

Les associations, depuis leur création avec la loi du 1^{er} juillet 1901, sont des acteurs incontournables de l'économie et de la société française. Représentant plus de 85 % des structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), elles ont su profiter de l'absence de cadre légal trop contraignant pour s'adapter à un large panel de situations.

Alliant activités économiques et missions d'intérêt général, les associations bénéficient souvent du soutien des pouvoirs publics venant pallier certaines faiblesses structurelles, comme l'absence d'activité lucrative. Le modèle économique particulier des associations, situé hors de la sphère marchande, avec ses caractéristiques propres, ne leur épargne pas l'obligation d'une gestion rigoureuse de leurs ressources.

Plusieurs études¹ montrent que le financement arrive largement en tête des problématiques auxquelles doit faire face le dirigeant d'une association – essentiellement insuffisance de trésorerie et difficultés à assurer un développement équilibré dans le temps.

L'environnement associatif évolue, notamment du fait de son intégration dans une économie globalisée, mais aussi suite à un changement dans le fonctionnement de l'administration publique : la logique budgétaire a laissé place à une logique d'appels à projets, avec une « culture du résultat » inspirée des grandes entreprises privées. Ces évolutions sont source d'opportunités pour les associations, qui peuvent trouver là un moyen de sortir d'un fonctionnement trop longtemps calqué sur celui de l'administration publique.

Il est donc nécessaire pour les associations de structurer leur haut de bilan en se mettant

STRATÉGIES FINANCIÈRES ASSOCIATIVES : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Le fonctionnement des associations, situées pour la plupart hors de la sphère marchande, ne leur épargne pas les contraintes d'une bonne gestion financière. Alors que l'administration publique, financeur historique, change de paradigme, les associations doivent étudier leur modèle socio-économique et chercher de nouvelles ressources de long terme.

en quête de ressources stables, pluriannuelles, à même d'assurer un développement équilibré dans le temps². Néanmoins, la méthodologie classique financière ne permet pas de prendre en compte les spécificités des associations. Il est donc utile d'en faire un tour d'horizon.

ASSOCIATIONS ET GESTION FINANCIÈRE

CARACTÉRISTIQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES DES ASSOCIATIONS

Fruit de plus d'un siècle de fonctionnement en dehors de la logique marchande, les associations se sont forgé une identité, une culture et un mode de fonctionnement propres. Elles ont des caractéristiques

à prendre en compte dans l'analyse de leurs besoins financiers.

L'union de bénévoles, souvent des particuliers, réunis autour de missions d'intérêt général a été soutenue par l'État, qui y voyait un moyen flexible de pallier ses propres carences. C'est la raison pour laquelle les associations ont depuis toujours été largement subventionnées par les administrations publiques. Par conséquent, elles ont peu à peu calqué leur fonctionnement sur celui de l'administration, avec des logiques annuelles de budgets équilibrés. Cependant, cette logique de court terme va à l'encontre des besoins de plus en plus structurels des associations.

L'administration publique, sous l'effet du *new public management* qui a progressivement pris de l'importance depuis les années 1970, s'inspire de plus en plus

1. V. not. CNRS, Deloitte, université Paris 1, V. Tchernonog, J.-P. Vercamer, « Les associations entre mutations et crise économique – État des difficultés », 2012 ; CPCA, Avise, CSA, « Associations : quels sont vos besoins d'accompagnement ? », 2011.

2. V. égal. en p. 21 de ce dossier.

●●● plus du fonctionnement des grandes entreprises privées, avec la « culture du résultat ». C'est pourquoi les financeurs publics sont passés d'une logique de subventions d'exploitation annuelles à une logique d'appels à projets et de financement des investissements³. Cela a pour conséquence de « préciser » les sources de financement traditionnelles des associations en les obligeant à chercher sans cesse de nouveaux projets auxquels candidater, sans garantie d'obtenir les financements associés.

Le mode de fonctionnement traditionnel des associations, avec les budgets annuels équilibrés, ne leur permet pas d'accumuler des résultats au fil des exercices. Par conséquent, elles présentent souvent des fonds propres⁴ faibles, avec pour corollaire immédiat une trésorerie sous tension et des ratios d'endettement mécaniquement élevés.

Les associations sont aussi marquées par la présence souvent importante de bénévoles. Il s'agit de la seule forme de structure économique pouvant s'appuyer sur le bénévolat – avec les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), dont le fonctionnement est en partie inspiré par le monde associatif. Les associations sont des îlots de démocratie au sein de l'économie, avec la logique du « un adhérent = une voix » lors des assemblées générales. Ce fonctionnement politique peut inquiéter certains financeurs, peu favorables à la rotation des dirigeants et à la multiplicité des orientations stratégiques qui en découle.

Enfin, dans l'imaginaire collectif, le monde associatif est animé par des valeurs altruistes mais souffre d'un déficit de professionnalisme en termes de gestion.

PRINCIPALES NOTIONS DE GESTION FINANCIÈRE

Les associations, malgré leurs caractéristiques propres, ne sont pas épargnées par l'impérieuse nécessité de bonne gestion financière, au risque de mettre en péril la pérennité de leur activité d'intérêt général. Loin de s'opposer, gestion financière et intérêt général vont au contraire de pair.

Un dirigeant d'association souhaitant assurer un développement pérenne de sa structure doit notamment être vigilant aux éléments suivants.

Excédents

Ils sont limités par la pratique de présenter des budgets annuels équilibrés. Ils permettent d'accroître les fonds propres et la trésorerie.

Fonds de roulement (FR)

Le fonds de roulement est composé des ressources stables (fonds propres, dettes financières de long terme), déduction faite des emplois stables tels que les investissements. Cet indicateur doit, dans la mesure du possible, rester positif, sous peine de soumettre l'association à des tensions de trésorerie.

Besoin en fonds de roulement (BFR)

Celui-ci dépend des délais de rotation des créances clients, des stocks et des dettes fournisseurs. Dans une analyse financière étendue, on peut y intégrer les délais de paiement des subventions. Le BFR est structurellement très long dans les associations,

à l'exception des secteurs les plus organisés comme le sanitaire et le médico-social. Il doit être inférieur au FR pour éviter une trésorerie négative.

Trésorerie

« On vit de son chiffre d'affaires, on meurt de sa trésorerie. »⁵ Cette maxime est la résultante des autres indicateurs et illustre une grande problématique que doit gérer le dirigeant d'une association.

BESOINS DE FINANCEMENT D'UNE ASSOCIATION

De par leurs caractéristiques, on peut identifier plusieurs besoins financiers des associations.

BESOINS ÉCONOMIQUES

Les besoins économiques, tout d'abord, sont les plus classiques et facilement identifiables. Ils constituent la base de la gestion financière associative. Il s'agit ici d'équilibrer son compte de résultat avec une logique budgétaire emplois/ressources. À noter que la recherche absolue de l'équilibre n'est pas une obligation légale, mais résulte le plus souvent de demandes implicites des financeurs qui ne souhaitent pas accorder de subventions à une association générant des excédents⁶ – avec le raisonnement implicite de l'excédent comme preuve d'un trop-perçu. Si ce postulat n'est écrit nulle part, il est souvent intégré par les dirigeants associatifs comme une forme d'auto-contrainte.

3. V. not. V. Tchernonog, L. Prouteau, *Le Paysage associatif français – Mesures et évolutions*, 3^e éd., Juris éditions – Dalloz, mai 2019 ; dossier « Paysage associatif – De battre le cœur ne s'arrête pas... », JA 2019, n° 596, p. 15.

4. Dossier « Fonds propres – La bourse et la vie ! », JA 2013, n° 487, p. 18.

5. Hervé Knecht, fondateur du groupe AlterEos, in A. Barthélémy, S. Keller, R. Slitine, *Stratégie et financement des entreprises sociales et solidaires*, Rue de l'Échequier, mai 2014.

6. Dossier « Excédents et non-lucrativité – Le bénéfice du doute », JA 2018, n° 580, p. 17.



“ L’augmentation des fonds propres sans recours à des financements externes permet de renforcer la structure financière, d’accroître la trésorerie et d’améliorer la notation bancaire et la cotation bancaire ”

BESOINS FINANCIERS DE LONG TERME

Outre les besoins économiques traditionnels, les associations présentent des besoins financiers de long terme.

Constitution d’une « trésorerie de sécurité »

La grande majorité des associations n’accumule pas d’excédents au fil des exercices comptables, ou alors de manière très faible ou non récurrente. En conséquence, les fonds propres – au passif – et la trésorerie – à l’actif – sont souvent faibles, ce qui soumet l’association à des difficultés immédiates en cas d’accroissement du BFR, d’un événement imprévu, d’un retard de paiement d’une subvention ou d’un retournement de conjoncture.

L’accumulation d’excédents annuels ne va pas de soi et peut être fiscalement péna-

lisante lorsqu’elle est abusive⁷. Toutefois, il n’existe pas de ratio type sur le montant « raisonnable » d’excédents. Il conviendra au dirigeant d’association d’engager un dialogue prudent et transparent avec les financeurs – surtout publics –, ceux-ci ayant quasi systématiquement le dernier mot.

L’augmentation des fonds propres sans recours à des financements externes permet de renforcer la structure financière (réduction de la part de la dette sur le total du passif notamment), d’accroître la trésorerie et d’améliorer la notation bancaire (banques) et la cotation bancaire (Banque de France). Ces deux derniers points, souvent omis par les dirigeants associatifs, sont pourtant lourds de conséquences. En effet, les banques et la Banque centrale appliquent indistinctement la même méthodologie aux sociétés commerciales et aux associations. Celles-ci se retrouvent donc pénalisées,

avec des notations et cotations dégradées qui viennent alourdir, parfois dans des proportions significatives, leur coût d’emprunt, voire les disqualifier dans l’obtention de financements. La simple amélioration de certains ratios et un dialogue avec des institutions peuvent venir atténuer cette faille d’analyse.

Financement des restructurations ou investissements

Comme les acteurs économiques publics et privés, les associations doivent de plus en plus s’adapter à un environnement changeant rapidement. Certaines d’entre elles ont également des besoins d’investissements importants (foncier, matériel spécifique), comme dans les secteurs de l’habitat social, du sanitaire, du médico-social ou de la recherche et développement (R&D) sur l’innovation sociale et technologique. ●●●

7. BOFiP-Impôts, BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20 du 7 juin 2017, § 630.

●●● Ces investissements lourds sont souvent financés par recours à l'emprunt bancaire lorsque les subventions se révèlent insuffisantes pour combler l'intégralité du besoin financier. D'autres choix stratégiques peuvent imposer une réflexion financière, comme l'opportunité d'achat à un tarif intéressant d'un bien immobilier jusqu'alors loué.

L'objectif que doit viser le dirigeant associatif est de financer les besoins stables de long terme par des ressources durables. Il s'agit d'accroître son autofinancement (fonds propres), de recourir à des financeurs solidaires de long terme (quasi-fonds propres), voire souscrire à un emprunt bancaire de long terme.

Deux ratios peuvent être intéressants à ce niveau, le plus souvent calculés en mois : la trésorerie disponible sur les dépenses annuelles totales et les fonds propres et quasi-fonds propres sur les dépenses annuelles totales.

BESOINS FINANCIERS DE COURT TERME

Le développement d'une association ne nécessite pas seulement de financer ses investissements. Comme pour les sociétés commerciales, l'accroissement d'activité génère d'importantes créances alors que les dépenses sont souvent immédiates – un mois de délai de paiement – ou anticipées. Or, dans une logique d'utilité sociale, les associations ont intérêt à chercher à atteindre une taille critique. Elles doivent donc être extrêmement vigilantes sur le niveau de leur BFR et de leur trésorerie.

En temps de conjoncture économique difficile, notamment avec la crise sanitaire liée au Covid-19, les bénéficiaires des services de l'association, eux-mêmes soumis à des tensions de trésorerie, peuvent chercher à retarder les délais de paiement. D'un autre côté, les versements des tranches de paiement des subventions liées au développement de l'association peuvent parfois être longs ou irréguliers. Par effet miroir, en temps de contexte économique tendu, les fournisseurs peuvent être exigeants sur les délais de paiement de leurs prestations. Le cas des stocks est plus anecdotique car de nombreuses associations ne sont pas directement concernées par cette problématique. Afin de faire face à l'accroissement du BFR récurrent, les associations doivent s'assurer de disposer d'opérations de haut de bilan bien structurées : fonds propres importants, emprunts bancaires et recours à des outils financiers spécifiques aux associations (fonds propres avec droit de reprise, prêts participatifs, subventions d'investissement, legs, donations, etc.) qui stabilisent les ressources sur plusieurs années et permettent à l'association de se projeter dans un horizon plus large que l'exercice comptable.

Le crédit court terme – comme la cession « Dailly » ou le relais sur subvention – pourra être utilisé pour financer très ponctuellement

des pics de trésorerie négatifs – par exemple, dans le cas d'une subvention importante avec paiement tardif –, sans devenir un mode de financement pérenne car chronophage à mettre en place et paradoxalement plus coûteux que le financement long terme.

CONCLUSION

Le monde associatif regroupe un ensemble très large d'acteurs de l'économie française. Ces acteurs se distinguent par leur très grande diversité de situations, mais tous connaissent le retrait progressif du financement public et un environnement de plus en plus marqué par les contraintes conjoncturelles (crises), réglementaires, concurrentielles (libéralisations) ou encore technologiques. Les besoins financiers, pour faire face à ces situations, sont importants et dépassent la logique traditionnelle d'un budget annuel équilibré.

Face à ces besoins, il n'existe pas de solution unique ou « clés en main ». Chaque situation implique de trouver des réponses adaptées. Néanmoins, l'avenir du financement associatif passe sans doute par l'hybridation des ressources et une vision de long terme qui ne soit pas focalisée uniquement sur le compte de résultat et le budget annuel. ■

AUTEUR Mathieu Castaings
TITRE Expert-comptable,
Finacoop



AUTEUR Frédéric Cabé
TITRE Expert-comptable stagiaire,
Finacoop Nouvelle-Aquitaine