs.

3. Structure des ressources d'exploitation (avec bénévolat et mises à disposition gratuites)

	2010	2011	2012	2013
Produits	12,1%	8,0%	10,0%	11,0%
Subventions & Emplois aidés	79,9%	85,9%	68,1%	79,4%
Cotisations adhérents	4,5%	4,4%	8,7%	3,9%
Bénévolat et mises à disposition gratuites	0,0%	0,0%	7,1%	6,8%
Total	100%	100%	100%	100%

4. Evolution des ressources d'exploitation (avec bénévolat et mises à disposition gratuites)

	2010	2011	2012	2013
Produits	12,1%	8,0%	10,0%	11,0%
Subventions & Emplois aidés	79,9%	85,9%	68,1%	79,4%
Cotisations adhérents	4,5%	4,4%	8,7%	3,9%
Autres	3,9%	3,8%	3,4%	3,8%
Bénévolat et mises à disposition gratuites	0,0%	0,0%	7,1%	6,8%
Total	100%	100%	100%	100%

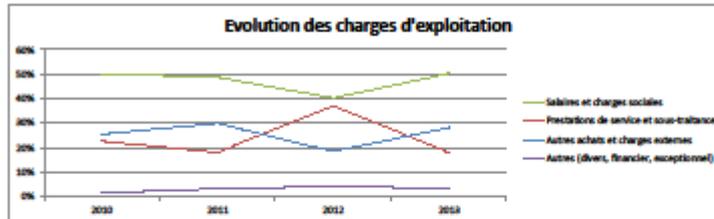


En 2013, bénévolat et mises à disposition gratuites représentent 7% des ressources d'exploitation, soit plus que les cotisations et autres produits réalisés.

Annexe 7 - Diagnostic financier – Cas de l'association AGE

ASSOCIATION AGE								
INDICATEURS ECONOMIQUES (CHARGES) : IM au modèle économique qui s'analyse à travers le Compte de résultat								
5. Structure des charges d'exploitation								
	2010	2010 (en %)	2011	2011 (en %)	2012	2012 (en %)	2013	2013 (en %)
Prestations de service et sous-traitance	41 345 €	23%	30 122 €	18%	65 341 €	37%	32 485 €	18%
Autres achats et charges externes	46 527 €	26%	49 821 €	30%	33 006 €	19%	51 027 €	28%
Salaires et charges sociales	91 218 €	50%	81 314 €	49%	71 655 €	40%	91 056 €	50%
Autres (divers, financier, exceptionnel)	2 898 €	2%	5 455 €	3%	7 458 €	4%	6 276 €	3%
Total charges	181 988 €	100%	166 712 €	100%	177 460 €	100%	180 844 €	100%

6. Evolution des charges d'exploitation

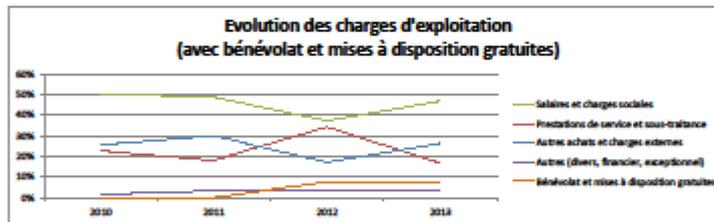


Les salaires représentent entre 40 et 50 % des charges d'exploitation.

7. Structure des charges d'exploitation (avec bénévolat et mises à disposition gratuites)

	2010	2010 (en %)	2011	2011 (en %)	2012	2012 (en %)	2013	2013 (en %)
Prestations de service et sous-traitance	41 345 €	23%	30 122 €	18%	65 341 €	34%	32 485 €	17%
Autres achats et charges externes	46 527 €	26%	49 821 €	30%	33 006 €	17%	51 027 €	26%
Salaires et charges sociales	91 218 €	50%	81 314 €	49%	71 655 €	37%	91 056 €	47%
Autres (divers, financier, exceptionnel)	2 898 €	2%	5 455 €	3%	7 458 €	4%	6 276 €	3%
Bénévolat et mises à disposition gratuites	-	0%	-	0%	14 000 €	8%	13 800 €	7%
Total charges	181 988 €	100%	166 712 €	100%	192 060 €	100%	194 644 €	100%

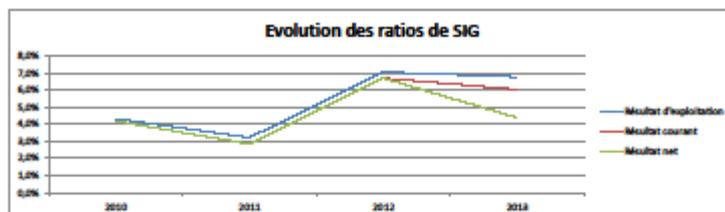
8. Evolution des charges d'exploitation (avec bénévolat et mises à disposition gratuites)



En 2013, bénévolat et mises à disposition gratuites représentent 7% des charges d'exploitation.

Annexe 7 - Diagnostic financier – Cas de l'association AGE

ASSOCIATION AGE								
SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION (SIG) : explication de la formation du résultat								
1. SIG en valeur et en % des produits d'exploitation								
	2010	2010 (en %)	2011	2011 (en %)	2012	2012 (en %)	2013	2013 (en %)
Résultat d'exploitation	8 213 €	4,3%	5 506 €	3,2%	12 914 €	7,1%	12 787 €	6,8%
Résultat courant	7 948 €	4,2%	4 861 €	2,8%	12 345 €	6,7%	11 413 €	6,0%
Résultat net	7 948 €	4,2%	4 861 €	2,8%	12 345 €	6,7%	8 281 €	4,4%



En pourcentage des produits d'exploitation, les ratios financiers de 2010 à 2013 restent positifs entre 3 % et 7 %.

Annexe 8 - Lettre de demande de communication de la notation bancaire

NOM DE L'ASSOCIATION
Adresse
CP VILLE

NOM DE LA BANQUE
Adresse
CP VILLE

A XX, le xx xxx XXXX

Objet : Demande de communication de la notation et de ses éléments explicatifs

Cher M XXX,

Suite à une *sollicitation de prêt / une obtention du prêt souscrit le* xx xxx XXXX, l'association XXX souhaiterait obtenir la notation bancaire que vous lui avez attribuée, de même que les éléments qui la justifient.

Et ce en vertu, l'article L313-12-1 du Code monétaire et financier, exposé comme suit :

« Les établissements de crédit ou les sociétés de financement fournissent aux entreprises qui sollicitent un prêt ou bénéficient d'un prêt leur notation et une explication sur les éléments ayant conduit aux décisions de notation les concernant, lorsqu'elles en font la demande. Ces explications ou éléments ne peuvent pas être demandés par un tiers, ni lui être communiqués. »

Nous aimerions ainsi connaître les critères nous permettant de faire évoluer favorablement notre notation, tout en restant soucieux de pouvoir entamer un dialogue constructif avec vous.

Vous remerciant par avance de l'attention que vous accorderez à notre demande.

Je vous prie de bien vouloir agréer, M XXX, l'expression de mes salutations distinguées.

Pour l'association XXX
M XXX
Fonction

Annexe 9 - Cartographie des acteurs du financement associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la structure	Année de création	Nature de la structure	Domaine d'activité	Eligibilité Associations	Eligibilité Coopératives	Localisation des projets	Mode de financement proposé	Amontement du projet	Tranche de financement cible
BPI France	2012	Banque publique	Généraliste	O	O	France	Avance remboursable	Toute forme	> 20 K€
Crédit Coopératif	2003	Coopérative bancaire	ESS	O	O	France	Prêt	Toute forme	aucune
La Nef	2008	Coopérative bancaire	ESS	O	O	France	Prêt	Toute forme	aucune
Autonomie et solidarité	2000	Société de capital-investissement	ESS	N	O	Nord-Pas-de-Calais	Apport en fonds propres	Toute forme	5 K€ à 60 K€
Brétagne Capital Solidaire	2005	Société de capital-investissement	ESS	N	O	Bretagne	Apport en fonds propres	Toute forme	< 50 K€
Caisse Solidaire	2007	Établissement financier d'épargne et de crédit	ESS	O	O	Nord-Pas-de-Calais	Prêt	Toute forme	30 K€ à 250 K€
CapHorn Invest	2010	Société de capital-investissement (investissement socialement responsable)	Innovation, environnement	N	O	France	Apport en fonds propres	Développement	1 à 2 M€
CDI Investissement (Groupe SCS)	2010	Société de capital-investissement (Impact Investing)	ESS	O	O	France	Apport en fonds propres	Développement	> 500 K€
CEG-Saucoif	2004	Société de garantie	Logement social, sanitaire, médico-social, engagement privé	O	O	France	Garantie	Toute forme	non indiqué
Obtain Capital	2008	Société de capital-investissement	ESS	N	O	France	Apport en fonds propres	Développement	600 K€ à 1,5 M€
Energie Partagée Investissement (EPI)	2011	Société de capital-investissement	Energies renouvelables	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	50 K€ à 700 K€
Edfin Gestion-Squidol	2009	Société de capital-investissement	ESS	N	O	Ile-de-France	Apport en fonds propres	Toute forme	10 K€ à 150 K€
Edfin Gestion-Ides	2003	Société de capital-investissement	ESS	O	O	France	Apport en fonds propres	Développement / Transmission	100 K€ à 1,5 M€
Ferme Oul	2002	Société de capital-investissement	Généraliste	N	O	Corse	Apport en fonds propres	Toute forme	50 K€ à 600 K€
Financ'Ides (Financ'Finance)	2007	Société de capital-investissement	Quartiers d'affaires	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	25 K€ à 225 K€
Garantie	2005	Société de capital-investissement	ESS	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	20 K€ à 200 K€
Herflow	2000	Société de capital-investissement	Généraliste	N	O	Pays Basque	Apport en fonds propres	Toute forme	1 K€ à 250 K€
IMS	2006	Société de capital-investissement	ESS	N	O	Midi-Pyrénées	Apport en fonds propres	Toute forme	5 K€ à 50 K€

Annexe 9 - Cartographie des acteurs du financement associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la structure	Durée du financement	Coût	Services concrets	Site Internet
BFI France	Qu pas cas	Qu pas cas	Mise en relation avec d'autres financeurs solidaires	www.bfi.fr
Oriefs Coopératif	Qu pas cas	Qu pas cas	Services bancaires classiques, mise en relation avec d'autres financeurs solidaires	www.oriefs.cooparis.fr/infos
La Nef	Qu pas cas	Qu pas cas	Services bancaires classiques, mise en relation avec d'autres financeurs solidaires	www.lanef.com
Autonomie et solidarité	5 an pour la K, sur mesure pour la OCA	Qu pas cas	Accompagnement individualisé ou collectif	www.autonomieetsolidarite.fr
Breagne Capital Solidaire	5 à 7 ans	Capital 5 ans : revente selon évolution des IP ; Titre part. 7 ans : taux fixe de base de 8% sur 80% de la valeur nominale + taux variable selon la variation de la OMF sur 40% ; prêt participatif 5 ans : 6%	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.breagne-capital-solidaire.fr
Caisse Solidaire	2 à 7 ans	Frais de dossier 1% + souscription au capital de Caisse Solidaire 1% ; Taux d'intérêt au cas par cas	Conseils sur le montage financier visant à limiter le risque de l'emprunteur, accompagnement post-cotation	www.caisse-solidaire.com
CapHorn Invest	5 à 7 ans	Gratuit	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.caphorninvest.fr
CDI Investissement (Droque SOS)	5 ans minimum	Qu pas cas	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.cdinvest.com
CEGOS accoef	Caution relais (à base de garantie publique) : 1 an. Caution classique : 30 ans	non indiqué	Pas d'accompagnement spécifique	www.cegofin.com
Citien Capital	5 ans minimum	Qu pas cas	Participation à la vie de l'entreprise, mise en relation avec un réseau de professionnels, appui au développement commercial, démarche développement durable	www.citien-capital.fr
Energie Partagée Investissement (EPI)	3 à 15 ans	Frais dossier 3%	Accompagnement par EPI et des moyens de citoyens engagés territorialement	www.energiepartagee.org
Efin Gestion-Capital	7 à 12 ans	7% en moyenne	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.efin.fr
Efin Gestion-Ideas	7 à 12 ans	7% en moyenne	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.efinideas.fr
Fenu Qui	5 à 7 ans	Frais dossier 700€ + 0,2%	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.fenuqui.com
FinanOies (FinNet Finance)	5 à 7 ans	Frais dossier 4,5% ; Complément-courant associé 5% ; Titres participatifs : taux fixe 5% à 7% + taux variable sur res. d'égnt.	Coach bénévole toute la durée de l'investissement ; Assistance par des experts bénévoles ponctuellement	www.finanoides.fr
Gerrique	5 à 7 ans	Frais dossier 3% + frais gestion 3% / an (sur le capital) ; CC associé 6 %	Accompagnement par les partenaires (Digis et autres financeurs solidaires)	www.gerrique.net
Herlioka	3 à 7 ans	Frais dossier 2%	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.herlioka.com
IS	5 à 7 ans	Frais dossier 100€ + 4,5%	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.is.com

Annexe 9 - Cartographie des acteurs du financement associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la structure	Année de création	Nature de la structure	Domaine d'activité	Eligibilité Associations	Eligibilité Coopératives	Localisation des projets	Mode de financement proposé	Avancement du projet	Tranche de financement cible
IFCIC	1988	Société de capital-investissement	Culture	O	O	France	Garantie / Prêt	Toute forme	Garantie 90 à 70 % du crédit < 100 K€ ; avance 0 à 100 ME
Investir & +	2011	Société de capital-investissement (Impact Investing)	ESS	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	Avant
Nef Investissement (ancien NefCapital Ethique)	2007	Société de capital-investissement	ESS	O	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	50 K€ à 500 ME
Fingest (NUSCOP PACA)	1989	Société de capital-investissement	Coopératives	N	O	PACA	Apport en fonds propres	Toute forme	2 ME par salarié
PHTrust Patrimoine	2005	Société de capital-investissement (Impact Investing)	ESS	N	O	France & International	Apport en fonds propres / Prêt	Développement / Transmission	100 € à 600 ME
Scopinvest (CSCCOP)	1988	Société de capital-investissement	Coopératives	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	> 25 K€
Socodem (CSCCOP)	1985	Société de capital-investissement	Coopératives	N	O	France	Apport en fonds propres / Prêt personnel	Toute forme	1,5 ME à 300 K€
Softcop (CSCCOP)	1987	Société de garantie	Coopératives	N	O	France	Garantie	Développement / Reconstitution	25 % à 100 % du prêt bancaire
SOGIAMA Odeur Associatif (SCA)	1977	Société de capital-investissement	Associations	O	N	France	Garantie	Toute forme	15 K€ à 4 ME
Solid	2011	Société de capital-investissement (Impact Investing)	Innovation sociale	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	100 ME à 600 K€
Transalpe (NUSCOP Rhône-Alpes)	2007	Société de capital-investissement	Coopératives / Associations en transformation	O	O	Rhône-Alpes	Apport en fonds propres	Transmission / Transformation	10 K€ à 300 ME
Adie	1989	Institut de microfinance/garantie	Micro-entrepreneurs	N	N	France	Micro-Crédit professionnel	Crédit / Développement	500 € à 10 ME
Oras Sol	2005	Institut de microfinance/garantie	Micro-entrepreneurs	N	N	PACA / Corse / Ile-de-France	Micro-Crédit professionnel	Crédit / Développement	500 € à 10 ME
Eddac	1992	Institut de microfinance/garantie	Micro-entrepreneurs	N	N	International	Micro-Crédit professionnel	Crédit / Développement	non indiqué
France Active	1988	Société de capital-investissement	ESS	O	O	France	Apport en fonds propres / Prêt / Garantie	Toute forme	5 ME à 1 ME
Initiative France	1985	Société de capital-investissement	ESS	O	O	France	Prêt	Toute forme	8 ME en moyenne
Micromédit	2010	Institut de microfinance	Micro-entrepreneurs	N	N	France	Micro-Crédit professionnel	Crédit / Développement	8 ME 20 ME
Parcours Confiance	2007	Institut de microfinance/garantie	Micro-entrepreneurs	N	N	France	Micro-Crédit professionnel	Crédit / Développement	1 K€ à 25 K€
Planét Finance	1998	Institut de microfinance/garantie	Micro-entrepreneurs	N	N	France & International	Micro-Crédit professionnel	Crédit / Développement	non indiqué

Annexe 9 - Cartographie des acteurs du financement associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la structure	Durée du financement	Coût	Services connexes	Site internet
IFCC	Par délimitation	Garantie : 1% par an facturé à la banque ; Avenances : 3,5 % à 4 %	Mise en relation et soutien à la relation bancaire	www.ifcc.fr
Investir & + Net Investissement (ancien Net Capital Ethique)	à venir	à venir	à venir	www.netcapital.fr
Pargest (MSCOP FNCA)	2 à 10 ans	à venir	à venir	à venir
Phil'Fus Partenaires	5 à 7 ans	non indiqué	Conseil juridique, social, fiscal / Financier ; Formation ; Révision coopérative	www.philfus.com
Sopinvest (CSCOP)	5 à 7 ans	non indiqué	Accompagnement pendant toute la durée de l'investissement	www.sopinvest.com
Sopinvest (CSCOP)	7 ans	Frais de dossier 1% ; Titres participatifs : taux fixe 6,6% à 9,5% sur 60% VN + taux variable sur 40% VN indexé sur res. d'expl. et plafonné à 0,5 fois rem. de base	Conseil juridique, social, fiscal / Financier ; Formation ; Révision coopérative	www.sopinvest.com
Sooden (CSCOP)	3 à 5 ans	Taux de base bancaire (7)	Conseil juridique, social, fiscal / Financier ; Formation ; Révision coopérative	www.sooden.com
Sofiscop (CSCOP)	Durée du prêt bancaire	Souscription capital de SCOP CDP 1% plafonnée à 1,530€ + abaisson Fonds de Garantie Mutual 2% récupérable	Conseil juridique, social, fiscal / Financier ; Formation ; Révision coopérative	www.sofiscop.com
SOGAMA Crédit Associatif (SCA)	2 mois à 32 ans	Selon produit et montant garanti	Pas d'accompagnement spécifique	www.sogama.fr
Solid	non indiqué	non indiqué	Accompagnement sur le caractère innovant	www.solid.com
Transmisés (MSCOP Rhône-Alpes)	3 à 7 ans	Cas pas cas	Conseil juridique, social, fiscal, financier ; Appui à la négociation ; Formation	www.transises.com
Adia	6 à 48 mois	Frais de dossier 5 % + 7,67% si montant < 6 M€ ou 6,67% au-delà	Micro-assurance ; Crédit individuel lié à un emploi (permis, véhicule) < 3 M€ sur 3 ans max. à 7,67% ; Accompagnement ponctuel, formations	www.adia.com
Crea-Soi	60 mois	Taux intérêt 5%	Crédit individuel lié à un emploi (permis, véhicule) < 3 M€ à 5 % ; Accompagnement ponctuel, formations	www.crea-soi.fr
Eddic	non indiqué	non indiqué	Formation et accompagnement sur place	www.eddic.org
Finance Active	1 à 7 ans	0 à 2,5 % selon produit	Accompagnement sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.financeactive.org
Initiative France	3 à 5 ans	Gratuit : prêt d'honneur & prêt Nacre à taux zéro	Accompagnement et partenariat sur le montage financier et pendant toute la durée de l'investissement	www.initiativefrance.com
Mozondit	< 3 ans	à venir	Lien avec un réseau d'entrepreneurs	www.mozondit.fr
Perours Confiance	12 à 60 mois	Taux du marché	Accompagnement stratégique pendant toute la durée de l'investissement	www.peroursconfiance.com
FinNet Finance	non indiqué	non indiqué	Crédit individuel lié à un emploi (permis, véhicule) < 3 M€ à 5 % ; Formation et accompagnement sur place	www.finnet.com

Annexe 9 - Cartographie des acteurs du financement associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la structure	Année de création	Nature de la structure	Domaine d'activité	Eligibilité Associations	Eligibilité Coopératives	Localisation des projets	Mode de financement proposé	Avenant du projet	Tranche de financement viable
Réseau Entreprendre	1996	Association d'accompagnement et de financement	Généraliste	O	O	France	PEB	Toute forme	15 ME à 30 KE
DDDDF	2007	Clubs d'investisseurs, personnes physiques	Développement durable	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	30 KE à 300 ME
Cigales	1983	Clubs d'investisseurs, personnes physiques	ESS	O	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	< 12 KE
Cifrel	1989	Clubs d'investisseurs, personnes physiques	Femmes	N	O	France	Apport en fonds propres	Toute forme	< 8 ME
Entreprise pour Humain et la Dérivance (EHD)	2003	Société foncière	Logement (maisons de retraite)	O	O	France	Apport en fonds propres	Acquisition / Construction / Mise aux normes	< 5 ME
ESS	2003	Société foncière	Logement social	O	O	France	Apport en fonds propres	Acquisition / Construction / Mise aux normes	non indiqué
Habitat & Humanisme	1986	Société foncière	Logement social	O	O	France	Apport en fonds propres	Acquisition / Construction / Mise aux normes	non indiqué
Habitats Solidaires	2003	Société foncière	Logement	O	O	France	Apport en fonds propres	Acquisition / Construction / Mise aux normes	non indiqué
Terre de Liens	1998	Société foncière	Agriculture durable	O	O	France	Apport en fonds propres	Acquisition / Construction	< 600 KE
Cofiles Nord-Sud	1995	Société de garantie	Solidarité internationale	N	N	Afrique	Garantie	Toute forme	1 KE à 30 KE
Olocredit	1975	Institut de microfinance/garantie	Solidarité internationale	N	N	International	Micro-Crédit professionnel / Apport en fonds propres	Toute forme	< 500K
SIOI	1983	Coopérative financière	Solidarité internationale	N	N	International	Micro-Crédit professionnel	Toute forme	< 5 ME

Filiations	Année de création	Domaine	Localisation des acteurs	Site internet
Febes	2001	Finances solidaire	Europe	www.febes.org
Finetel	1995	Finances solidaire	France	www.finetel.org
Infaf	1989	Finances solidaire	International	www.infaf.org

Pour consulter un annuaire des Fondations et Fonds de dotation, voir le [rapport/annuaire mobilisant édité par ADMICAL :
 <http://www.annuaire-fonds.org>](http://www.annuaire-fonds.org)

Nom de la structure	Durée du financement	Coût	Services concrets	Site Internet
Réseau Entreprendre	5 ans	Gratuit: prêt d'honneur à taux zéro	Accompagnement 6 mois avant la création et jusqu'à 18 mois après la création ; Liens avec un réseau d'entrepreneurs	www.reseau-entreprendre.org
DDDF	5 à 7 ans	Accès au financement gratuit ; modalités de sortie selon pacte d'associé	Accompagnement tout le long de l'investissement par des spécialistes	www.dddf.org
Cigales	5 à 7 ans	Accès au financement gratuit ; modalités de sortie selon pacte d'associé	Accompagnement collectif et citoyen tout le long de l'investissement. Cot-financement de plusieurs Cigales et de Garibus possible	www.cigales-assoc.fr
Griffe	5 à 7 ans	Accès au financement gratuit ; modalités de sortie selon pacte d'associé	Accompagnement collectif et citoyen tout le long de l'investissement	www.griffe-cigales.com
Entreprendre pour Humaniser la Dépendance (EPHD)	30 à 50 ans	Selon prestation	Maîtrise d'ouvrage, montage financier, gestion des logements	www.ephd-asso.fr
ESB	30 à 50 ans	Selon prestation	non indiqué	bilimad.lesbilimad.fr
Habitat & Humanisme	30 à 50 ans	Selon prestation	Maîtrise d'ouvrage, montage financier, gestion des logements, accompagnement des personnes en difficulté de logement, création d'habitats collectifs	www.habitat-humanisme.org
Habitats Solidaires	30 à 50 ans	Selon prestation	Maîtrise d'ouvrage, montage financier, gestion des logements, création d'habitats collectifs	www.habitats-solidaires.fr
Terre de Liens	30 à 50 ans	Selon prestation	Accompagnement des agriculteurs en recherche de terres, mise en location et gestion des fermes à très-long terme, soutien des paysans, accompagnement des collectifs	www.terredeliens.org
Coiffes Nord-Sud	Selon durée du crédit	3,50%	Accompagnement sur place par les investisseurs de microfinance	www.coiffes.org
Obicoorrid	5 à 15 ans	9% à 11%	Accompagnement pendant toute la durée de l'investissement	www.obicoorrid.fr
SBI	Propre à chaque structure financière de proximité partenaire	Propre à chaque structure financière de proximité partenaire	Appui financier et accompagnement par des structures financières de proximité	www.sbi.fr

Proposition de contenu pour un rapport financier

(à adapter pour chaque association,
avec spécificités pour les associations médico-sociales)

1) Faits marquants de l'année écoulée

- orientations nationales, contexte, environnement économique ;
- (le cas échéant) évolution des établissements ;
- point sur le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) si existant ;
- actions menées.

2) Présentation des résultats

Examen du compte de résultat de l'association ou présentation de la formation du résultat comptable :

- chiffres clés (présentation en grandes masses du compte de résultat aboutissant au résultat comptable, de la reprise de résultats antérieurs aboutissant au résultat économique à présenter aux autorités de tarification, des résultats par sections analytiques si existantes) ;
- analyse des grandes masses expliquant leurs variations d'un exercice à l'autre.

3) (le cas échéant) Présentation des résultats par établissement

- commentaires sur les établissements significatifs ;
- analyse sommaire des établissements en pertes significatives.

4) Examen du bilan

- présentation du bilan simplifié en grandes masses (actif immobilisé et circulant, trésorerie, fonds propres, provisions et fonds dédiés, emprunts, dettes à court terme, autres dettes) ;
- analyse de l'actif, du passif et mise en évidence des principales évolutions telles que les investissements les plus importants, le ratio d'obsolescence des immobilisations (total amortissements / valeurs brutes x 100), les créances et leur antériorité, les dépenses rejetées et les résultats refusés cumulés, les principales provisions et risques, l'évolution de l'endettement.

5) Diagnostic financier

- présentation des grands équilibres financiers (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie nette) ;

Annexe 10 - Proposition de contenu pour un rapport financier

- analyse du bilan financier et des ratios financiers (évolution du fonds de roulement lié à l'investissement, fonds de roulement d'exploitation, besoin en fonds de roulement, trésorerie, délais fournisseurs, clients, etc.).

6) Perspectives

- orientations générales et projets futurs.

7) Conclusion

- synthèse sur la situation financière.

Proposition de contenu pour un plan stratégique de développement ou *business-plan social*

Page de garde

Photo, coordonnées de l'association et des interlocuteurs, objet de la demande

Sommaire

Résumé du projet

Besoin de financement, détail du financement sollicité, garanties proposées, financement global, origine, objectifs, activités, réalisations, partenaires, ambitions, planning de réalisation, indicateurs économiques et sociaux

Identité

Fiche d'identité : coordonnées, date de création, SIREN

Activité : localisation, biens et services fournis, contraintes réglementaires

Historique : faits marquants depuis la création

Particularités juridiques, sociales, fiscales, comptables

Liens et partenariats : économiques, financiers, institutionnels, prescripteurs, bancaires, conseil, accompagnement

Charte du projet : vision, objectifs sociaux et écologiques ancrage local, accent sur l'innovation sociale

Analyse d'opportunité

Résultat d'une étude de marché, d'une expérimentation pilote ou d'une expérience accumulée, elle comprendra : pertinence de l'offre face aux besoins rencontrés, évolution du marché passée, tendance prévue, barrières à l'entrée, analyse de la

**Annexe 11 - Proposition de contenu pour un plan stratégique de développement ou
*business-plan social***

concurrence, cibles et marchés visés, nombre et caractéristiques des bénéficiaires, mode et délais de règlement, couverture contre le risque d'impayés

Stratégie de développement et modèle économique

Axes de développement

Offre produit-service

Production : moyens matériels, logistiques, techniques à développer

Marketing : positionnement (qualité et prix), avantages concurrentiels, valeur ajoutée, canaux de distribution, type de vente, mode de facturation, vecteurs de communication, délais de règlement

Organisation et gouvernance : ressources humaines actuelles et prévues, fonctionnement de la gouvernance.

Modèle économique : détail des coûts du projet et des ressources à mobiliser, étude du point mort

Locaux d'exploitation :

Si projet d'acquisition immobilière : montage juridique, fiscal et financier ; présentation des locataires et de leur capacité à faire face au loyer ; durée et nature du bail ; description détaillée du projet (localisation, photos, plan, devis, protocole d'acquisition, surface, prix de revient au mètre carré, ...) ; justification du prix du bien si achat dans l'ancien ;

Si projet de rénovation immobilière lié à une location : description détaillée du projet (localisation, photos, plan, devis, bail, surface, prix de revient au mètre carré, ...)

Investissements matériels nécessaires

Caution bancaire éventuellement nécessaire

**Annexe 11 - Proposition de contenu pour un plan stratégique de développement ou
*business-plan social***

Mode et délais de règlement des fournisseurs, dépendance éventuelle

Plan opérationnel

Détail des actions des trois prochaines années, plan de lancement du projet la première année

Prévisions financières

Trois derniers comptes de résultat et comptes de résultat prévisionnel sur 3 ans

Trois derniers bilans et bilans prévisionnels sur 3 ans

Plan de financement sur 3 ans

Plan de trésorerie prévisionnel sur 1 an

(tableaux à réaliser sur 15 ans en cas de projet d'acquisition immobilière ou sur la durée du bail si elle est inférieure en cas de rénovation immobilière liée à une location)

Tableau de masse salariale chiffré et tableau des effectifs par nature (poste, type de contrat) de N-2 à N+3

Tableau des immobilisations

Tableau des emprunts en cours

Tableau de calcul et d'évolution des masses financières et des ratios (analyse graphique possible) : fonds de roulement, BFR, trésorerie, CAF, ratios

Demande de financement

Financement moyen et long terme : besoin de financement, montant recherché, durée, garanties, date de déblocage souhaité

Financement court terme : nature et montant activable

Coordonnées des dirigeants et de leurs conseils

Trésorier, directeur, expert-comptable

Impact social

Outils d'évaluation d'impact existants et prévus

Annexes

Hypothèses de développement, incertitudes et leurs incidences, règles et méthodes comptables et leur changement si il y a lieu

Assurance de l'expert-comptable sur les éléments prévisionnels

CV des principaux dirigeants

Justificatifs des hypothèses : justification des produits certains, photos des biens financés, devis signés, contrat de bail, notifications de subvention, contrats de prestations, comparaisons sectorielles, ...

Détail des tableaux financiers : liste des immobilisations significatives (susceptibles d'être garanties), poids des modes de ressource (subventions, prestations publiques, privées, ...) dans le budget, poids des postes de charge (masse salariale, autres charges externes, ...)

Evolution de la cotation et de la notation

Plaquette de présentation, statuts, dernier rapport d'activité et financier

Lettres de soutien, lettres d'engagement des financeurs

...

PLAN DE FINANCEMENT ASSOCIATION AGE

2013-2016

	2013	2014	2015	2016
BESOINS				
Immobilisation	2 434	10 000	4 500	6 000
- Investissement corporel	1 145	4 000	4 500	6 000
- Investissement incorporel	391	6 000	-	-
- Investissement financier	899	-	-	-
Remboursement emprunt La Nef		1 000	1 900	1 950
Remboursement apport France Active				5 000
Besoin en fonds de roulement initial récurrent*	37 681			
Augmentation du besoin en fonds de roulement		19 559	5 794	6 268
TOTAL BESOINS	40 116	30 669	12 194	18 218
RESSOURCES				
Fonds propres	30 913	-	-	-
- Excédents accumulés	30 913			
- Dons, legs, mécénat				
- Subvention d'investissement				
Autres Fonds associatifs	-	29 000	-	-
- France Active : apport avec droit de reprise (5 ans)		20 000		
- Cigales : apport avec droit de reprise (3 ans)		6 000		
- Adhérents : apport avec droit de reprise (3 ans)		3 000		
- Emprunt La Nef (5 ans)		10 000		
Capacité d'autofinancement		18 107	11 047	16 162
TOTAL RESSOURCES	30 913	67 107	11 047	16 162
SOLDE DE TRESORERIE ANNUEL	- 9 202	28 648	- 1 147	- 3 056
SOLDE DE TRESORERIE CUMULE	- 9 202	17 346	16 199	13 142

* Le niveau de BFR récurrent correspond au niveau de BFR le plus haut atteint pendant au moins 3 mois dans l'année. Il devra être traité par des solutions financières de long terme.

BFR	2014	2015	2016
+ Stock	-	-	-
+ Délais de paiement des subventions (4 mois)	62 853	69 138	76 052
+ Délais de paiement des aides à l'emploi (1 mois)	2 500	2 750	3 025
+ Délais de paiement des formations (4 mois)	5 050	5 600	6 400
+ Délais de paiement des adhésions (6 mois)	4 750	5 250	5 500
+ Crédit client (1,5 mois)	1 738	1 911	2 102
- Crédit fournisseurs (1 Mois)	- 10 524	- 11 577	- 12 735
- Salaires & charges sociales (CEA : 1 Mois)	- 9 126	- 10 038	- 11 042
= Besoin en Fonds de roulement estimé	67 240	83 034	88 303
Besoin en fonds de roulement (calculé Plan de trésorerie)	67 240	83 034	88 303
Variation annuelle	19 669	6 794	8 288

CAF	2014	2015	2016
Résultat Net	10 307	9 067	14 083
+ Dotations aux amts, dépréciations et provisions	7 800	1 980	2 079
- Reprise sur amts, dépréciations et provisions	-	-	-
- GP de subventions virées au résultat	-	-	-
- Produits de cession d'actif	-	-	-
+ Valeurs nettes de cession d'actif	-	-	-
= Capacité d'autofinancement	18 107	11 047	16 162

La capacité d'autofinancement (CAF) est la seule ressource du plan de financement générée par l'activité de l'association.

Elle permet de mesurer le potentiel de trésorerie de l'association du fait de son activité courante.

Autrement dit, elle détermine le flux de trésorerie généré par l'activité indépendamment des variations des éléments du BFR.

La CAF doit être supérieure au remboursement d'emprunt.

Dettes financières/CAF = capacité de remboursement de l'emprunt

Annexe 13 - Calcul de coût d'un projet immobilier et comparatif avec absence de projet – Cas de l'association DOM

Scénario Rachat RTO Delta entre l'appel d'offre privé et l'appel d'offre public 10% sur le coût de la construction
Travaux 6 757 472.00 € Déduction des 10% soit 6 081 724.80 €

	Hébergement valeur initiale	Restructuration	Remplacements de composants	HORS TAXES	TAUX TVA	Montant TVA	TTC
CHARGES FONCIERES							
Achat du terrain							
Notaire							
TRE TLE	7 020.00 €			7 020.00 €	7.00%	491.40 €	7 511.40 €
Branchement raccordement	63 000.00 €			63 000.00 €	7.00%	4 410.00 €	67 410.00 €
France Télécom	18 000.00 €			18 000.00 €	7.00%	1 260.00 €	19 260.00 €
VRD Espaces verts	360 000.00 €			360 000.00 €	7.00%	25 200.00 €	385 200.00 €
Etude de sol	7 200.00 €			7 200.00 €	7.00%	504.00 €	7 704.00 €
TOTAL CHARGES FONCIERES	455 220.00 €			455 220.00 €	7.00%	31 865.40 €	487 085.40 €
CONSTRUCTION							
Travaux de batiments	4 439 659.10 €			4 439 659.10 €	5.50%	244 181.25 €	4 683 840.35 €
Restructuration		973 075.97 €		973 075.97 €	7.00%	68 115.32 €	1 041 191.29 €
Remplacements de composants			668 989.73 €	668 989.73 €	-7.00%	-46 829.28 €	715 819.01 €
TOTAL TRAVAUX	4 439 659.10 €	973 075.97 €	668 989.73 €	6 081 724.80 €		359 125.85 €	6 440 850.65 €
HONORAIRES							
Maîtrise d'œuvre	351 307.69 €	76 998.95 €	52 936.77 €	481 243.41 €	7.00%	33 687.04 €	514 930.45 €
Concours Programmiste	- €	- €	- €	- €	7.00%	- €	- €
Coordonateur de sécurité	19 972.80 €	4 377.60 €	3 009.60 €	27 360.00 €	7.00%	1 915.20 €	29 275.20 €
Bureau de contrôle	13 682.83 €			13 682.83 €	7.00%	957.80 €	14 640.63 €
Géomètre	- €	- €	- €	- €	7.00%	- €	- €
Gestion informatisée	21 252.00 €	4 200.00 €	3 276.00 €	28 728.00 €	7.00%	2 010.96 €	30 738.96 €
Assurance dommage ouvrage	53 275.91 €	11 676.91 €	8 027.88 €	72 980.70 €	7.00%	5 108.65 €	78 089.35 €
Conduite d'opération	51 100.00 €	11 200.00 €	7 700.00 €	70 000.00 €	7.00%	4 900.00 €	74 900.00 €
Assistance Maîtrise d'ouvrage intention	85 775.00 €	18 800.00 €	12 925.00 €	117 500.00 €	20.00%	23 500.00 €	141 000.00 €
Frais de dossier	1 000.00 €	1 000.00 €		2 000.00 €	7.00%	140.00 €	2 140.00 €
Annonces	7 282.00 €	2 000.00 €	1 560.00 €	10 842.00 €	7.00%	758.94 €	11 600.94 €
	- €						
TOTAL HONORAIRES	604 648.23 €	130 253.46 €	89 435.25 €	824 336.94 €		72 978.59 €	897 315.52 €
REVISION DE PRIX							
Hypothèse : démarrage des travaux							
VRD	8 000.00 €			8 000.00 €	7.00%	560.00 €	8 560.00 €
Batiments	93 200.00 €	20 000.00 €	15 600.00 €	128 800.00 €	7.00%	9 016.00 €	137 816.00 €
TOTAL REVISION DE PRIX	101 200.00 €	20 000.00 €	15 600.00 €	136 800.00 €		9 576.00 €	146 376.00 €
TOTAL DEPENSES							
	5 600 727.33 €	1 123 329.42 €	774 024.98 €	7 498 081.74 €		473 545.84 €	7 971 627.57 €
PRIX TTC							
							7 971 627.57 €
Total dépenses							
							7 971 627.57 €
CG Perception 2014							200 000.00 €
							7 771 627.57 €
Coût net hors subvention CNSA							
DTARS Subvention CNSA demandée+ CNR demandés ARS							632 000.00 €
							7 139 627.57 €
Coût Net							
							7 139 627.57 €
EXTENSION							
							7 139 627.57 €
CESSION FOYER							
							1 570 000.00 €
TOTAL PROJETS							
							8 709 627.57 €
EMPRUNTS							
Emprunt 1 cession foyer							1 570 000.00 €
Frais de notaire 6%							90 000.00 €
Emprunt 2 Extension/rénovation							7 139 627.57 €
							8 799 627.57 €

**Annexe 13 - Calcul de coût d'un projet immobilier et comparatif avec absence de projet –
Cas de l'association DOM**

Année	1 - Prix de journée projet et acquisition		1-2	Activité annuelle (en nombre de journée)	Gains réalisés grâce à l'acquisition	Gains cumulés réalisés grâce à l'acquisition	1 - Prix de journée projet et acquisition (B-NET) (12,32)	2 - Prix de journée location sans acquisition (C-NET) (12,32)	Prix de journée de base (taux de reconduction 1%)	1 - Projet Acquisition		2 - Location		Gains	
	1 - Prix de journée projet et acquisition	2 - Prix de journée location sans acquisition								Prix de journée global	Activité globale	Prix de journée global	Activité globale	Valeur	%
2015	9,59 €	12,75 €	-3,15 €	18200	-57 350 €	-57 350 €	2,73 €	0,43 €	140,31 €	137,58 €	2 504 013 €	140,74 €	2 561 403	-57 390 €	-2,29%
2016	9,42 €	12,80 €	-3,38 €	18200	-61 587 €	-118 937 €	2,90 €	0,48 €	141,71 €	138,81 €	2 526 353 €	142,19 €	2 587 940	-61 587 €	-2,44%
2017	27,96 €	35,71 €	-7,75 €	21509	-166 794 €	-285 771 €	15,64 €	23,39 €	143,13 €	138,76 €	3 414 874 €	166,52 €	3 581 668	-166 794 €	-4,88%
2018	30,18 €	35,87 €	-5,69 €	21509	-322 437 €	-408 208 €	17,86 €	23,55 €	144,56 €	162,43 €	3 493 521 €	168,11 €	3 615 958	-322 437 €	-3,50%
2019	29,67 €	36,04 €	-6,37 €	21509	-338 841 €	-545 149 €	17,35 €	23,72 €	146,01 €	163,36 €	3 513 679 €	169,73 €	3 650 619	-338 841 €	-3,90%
2020	29,55 €	36,21 €	-6,66 €	21509	-343 200 €	-688 348 €	17,23 €	23,89 €	147,47 €	164,70 €	3 542 453 €	171,35 €	3 685 659	-343 200 €	-4,04%
2021	29,05 €	36,38 €	-7,33 €	21509	-357 693 €	-846 041 €	16,73 €	24,06 €	148,94 €	165,67 €	3 563 417 €	173,00 €	3 721 080	-357 693 €	-4,42%
2022	28,55 €	34,82 €	-6,27 €	21509	-348 594 €	-980 866 €	16,23 €	22,50 €	150,43 €	166,66 €	3 584 707 €	174,93 €	3 719 561	-348 594 €	-3,76%
2023	28,05 €	34,96 €	-6,91 €	21509	-348 594 €	-1 129 460 €	15,73 €	22,64 €	151,93 €	167,67 €	3 606 334 €	176,57 €	3 754 928	-348 594 €	-4,12%
2024	27,55 €	35,15 €	-7,60 €	21509	-348 594 €	-1 392 853 €	15,23 €	22,83 €	153,45 €	168,69 €	3 628 302 €	178,20 €	3 791 695	-348 594 €	-4,50%
2025	27,06 €	35,33 €	-8,27 €	21509	-348 594 €	-1 470 813 €	14,74 €	23,01 €	154,99 €	169,72 €	3 650 613 €	179,74 €	3 828 573	-348 594 €	-4,87%
2026	26,56 €	35,52 €	-8,96 €	21509	-348 594 €	-1 663 538 €	14,24 €	23,20 €	156,54 €	170,78 €	3 673 271 €	181,49 €	3 865 996	-348 594 €	-5,25%
2027	26,06 €	35,71 €	-9,65 €	21509	-348 594 €	-1 871 011 €	13,74 €	23,39 €	158,10 €	171,85 €	3 695 280 €	183,25 €	3 903 753	-348 594 €	-5,61%
2028	25,57 €	35,89 €	-10,32 €	21509	-348 594 €	-2 093 399 €	13,25 €	23,57 €	159,68 €	172,95 €	3 719 644 €	185,04 €	3 941 631	-348 594 €	-5,97%
2029	20,40 €	36,08 €	-15,68 €	21509	-348 594 €	-2 430 344 €	8,08 €	23,76 €	161,28 €	174,16 €	3 642 693 €	186,83 €	3 980 064	-348 594 €	-9,26%
2030	19,97 €	36,26 €	-16,29 €	21509	-348 594 €	-2 780 755 €	7,65 €	23,94 €	162,89 €	175,36 €	3 668 235 €	188,65 €	4 018 626	-348 594 €	-9,55%
2031	19,66 €	36,45 €	-16,79 €	21509	-348 594 €	-3 141 947 €	7,34 €	24,13 €	164,52 €	176,57 €	3 696 558 €	190,53 €	4 057 750	-348 594 €	-9,77%
2032	19,35 €	36,68 €	-17,33 €	21509	-348 594 €	-3 514 782 €	7,03 €	24,36 €	166,17 €	177,79 €	3 725 250 €	192,46 €	4 098 084	-348 594 €	-10,01%
2033	19,04 €	29,06 €	-10,02 €	21509	-348 594 €	-3 780 812 €	6,72 €	16,74 €	167,83 €	174,55 €	3 754 315 €	194,43 €	4 139 597	-348 594 €	-10,25%
2034	18,73 €	29,24 €	-10,51 €	21509	-348 594 €	-3 956 532 €	6,41 €	16,92 €	169,51 €	175,92 €	3 783 758 €	196,43 €	4 181 334	-348 594 €	-10,49%
2035	18,42 €	29,48 €	-11,06 €	21509	-348 594 €	-4 144 469 €	6,10 €	17,16 €	171,20 €	177,30 €	3 813 582 €	198,46 €	4 224 334	-348 594 €	-10,73%
2036	18,11 €	29,66 €	-11,55 €	21509	-348 594 €	-4 343 893 €	5,79 €	17,34 €	172,92 €	178,71 €	3 843 791 €	200,53 €	4 268 544	-348 594 €	-10,97%
2037	17,80 €	29,89 €	-12,09 €	21509	-348 594 €	-4 554 008 €	5,48 €	17,57 €	174,65 €	180,13 €	3 874 389 €	202,64 €	4 314 354	-348 594 €	-11,21%
2038	17,50 €	30,13 €	-12,63 €	21509	-348 594 €	-4 774 558 €	5,18 €	17,81 €	176,39 €	181,57 €	3 905 381 €	204,79 €	4 361 811	-348 594 €	-11,45%
2039	17,19 €	30,36 €	-13,17 €	21509	-348 594 €	-5 004 957 €	4,87 €	18,04 €	178,16 €	183,08 €	3 936 769 €	206,98 €	4 410 968	-348 594 €	-11,69%
2040	16,89 €	30,59 €	-13,70 €	21509	-348 594 €	-5 245 612 €	4,57 €	18,27 €	179,94 €	184,51 €	3 968 560 €	209,21 €	4 461 854	-348 594 €	-11,93%
2041	16,59 €	30,82 €	-14,23 €	21509	-348 594 €	-5 496 931 €	4,27 €	18,50 €	181,74 €	186,00 €	4 000 755 €	211,47 €	4 514 011	-348 594 €	-12,17%
2042	16,29 €	31,05 €	-14,76 €	21509	-348 594 €	-5 759 262 €	3,97 €	18,73 €	183,55 €	187,52 €	4 033 351 €	213,76 €	4 567 478	-348 594 €	-12,41%
2043	15,99 €	31,28 €	-15,29 €	21509	-348 594 €	-6 032 003 €	3,67 €	18,96 €	185,39 €	189,00 €	4 066 381 €	216,08 €	4 622 196	-348 594 €	-12,65%
2044	3,97 €	32,17 €	-28,20 €	21509	-348 594 €	-6 315 657 €	8,35 €	19,85 €	187,24 €	178,89 €	3 847 804 €	204,96 €	4 408 469	-348 594 €	-15,76%
2045	3,66 €	32,45 €	-28,79 €	21509	-348 594 €	-6 609 651 €	8,04 €	20,13 €	189,11 €	180,46 €	3 881 436 €	207,09 €	4 454 367	-348 594 €	-16,01%
2046	3,35 €	32,66 €	-29,31 €	21509	-348 594 €	-6 914 486 €	7,73 €	20,36 €	191,01 €	182,04 €	3 915 491 €	209,25 €	4 500 664	-348 594 €	-16,26%
2047	0,07 €	32,96 €	-32,89 €	21509	-348 594 €	-7 230 680 €	8,42 €	20,64 €	192,94 €	183,84 €	3 949 999 €	211,37 €	4 546 288	-348 594 €	-16,51%
2048	-	33,24 €	-33,24 €	21509	-348 594 €	-7 558 612 €	8,11 €	20,92 €	194,89 €	185,67 €	3 984 943 €	213,56 €	4 591 111	-348 594 €	-16,76%
2049	-	33,57 €	-33,57 €	21509	-348 594 €	-7 898 783 €	7,80 €	21,20 €	196,79 €	187,53 €	3 992 952 €	215,77 €	4 635 994	-348 594 €	-17,01%
2050	-	33,85 €	-33,85 €	21509	-348 594 €	-8 250 692 €	7,49 €	21,48 €	198,76 €	189,42 €	3 957 861 €	218,04 €	4 681 918	-348 594 €	-17,26%
2051	-	34,13 €	-34,13 €	21509	-348 594 €	-8 619 540 €	7,18 €	21,76 €	200,75 €	191,31 €	4 010 190 €	220,29 €	4 728 869	-348 594 €	-17,51%
2052	-	34,45 €	-34,45 €	21509	-348 594 €	-9 005 938 €	6,87 €	22,04 €	202,76 €	193,19 €	4 052 121 €	222,56 €	4 776 944	-348 594 €	-17,76%
2053	-	34,78 €	-34,78 €	21509	-348 594 €	-9 409 486 €	6,56 €	22,32 €	204,79 €	195,07 €	4 093 722 €	224,89 €	4 826 706	-348 594 €	-18,01%
2054	-	35,10 €	-35,10 €	21509	-348 594 €	-9 830 893 €	6,25 €	22,60 €	206,83 €	196,94 €	4 134 779 €	227,25 €	4 877 815	-348 594 €	-18,26%
2055	-	35,43 €	-35,43 €	21509	-348 594 €	-10 270 864 €	5,94 €	22,88 €	208,88 €	198,80 €	4 183 779 €	229,61 €	4 930 745	-348 594 €	-18,51%
2056	-	37,52 €	-37,52 €	21509	-348 594 €	-10 839 022 €	12,32 €	25,20 €	210,99 €	198,67 €	4 228 267 €	232,01 €	4 990 331	-348 594 €	-18,76%
						-15 807 864 €					158 238 965 €		174 046 829		-9,99%

15,8 M€ d'économies avant la phase de lancement des travaux (phase APS). Economies finales : 20 M€

Annexe 14 - Comparatif des acteurs du *crowdfunding* associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la plateforme	Année de création	Domaine d'activité	Éligibilité Associations	Éligibilité Coopératives	Localisation des projets	Mode de financement	Tranche de financement visée	Taux de réussite des campagnes	Financement moyen obtenu
1001 PACT	2014	ESS	N	O	France	Apport en fonds propres	< 1 M€	à venir	à venir
Agricoo	2014	ESS	O	O	France	Don avec contrepartie	< 15 K€	non indiqué	1 700 €
Artzula	2012	ESS	O	O	France	Don avec contrepartie	< 15 K€	66%	1 500 €
Babe floor	2010	ESS	O	O	France & International	Don avec contrepartie	< 6 K€	non indiqué	1 550 €
Babyloan	2008	Microcrédit	N	N	International	Prêt	< 7 K€	non indiqué	450 €
Bibliocratie	2012	Livres	N	O	France	Don avec contrepartie	non indiqué	non indiqué	non indiqué
Blue Bees	2012	Agriculture et alimentation durable	O	O	France & International	Prêt / Don avec contrepartie	5 K€ à 100 K€	100%	16 550 €
Bookly	2012	Livres	N	O	France	Don avec contrepartie	3 K€	15%	3 000 €
Burb in Town	2012	Projets de proximité	O	O	France	Apport en fonds propres / Don avec contrepartie	< 20 K€	78%	3 150 €
Colligence	2012	Livres	O	O	France	NA	NA	NA	NA
Cowfunding	2013	Généraliste	O	O	France	Don avec contrepartie	non indiqué	25%	non indiqué
CrowdZwin	2014	Environnement	à venir	à venir	France & International	à venir	à venir	à venir	à venir
Devincrowd	2013	Recherche, Enseignement supérieur, Santé	O	O	France	Don sans contrepartie	NA; pas d'objectif à atteindre	NA; pas de "tout-ou-rien"	non indiqué

Annexe 14 - Comparatif des acteurs du *crowdfunding* associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la plateforme	Coût	Services connexes	Nombre d'inscrits	Nombre de "likes" Facebook	Site internet
1001PACT	5 à 8% pour le porteur ; 3% pour l'investisseur	1 mois d'accompagnement proposé avant le lancement de la campagne (mise en forme dossier, communication) ; médonat de compétences par des entreprises ; création d'un réseau social sur le site	à venir	593	www.1001pact.com
AgriBico	10%	Pas d'accompagnement spécifique	non indiqué	non présent	www.agribico.com
Arizuka	5%	Accompagnement personnalisé sur la communication essentiellement en amont	5 000	737	www.arizuka.com
Babeldoor	8%	Crowdsourcing gratuit permettant de chercher et de rassembler des ressources non financières (conseils, coups de main, fournitures, matériels, ...)	non indiqué	3 700	www.babeldoor.com
Babyloan	3€ par tranche de 100€ au dessus de 200€ pour le porteur + 5 % pour le contributeur	Sélection, suivi sur place des projets, et garantie des prêts par des institutions de Microfinance (MF)	31 231	6 785	www.babyloan.org
Bibliocratie	90% des droits pour l'auteur ; 10% des droits pour la plateforme (système classique inversé)	Conservation des droits d'auteur et liberté de l'auteur sur le choix de l'œuvre, du tirage, du prix ... Mise en page, édition Espace librairie uniquement papier pour les livres déjà imprimés (70% du prix conservé par l'auteur) Accompagnement renforcé sur la communication et aide à la mise en réseau (ex : commercialisation)	5 500	2 790	www.bibliocratie.com
Blue Bees	5%	Très bonne connaissance des réseaux agricoles, des circuits de distribution spécialisés, des acteurs du médinat et des autres formes de financement	1 513	950	www.bluebees.fr
Booby	10% des droits pour l'auteur ; 90% des droits pour la plateforme	Abandon des droits d'auteur Correction, édition, commercialisation Espace librairie papier et numérique	non indiqué	669	www.booby.fr
Bulb in Town	8% à 12,4%	Un coach de campagne, un analyste et un comité expérimenté appuient le projet	non indiqué	3 530	www.bulbinatown.com
Colligence	non indiqué	Services basés sur l'intelligence collective : coaching en écriture, écriture collaborative, atelier d'expression	non indiqué	246	www.colligence.fr
Cowfunding	8% si succès, gratuit en cas d'échec ou 1.2% en cas d'option ("au mérite")	Pas d'accompagnement spécifique	non indiqué	2 439	www.cowfunding.fr
CrowdZwin	à venir	à venir	à venir	333	www.crowdzwin.com
Demincrowd	Adhésion annuelle de 300€/an ; 100€ pour petites asso ; 50€ pour pers. phys.	Mobiliser, animer et faire intégrer monde académique, CBNL, entreprises, collectivités, citoyens. Accompagnement spécifique à la demande.	non indiqué	169	www.demincrowd.com

Annexe 14 - Comparatif des acteurs du *crowdfunding* associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la plateforme	Année de création	Domaine d'activité	Eligibilité Associations	Eligibilité Coopératives	Localisation des projets	Mode de financement	Tranche de financement	Taux de réussite des campagnes	Financement moyen obtenu
Ecolab	2013	Environnement	O	O	France	Prêt / Don avec contrepartie	< 100 K€	non indiqué	3 700 €
Educlab	2013	Etudiants	O	O	France	Don avec contrepartie	< 15 K€	non indiqué	2 750 €
FaDev	2014	Solidarité internationale	N	N	Afrique	Apport en fonds propres	10 K€ à 100 K€	NA car tous les projets sont déjà sélectionnés par FADEV	21 000 €
Fosburnit	2014	Sport	O	O	France	Don avec contrepartie	< 50 K€	87%	7 700 €
Graines de Start	2014	ESS	O	O	Bourgogne	Don avec ou sans contrepartie	< 7 K€	50%	2 150 €
Hello Asso	2010	Associations	O	N	France	Don sans contrepartie	NA car pas de "tout-ou-rien"	NA car pas de "tout-ou-rien"	4 000 €
Hello Meidi	2013	Généraliste	N	N	France	Prêt	< 10 K€	60%	2 500 €
lamiaMode	2013	Mode	O	O	France & International	Don avec contrepartie	non indiqué	80%	2 200 €
Indiegogo	2008	Généraliste	O	O	International	Don avec contrepartie	sans limite	34%	4 337 €
Jadoprojet	2014	ESS	O	O	Poitou-Charentes	Apport en fonds propres / Don avec contrepartie	à venir	à venir	à venir
Kiki Starter	2009	Généraliste	O	O	France & International	Don avec contrepartie	sans limite	40%	16 000 €
Kisakissbank	2010	Généraliste	O	O	France & International	Don avec contrepartie	< 100 K€	54%	1 950 €
Kooifunding	2014	Responsabilité sociale des entreprises et des collectifs	O	O	France	Don avec contrepartie	< 10 K€	à venir	à venir
Lendosphere	2014	Développement durable	O	O	France	Prêt	10 K€ à 250 K€	à venir	à venir

Annexe 14 - Comparatif des acteurs du *crowdfunding* associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la plateforme	Coût	Services concrets	Nombre d'inscrits	Nombre de "Likes" Facebook	Site internet
Ecobole	50€ de mise en ligne + 7,5% si succès ; gratuits si pas de succès ou 10% en cas d'option ("au mérite")	Accompagnement payant en pack ou à la carte	non indiqué	1 271	www.ecobole.com
Eduklab	8,5%	Pas d'accompagnement spécifique	795	449	www.eduklab.com
Fadev	Selon convention de financement pour le porteur : 40€ de parts sociales de FADEV + 4% de commission - réduction d'impôt capital PME pour le souscripteur	Apport au capital (5 à 7 ans), CCA et prêt participatif (2 à 4 ans) par FADEV avec accompagnement technique et financier. Sélection et suivi sur place des projets par des fournisseurs de service d'appui aux entreprises.	non indiqué	146	www.fadev.fr
Foburik	3% à 20 % selon accompagnement	Accompagnement en communication proposé à travers 3 offres : START (3%), STANDARD (10%), PREMIUM (20%)	non indiqué	844	www.foburik.com
Gaines de Start	9,9% + 0,21€/transaction	Accompagnement personnalisé par des acteurs spécialisés du territoire	non indiqué	758	www.startofstart.com
Hello Asso	Gratuit (système du "pour-boire")	Gestion des cotisations, base des adhérents, reçus fiscaux ; Billetterie électronique pour événementiel Pas d'accompagnement spécifique	6 000	1 729	www.helloasso.fr
Hello Merci	3% à 6% progressif selon durée	Prêt non rémunéré de particulier à particulier mais peut être reversé à une association (ex : par apport avec droit de reprise)	2 748	2 156	www.hellomerci.com
lamlaMode	7%	Coach + ebook plan de communication (en oration)	non indiqué	4 929	www.lamlamode.com
Indiegrigo	4% si succès, gratuit en cas d'échec ou 9% en cas d'option ("au mérite") + 3 à 5 % de frais de transfert + frais de devises	"Playbook" (guide d'accompagnement) en ligne ; Assurance contre parties non livrées	non indiqué	290 042	www.indiegrigo.com
Jad opteur projet	5%	Sélection et accompagnement des entreprises par des acteurs de la finance solidaire et de l'accompagnement	à venir	269	www.jadopteurprojet.com
Kick Starter	5% + 3 à 5 % de frais de transfert. + frais de devises	Accompagnement par des réponses très détaillées aux questions en ligne	7 543 861	1 043 295	www.kickstarter.com
Kissasbank	8%	Coaching et suivi de l'activité de communication	452 969	43 135	www.kissasbank.com
Ko om Funding	190€ de frais de dossier + 2% + 0% à 3% de frais de transfert	Pas d'accompagnement spécifique	à venir	non présent	www.koomfunding.com
Lendosphere	4%	Attestation des prévisions par un expert-comptable. Note de risque de crédit octroyée.	à venir	337	www.lendosphere.com

Annexe 14 - Comparatif des acteurs du *crowdfunding* associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la plateforme	Année de création	Domaine d'activité	Éligibilité Associations	Éligibilité Coopératives	Localisation des projets	Mode de financement	Tranche de financement visée	Taux de réussite des campagnes	Financement moyen obtenu
Lumo	2012	Energies renouvelables	N	O	France	Apport en fonds propres	5 K€ à 1 M€	100%	7 500 €
Microcultures	2011	Art, Musique	O	O	France	Don avec contrepartie	< 15 K€	non indiqué	4 700 €
Milmoosa	2014	Agriculture et alimentation	O	O	France	Don avec contrepartie	< 15 K€	à venir	à venir
Movies-angels	2011	Cinéma indépendant	N	O	France	Don avec participation aux recettes / Apport en fonds propres	< 10 K€	non indiqué	7 700 €
My Local Project	2013	ESS	O	O	International	Don sans contrepartie	< 12 K€	non indiqué	950 €
My Major Company	2007	Généraliste	O	O	France	Don avec contrepartie	< 100 K€	non indiqué	non indiqué
My Money Help	2014	ESS	O	O	France	Don sans contrepartie	< 5 K€	NA car pas de "soutourien"	2 600 €
My Witty Games	2010	Jeux de société	N	O	France	Don avec contrepartie	< 35 K€	non indiqué	18 000 €
Octo	2011	Musique	O	O	France	Don avec contrepartie	< 25 K€	non indiqué	8 100 €
Pogopoc	2014	ESS	O	O	Ile de La Réunion	Don avec contrepartie	< 6 K€	100% (étapes intermédiaires possibles)	3 000 €
Prêt de chez moi	2013	ESS	O	O	France	Prêt	3 K€ à 20 K€	100%	12 000 €
Rookiz	2013	Jeunesse	O	O	France	Don avec contrepartie	< 5 K€	non indiqué	non indiqué
Spear	2012	ESS	O	O	France	Prêt	> 30 K€	NA car tous les projets sont déjà soutenus par des banques	135 000 €
SponsoriseMe	2013	Sport	O	O	France & Europe	Don avec contrepartie	< 10 K€	65%	1 900 €

Annexe 14 - Comparatif des acteurs du *crowdfunding* associations, coopératives, et ESS 2015

Nom de la plateforme	Coût	Services offerts	Nombre d'inscrits	Nombre de "Likes" Facebook	Site internet
Lumo	Honoraires selon caractéristiques du projet pour le porteur ; 5% pour l'investisseur	Conseil en communication et ingénierie financière dans le domaine des énergies renouvelables	non indiqué	729	www.lumo-france.com
Microcultures	9% à 14% dégressif selon montant 8% à 12% dégressif selon l'atteinte de l'objectif qui ne peut être inférieur à 60%	Label participatif, boutique en ligne	non indiqué	1 709	www.microcultures.fr
Mimosa	0% à 20% pour le projet ; 12% pour l'investisseur	Pas d'accompagnement spécifique	non indiqué	345	www.mimosas.com
Movies angels		Droits à recettes d'exploitation si inv. < 500€, parts de capital au-delà	non indiqué	945	www.movies-angels.com
My Local Project	9%	Sélection, appui technique, suivi sur place par des partenaires, remonte d'informations (reporting)	non indiqué	575	www.mylocalproject.org
My Major Company	10%	Communication active par des attachés de presse pour les projets à fort potentiel	340 000	59 756	www.mymajorcompany.com
My Money Help	Gratuit	Accompagnement à la création du projet possible	non indiqué	70	www.monmoneyhelp.fr
My Witty Games	5% max. pour le contributeur	Pas d'accompagnement spécifique	5 000	6 318	www.mywittygames.com
Octo	10%	Conservation des droits d'auteur ; Crowdfunding gratuit permettant de trouver des volontaires et des prestataires (ex : studio d'enregistrement, ingénieur du son, réalisateur de clips, équipe de tournage)	non indiqué	2 666	www.octo.com
Poproc	6%	Accompagnement par des acteurs de la finance solidaire locaux	non indiqué	719	www.poproc.eu
Prêt de chez moi	Idem emprunt classique	Echange sur le bûn à ses-pain social, prestations bancaires grâce à l'agrément bancaire obtenu le 01/01/2014, mise en relation avec des cofinanciers solidaires	non indiqué	305	www.pret-de-chez-moi.com
Rootiz	8%	Crowdfunding : apport en nature, compétences, coups de main ; Mise en relation avec des sponsors, recruteurs	non indiqué	1 389	www.rootiz.com
Spear	1% de moins qu'un emprunt bancaire ; 3% pour le sociétaire plaçant l'argent pour le projet	Financement par les banques partenaires, minoration du taux d'intérêt grâce à la collecte de SP&AR, risque de non-remboursement assumé par les banques	non indiqué	1 247	www.spear.fr
SponsoriseMe	12%	Accompagnement par des experts, mise en relation avec des marques partenaires	non indiqué	11 292	www.sponsoriseme.com

Nom de la plateforme	Année de création	Domaine d'activité	Eligibilité Associations	Eligibilité Cooperatives	Localisation des projets	Mode de financement	Tranche de financement visée	Taux de réussite des campagnes	Financement moyen obtenu
ToucoProd	2009	Films	O	O	France	Don avec contrepartie	< 10 K€	69%	3 200 €
UUUle	2010	Généraliste	O	O	France & International	Don avec contrepartie	< 100 K€	63%	3 500 €
W4	2010	Femmes	O	O	France & International	Don sans contrepartie	< 30 K€	non indiqué	9 700 €
We Play Sport	2014	Sport	O	O	France	Don avec contrepartie	< 5 K€	non indiqué	1 600 €
WedoGood	2014	ESS	O	O	France	Investissement en actif / Apport en fonds propres	< 50 K€	à venir	à venir
Xetic	2010	Microcrédit	N	N	International	Prêt	< 1 K€	non indiqué	150 €

Fédérations	Année de création	Domaine	Localisation des acteurs	Site internet
Association Française de l'Investissement Participatif (AFIP)	2013	Finance participative (fonds propres)	France	www.afip-asso.fr
Financement Participatif France (FPF)	2012	Finance participative	France	www.financementparticipatif.org

Pour consulter des annuaires plus généralistes sur la finance participative, aller sur :
www.edubanque.com/annuaire/annuaire-crowdfunding/annuaire-du-crowdfunding-tous-les-acteurs.html
www.ano.01.net/combletois/614408/banorama-des-societes-formes-de-crowdfunding-francaises/
www.afiprod.com/afip/la-participatif/

Nom de la plateforme	Coût	Services connexes	Nombre d'inscrits	Nombre de "Likes" Facebook	Site internet
Tourcooprod	8%	Accompagnement collectif en workshop, ou individuel par rendez-vous téléphonique si disponible	50 000	9 390	www.tourcooprod.com
Ulule	2% à 8% selon montant et type de paiement	Communication autour du projet, Crowdfunding : les contributeurs enrichissent l'idée de base du porteur de projet via des avis et des recommandations	553 027	66 309	www.ulule.com
W4	Gratuit pour les projets et donateurs particuliers ; 10% pour les entreprises mécènes	Mise en relation avec des mécènes	non indiqué	30 140	www.w4.org
We Play Sport	10%	Pas d'accompagnement spécifique	non indiqué	683	www.weplay.org
Wedgood	10,91%	Accompagnement payant par des partenaires ou Pack payant Expertise Création avec 3 experts sur une journée (juridique, comptable, marketing)	non indiqué	1 532	www.wedgood.co.uk
Xe tic	10%	Sélection, suivi sur place des projets, et garantie des prêts par des Instituts de Microfinance (IMF)	1 400	693	www.xetix.org

Document à jour au
01/12/2014

Exemple de contrat d'apport avec droit de reprise

Entre les soussignés :

XXX,

(Si personne physique) résidant (*adresse*)

(Si personne morale) (*structure juridique*) immatriculée sous le numéro de Siret XXX, dont le siège est situé XXX, représenté par XXX, agissant en qualité de XXX, et dûment habilité aux fins des présentes,

désigné ci-après l'Apporteur,
d'une part,

et

XXX, association loi 1901 immatriculée sous le numéro de Siret XXX, dont le siège social est situé XXX, représentée par XXX, agissant en qualité de XXX et dûment habilité(e) aux fins des présentes,

désignée ci-après l'Association,
d'autre part.

Exposé des motifs :

L'Association XXX (*description de l'activité*)

L'Apporteur (*description de l'activité*)

Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : Montant de l'apport avec droit de reprise

L'Apporteur fait apport avec droit de reprise à l'Association, qui accepte, dans les conditions énoncées au présent contrat, d'une somme de **XX euros** sur une durée de **XX mois**, afin de compléter ses fonds associatifs.

Article 2 : Objet de l'apport et contreparties morales

Cet apport est destiné exclusivement à financer les immobilisations corporelles ou incorporelles liées au développement de l'Association, ainsi que les besoins en fonds de roulement, à l'exception en particulier de tous frais de fonctionnement ou couverture de pertes d'exploitation passées ou futures.

En contrepartie de l'aide financière, l'Association s'engage à (*détail des contreparties morales*).

L'Apporteur se donne le droit de vérifier à tout moment la bonne affectation de cet apport.

Article 3 : Affectation comptable

L'Apporteur précise qu'il ne s'agit ni d'un don, d'un prêt ou d'une subvention mais d'un apport avec droit de reprise. Le montant de l'apport figurera à l'actif de l'Apporteur (« Immobilisations financières ») et au passif du bilan de l'Association (1031 « Fonds associatifs avec droit de reprise »).

Article 4 : Remboursement de l'apport

L'apport avec droit de reprise effectué par l'Apporteur est consenti à l'Association pour une durée de **XX mois** et n'est assorti d'aucun intérêt conformément à la loi de 1901.

*1^{er} cas : L'Association bénéficie d'un différé de remboursement de **XX mois**.*

Le présent apport sera remboursé à l'Apporteur selon l'échéancier décrit ci-dessous :

Echéances de remboursement	Montant à rembourser
Date de versement + X ans	XX €
Date de versement + X ans	XX €
Date de versement + X ans	XX €
Date de versement + X ans	XX €

Cependant, en cas de dissolution de l'Association, l'apport devra être immédiatement et intégralement remboursé à l'Apporteur.

*2^{ème} cas : Le présent apport fera retour à l'Apporteur, au terme de la durée énoncée ci-dessus, soit le **XX/XX/XXXX**, ou en cas de dissolution.*

Article 5 : Information de l'Association à l'Apporteur

L'Association s'engage à transmettre à l'Apporteur dès leur établissement une copie de son bilan et de son compte de résultat annuels détaillés, ainsi que de son rapport d'activité et de son rapport financier.

Article 6 : Non-respect des obligations de l'Association

Le non-respect par l'Association de ses obligations définies aux articles 2 et 5 ci-dessus entraînera automatiquement la possibilité pour l'Apporteur d'exiger le remboursement immédiat de l'apport.

De même en cas de non-paiement d'une échéance à la date fixée dans l'échéancier, l'Apporteur pourra prononcer la déchéance du terme et demander le remboursement immédiat et intégral des sommes restant dues.

Article 7 : Modalités de versement de l'apport

Le versement s'effectuera en totalité à la signature des présentes.

Article 8 : Enregistrement

Le présent contrat pourra être enregistré aux frais de la partie qui en prendra l'initiative.

Fait à XXX, le **XX/XX/XXXX**,

En deux exemplaires.

L'APPORTEUR

Nom
Fonction

L'ASSOCIATION

Nom
Fonction

**Annexe 16 - Compte-rendu de mission d'accompagnement financier –
Cas de l'association AGE**

*Association XXXX
A l'attention de M./Mme XXXX
NN, rue de RRRR
NNNNN VVVVVVV*

A lieu, le date

OBJET : COMPTE-RENDU DE NOTRE MISSION D'ACCOMPAGNEMENT FINANCIER

Madame, Monsieur,

Ce compte-rendu entre dans le cadre de notre mission d'accompagnement financier de votre association.

Au préalable, nous vous remercions de la confiance que vous nous avez témoignée en nous confiant cette mission. Celle-ci s'est matérialisée par la signature de la lettre de mission n° XXX signée en date du JJ/MM/AAAA.

Le présent compte-rendu a pour but de faire le point sur la mission de l'exercice écoulé et aborde les points suivants :

- Rappels sur notre mission, les impacts positifs, et les difficultés rencontrées
- Les honoraires
- L'identification de besoins particuliers

Rappels sur notre mission, les impacts positifs, les difficultés rencontrées

Nous avons effectué notre mission dans le respect des normes professionnelles de l'Ordre des Experts-Comptables et des textes légaux et réglementaires applicables à notre profession, et notamment la Norme Professionnelle 3400 relative à l'examen d'information prévisionnelles. L'objectif de cette mission consiste, pour le professionnel de l'expertise comptable, à conclure que l'expert-comptable n'a pas relevé d'éléments qui le conduisent à penser :

- que les hypothèses retenues ne constituent pas une base raisonnable pour élaborer les informations prévisionnelles, ou
- que la traduction chiffrée de ces hypothèses est erronée, ou
- que les informations ne sont pas préparées de manière cohérente avec les états financiers historiques sur la base de principes comptables appropriés

**Annexe 16 - Compte-rendu de mission d'accompagnement financier –
Cas de l'association AGE**

Exposé des objectifs de la mission, des documents produits et des délais de réalisation

Au cours de l'exercice écoulé, les travaux réalisés conformément aux termes de notre lettre de mission ont donné lieu à la production de documents selon des délais de réalisation listés comme suit :

(A adapter selon les termes de la lettre de mission)

	Documents produits	Délais de réalisation
Définition du besoin et des solutions de financement		
Identification du besoin de financement	Matrice de diagnostic financier 2011-2013 « Excel »	Décembre 2013 Actualisé en Janvier 2014 avec les comptes 2013
Diagnostic financier et bancaire	Matrice de diagnostic financier 2011-2013 « Excel »	Décembre 2013 Actualisé en Janvier 2014 avec les comptes 2013
Identification des solutions de financement adéquates	Tableau comparatif des offres de financement 2014	Décembre 2013
Mise en place d'un planning financier	Planning financier 2014 « Excel »	Période couverte : Décembre 2013/Juin 2014
Montage et examen des informations prévisionnelles		
Assistance à l'établissement des informations prévisionnelles soumises à notre examen	Prévisionnels financiers 2014-2016 « Excel ». Assurance sur les informations prévisionnelles	Janvier-Février 2014
Assistance à l'élaboration du <i>business-plan social</i> ou plan stratégique de développement	<i>Business-plan social</i> 2014-2016	Janvier-Février 2014
Relations avec les financeurs		
Mise en relation avec les investisseurs	Listing des personnes à contacter	Décembre 2013
Préparation de l'argumentaire oral	Synthèse des points clés à aborder	Février 2014
Aide à la définition des meilleures conditions de financement	Synthèse des points clés de négociation	Février 2014
Conseil dans le choix final des partenaires financiers	Echange oral	Février 2014
Présence lors des rendez-vous avec les financeurs	Rendez-vous physique avec France Active accompagné d'un compte-rendu d'entretien	Février 2014
Aide à la rédaction des conventions de financement	Exemple de convention d'apport avec droit de reprise	Février 2014

Annexe 16 - Compte-rendu de mission d'accompagnement financier – Cas de l'association AGE

Limites de la mission

Conformément à notre lettre de mission, nous nous permettons de vous rappeler les limites de notre mission :

- L'association est responsable de la préparation et de la présentation des informations financières prévisionnelles, ainsi que de l'identification et de la description des hypothèses sur lesquelles elles reposent.
- Il s'agit de délivrer une assurance modérée et non une assurance positive. S'agissant de prévisions présentant par nature un caractère incertain, les réalisations sont susceptibles de différer, parfois de manière significative, des informations prévisionnelles présentées. A noter qu'exceptionnellement, en cas d'éléments probants suffisants pour valider les prévisionnels, l'expert-comptable pourra exprimer une assurance positive.
- Pas d'actualisation possible de l'assurance, ni de modifications du dossier de financement faisant l'objet de l'assurance postérieurement à l'établissement de celle-ci (principe d'intangibilité).
- La mission correspond à une obligation de moyens sur la pertinence de la stratégie de financement ainsi que la cohérence des prévisionnels, et non à une obligation de résultat sur les financements obtenus.

Déroulement de la mission

Notre mission a été exécutée :

- Sous la direction de M./Mme XXXX, expert-comptable
- Et de M./Mme XXXX, chef de mission, assisté(e) :

Impact de notre intervention

Ce compte-rendu est l'occasion de revenir sur les résultats de notre collaboration :

A compléter le cas échéant par une colonne (Gains/économies engendrés)

	Points forts
Définition du besoin et des solutions de financement	
Identification du besoin de financement	Maitrise des différents niveaux de BFR : BFR récurrent, pic de BFR
Diagnostic financier et bancaire	Pas besoin d'accompagnement supplémentaire de France Active ou des Cigales
Identification des solutions de financement adéquates	Ciblage précis des modes de financement
Mise en place d'un planning financier	Respect du planning : plan de financement bouclé en 6 mois
Montage et examen des informations prévisionnelles	
Assistance à l'établissement des informations prévisionnelles	Documents réutilisables pour l'avenir Possibilité de suivre les réalisations par rapport

**Annexe 16 - Compte-rendu de mission d'accompagnement financier –
Cas de l'association AGE**

	soumises à notre examen	aux prévisions
	Assistance à l'élaboration du <i>business-plan social</i> ou plan stratégique de développement	Peu de questions complémentaires des partenaires financiers Rapidité d'instruction de France Active et de La Nef
Relations avec les financeurs		
	Mise en relation avec les investisseurs	Aucun besoin de démarcher plusieurs structures inutilement Réponses positives de toutes les cibles visées, qui pour l'ensemble sont des nouveaux partenaires amenés à devenir des alliés de poids à long terme
	Préparation de l'argumentaire oral	Bonne qualité des entretiens
	Aide à la définition des meilleures conditions de financement	Ciblage des financements les moins coûteux (apport avec droit de reprise, prêt minimal) : 1 192€ au total (frais d'intérêt, de dossier et de garantie) sur 40 000€ soit 3 % des sommes obtenues
	Conseil dans le choix final des partenaires financiers	Identification des soutiens clés et amenés à se pérenniser
	Présence lors des rendez-vous avec les financeurs	Capacité à s'entourer très appréciée des financeurs
	Aide à la rédaction des conventions de financement	Gain de temps dans la rédaction

(A compléter le cas échéant [avec le paragraphe suivant](#))

Difficultés rencontrées et points d'amélioration pour l'exercice suivant

Au cours de la mission, nous avons rencontré certaines difficultés dans son déroulement. Nous revenons ci-dessous sur ces différents points :

Honoraires

Pour la réalisation des travaux ci-dessus, notre cabinet a facturé un montant d'honoraires de **XXX** euros HT, tel que défini dans notre lettre de mission, soit **XXX** euros TTC.

(A compléter le cas échéant [avec le paragraphe suivant](#))

Toutefois, compte tenu de volumes en jeu plus importants que prévus (*ou* des difficultés rencontrées pour la réalisation de la mission évoquées précédemment *ou...*), nous avons convenu ensemble d'un complément d'honoraires d'un montant de **XXX** euros HT, soit **XXX** euros TTC.

Identification de besoins particuliers

(Formulation et liste à adapter en fonction de la situation)

Enfin, comme évoqué lors de précédents échanges, compte tenu du développement de votre activité, il serait pertinent de mener une collaboration sur les actions suivantes :

- Accompagnement à la mise en place d'outils de pilotage de l'activité : suivi budgétaire, tableaux de bord (produits d'exploitation, trésorerie, BFR, ratios, ...), plan de trésorerie, suivi des financements, suivi de la masse salariale
- Accompagnement dans l'animation de la relation avec les partenaires financiers : mise en place d'indicateurs de performance et de mesure d'impact économique et social, servant de base au reporting (transmission d'information clés)
- Délivrance d'une assurance portant sur la conformité de l'utilisation des fonds levés au projet présenté par votre entité aux financeurs / à la plateforme de financement
- Mise en place d'une comptabilité analytique : définition de sections analytiques et de clés d'imputation, tenue comptable analytique
- Journée de formation pour les salariés et bénévoles sur les défis liés au développement de l'association : maîtrise des risques, outils de pilotage et gestion financière
- Mise en place de procédures de contrôle interne par fonctions : trésorerie, vente, achat, notes de frais, ...
- Passage d'une comptabilité de trésorerie à une comptabilité d'engagement
- Mise en place de la combinaison des comptes de vos entités

Nous sommes à votre disposition pour vous apporter notre aide. N'hésitez pas à revenir vers nous pour nous solliciter sur ces points.

Nous restons également disponibles pour toutes informations complémentaires que vous pourriez souhaiter,

Et vous prions de croire, Madame, Monsieur, à l'assurance de nos sentiments les meilleurs et les plus dévoués.

*M./Mme XXXX (Le professionnel de l'expertise comptable/Le représentant légal)
Votre expert-comptable*