



## Etude des origines des problèmes de trésorerie des associations et recherche de solutions

Conclusions – Décembre 2009

avec le soutien du Ministère du Travail, des Relations Sociales, de la Famille, de la Solidarité et de la Ville,  
de la Caisse des Dépôts et Consignations et du Fonds Social Européen



## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix des échantillons de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
- Solutions aux problèmes de trésorerie : inventaire de l'existant et pistes de réflexions
- Conclusions et perspectives

## Contexte

- Etude réalisée dans le cadre de la mission de C2RA de Franche-Comté (Centre régional de ressources et d'animation), qu'assume la CRESS (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire). Elle est donc financée par la DRTEFP (Direction régionale du travail), la CDC (Caisse des dépôts et consignations) et le FSE (Fonds social européen).
- Elle a été décidée au comité de pilotage annuel du C2RA et fait suite à une sollicitation de la CPCA (Conférence permanente des coordinations associatives), du Conseil Régional et de la CDC. La démarche fait notamment écho aux inquiétudes exprimées par la CPCA devant la dégradation du climat économique et budgétaire, et des allongements des calendriers de paiement de certaines subventions.
- Etude confiée au cabinet de conseil ASSOCIANDI à la suite d'un appel d'offres.

## Objectifs de l'étude

- Préciser la typologie des problèmes de trésorerie rencontrés par les associations à travers l'analyse d'un panel, et définir une méthode et des indicateurs permettant de diagnostiquer les situations individuelles
- Quantifier les besoins à l'échelle de la région et identifier les solutions existantes ou à créer auprès des partenaires publics, des dispositifs de finance solidaire et des banques
- D'une manière générale apporter une contribution à la compréhension et la quantification des problèmes de trésorerie des associations en Franche Comté, et formuler des propositions pour faire connaître et améliorer l'offre de solutions sur le territoire

## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix des échantillons de référence

## Déroulement

- L'étude a été menée à bien par Philippe Girard (cabinet ASSOCIANDI) assisté de Philippe Le Cunff et Adil Esskali (cabinet d'expertise comptable EACF, partenaire d'ASSOCIANDI)
- Le comité de pilotage s'est réuni 3 fois, les 10 juillet, 24 septembre et 7 décembre 2009. Composition (ordre alphabétique) :
  - CDC (Franck Taqui)
  - CPCA (Manuel Messey)
  - CRESS (François Baulard)
  - CNAR Financement – France Active (Denis Dementhon)
  - DRTEFP (Solange Isler)
  - Fonds territorial France-Active (Frédéric Cusco)
  - Région (Gérard Coulon)
  - SGAR (Jean-Marie Devevey)
- Le dernier chapitre du présent document intègre les conclusions de la discussion du comité du 7 décembre

## Volets du travail

- Constitution d'un « **relevé** » de chiffres clés portant sur **71 associations**, à partir de dossiers constitués entre 2006 et 2008 au titre de divers dispositifs par la CRESS, la Région Franche-Comté, Franche-Comté Active et les DLA ; Contribution active du CNARF. Le relevé a été constitué progressivement entre le 10 juillet et le 6 octobre.
- Analyse plus approfondie d'un « panel » d'associations extraites du relevé : comptes sur 3 ans, situation mensuelle de trésorerie, rapport d'activité, etc. La composition du panel, arrêtée le 6 octobre, avait d'abord été ciblée sur 20 puis 26 associations. Voir ci-après les critères de sélection définis. La collecte des données détaillées par la Région et les DLA a posé de nombreuses difficultés, liées notamment à la charge de travail demandée aux structures. Le **panel est finalement limité 14 structures** (les dernières données ont été reçues par le prestataire le 1<sup>er</sup> décembre).
- Rendez-vous avec les banques de l'économie sociale, sur la base d'un questionnaire validé par le comité de pilotage ; Divers contacts sur la recherche de solutions alternatives.

## Sélection du relevé et du panel (1/4)

- Nous nous sommes appuyés sur les statistiques établies par Viviane Tchernonog (CNRS / Paris I) dans « Le paysage associatif français » (Juris Associations – Dalloz, 2007)
- Ces données permettent notamment de ventiler les associations en France selon de nombreux critères. Il semblait a priori utile de tester la pertinence de trois d'entre eux :
  1. La taille des associations, appréhendée par le montant de leur budget (total des charges), d'ailleurs corrélé de manière étroite à leur nombre de salariés
  2. Leur secteur d'activité
  3. Le fait que l'association est propriétaire ou non de ses locaux ou qu'elle doit financer des immobilisations importantes (sites dans le médico-social, équipement en IAE, etc.)

## Sélection du relevé et du panel (2/4)

- Il a été tenu compte de ces critères dans la composition des 71 associations du relevé, même si celui-ci reflète aussi d'abord la disponibilité des données. L'analyse des résultats a permis de cadrer un 4<sup>ème</sup> critère, sur lequel aucune statistique n'était disponible à notre connaissance, et qui constitue un 1<sup>er</sup> résultat de l'étude :
  4. Le ratio « Niveau de trésorerie / Budget »
- Le comité a par ailleurs décidé de privilégier :
  - Les associations de taille moyenne (budget compris entre 100 K€ et 1 Million d'€uros) :
    - Les associations de moins de 100 K€ sont certes importantes en nombre (plus de 50% du total), mais elles ne représentent que 7% du budget cumulé, et donc toutes choses égales par ailleurs des problèmes de trésorerie potentiels
    - Les « grosses » associations (plus de 1 Millions d'€) ont pour leur part la technicité et la capacité de négociation pour gérer leurs problèmes de trésorerie éventuels ; Il était cependant nécessaire d'en conserver au moins 3 à des fins de représentativité
  - Les associations dont la trésorerie est tendue ou à surveiller (niveau de trésorerie inférieur à 10% du budget annuel, ou compris entre 10 et 25%)
- La taille plus petite que prévue du panel a cependant limité les possibilités d'équilibrer sa composition selon ces différents axes.

## Sélection du relevé et du panel (3/4)

Critère : Taille du budget	Paysage associatif français (*)	Relevé	Panel
Budget < 100 K€	51%	18 = 25%	4 = 29%
Budget 100 à 1.000 K€	42%	39 = 55%	7 = 50%
Budget > 1.000 K€	9%	14 = 20%	3 = 21%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>71 = 100%</b>	<b>14 = 100%</b>

(\*) : Interpolation Associandi pour la tranche 500-1000 K€

Critère : Poids des immobilisations	Paysage associatif français Propriétaire (O/N)	Relevé (Immobilisations > 50% du budget)	Panel
Oui	3%	7 = 10%	1 = 7 %

## Sélection du relevé et du panel (4/4)

3 grand secteurs regroupant respectivement :

- Droits et causes : action humanitaire, défense des intérêts économiques, défense de l'environnement, défense des droits et des causes
  - Action sociale : santé, insertion, formation, action sociale
  - Loisirs, culture, sport, éducation populaire
- Le poids de ce 3<sup>ème</sup> secteur est limité dans le panel final, réduit à 14 structures.

Critère : Secteur	Paysage associatif français	Relevé	Panel
Droits et causes	14 %	8 = 11%	3 = 21 %
Action sociale	30%	28 = 39%	7 = 50 %
Loisirs	56%	35 = 49%	4 = 29 %
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>71 = 100%</b>	<b>14 = 100%</b>

## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix des échantillons de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
  - Quelle est l'ampleur du problème ?
  - Quels sont les facteurs explicatifs ?
  - Typologie des problèmes de trésorerie

## Niveau de trésorerie : à quel niveau situer le problème ?

- On peut situer le niveau de la trésorerie d'une association par la ratio :

$$T/B = [\text{Trésorerie (classe 5) au bilan}] / \text{Budget annuel}$$

- L'étude propose de situer le **niveau de vigilance sur ce ratio à 10%**
- En effet ce niveau correspond à à peine plus d'un mois de charges (1/12 = 8,25%) : s'il n'y a aucune rentrée deux mois de suite, les charges courantes absorbent la totalité de la trésorerie disponible.
- Inversement, on a considéré qu'au dessus d'un niveau de 25% (3 mois de charges), la situation de trésorerie était saine, voire confortable.
- Comme on le verra ci-dessous, l'analyse de l'évolution mensuelle de la trésorerie au sein du panel a permis de valider la pertinence de ces seuils

## Niveau de trésorerie : quelle est l'ampleur du problème ? (1/3)

- La proportion des associations dont le niveau de trésorerie est inférieur au seuil de vigilance de 10% est élevée et confirme les préoccupations dont la CPCA s'est faite l'écho. Pour les 71 associations du relevé elle est en effet de : **39 %**
- On notera aussi que la proportion des associations dont la situation de trésorerie est saine ou confortable (au dessus de 25% du budget) est non négligeable : 38% du relevé (sensiblement moins dans le panel, puisqu'on y a privilégié les structures dont la trésorerie est tendue)

Niveau de trésorerie : Trésorerie / Budget	Relevé	Panel
Ratio inférieur à 10%	28 = 39 %	7 = 50 %
Ratio compris entre 10% et 25%	16 = 23 %	4 = 29 %
Ration supérieur à 25%	27 = 38 %	3 = 21 %
<b>Total</b>	<b>71 = 100%</b>	<b>14 = 100%</b>

## Niveau de trésorerie : quelle est l'ampleur du problème ? (2/3)

- On note cependant que seules 7% des associations (4 sur 71) du relevé étaient à découvert ou faisaient appel à des concours court-terme au moment de la clôture de leur bilan.
- Cette proportion de 7% quant à la trésorerie de clôture est la même dans le panel, car il n'a été possible de collecter des données détaillées que sur l'une des structures à découvert en fin d'année.
- On observe cependant à travers les relevés de trésorerie mensuels qu'au sein du panel, 4 autres structures ont été à découvert (ou ont eu besoin de crédits court-terme) au cours de l'année. La proportion d'associations du panel ayant eu un problème avéré de trésorerie est donc de 36% (5 sur 14). La fiabilité de cet indicateur est cependant limitée, d'une part du fait de la taille réduite de l'échantillon et d'autre part parce qu'on a « surreprésenté » dans le panel les associations ayant une situation de trésorerie tendue.
- On peut par contre déduire de nos observations que le seuil de 10% comme niveau d'alerte pour le ratio « Trésorerie / Budget » est pertinent. En effet :
  - 4 des 5 associations pour lesquelles ce ratio était inférieur à 10% à la clôture de leur bilan ont été à découvert à un moment ou à un autre dans l'année
  - Aucune des autres structures ne l'a été. Les associations dont le ratio de trésorerie se situait entre 10 et 25% n'ont jamais eu une trésorerie inférieure à 2 semaines d'activité (mais ce niveau reste très inconfortable). Celle dont le ratio de trésorerie était de 25% à la fin de l'année ont toujours eu une trésorerie d'au moins 1 mois au cours de l'année.

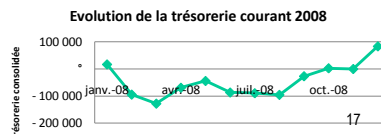
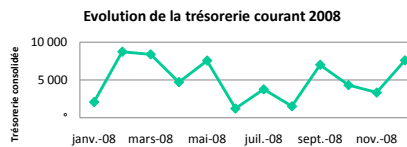
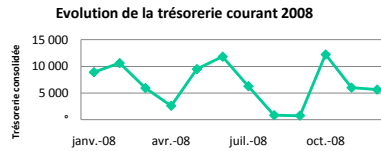
## Niveau de trésorerie : quelle est l'ampleur du problème ? (3/3)

- Mais on observe paradoxalement à la fois :
    - Des situations de trésorerie souvent tendues, puisqu'inférieures au seuil de vigilance
    - Un recours rare et limité aux concours bancaires (découvert ou autres facilités type crédit court-terme ou Dailly). Les interviews des banques (cf. infra) suggèrent en effet que le niveau des concours bancaires court-terme est (très) faible.
  - L'explication la plus rationnelle de ce paradoxe pourrait être :
    - L'offre de crédit à court-terme est limitée ou inaccessible (pas de découvert possible par exemple), ou évitée par les associations parce que trop chère
    - Les associations utilisent leurs propres marges de manœuvre pour limiter leurs besoins de trésorerie :
      - Retarder l'engagement des dépenses quand c'est possible : différer l'achat de matériel, retarder le règlement des factures
      - Gestion attentive des encaissements : appel de cotisations, règlement des bénéficiaires de prestations, négociation d'échéancier avec les financeurs, etc.
      - Modérer et différer leur projets de développement (y compris recrutements)
- Il serait cependant nécessaire de mener une enquête directement auprès du secteur associatif (par exemple via un questionnaire diffusé via 1 ou 2 réseaux bancaires) pour valider et/ou affiner cette hypothèse.

## Profils des courbes de la variation de la trésorerie mensuelle

- Les 14 courbes représentant l'évolution des soldes de la trésorerie au cours d'une année pour les structures du panel ne dégagent pas de profils types (cf. 3 exemples ci-contre).
- On peut néanmoins relever :
  - La variation moyenne d'un mois sur l'autre est de 0.5 mois de budget (charges totales)
  - L'amplitude maximum (niveau le plus haut – niveau le plus bas) est de 2 mois en moyenne. Elle était supérieure à 3 mois dans seulement 3 cas sur 14.
  - La trésorerie fin décembre est supérieure à la moyenne annuelle, de l'ordre de 0.5 mois de budget (charges sociales du dernier trimestre, réception solde subventions en fin d'année ?)

www.associandi.fr



## Evaluation du besoin non satisfait (1/2)

- Il reste difficile d'évaluer le besoin global de financement du secteur. En effet :
  - Le besoin non satisfait n'est pas matérialisé ni même reflété objectivement dans les comptes des associations ou leur rapport d'activité.
  - Le panel de données détaillées que nous avons pu collecter se limite à 14 structures, dont seulement 7 avait un niveau de trésorerie inférieur au seuil d'alerte à fin 2008.
- On peut cependant relever que :
  - On verra que les encours bancaires à court-terme représentent environ 2% du budget total du secteur associatif dans la région. Ramenés à la proportion de structures qu'on peut estimer avoir une situation de trésorerie tendue (39% sur la base des 71 structures du relevé), les encours correspondent à environ 5% des budgets des associations concernées.
  - Le niveau de trésorerie des structures du panel en deçà du seuil d'alerte à la fin 2008 était légèrement positif en moyenne sur l'année (solde de 1% du budget). Mais 4 sur 5 ont été à découvert à un moment de l'année, et leur niveau le plus bas correspondait en moyenne à un découvert équivalent à 6% de leur budget annuel.
  - Globalement, il est peu vraisemblable que le besoin non satisfait corresponde en moyenne tout au long de l'année à plus de 3% du budget des associations en deçà du seuil d'alerte.

www.associandi.fr

Etude trésorerie des associations

18

## Evaluation du besoin non satisfait (2/2)

- Ramené à l'échelle de la région, et en se limitant aux structures dont le budget annuel est inférieur à 1 Million d'euros (privilegiées par le comité de pilotage parce que leur capacité de négociation et la maîtrise technique sont a priori moindres), le besoin non satisfait estimé sur ces bases est d'environ 6 Millions d'€uros.
- Cette estimation intègre cependant plusieurs hypothèses ou estimations dont la solidité est limitée. On a ainsi souligné que la taille réduite du panel et le caractère virtuel du besoin non satisfait limitaient en particulier la fiabilité des indications avancées ici.
- On notera néanmoins que le besoin ainsi estimé correspond à 30% des engagements actuels des banques sur le secteur associatif, et à environ 50% de leur engagement estimé sur les associations moyennes. Des concours nouveaux de l'ordre de 6 Millions d'€uros marqueraient donc sans aucun doute une amélioration sensible de l'environnement financier du secteur associatif. La mobilisation de tels crédits suppose d'ailleurs un travail important de distribution et de gestion, qui ne pourrait se matérialiser complètement qu'à un horizon d'au moins 3 ans.

## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix des échantillons de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
  - Quelle est l'ampleur du problème ?
  - Quels sont les facteurs explicatifs ?

## Trésorerie tendue : pourquoi ?

- L'étude visait aussi à identifier des indicateurs pour diagnostiquer les situations individuelles et à cerner les origines des problèmes de trésorerie.
- On a donc d'abord cherché à identifier les facteurs explicatifs et examiné dans cet esprit les axes suivants :
  - Taille
  - Secteur
  - Existence d'immobilisations
  - Fonds propres
  - Besoins spécifiques de financement de l'activité (besoin de fonds de roulement)
- Ceci a permis de bâtir ensuite sur ces bases une typologie des situations, assortie d'indicateurs de référence.

## Facteurs explicatifs : la taille ?

- L'étude suggère que **Oui, à certains égards**, la taille des associations est un facteur explicatif. Mais la situation est diverse :

Budget	Nombre d'assoc.	Trésorerie / Budget Niveau moyen en mois (*)	Proportion niveau < 10% = 1.2 mois
Budget < 100 K€	18	3.8	28 %
Budget 100 à 1.000 K€	39	2.0	46 %
Budget > 1.000 K€	14	2.1	36 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>2.5 mois</b>	<b>39 %</b>

(\*) Niveau moyen : moyenne arithmétique (non pondérée)

- Les associations de moins de 100 K€ ont un niveau de trésorerie moyen plus élevé que la moyenne (permettant de financer 3.8 mois d'activité au lieu de 2.5 mois) et un proportion moindre de structures en dessous du seuil de vigilance (28% au lieu de 39%). Peut-être gèrent-elles un nombre de contraintes moindre (nombre d'emplois, panel de ressources) et sont mieux à même de n'engager leur dépenses qu'à réception de leurs recettes ?
- Ce sont les associations moyennes (budget entre 100 et 1.000 K€) où la situation de trésorerie est la plus tendue.

## Facteurs explicatifs : le secteur ?

- L'étude suggère que **Non**. Les indicateurs sont en effet très homogènes, en ce qui concerne tant :
  - Le niveau moyen (entre 2.2 et 2.6 mois d'activité)
  - La proportion des associations dont le niveau de trésorerie est inférieur à 10 % (l'écart observé sur le secteur droits et causes est peu significatif : le changement de catégorie d'une seule structure ferait passer le ratio de 50% à 38%)

Secteur	Nombre d'assoc.	Trésorerie / Budget Niveau moyen en mois (*)	Proportion niveau < 10% = 1.2 mois
Droits et causes	8	2.2	50 %
Action sociale	29	2.6	36 %
Loisirs	34	2.6	40 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>2.5 mois</b>	<b>39 %</b>

(\*) Niveau moyen : moyenne arithmétique (non pondérée)

## Facteurs explicatifs : le poids des immobilisations ? (1/3)

- **Oui, à certains égards** : la corrélation est significative entre poids des immobilisations et niveau de trésorerie, et l'étude a permis d'identifier les seuils pertinents. Mais la situation est diverse :
  - Globalement, l'absence d'immobilisations ne suffit pas à exempter les structures des problèmes de trésorerie : le profil des associations chez qui les immobilisations nettes représentent moins de 20% du budget n'est pas nettement meilleur que la moyenne générale (36% ont un niveau de trésorerie inférieur au seuil de vigilance au lieu de 39% dans le cas général)
  - Il en est de même pour les associations chez qui le poids des immobilisations est lourd (entre 55% et 404% dans notre relevé avec une moyenne de 143%) : seules 2 sur 7 avaient une trésorerie inférieure au seuil de vigilance. Elles ont donc su gérer ce besoin de financement.
  - Par contre, la situation de trésorerie est très souvent tendue dans les associations chez qui les immobilisations pèsent entre 20 % et 50 % du budget : 6 sur 8 sont en dessous du seuil de vigilance.

## Facteurs explicatifs : le poids des immobilisations ? (2/3)

Immobilisations	Immobilisations / Budget Niveau moyen (*)	Nombre d'assoc.	Trésorerie / Budget Niveau moyen en mois (*)	Proportion niveau < 10% = 1.2 mois
< 20 % du budget	4 %	56	2.9	36 %
20 à 50 % du budget	32 %	8	0.3	75 %
> 50 % du budget	143 %	7	2.5	28 %
<b>Total</b>	<b>21 %</b>	<b>71</b>	<b>2.5 mois</b>	<b>39 %</b>

(\*) Niveau moyen : moyenne arithmétique (non pondérée)

Le poids des immobilisations est bien une cause possible de problèmes de trésorerie. Pour mémoire, les structures chez qui c'est le cas ont par ailleurs des caractéristiques diverses. Ainsi parmi les 6 structures chez qui les immobilisations représentent 20% à 50% du budget et dont la trésorerie est tendue :

- 1 a des fonds propres négatifs, mais 3 ont des fonds propres significatifs (équivalents à plus de 25% de leur budget)
- 2 sont dans le secteur social et 3 dans celui de la culture ou du sport

## Facteurs explicatifs : le poids des immobilisations et leur financement ? (3/3)

- Dans le panel, une seule structure (Ref. 50 ci-dessous) avait des immobilisations importantes, représentant 80% de son budget. Seule une partie en est financée par des dettes à long-terme, et le solde absorbe donc une bonne part de ses fonds propres.
- L'impact est plus limité dans le cas de 3 des 4 autres structures du panel dont les immobilisations étaient significatives (entre 10% et 20% de leur budget). Mais il reste très significatif en regard des fonds propres disponibles, déjà insuffisants dans chaque cas.
- Le niveau de la trésorerie n'est pas analysé ici, parce qu'il dépend aussi du niveau du BFR, très variable d'un cas à l'autre. Mais la trésorerie était problématique dans chacun des cas, sauf le 64.

Ref.	Immo en % du budget	Subv. invest. et dette à LT en % du budget	Reste à financer Sur fonds propres	Fonds propres en % du budget
50	80 %	69 %	11 %	16 %
69	19 %	11 %	8 %	2 %
8	15 %	13 %	2 %	7 %
64	12 %	6 %	6 %	7 %
31	10 %	0 %	10 %	16 %

## Facteurs explicatifs : le niveau de fonds propres ? (1/3)

- **Oui** : l'étude met en lumière une corrélation forte entre le niveau de fonds propres des associations et leur niveau de trésorerie.
- Il y a naturellement un lien entre ces deux notions financières puisque la trésorerie d'une association est générée par la différence entre son fonds de roulement (dont les fonds propres sont un composant majeur) et son besoin en fonds de roulement (exploitation courante). Mais de nombreux autres facteurs pourraient jouer, notamment le financement des immobilisations et les différentes contraintes pesant sur le besoin en fonds de roulement.
- Le niveau de fonds propres est le facteur explicatif du niveau de trésorerie pour lequel on observe la corrélation la plus nette (cf. tableau ci-dessous).

## Facteurs explicatifs : le niveau de fonds propres ? (2/3)

Fonds propres	Fonds propres / Budget Niveau moyen (*)	Nombre d'assoc.	Trésorerie / Budget Nb de mois moyen (*)	Proportion niveau < 10% = 1.2 mois
< 10% du budget	-1 %	24	0.8	71 %
10 à 25% du budget	18 %	17	2.0	35 %
> 25% du budget	69 %	30	4.3	17 %
<b>Total</b>	<b>33 %</b>	<b>71</b>	<b>2.5 mois</b>	<b>39 %</b>

(\*) Niveau moyen : moyenne arithmétique (non pondérée)

Forte corrélation entre fonds propres et trésorerie :

- 71% des structures ayant moins de 10% de fonds propres ont une trésorerie inférieure au seuil de vigilance (1.2 mois en caisse à la fin de l'année)
- Seules 17% des structures ayant plus de 25% de fonds propres ont une trésorerie inférieure à ce seuil de vigilance
- Le niveau de trésorerie moyen croît avec celui des fonds propres, mais pas de manière proportionnelle : la trésorerie passe de 0.8 à 4.3 mois quand les fonds propres passent de -1% à 69% (soit 8 mois)

## Facteurs explicatifs : le niveau de fonds propres ? (3/3)

- On a vu que le secteur d'activité ne semblait pas déterminant, et que l'influence de la taille était limitée : au sein d'un même secteur et à taille comparable, c'est sans doute la bonne gestion qui explique le mieux la constitution de fonds propres, à travers l'accumulation d'excédents d'exploitation sur la durée.
- A noter cependant que ni l'analyse du relevé ni celle du panel ne permettent de mettre en évidence cette corrélation : les structures en perte (sur 1 année dans le relevé, en moyenne sur 3 ans dans le panel) n'ont pas un niveau de fonds propres ou un profil de trésorerie notoirement plus tendue que les autres. Ceci suggère que la corrélation ne se construit qu'à un horizon long (> 5 ans sans doute) et/ou que le niveau de résultat observé sur 1 ou 2 ans n'est pas un indicateur fiable de la capacité d'une structure à équilibrer son exploitation sur la durée.
- On notera cependant à toutes fins utiles que :
  - **La moyenne arithmétique du ratio « résultat/budget » dans le relevé se situe entre 3 et 4%** (selon qu'on l'observe sur 1 ou 2 ans, c'est-à-dire sur les 71 structures du relevé ou sur les 59 associations pour qui les données du résultat sont disponibles sur 2 ans)
  - La moyenne de ce ratio est de 2.4 % par an dans le panel de 14 structures, en moyenne sur les 3 années analysées ; 5 structures sur 14 ont un résultat cumulé sur 3 ans négatif

## Facteurs explicatifs : besoins spécifiques de financement de l'activité (BFR) ? (1/3)

- Le besoin en fonds de roulement (BFR) a naturellement, et même mécaniquement, un incidence sur la trésorerie d'une association, puisque :  
**Trésorerie = Fonds de roulement – Besoin en fonds de roulement**  
$$\text{Classe 5} = (\text{Classe 1} - \text{Classe 2}) - (\text{Classe 3} + \text{solde Classe 4})$$
- La question ici est : le profil de l'activité et le besoin en fonds de roulement qu'il induit est-il un facteur explicatif du niveau de liquidité (niveau de trésorerie) d'une structure
- La réponse est **NON, hors cas particuliers**. En effet (cf. tableau chiffré ci-après) :
  - Globalement, le BFR est bien souvent négatif. C'est-à-dire que l'exploitation génère de la liquidité plutôt qu'elle n'en consomme (par exemple grâce à des cotisations ou des subventions perçues en moyenne avant que les dépenses ne soient engagées)
  - Le niveau du BFR est très variable, et il n'apparaît pas de corrélation avec la situation de trésorerie.

Nota : On a déjà vu qu'il n'y avait pas de relation étroite entre secteur d'activité et trésorerie. La corrélation entre secteur d'activité et BFR est plus significative, mais elle reste d'une portée limitée.

## Facteurs explicatifs : besoins spécifiques de financement de l'activité (BFR) ? (2/3)

Besoin en fonds de roulement	BFR/ Budget en mois (*)	Nombre de structures	Trésorerie / Budget Nb de mois moyen (*)	Proportion niveau < 10% = 1.2 mois
BFR < 0	- 1.3	49	2.5	39%
0 < BFR < 2 mois	0.9	16	2.9	44%
BFR > 2 mois	3.7	6	2.3	33%
<b>Total</b>	<b>- 0.4 mois</b>	<b>71</b>	<b>2.5 mois</b>	<b>39 %</b>

(\*) Niveau moyen : moyenne arithmétique (non pondérée)

- Le BFR moyen est négatif (- 0.4 mois)
- 49 structures sur 71, soit 69% ont un BFR négatif (l'activité ne consomme pas de trésorerie mais elle en génère)

## Facteurs explicatifs : besoins spécifiques de financement de l'activité (BFR) ? (3/3)

- Les structures dont le BFR est positif n'ont pas pour autant une structure de trésorerie dégradée. Tant le niveau moyen de trésorerie (2.5 mois) que la proportion des structures dont la trésorerie est tendue (moins de 1.2 mois en caisse à la clôture du bilan) varient peu quelque soit le niveau de BFR. Nous y voyions 2 explications possibles, la 2<sup>ème</sup> étant la plus vraisemblable :
  - Les structures ayant un BFR plus élevé à financer ont dû et su constituer des fonds propres plus importants sur la durée.
  - Les associations ayant des fonds propres et donc un fonds de roulement confortables n'ont pas besoin de compresser leur besoin en fonds de roulement (délais de règlement bénéficiaires et fournisseurs, calendrier de versements des subventions, etc.) et leur BFR est donc plus élevé que celui du reste du secteur.
- Ces généralités ne doivent pas occulter le fait que des contraintes particulières peuvent entraîner des difficultés de trésorerie sérieuses. C'est le cas bien connu des associations financées de manière significative par le **FSE**. Pas de cas détecté dans le panel, mais voir ci-dessous à travers la typologie situation similaire de la structure N° 71.

## Synthèse sur les facteurs explicatifs

Facteur	Impact	Commentaires
<b>Fonds propres</b>	€€€€€	Il faut disposer – en accumulant des excédents d'exploitation sur la durée - de fonds propres équivalents à plus de 25% de son budget ; un niveau inférieur à 10% est problématique en termes de trésorerie (sans compter l'incapacité à absorber des déficits temporaires)
<b>Immobilisations</b>	€€€	Les actifs immobilisés sont souvent financés en bonne partie par fonds propres, notamment quand ils représentent de 20 à 50% du budget d'une association. Ceci pèse dangereusement sur la liquidité
<b>BFR spécifique</b>	€	Impact modeste, hors cas particuliers type FSE. Le besoin en fonds de roulement (BFR) est négatif dans environ 70% des cas (l'activité courante ne consomme pas de trésorerie mais en génère au contraire) et il est négatif en moyenne. On observe que les associations ayant un fonds de roulement insuffisant optimisent en conséquence leur BFR
<b>Taille</b>	€	L'impact de ce facteur est limité, sauf à dire que les associations de moins de 100 K€ de budget ont souvent une trésorerie adéquate
<b>Secteur</b>	-	Pas d'impact clair avéré, sur la base de l'échantillon analysé

## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix des échantillons de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
  - Quelle est l'ampleur du problème ?
  - Quels sont les facteurs explicatifs ?
  - Typologie des problèmes de trésorerie

## Typologie proposée (1/9)

Type	Mot-Clé	Caractéristiques	Nb. dans panel
D	<b>Perte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il y a un problème de trésorerie : Trésorerie inférieure à 1 mois à la clôture N-1 et/ou trésorerie inférieure à 0.5 mois (4% du budget annuel) ou négative à un moment de l'année</li> <li>Le problème est dû à une insuffisance du fonds de roulement, elle-même due à des pertes d'exploitation (résultat cumulé sur 3 ans = déficit)</li> </ul>	4
C1	<b>Fonds propres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème de trésorerie dû à une insuffisance de fonds propres : fonds propres inférieurs à 25 % du budget annuel et fonds de roulement inférieur à 25% du budget (3 mois)</li> <li>Peu d'immobilisations ou immobilisations bien financées</li> </ul>	4
C2	<b>Financement des immo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problème de trésorerie dû à des immobilisations significatives et mal financées : immobilisations nettes d'amortissement supérieures à 10% et besoin de financement dû aux immobilisations de plus de 10% et fonds de roulement inférieur à 25% (3 mois)</li> </ul>	2
B	<b>BFR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin en fonds de roulement (BFR) de plus de 2 mois (16,5 % du budget annuel) et fonds de roulement insuffisant pour éviter un problème de trésorerie</li> </ul>	2
A	<b>OK</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de problème de trésorerie : Trésorerie ni inférieure à 1 mois à la clôture ni inférieure à 0.5 mois (4% du budget annuel) à un quelconque moment de l'année</li> </ul>	2

## Typologie proposée (2/9)

- L'expérience des situations de gestion dans l'économie sociale laisse penser que cette typologie recouvre bien l'ensemble des situations. Il se trouve d'ailleurs que chacun des cas est représenté par au moins 2 occurrences dans le panel de 14 structures.
- Ce panel est par contre trop petit pour avancer des pronostics de répartition de l'ensemble du secteur associatif entre les 5 catégories. Est-il exact que près de 30% (4/14) des associations soient en perte en moyenne sur 3 ans ? Un choix de structures légèrement différent aurait suggéré une proportion largement différente (3/14 = 21%).
- Nous pensons par contre qu'il est significatif que les difficultés de trésorerie observées dans le panel et imputées à une insuffisance de fonds de roulement sont nettement plus fréquentes que celles dues à un problème de fonds de roulement (6 cas C1 ou C2 contre seulement 2 cas B, sans même tenir compte des cas D qui sont aussi de problèmes de fonds de roulement).
- Suivent le détail des indicateurs et de la répartition du panel au sein de la typologie, ainsi que l'arbre de décision correspondant. Pour une perception plus concrète, on décrira ensuite plus en détail un exemple de chacun des 5 profils de la typologie.

## Typologie proposée (3/9)

N°	Budget en K€	Fonds Propres nets / Budget	Cumul déficit 3 ans / Budget 0€	FLT* / Budget	Immo / Budget	FR en mois	BFR en mois	Trésorerie en mois	Moyenne	Min	Catégorie
8	1 735	7%	- 2%	21%	15%	1,6	1,0	0,6	- 0,3	- 0,9	D
31	113	16%	- 3%	0,1%	10%	1,7	1,5	0,2	0,0	- 0,9	D
46	356	- 1%	- 14%	7%	2%	0,5	0,1	0,4	- 0,3	- 1,4	D
64	349	7%	- 18%	10%	12%	0,6	- 1,2	1,8	1,5	0,9	D (C2)
5	111	17%	-	6%	5%	2,1	1,3	0,8	0,7	0,1	C1
32	220	6%	-	0%	1%	0,7	- 1,3	2,0	0,8	0,4	C1
69	396	2%	-	27%	19%	1,2	1,2	0,1	0,0	- 1,1	C1
76	293	21%	-	2%	3%	2,3	- 0,6	2,9	2,0	0,2	C1 (B)
70	25	6%	-	-	7%	- 0,1	- 0,3	0,2	0,5	- 0,5	C2
50	5 648	26%	-	69%	80%	1,8	- 1,7	3,5	1,6	0,2	C2
66	45	34%	-	-	0%	4,2	2,1	2,1	1,3	0,3	B
71	510	29%	-	35%	3%	7,5	5,7	1,8	0,9	0,3	B
51	1 469	8%	-	13%	3%	2,2	- 1,9	4,0	3,1	2,1	A
57	115	22%	- 1%	-	1%	2,6	- 3,7	6,2	3,6	1,3	A
	Moyenne arithm										
	en % du budget	14%		13,7%	12%						
	en mois			*		2,1	0,2	1,9	1,1	0,1	

Fonds propres nets : hors subventions d'investissement

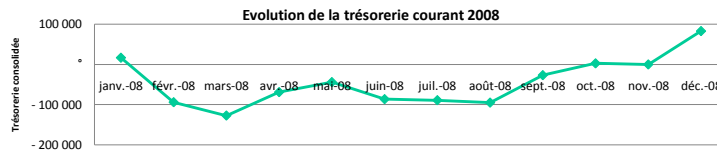
FLT : financements long-terme (dette long-terme, subventions d'investissement, etc.)

## Typologie proposée (4/9)

- L'arbre de décision entre les 5 possibilités de la typologie (qui se veulent exclusifs les uns des autres) est le suivant :
  - Y-a-t-il un problème de **trésorerie (cf. niveau de 1 mois à la clôture ou de 0.5 mois pendant l'année)** ? Si non, cas A
  - Si oui (problème de trésorerie), est-il du à un problème de **fonds de roulement (cas C1 ou C2), qui doit être supérieur à 3 mois (soit 25% du budget annuel)** ? Si non, il ne peut que s'agir de d'un cas B, c'est-à-dire un problème de BFR, qui est supérieur à 2 mois à la clôture (et/ou supérieur à ce niveau à un moment de l'année)
  - Si oui (problème de fonds de roulement, qui est inférieur à 3 mois), est-il du à un problème de financements d'immobilisations, c'est-à-dire des **immobilisations dont le montant net d'amortissements est supérieur à 10% du budget annuel et dont le montant restant à autofinancer (c'est à dire après subvention d'investissement et hors emprunt à moyen-terme ; on intègre aussi ici les provisions) est également supérieur à 10% du budget** ? Si oui, c'est un cas C2
  - Sinon, le problème de fonds de roulement est problème de **fonds propres – qui s'entendent ici sans prise en compte d'éventuelles subventions d'investissement au passif - qui sont inférieurs à 3 mois de budget (25% des fonds propres) après autofinancement de tout ou partie des immobilisations**. Si c'est le cas et que la structure est **déficitaire en cumul depuis 3 ans**, c'est-à-dire que les résultats annuels dégradent son fonds de roulement, il s'agit d'un cas D.
  - Sinon (problème de fonds de roulement qui n'est du ni à des pertes ni au financement d'immobilisations), c'est un cas C1

## Exemple de Type D (pertes)

- Il s'agit d'une entreprise d'insertion de taille significative.
- La situation de trésorerie est inconfortable : la trésorerie était positive au bilan, mais négative sur l'essentiel de l'année.
- Le besoin de fonds de roulement est non négligeable au cours de l'année, même s'il n'est que de 1 mois à la clôture. Le problème est une insuffisance de fonds propres (à peine 7% du budget annuel) que l'activité depuis 3 ans n'a fait qu'éroder encore : déficit cumulé équivalent à 2 % du budget 2008 (cas D donc).
- L'assainissement du bilan passerait par une amélioration de la capacité bénéficiaire, pour renforcer les fonds propres sur la durée.



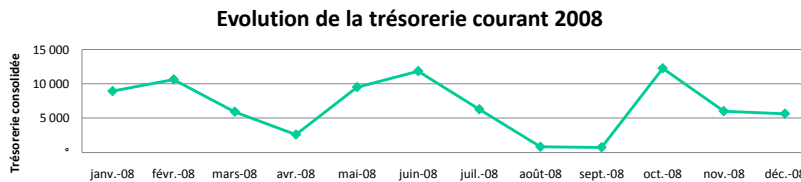
N° ordre	Budget	Trésorerie Clôture N-1	Trésorerie mini	Fonds de roulement	Déficit cumulé sur 3 ans	Cas
8	1.735 K€	0.6 mois	-0,9 mois	1,6 mois	Oui	D

www.associandi.fr

39

## Exemple de Type C1 (fonds propres insuffisants)

- Association de défense des droits, de taille modeste (111 K€ de budget en 2008).
- La trésorerie est tendue : elle était d'à peine 1 mois à fin décembre 2008, mais était pratiquement à zéro 2 mois de suite à la rentrée.
- Les quelques immobilisations sont bien financées. Mais les fonds propres sont encore insuffisants, et le fonds de roulement total n'est que de 2,1 mois. Or le BFR est limité mais non négligeable (plus d'1 mois).
- L'association est cependant sur le bon chemin, puisque les fonds propres sont passés de 4 à 18 K€ grâce aux résultats des 2 dernières années (6% du budget annuel en moyenne).



N° ordre	Budget	Trésorerie Clôture N-1	Fonds de roulement	Immo	Fonds propres	Cas
5	111 K€	0.8 mois	2,1 mois	5% financés par dette LT	17 % du budget	C1

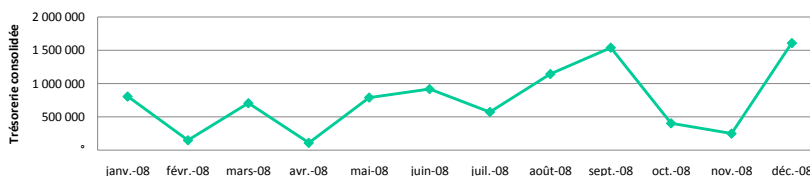
www.associandi.fr

40

## Exemple de Type C2 (financement des immobilisations)

- Il s'agit d'une établissement médico-social important (plus de 5 Millions d'€uros de budget)
- Les fonds propres sont à bon niveau et représentent plus du quart du budget annuel. Ils ont progressé grâce à une rentabilité moyenne de plus de 5% par an ces 3 dernières années.
- Mais les immobilisations sont lourdes (immobilier, etc.) : elles sont l'équivalent de 80% du budget annuel. Elles ont été financées à hauteur de 10% environ par des subventions d'investissement, et 75% par des emprunts à moyen terme. Mais le solde à autofinancer est non négligeable.
- La liquidité apparaissant au bilan (1,8 mois) est trompeuse : la trésorerie est très basse à plusieurs moments de l'année (quelques jours de dépenses courantes à peine). On peut cependant penser que compte tenu de son profil (secteur, taille, fonds propres, rentabilité) cette structure est à même d'obtenir des lignes court-terme au besoin. Un refinancement complémentaire de ses actifs serait plus sain

Evolution de la trésorerie courant 2008

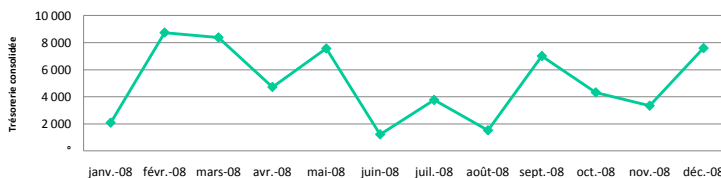


N° ordre	Budget	Trésorerie Clôture N-1	Trésorerie mini	Fonds propres	Immo	Fonds de roulement	Cas
50	5,648 K€	3,5 mois	0,2 mois	26% du budget	80% du B. dont 11% autofinancés	1,8 mois	C2
www.associandi.fr							41

## Exemple de Type B (besoin en fonds de roulement)

- Petite association de création récente dans le secteur social.
- Les fonds propres sont déjà significatifs, grâce à une rentabilité élevée (15% du budget par an en moyenne ces 2 dernières années). Il n'y pas d'immobilisations et le fonds de roulement est de 4,2 mois.
- Mais le BFR est élevé pour un acteur associatif : 2,1 mois à la clôture et ce niveau est souvent plus élevé en cours d'année. Les besoins ont pratiquement asséché la trésorerie à plusieurs reprises.

Evolution de la trésorerie courant 2008



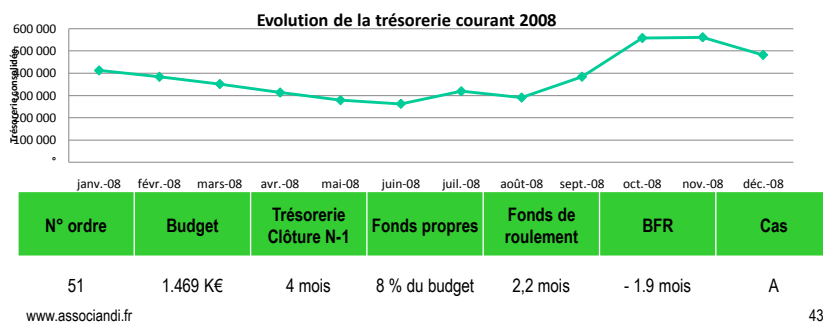
N° ordre	Budget	Secteur	Trésorerie Clôture N-1	Trésorerie mini	Fonds de roulement	BFR	Cas
66	45 K€	Social	2,1 mois	0,3 mois	4,2 mois	2,1 mois	B

www.associandi.fr

42

## Exemple de Type A (pas de problème de trésorerie)

- Association du secteur culturel.
- Le fonds de roulement n'est pas négligeable, à 2,2 mois. Il comprend des fonds propres et un volant de provisions, qui varie mais est toujours présent au bilan de clôture. Le BFR est largement négatif pour sa part (- 1,9 mois de budget à la clôture).
- Ces deux éléments combinés (fonds de roulement et BFR) génèrent une trésorerie confortable : elle fluctue entre l'équivalent de 2 et 4 mois de budget. C'est donc un cas A.



## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix du panel de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
- Solutions aux problèmes de trésorerie : inventaire de l'existant et pistes de réflexions
  - Synthèse des contacts avec les banques
  - Mieux utiliser l'existant
  - Pistes de solutions nouvelles

## Synthèse des contacts avec les banques (1/3)

- Nous avons donc rencontré 5 banques de l'économie sociale, sur la base d'un questionnaire détaillé soumis en amont :
  - Crédit Coopératif
  - Crédit Agricole
  - Banque Populaire
  - Caisse d'Epargne
  - Crédit Mutuel

Nous avons également rencontré la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) au titre de son activité bancaire. Elle est essentiellement tournée vers des services de placement pour des organismes publics et un certain nombre de grosses associations.
- Les 5 banques ont toutes bien voulu nous fournir des indicateurs statistiques précis, dont on trouvera la synthèse ci-après. On relèvera ici les éléments suivants :
  - Globalement, le secteur associatif est structurellement et nettement créditeur : les encours de placement sont 3 fois supérieurs aux encours débiteurs
  - Les concours à court-terme sont faibles, voir marginaux : il y a un rapport de 1 à 11 entre les encours débiteurs court-terme et les concours à moyen-terme

## Synthèse des contacts avec les banques (2/3)

Clients des banques de l'ESS	Plus petit	Plus grand	Total (5 banques)
Nb d'associations clientes	500	10.000	25.600
Encours créditeurs	10 M€	160 M€	505 M€
Encours débiteurs	14 M€	77 M€	167 M€
Dont concours à court-terme	1 M€	6 M€	14 M€
Encours créditeurs / Encours débiteurs	0,7	6,4	3 fois
Encours débiteurs MT / CT	3	19	11 fois
Montant délégation agence	20 K€	300 K€	N.S.
Sinistralité			Faible ou nulle

## Synthèse des contacts avec les banques (3/3)

- Le nombre total d'associations clientes (26.000) indiquées par les banques interrogées est déjà supérieur au nombre total estimé d'associations actives en France – employeuses ou non - ramené à la population de la Franche-Comté. En supposant que ces 5 banques détiennent une part de marché supérieure à 70%, on peut considérer que le total des concours bancaires court-terme du marché (y compris par la banque postale et les banques commerciales) n'est pas supérieur à 20 M d'€uros.
- D'une manière générale, l'offre produits nous a semblé homogène et classique (peu innovante ni spécifique ?). On notera cependant :
  - Les banques offrent en général des services monétiques et un accès aux comptes via Internet
  - Toutes les banques n'offrent pas de « lignes Dailly » sur subventions, et d'une manière générale les encours sont faibles
  - Plusieurs acteurs ont un dispositif de soutien à certains projets d'intérêt local et général (subventions de quelques milliers d'€uros), dans l'esprit des PELS de la Caisse d'Epargne bien connus en leur temps
  - Plusieurs projets de mise en place de l'équivalent du PEE (Plan d'Epargne Entreprise), sans intérêt fiscal mais destiné à fidéliser les salariés
  - La Caisse des Dépôts a indiqué être disposée à offrir des lignes de découvert à un taux maximum de 3% (voire moins), pour autant que le besoin ne soit que ponctuel ou en tout cas temporaire, à des associations dont l'encours créditeur moyen serait d'au moins 50 K€

## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix du panel de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
- Solutions aux problèmes de trésorerie : inventaire de l'existant et pistes de réflexions
  - Synthèse des contacts avec les banques
  - Mieux utiliser l'existant

## Autres solutions existantes : mieux utiliser l'existant ? (1/4)

- On ne fera que mentionner ici **deux domaines de gestion en matière de pilotage financier** ayant un impact significatif sur la situation de trésorerie des associations :
  - a) La gestion du besoin en fonds de roulement, dont on a vu qu'une majorité d'associations tirent parti pour générer des liquidités, et compenser au besoin l'insuffisance de leur fonds de roulement.
  - b) Le niveau de rentabilité, qui permet d'accumuler des fonds propres sur la durée, et à plus court-terme d'améliorer la capacité de la structure à obtenir des concours bancaires et à en supporter le coût.

N.B. : L'étude confirme toute l'importance de cette capacité bénéficiaire des associations. Il importe donc que les financeurs acceptent de valider des budgets prévoyant de dégager un excédent, et donc de ne pas s'en tenir à la fiction de budgets prévisionnels systématiquement équilibrés.
- Une amélioration de la situation du secteur associatif sur l'un ou l'autre de ces domaines dépend cependant d'abord des situations et des compétences individuelles, et on peut penser que ces problématiques sont déjà intégrées aux diagnostics et aux axes d'intervention des DLA.

## Autres solutions existantes : mieux utiliser l'existant ? (2/4)

- Il est par contre utile de mentionner que le **Fonds Territorial France Active** en Franche-Comté propose plusieurs dispositifs visant à renforcer la structure financière des associations (et autres structures de l'ESS). Cf. tableau ci-après.
- Pour s'en tenir au 3 premiers, ces dispositifs correspondent à une gamme d'encours de 10 à 60 K€. Ces offres sont a priori adaptées à notre sujet puisque :
  - Elles visent à financer les besoins en fonds de roulement et même les fonds propres des associations et ne nécessitent pas de garantie (mais 2 d'entre elles impliquent un cofinancement de la part d'une banque partenaire du fonds territorial).
  - Coût nul ou faible (taux d'intérêt de 2%).
  - Leur enveloppe n'est pas négligeable, puisque le plafond de 60 K€ correspond par exemple à 6% du budget d'une association de 1 Million d'€, soit le niveau moyen observé pour les utilisations maximum des structures du panel en dessous du seuil d'alerte (trésorerie inférieure à 10% à la clôture de l'exercice). La seule structure ayant eu besoin d'un concours supérieur dans le panel (dont a cependant dit qu'il était trop petit pour être représentatif) a un budget supérieur à 1 Million d'€

## Autres solutions existantes : mieux utiliser l'existant ? (3/4)

### L'offre de France Active en Franche-Comté

Nom du produit	Cible	Montant et durée	Taux et modalités
Fonds d'amorçage	Petites associations	De 5 à 10 K€ 12 à 18 mois	0 %
Contrat d'apport associatif	Associations en développement ou restructuration	Jusqu'à 30 K€ De 2 à 5 ans	0 % Cofinancement bancaire (partiellement garanti)
Fonds régional d'investissement solidaire	Associations dont le modèle économique est stabilisé ; Potentiel de développement	30 à 60 K€ 5 à 7 ans	2% Cofinancement bancaire (partiellement garanti)
SIFA et FCP Insertion Emploi	Associations de taille importante	60 à 1.000 K€ 5 à 7 ans	2% Cofinancement bancaire (partiellement garanti)

www.associandi.fr

Etude trésorerie des associations

51

## Autres solutions existantes : mieux utiliser l'existant ? (4/4)

- Il ressort par ailleurs indirectement de nos analyses qu'il existe un potentiel d'amélioration de la situation de trésorerie du secteur associatif à travers celle du **financement des immobilisations** :
  - Les données collectées auprès des banques montrent que leurs encours à long-terme sont significatifs (150 Millions d'€ pour les seules banques issues de l'ESS), et il n'y a pas de raisons de penser qu'elles ne répondraient pas favorablement à des demandes complémentaires dans ce domaine.
  - Or sur l'ensemble du relevé, seuls 36% des immobilisations nettes sont financées par emprunts à long-terme. Le ratio est similaire (30%) quand on ne tient compte que des actifs inférieurs à 1 Million d'euros.
  - Une part des immobilisations est donc financée sur fonds propres voire sur de la trésorerie générée par l'activité, ce qui ne peut que fragiliser la situation de liquidité des associations.
  - Il n'est cependant pas possible de bien quantifier la fraction des immobilisations ainsi autofinancées, dans la mesure où :
    - Le relevé n'indique pas le niveau des subventions d'investissement, qui sont intégrées à la fois aux immobilisations et aux fonds propres comptables
    - Le panel offre pour sa part une base d'observation trop réduite pour être ensuite extrapolée.
 De plus une part des structures concernées ont des fonds propres suffisamment élevés pour être effectivement en mesure d'autofinancer tout ou partie de leurs immobilisations.

www.associandi.fr

Etude trésorerie des associations

52

## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix du panel de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
- Solutions aux problèmes de trésorerie : inventaire de l'existant et pistes de réflexions
  - Synthèse des contacts avec les banques
  - Mieux utiliser l'existant
  - Pistes de solutions nouvelles

## Pistes de solutions nouvelles

- L'étude visait aussi à identifier des solutions nouvelles aux problèmes de trésorerie des associations de la Région.
- Deux types de pistes ont émergé :
  - Des dispositifs de mutualisation de ressources au sein des réseaux associatifs :
    - Dispositif existant au sein du réseau des Maisons Familiales Rurales
    - Dispositif existant au niveau national au sein du réseau Familles Rurales avec la garantie de la SOGAMA
    - Autres projets à l'étude
  - Un nouveau produit de France-Active

## Système de mutualisation de ressources (1/5)

- **Dispositif Maisons Familles Rurales :**
  - Système en place depuis 5 ans combinant :
    - Dépôts par les associations membres à la fédération régionale, rémunérés à 2%
    - Prêts de la fédération (à court-terme pour financer le BFR et notamment des subventions attendues, mais aussi dans certains cas à moyen terme - 3 à 5 ans - pour financer des développements ou des rénovations immobilières) ; Le taux est également de 2%
  - Chacun contribue en termes de dépôts (une dizaine d'associations membres), ne serait-ce que symboliquement
  - La documentation des prêts et des dépôts est des plus simples (1 page).
- Le système fonctionne bien et depuis 5 ans (souplesse). Les encours sont significatifs.
- Il nous semble que certaines questions demeurent :
  - Conformité avec la réglementation bancaire (mais le dispositif a été validé par les commissaires aux comptes de la fédération)
  - Que ce passerait-il en cas de sinistre ? Une situation très tendue a été résolue dans le passé (garantie réelle demandée et obtenue face à une éventualité de dépôt de bilan).
  - Par ailleurs le succès de la formule doit au petit nombre et à l'homogénéité des associations membres du réseau (qui détiennent des actifs immobiliers de valeur)

## Système de mutualisation de ressources (2/5)

- **Dispositif national Familles Rurales :**
  - Informations disponibles à travers le site de la SOGAMA (actionariat CDC, MACIF, France-Active) :

*« Sogama et l'Association des Familles Rurales : Le 18 décembre 2008, Sogama et la Fédération Nationale des Familles Rurales ont signé une convention de gestion du Fonds National de garantie Familles Rurales, fonds de garantie destiné à couvrir les crédits contractés par les associations ou fédérations affiliées à la Fédération Nationale des Familles Rurales. Ce fonds doté d'un montant initial de 500 000 euros couvre depuis le 1er janvier 2009, le risque lié au financement d'investissement ou de constitution de fonds de roulement. »*
  - Nous n'avons pu collecter à ce stade de précisions auprès de l'établissement, en ce qui concerne par exemple :
    - Les volumes en jeu ou prévus
    - L'existence d'un système de mutualisation de dépôts qui contribuerait au dispositif
    - Le fonctionnement opérationnel et notamment les modalités d'analyse et d'acceptation des demandes de financement
  - En tout état de cause, la contribution d'un établissement bancaire, sans doute porteur de risques en dernier recours, est de nature à sécuriser l'ensemble du dispositif.

## Système de mutualisation de ressources (3/5)

- Autres dispositifs ou projets :
  - Actes If .....
  - Centres sociaux de la Meuse .....

[ A documenter par le CNARF ]

## Système de mutualisation de ressources (4/5)

- La mise en place d'un dispositif de réponse aux besoins de trésorerie d'un réseau à travers un système de mutualisation :
  - ✓ Serait cohérente avec la position globalement créditrice du secteur associatif et sans doute d'une bonne part des réseaux qui le composent (cf. rapport de 1 à 3 entre encours créditeurs et encours débiteurs observés chez les banques ; le rapport est de 1 à 30 si l'on s'en tient aux concours à court-terme).
  - ✓ Reproduirait la démarche de mutualisation à l'origine de la création des grands réseaux coopératifs et mutualistes au XIX<sup>ème</sup> siècle

## Système de mutualisation de ressources (5/5)

- La mise en œuvre d'un système de mutualisation de ressources implique cependant sans doute la conjonction des facteurs suivants :
  1. Un réseau bien organisé porteur du projet
  2. Un ou plusieurs partenaires bancaires ou financiers – type réseaux mutualistes - prenant en charge :
    - ✓ La distribution du produit, c'est-à-dire sa mise à disposition opérationnelle
    - ✓ La prise en charge des risques de crédit et de liquidité résiduels, que les têtes de réseau n'ont pas vocation à conserver ; Le risque de dernier ressort pourrait (sans doute ?) être assumé par des fonds de garantie, type fonds de cohésion sociale
  3. Un acteur de l'économie sociale – type France Active, France Initiative, caisses solidaires, NEF - à même d'assurer un service d'ingénierie financière, notamment sur tout ou partie des volets suivants :
    - ✓ Aide au montage du dispositif, en appui du réseau et de son partenaire bancaire
    - ✓ Analyse des risques et/ou conception d'un système de « scoring » adapté à l'activité et au profil des acteurs du secteur, en supposant que le partenaire bancaire ne soit pas à même ou pas disposé à assumer cette fonction au sein de son réseau de distribution
    - ✓ Accompagnement du réseau sur la durée, pour piloter le dispositif (information, suivi) et en tirer parti pour améliorer les modes de gestion des membres du réseau bénéficiaire ; Ce rôle pourrait sans doute être délégué au moins en partie aux DLA.

## Solution expérimentale « Cap'Trésor » de France Active

- Le groupe France-Active expérimente dans certaines régions un nouveau produit intitulé « Cap'Trésor ». Il a indiqué être prêt à étendre l'expérimentation à la Franche-Comté.
- Il vise à financer les besoins de trésorerie, « *lorsque les solutions court-terme des banques se révèlent insuffisantes, inadaptées ou inaccessibles* ». Il concerne notamment les associations, jusqu'à 1 Million d'€uros de budget annuel.
- Il complète donc la gamme de solutions existantes, avec un produit :
  - Clairement positionné comme une réponse aux besoins de trésorerie, d'ailleurs mise en œuvre par exemple via des billets de trésorerie de 1 à 3 mois à l'intérieur de la ligne maximum convenue. On peut donc penser que l'analyse du besoin et du risque dépendra essentiellement des plans de trésorerie (horizon 12 mois). Il se veut cependant une « 1<sup>ère</sup> marche vers une solution structurante de consolidation » (perspectives moyen terme, renforcement du haut de bilan, etc.)
  - À plafond élevé : 100 K€ (soit jusqu'à 10% du budget des plus grosses associations ciblées)
- Concrètement, ses modalités opérationnelles sont similaires aux solutions France-Active existantes présentées plus haut (cofinancement bancaire garanti à 50%). La question de sa promotion pourrait donc être gérée parallèlement à une meilleure utilisation de l'existant.

## Plan du rapport

- Contexte et objectifs de l'étude
- Volets du travail et choix des échantillons de référence
- Problèmes de trésorerie des associations : combien et pourquoi ?
- Solutions aux problèmes de trésorerie : inventaire de l'existant et pistes de réflexions
- Conclusions et perspectives

## Conclusion : ce que l'étude a mis en lumière (1/2)

- Une typologie des situations de trésorerie en 5 profils (A, B, C1, C2 et D). Elle intègre :
  - Une hiérarchisation des facteurs explicatifs, dont les 2 premiers sont clairement le niveau des fonds propres et le financement des immobilisations. Les questions de besoins en fonds de roulement et l'influence de la taille (la situation de liquidité des associations de moins de 100 K€ est plutôt meilleure que celle des associations plus grandes) ont une importance moindre. L'étude suggère que le secteur d'activité n'a que peu ou pas d'impact.
  - Des niveaux de référence :
    - Niveau d'alerte (ou de vigilance) pour le niveau de trésorerie à la clôture ou plutôt à tout moment dans l'année : 1 mois du budget annuel de charges. Il concerne sans doute environ 40% des structures
    - Niveau cible des fonds propres (hors subventions d'investissement, qui ne doivent pas être intégrées aux fonds propres pour l'analyse) : 3 mois de budget annuel
    - Les immobilisations sont aujourd'hui trop souvent autofinancées en partie, notamment quand elles ne sont l'équivalent que de 10 à 50% du budget annuel
    - Le BFR est le plus souvent négatif dans le secteur associatif, c'est-à-dire que l'exploitation courante génère des liquidités plutôt qu'elle n'en absorbe (mais il existe des situations particulières, notamment dans le cas d'un poids important des financements du FSE)
    - L'amplitude entre le pic de trésorerie et son point bas pendant l'année est le plus souvent de l'ordre de 2 mois de budget

## Conclusion : ce que l'étude a mis en lumière (2/2)

- ❑ Le secteur associatif est structurellement créditeur et rentable pour les réseaux bancaires :
  - ✓ Les concours à moyen terme qu'accordent les banques sont significatifs. Mais ils ne représentent qu'un tiers des concours créditeurs, et se limitent essentiellement au financement des immobilisations. Les concours court-terme sont pour leur part des plus modestes.
  - ✓ Globalement les marges générées par le secteur sont donc sans doute significatives et la prise de risque faible.
- ❑ Certaines solutions existent déjà dans la région aux problèmes de trésorerie du secteur associatif, mais ne sont pas suffisamment connues / utilisées :
  - ✓ Financement à moyen terme plus complet et systématique des immobilisations
  - ✓ Offre du fonds territorial France-Active, qui propose pour sa part des concours moyen-terme finançant les besoins de Fonds de roulement et/ou palliant l'insuffisance partielle ou temporaire de fonds propres
- ❑ Il est particulièrement difficile d'évaluer les besoins de trésorerie non satisfaits, qui limitent ou freinent le développement du secteur et/ou l'obligent à contenir son besoin en fonds de roulement (parfois de manière drastique). L'étude avance cependant un chiffrage de 6 Millions d'euros. Des concours complémentaires de cet ordre représenteraient en tout état de cause un accroissement significatif de l'offre actuelle, qui est sans doute aujourd'hui de l'ordre de 20 Millions d'euros sur la région.

## Perspectives : actions à mettre en œuvre (1/3) (mis à jour à la suite du comité du 7 décembre 2009)

- L'étude suggère de s'engager dans les voies suivantes pour apporter des réponses aux problèmes de trésorerie des associations :
  1. Sensibiliser – notamment via les têtes de réseau et les DLA - le secteur associatif et ses partenaires bancaires à une utilisation plus fréquente et complète de crédits moyen-terme finançant des immobilisations, pour exploiter ce potentiel concret et accessible d'amélioration du fonds de roulement. La sensibilisation doit porter également sur les collectivités locales, souvent parties prenantes en tant que garantes ou à travers leurs subventions d'investissement : elles doivent peser pour que le recours à l'autofinancement des immobilisations soit nul, ou limité aux capacités des structures.
  2. Concrétiser la proposition du groupe France-Active d'expérimenter son offre « Cap ' Trésor » et améliorer parallèlement le degré de connaissance et d'utilisation de sa gamme de produits de financements de haut de bilan. Vecteurs de communication : Fonds territorial France-Active, réseaux bancaires partenaires, têtes de réseau, DLA. Prévoir une action de communication spécifique soutenue par l'Etat et/ou la Région ?

## Perspectives : actions à mettre en œuvre (2/3) (mis à jour à la suite du comité du 7 décembre 2009)

3. Capitaliser sur l'existant avec l'apport (et le levier) d'un ou plusieurs nouveaux supports visant également à sécuriser des montages financiers par l'apport de quasi fonds propres et/ou la garantie de concours bancaires. Pourraient contribuer à la création et/ou l'abondement de tels supports :
  - ✓ L'ESS elle-même, via des têtes de réseau
  - ✓ Des fonds de dotation à créer ou à renforcer, alimentés par :
    - Epargne solidaire (type SIFA ou SOFINEI au niveau national)
    - Mécénat, fondations (EDF, banques solidaires, personnes privées via incitation ISF)
    - Collectivités locales (dont Région)
4. Engager une discussion avec des têtes de réseaux associatifs sur l'idée de construire avec un ou plusieurs groupes bancaires un dispositif de mutualisation de ressources financières au sein du réseau, ou au moins un accès privilégié des associations de leur secteur à une offre de crédits court-terme.

## Perspectives : actions à mettre en œuvre (3/3) (mis à jour à la suite du comité du 7 décembre 2009)

- Le comité a identifié 3 prérequis pour concrétiser ces perspectives :
  - ✓ La mobilisation d'une ou plusieurs têtes de réseau, pour jouer un rôle moteur
  - ✓ Des ressources en ingénierie financière
  - ✓ Une dynamique de coopération et d'ouverture entre les multiples parties-prenantes
- Concrètement et à court-terme, la CRESS organisera :
  - ⇒ Une restitution au secteur associatif, via une invitation lancée à l'ensemble de ses adhérents (1<sup>er</sup> février 2010)
  - ⇒ Un comité d'orientation du dispositif DLA qui traitera notamment des suites à donner à l'étude



**Merci**

Tél. **06.21.05.07.87**  
Mail : **philippe.girard@associandi.fr**

**Philippe Girard**  
**[www.associandi.fr](http://www.associandi.fr)**