



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

Synthèse des 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



# Fiche signalétique de l'étude

- 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). Financement DRTEFP (Direction régionale du travail), CDC (Caisse des dépôts et consignations) et FSE (Fonds social européen)
- Comité de pilotage associant notamment la CRESS, la CPCA Franche-Comté (Conférence permanente des coordinations associatives), la DRTEFP, la CDC, la Région Franche-Comté et France Active (CNAR Financement et Fonds territorial)
- Etude menée entre juillet et décembre 2009 par le cabinet ASSOCIANDI
- Echantillons de référence diversifiés en termes de taille et de secteur des associations (permettant de dégager des résultats plus qualitatifs que quantitatifs) :
  - Relevé statistique portant sur 71 associations
  - Panel d'analyse plus détaillée (trésorerie mensuelle notamment) composé de 14 associationsInterview de 5 banques de l'économie sociale et solidaire

# Ce que l'étude a mis en lumière (1/4)

- ❑ 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

# Ce que l'étude a mis en lumière (2/4) : 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 taille 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

# Ce que l'étude a mis en lumière (3/4) :

## Typologie proposée

Type	Mot-Clé	Caractéristiques
<b>D</b>	<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>
<b>C1</b>	<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>
<b>C2</b>	<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>
<b>B</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>
<b>A</b>	<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>

# Ce que l'étude a mis en lumière (4/4)

- ❑ 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'€uros. 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'€uros sur la région.

# Perspectives : actions à mettre en œuvre (1/3)

- 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 ' Trésoro » 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)

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)

- Le comité de pilotage de l'étude 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](mailto:philippe.girard@associandi.fr)**

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