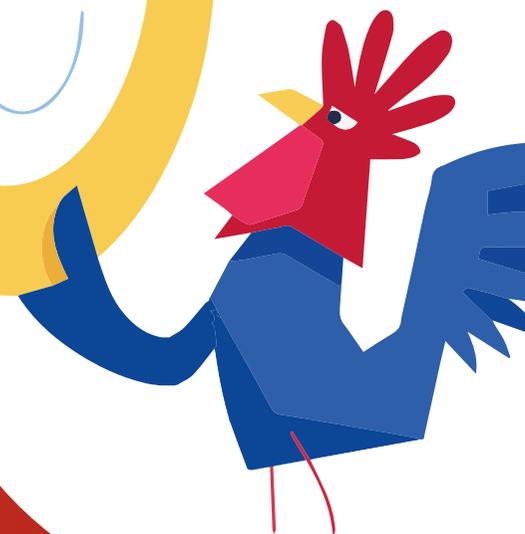




LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
CENTRE DE RESSOURCES SPORT

Construction d'une stratégie **FINANCIÈRE**

JUIN
2024



avise



De la **comptabilité**
à son **analyse financière** →

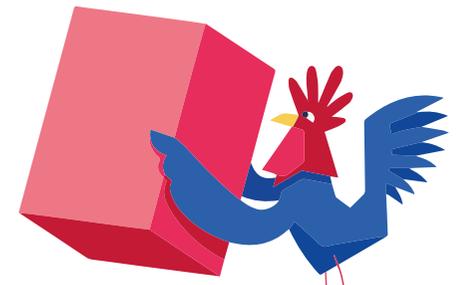
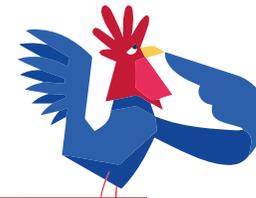
Construire
sa **stratégie financière** →

Financer son projet pour
un modèle économique **adapté** →

Prévoir et **investir**
ses **besoins** de financement →

Faire face
à des **difficultés** →

La boîte à outils, c'est par ici !





De la comptabilité à son analyse financière

L'analyse financière, comptable de son association sont essentielles pour une gestion efficace de son organisation. Ce travail permet de suivre les dépenses et recettes de l'association, établir les prévisions budgétaires et de se mettre en conformité légale et fiscale qui ne cesse d'évoluer.

Ces pratiques assurent une transparence financière renforçant la transparence des membres et des partenaires de l'association.

Ce travail vous permettra de vous aider à évaluer vos investissements et planifier des stratégies de croissance sur le long terme. Avec un contexte en mouvement, cela vous permet d'identifier et de gérer les risques financiers à venir pour vos structure.

1.1 - Pourquoi une comptabilité ? →

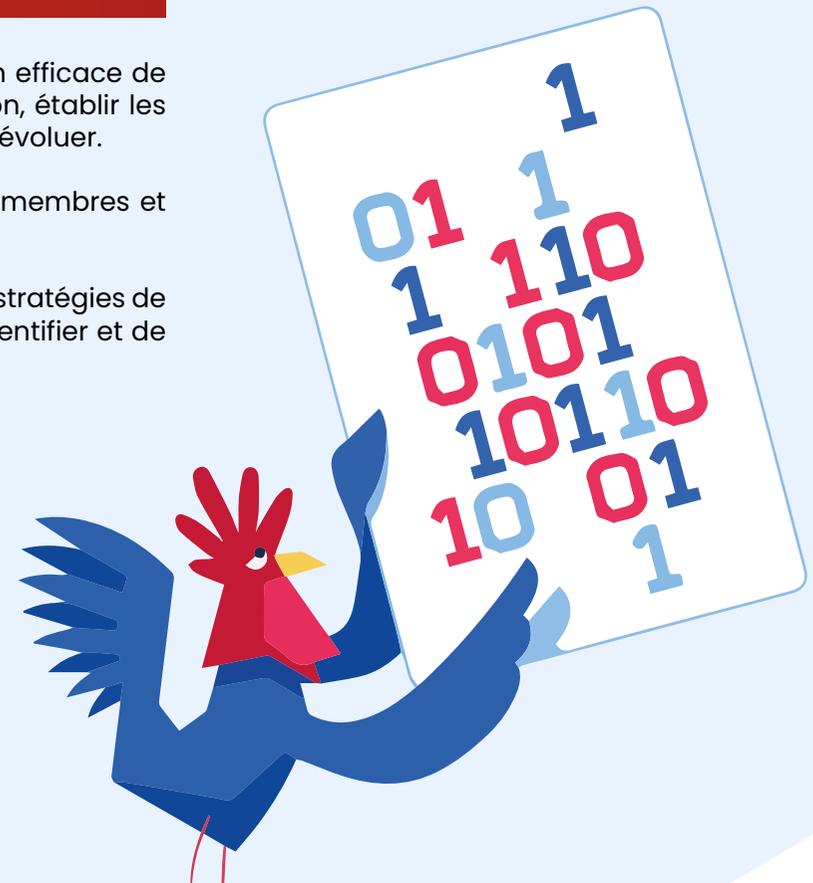
1.2 - Identifier vos besoins de comptabilité →

1.3 - La mise en place des outils comptables →

1.4 - L'organisation des pièces justificatives →

1.5 - L'enregistrement courant des opérations →

1.6 - La clôture annuelle comptable →



1.1 - Pourquoi une comptabilité ?

LA COMPTABILITÉ DES ASSOCIATIONS

Les associations doivent gérer leurs ressources et tenir une comptabilité, adaptée à leur taille et secteur d'activité.

La [loi de 1901](#) ne contraint pas les associations sur leur organisation administrative et financière ni sur leur communication financière cependant, les associations importantes ou opérant dans certains secteurs sont souvent obligées par la loi ou des statuts particuliers de produire des [comptes annuels](#) et des [outils de contrôle](#).

Les associations avec une activité économique sont soumises au [Code du Commerce](#) et doivent élaborer des comptes annuels, d'où la nécessité de tenir une comptabilité.

Certaines réglementations sectorielles obligent également certaines associations à tenir une comptabilité (associations employeuses, éligibles)

De plus, les autorités exigent souvent des comptes annuels pour contrôler l'utilisation des fonds publics versés aux associations sous forme de subventions ou de ressources publiques.

Les demandes de subvention exigent aux associations d'élaborer un budget, proche de la gestion comptable.

Les associations adoptent progressivement des méthodes et techniques comptables des entreprises pour répondre à ces exigences.

LA COMPTABILITÉ... C'EST QUOI ?

La comptabilité dans les associations sportives est un processus de gestion financière qui implique l'enregistrement, la classification et le suivi des transactions financières de l'organisation. Les principales caractéristiques de la comptabilité pour les associations sportives comprennent l'utilisation d'un [plan comptable associatif](#) spécifique, la gestion des recettes provenant des cotisations, des dons et des subventions, la classification des dépenses liées aux événements sportifs et à la maintenance des installations, la production de [rapports financiers réguliers](#) (bilan, compte de résultat), la gestion de trésorerie, et éventuellement la réalisation d'audits externes pour assurer la transparence et la conformité aux normes comptables.

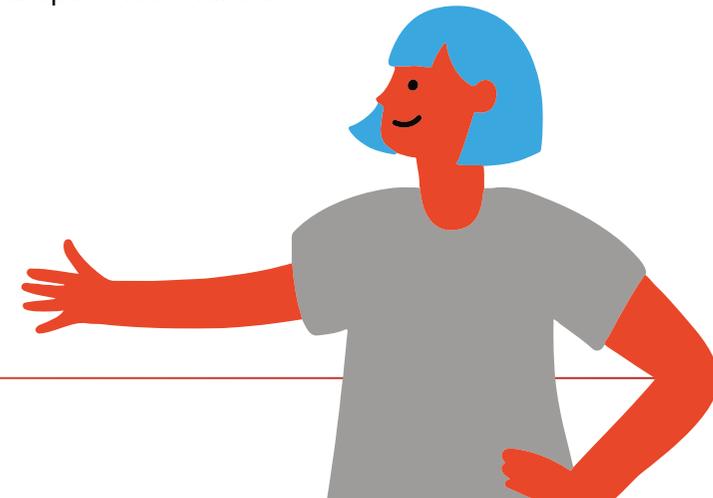
Une comptabilité bien gérée est essentielle pour assurer la stabilité financière, la transparence et la conformité légale des associations sportives.



1.2 - Identifier vos besoins de comptabilité

CLARIFIER LES OBLIGATIONS COMPTABLES

- Les associations sportives en France doivent se conformer à une réglementation comptable spécifique, utilisant [le Plan Comptable des Associations](#) et Fondations (PCAF) dérivé du [Plan Comptable Général](#) (PCG).
- Le respect des obligations inclut l'enregistrement précis des transactions financières, la production annuelle de rapports financiers (bilan, compte de résultat), et éventuellement la réalisation d'audits selon la taille et les ressources de l'association.
- La gestion de trésorerie, la transparence financière et le respect des normes comptables sont cruciaux pour assurer la viabilité et la crédibilité des associations sportives, avec recommandation de consultation juridique ou d'experts-comptables spécialisés si nécessaire.
- Le contrôle des comptes peut être [externe, interne ou public](#), assurant la validation de l'exactitude des données financières et patrimoniales.
- Le [contrôle interne](#) s'effectue via le commissaire aux comptes (obligatoire par la loi) et le censeur ou contrôleur selon les statuts de l'association.
- Le [commissaire aux comptes](#) garantit la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes annuels, signalant les difficultés et révélant toute fraude ou infraction.
- La [loi PACTE de 2019](#) a supprimé l'obligation de nommer un commissaire aux comptes suppléant dans certains cas, mais certaines entités associatives restent concernées.
- Le [censeur, contrôleur des comptes](#), peut être désigné selon les statuts de l'association, vérifiant la crédibilité des comptes et leur adéquation à l'activité réelle de l'association.
- L'association peut recourir à un [expert-comptable](#) pour une mission contractuelle de sécurisation des comptes.
- Les [contrôles externes](#) incluent ceux liés à l'employeur, au régime fiscal de l'association, et au financement par l'État ou les collectivités territoriales, avec des exigences spécifiques en matière de justifications, de déclarations fiscales et de transparence financière.



1.2 - Identifier vos besoins de comptabilité

L'utilité des documents comptables est de permettre la transcription de l'activité de l'association à des fins de suivi et de prévision.

- Les **logiciels comptables** sont utiles pour les associations ayant une activité importante et de nombreux flux économiques.
- Ils **simplifient la gestion comptable** en automatisant la saisie, l'intégration des factures dans le plan comptable, et la production de documents comptables.
- Les logiciels permettent **d'enregistrer les opérations** dans le livre journal, le grand livre, la balance, le bilan et le compte de résultat.
- Ils sont obligatoires pour les associations opérant à travers plusieurs établissements, notamment dans le secteur médico-social.
- Les logiciels assurent la **fiabilité des enregistrements** en détectant les anomalies.
- Même pour les petites associations, les logiciels offrent des masques de saisie simplifiés et automatisent la partie double des opérations.

- Certains logiciels incluent des **outils de gestion des adhérents** ou des activités en plus de la comptabilité.

Quel logiciel choisir ?

- Le choix d'un logiciel doit se baser sur sa simplicité d'utilisation et sa capacité à s'adapter aux besoins de l'association.
- Pour les associations avec une activité importante, il est essentiel que le logiciel puisse se coupler avec d'autres logiciels de suivi d'activité ou de paie.
- Les solutions de comptabilité en ligne offrent des avantages tels que le partage et la collaboration entre bénévoles, la facilité de passage entre différentes équipes, et la sécurisation des sauvegardes.





Liste d'outils pertinents : Kalisport, Assoconnect, BasiCompta.

TÉMOIGNAGE

L'utilisation du logiciel comptable au sein de l'Anancy CSAV Handball

Le Anancy CSAV Handball (74)
540 licenciés
Budget : 700K €



Mise en place du logiciel de gestion Kalisport au sein du club

- **Gestion des adhésions en ligne**
Mise en place d'une base d'adhérents avec l'historique des adhésions, le paiement et suivi des différents
- **La comptabilité**
Suivi rapide des recettes et dépenses, suivi de l'état de la trésorerie, documents comptables générés
- **Gestion des sponsors**
Une gestion avancée des prospects et des partenaires pour financer les actions de l'association

- **Centralisation des données**
Toutes les données sont centralisées à un même endroit.
- **Gain de temps**
La capacité de Kalisport à automatiser les processus libère du temps aux bénévoles, notamment pour consacrer davantage de temps aux activités sportives.
- **Pilotage des actions de trésorerie**
Le suivi des dépenses a été révolutionnaire, nous pouvons désormais visualiser instantanément notre situation financière. (Cotisations, billetterie, partenariats)
- **Gestion des adhérents**
Nous suivons les cotisations, les dons et les engagements de chacun de manière efficace.
- **Documents comptables personnalisés**
Le logiciel offre une vision précise des données et permet de générer des rapports personnalisés. Cela ajuste naturellement nos stratégies et besoins spécifiques.

"L'intégration de Kalisport a été un bon choix stratégique au sein de l'association notamment avec l'aide à la gestion financière. Il a non seulement simplifié nos processus administratifs, mais il a également renforcé notre lecture en temps réel de l'état de nos cotisations, de notre billetterie ainsi que nos partenariats."

- Pôle finances du Anancy CSAV Handball

1.3 - La mise en place des outils comptables

L'utilité des documents comptables est de permettre la transcription de l'activité de l'association à des fins de suivi et de prévision.

LE RÔLE DES DOCUMENTS COMPTABLES

La comptabilité permet de remplir quatre missions importantes :

- Gérer et contrôler les recettes et les dépenses
- Constater, à un moment donné, la valeur du patrimoine associatif,
- Prévoir les dépenses et les recettes à venir,
- Rendre compte des activités et des finances de l'association.

Les documents comptables permettent la traduction de ces différentes missions.



LES DOCUMENTS DE LA COMPTABILITÉ

La comptabilité est, en premier lieu, une base de données qui enregistre tous les engagements et flux économiques réalisés par l'association.

Seuls les flux monétaires sont retraduits dans ce schéma auquel les contributions volontaires en nature (évaluées au pied du compte de résultat) pourraient être ajoutées

Achète	Encaisse
Des biens	Des cotisations
Du matériel	Des dons
Des fournitures	Des subventions publiques
Éventuellement des prestations	Des contributions financières
	Des produits de ses activités

1.3 - La mise en place des outils comptables

LES DOCUMENTS DE LA COMPTABILITÉ

Elle peut avoir une activité économique et vendre des produits ou réaliser des manifestations qui engendrent des recettes et des dépenses (buvettes, manifestations associatives, etc.). Les achats et autres charges engendrent un flux sortant de trésorerie.

Les cotisations, subventions publiques, contributions financières, ventes de produits engendrent un flux entrant de trésorerie. L'ensemble de ces flux économiques engendre des documents appelés pièces comptables pour l'association :

- Factures émises par les fournisseurs (achats de biens et de services pour l'association),

- Factures émises par l'association à ses clients (si ventes),
- Cartes d'adhérents (cotisations),
- Bulletins de salaires, déclarations de charges sociales,
- Déclarations de taxe sur les salaires, déclaration d'impôt sur le revenu,
- Relevés bancaires pour enregistrer les opérations de trésorerie (encaissements, décaissements).

L'organisation du traitement des opérations comptables conditionne la fiabilité des documents de synthèse qui vont en résulter. Les documents comptables enregistrent et analysent l'ensemble des opérations économiques de l'association.

[Voir le glossaire des documents comptables →](#)

Vocabulaire / Glossaire

LE LIVRE JOURNAL OU LES JOURNAUX

Les opérations de l'association, par l'intermédiaire des pièces comptables, sont enregistrées sur un livre journal. Les opérations sont comptabilisées de manière chronologique, au jour le jour et opération par opération.

LE GRAND LIVRE

Les écritures comptables enregistrées dans le livre journal sont ensuite reportées sur chaque compte concerné, dans un document appelé le grand livre. Le grand livre présente l'ensemble des opérations classées par compte comptable, compte après compte.

LA BALANCE

La Balance avant inventaire

La balance des comptes est un document de synthèse reprenant, à une date donnée, tous les comptes créés par l'association, dans l'ordre du plan comptable et mentionnant pour chacun d'eux la somme des mouvements affectant ce compte et le solde du compte.

La Balance après inventaire

Ce document contient, outre l'ensemble des mouvements, compte par compte, les opérations d'inventaire (amortissement, stock, les ajustements de compte de résultat et de bilan).

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat traduit l'activité de l'association tout au long de l'année. Il présente les opérations affectant le résultat et non le patrimoine. Les comptes qui composent le compte de résultat sont des comptes « d'accumulation » tout au long de l'exercice. Les compteurs sont « remis à zéro » au début de chaque exercice comptable.

LE BILAN

Le bilan est l'état du patrimoine de l'association.

Il comprend :

- Les actifs de l'association c'est-à-dire ce qu'elle possède. Un actif est « un élément du patrimoine ayant une valeur économique positive pour l'entité ». L'actif comprend :
 - Les droits de propriété (actif immobilisé),
 - Les droits de créances (actif circulant : clients, créances...),
- Les passifs de l'association c'est-à-dire ses ressources ou plus simplement ce qu'elle doit :
 - Aux membres de l'association (fonds associatifs),
 - Aux banques (emprunt, avance bancaire),
 - Aux autres tiers (dettes fournisseurs, dettes auprès des salariés et des organismes sociaux, dettes envers l'Etat = autres dettes).

Les comptes qui composent le bilan sont des comptes « de position » et on retient leur solde à un instant donné, celui de la date de clôture de l'exercice. Les soldes sont repris « A nouveau » au début d'exercice suivant pour assurer la continuité de l'état de la créance ou de la dette envers les tiers.

LE JOURNAL CENTRALISATEUR

Lorsque l'association a mis en place plusieurs journaux auxiliaires, il est nécessaire d'avoir une centralisation des enregistrements sur un journal dit général ou journal centralisateur.

Les enregistrements sont donc rassemblés dans un journal centralisateur de façon mensuelle.

Ce document n'a d'usage que pour donner un sens conforme (sur le plan mathématique) à la comptabilité qui est présentée, assurant ainsi l'égalité parfaite des cumuls des masses des mouvements comptables au débit et au crédit de l'exercice.

1.4 - L'organisation des pièces justificatives

FICHE MEMO

La gestion financière d'une association repose sur la bonne organisation des pièces justificatives comptables. En tant que responsable associatif, la transparence et la conformité sont essentielles pour assurer la

crédibilité de votre organisation. Voici un guide pratique pour vous aider à mettre en place une organisation efficace des pièces justificatives comptables au sein de votre association.

Créer une classification adaptée à vos besoins	Créez une structure de classement claire, avec des catégories principales comme «Recettes», «Dépenses», «Contrats», etc. Assurez-vous que cette structure reflète les spécificités de votre association.
Impliquer les membres de l'association concernés	Sensibilisez votre équipe à l'importance de l'organisation des pièces justificatives. Organisez des sessions de formation pour le personnel en charge de la comptabilité.
Adopter une approche chronologique	<p>Triez les documents de manière chronologique. Cela simplifie les recherches ultérieures et facilite le suivi de l'évolution financière de l'association.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dossiers des Recettes et Dépenses : Établissez des dossiers distincts pour les recettes et les dépenses. Classez les documents en fonction des sources de revenus et des catégories de dépenses.
Faire suivre votre enregistrement avec les documents comptables	Veillez à ce que chaque pièce justificative soit reliée aux écritures correspondantes dans les journaux comptables. Cette liaison renforce la traçabilité des transactions.
Stocker et archiver vos enregistrements	Créez un dossier spécifique pour les contrats et accords financiers. Assurez-vous que tous les documents contractuels sont facilement accessibles.
Faire appel à des outils numériques	Explorez les possibilités d'utilisation d'outils numériques pour l'archivage électronique. Optez pour des logiciels comptables adaptés aux besoins de votre association.
Penser sécurité et confidentialité	Garantissez la sécurité des données en mettant en place des mesures de protection. Effectuez des sauvegardes régulières pour prévenir toute perte d'informations.
Sensibiliser les membres	Informez les membres de l'association sur l'importance de la gestion financière.
Piloter et suivre votre comptabilité	Passez en revue régulièrement votre système de classement. Adaptez la structure en fonction de l'évolution des besoins de l'association.
Faire appel à des Professionnels	Collaborez avec des professionnels de la comptabilité pour garantir la conformité aux réglementations en vigueur. Impliquez-les dans la conception et la révision de votre système d'organisation.
Documentation des Procédures	Documentez clairement les procédures de gestion des pièces justificatives. Essentiel pour la passation de ces fonctions clés. Assurez-vous que tout le personnel est familiarisé avec ces procédures.

En suivant ces étapes, les responsables associatifs peuvent mettre en place un système robuste pour organiser les pièces justificatives comptables. Une gestion financière transparente renforce la confiance des membres et partenaires, favorisant ainsi la pérennité et le succès de l'association.

1.5 - L'enregistrement courant des opérations

L'ENREGISTREMENT COURANT DES OPÉRATIONS

L'ENREGISTREMENT

L'enregistrement des opérations courantes au sein d'une association sportive implique la documentation précise des transactions financières.

Les étapes clés incluent

- L'ouverture d'un compte bancaire dédié,
- L'enregistrement des recettes (cotisations, dons, subventions) et des dépenses (frais d'adhésion, équipements),
- L'utilisation de logiciels de comptabilité adaptés
- Le suivi des cotisations des membres
- La gestion des subventions et dons,
- Le rapprochement bancaire régulier,
- L'élaboration d'un budget annuel,
- La tenue de réunions financières périodiques,
- Et la conformité fiscale.



Une gestion financière rigoureuse contribue à assurer la transparence et la stabilité financière de son association sportive.

Remarques :

Les opérations sont enregistrées de manière chronologique dans les journaux correspondants. Chaque transaction est détaillée avec la date, le compte concerné, le libellé, et le montant en euros.

Les cotisations des membres sont enregistrées au début de l'année, tandis que les dépenses et les recettes liées au tournoi sont enregistrées à des dates spécifiques.

Il est important de noter que cet exemple est simplifié, et dans la pratique, la comptabilité d'une association sportive peut devenir plus complexe en fonction de la nature et de l'ampleur de ses activités. Il est recommandé de consulter un professionnel de la comptabilité pour garantir la conformité aux normes comptables et fiscales en vigueur.

CAS PRATIQUE

Association Sportive «SportExcellence»

ENREGISTREMENT DES COTISATIONS DE MEMBRES

Supposons que l'association SportExcellence reçoit des cotisations de membres pour l'année en cours. Chaque membre verse une cotisation annuelle de 50 €.

Journal des Recettes (Cotisations)

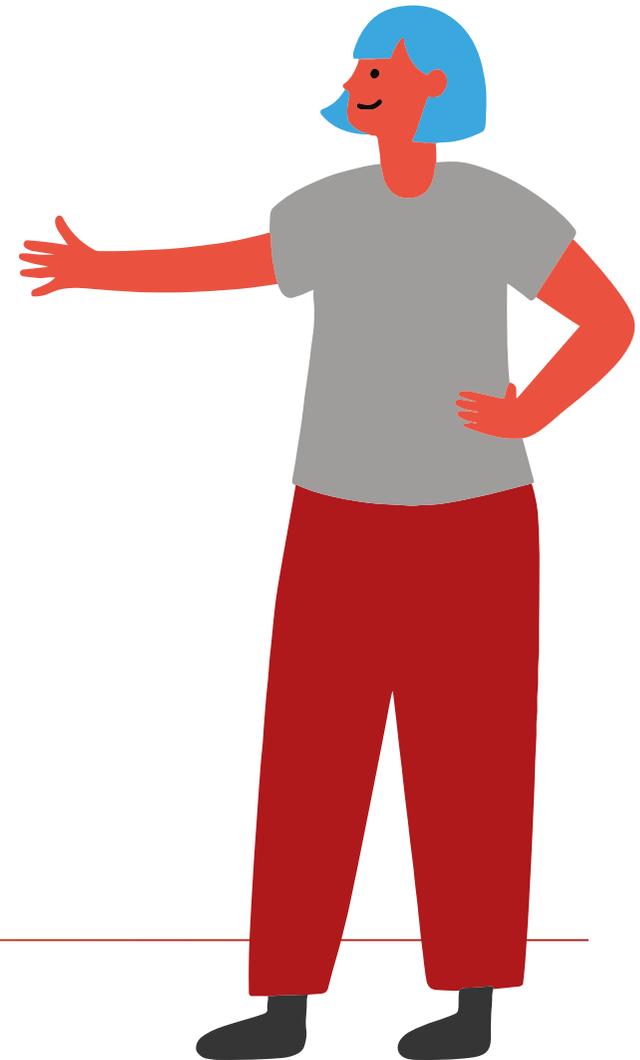
Date	Compte	Libellé	Débit (€)	Crédit (€)
01/01/2023	Caisse	Encaissement des cotisations de membres		500
01/01/2023	Cotisations des membres	Cotisations annuelles	500	

ENREGISTREMENT DES DÉPENSES POUR L'ORGANISATION DU TOURNOI

Supposons que l'association organise un tournoi avec des dépenses liées à la location du terrain, à l'achat de médailles et à la restauration.

Journal des Dépenses (Tournoi)

Date	Compte	Libellé	Débit (€)	Crédit (€)
15/02/2023	Location de terrain	Location du terrain pour le tournoi	300	
16/02/2023	Achats de médailles	Achat de médailles pour les gagnants	150	
17/02/2023	Restauration	Frais de restauration pour le tournoi	200	



CAS PRATIQUE

Association Sportive «SportExcellence»

ENREGISTREMENT DES RECETTES LIÉES AU TOURNOI

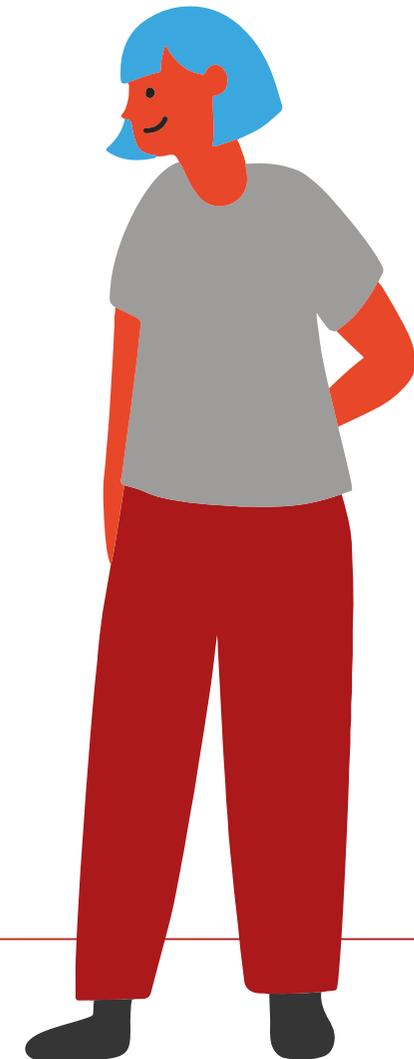
Supposons que l'association génère des recettes grâce aux frais d'inscription des équipes participantes.

Journal des Recettes (Tournoi)

Date	Compte	Libellé	Débit (€)	Crédit (€)
18/02/2023	Tournoi - Inscriptions	Recettes des frais d'inscription		800
18/02/2023	Caisse	Encaissement des frais d'inscription	800	

RÉCAPITULATIF DU GRAND LIVRE

Compte	Libellé	Débit (€)	Crédit (€)
Caisse	Solde d'ouverture	500	
Cotisations des membres	Cotisations annuelles		500
Location de terrain	Location du terrain pour le tournoi	300	
Achats de médailles	Achat de médailles pour les gagnants	150	
Restauration	Frais de restauration pour le tournoi	200	
Tournoi - Inscriptions	Recettes des frais d'inscription au tournoi		800



1.5 - L'enregistrement courant des opérations

LE RAPPROCHEMENT BANCAIRE

Au sein d'une gestion financière associative, le rapprochement bancaire représente une étape essentielle pour assurer la concordance entre les enregistrements financiers internes de l'association et les relevés bancaires fournis par la banque. Cette procédure débute par la collecte des relevés bancaires et des documents internes liés aux transactions financières.

La comparaison des soldes entre le relevé bancaire et les livres comptables permet **d'identifier d'éventuelles différences**. Chaque transaction est pointée et analysée, tandis que les erreurs détectées sont corrigées.

Le rapprochement bancaire ajusté avec le solde enregistré dans les livres comptables s'effectue, et toutes les corrections sont consignées pour assurer la précision des enregistrements financiers.

La production de rapports de rapprochement documente le processus, et renforce ainsi la transparence financière de l'association. Il est recommandé d'effectuer ce processus de manière régulière, mensuellement par exemple, pour déceler rapidement toute anomalie et garantir une gestion financière saine et responsable.

La TVA

- Les associations à but non lucratif sont généralement exonérées des impôts commerciaux, **dont la TVA**, mais les critères d'assujettissement varient selon leurs missions et activités.
- Les associations financées par des dons, cotisations, subventions publiques, donations et legs sont totalement dissociées de la TVA.
- Certaines activités bénéficient d'une exonération de TVA, notamment les manifestations de soutien et de bienfaisance annuelles dont les bénéfices reviennent à l'association, ainsi que les activités à caractère social, culturel, éducatif et sportifs offerts aux membres de l'association de manière désintéressée.
- Les associations facturant des services à leurs adhérents peuvent également être exonérées de TVA, sous conditions strictes.
- Les associations assujetties à la TVA sont celles dont l'activité peut être en concurrence avec des entreprises, sauf dans certaines situations spécifiques.
- Les associations dont la gestion n'est pas désintéressée sont tenues de déclarer la TVA, par exemple si les dirigeants sont salariés ou reçoivent des avantages en nature.
- Certaines associations peuvent être partiellement exonérées de TVA, où certaines activités sont soumises à la taxe tandis que d'autres ne le sont pas, en fonction de la nature de ces activités.

1.6 - La clôture annuelle comptable

POUR QUI ?

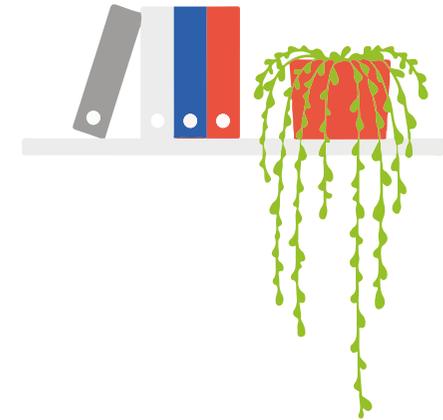
Un exercice comptable débute par une situation initiale, représentée par les «A-Nouveaux» et se conclut par la clôture comptable, marquant la fin de l'exercice et le commencement du suivant.

La clôture comptable agit comme un bilan de fin d'année, permettant notamment de :

- Fixer l'exercice, empêchant toute modification ultérieure.
- Établir les bases pour l'exercice suivant.
- Produire des états financiers, incluant le compte de résultat et le bilan financier.

La réalisation de cet exercice est essentielle, car une exécution inappropriée compromet la validité de votre comptabilité.

La bonne gestion financière de votre association est primordiale pour sa pérennité. La clôture comptable, en produisant des documents transparents et crédibles, joue un rôle crucial pour maintenir la confiance des parties prenantes, notamment des membres et donateurs. Cette étape devient incontournable dès que des subventions sont obtenues, les financeurs exigeant une transparence accrue pour assurer une utilisation responsable des fonds. Selon le Code du Commerce, le dépôt des comptes est obligatoire pour les associations recevant des subventions ou des dons dépassant 153 000 euros.



A QUEL MOMENT DOIT-ON RÉALISER LA CLÔTURE COMPTABLE DE SON ASSOCIATION ?

La clôture comptable doit être effectuée au cours du premier trimestre suivant la fin de l'exercice, conformément à la norme, généralement définie dans les statuts de l'association. Bien que l'exercice puisse correspondre à l'année civile, d'autres périodes peuvent être adoptées, comme celle de l'activité principale. *Par exemple, pour une association de basket, cela pourrait être du 1er juillet au 31 juin, entraînant une clôture après le 31 juin. Les comptes doivent généralement être déposés avant une date limite, souvent en mai.* La préparation et la planification tout au long de l'année sont essentielles pour une clôture comptable réussie. Si nécessaire, la date de clôture peut être modifiée, mais cela implique une procédure formelle avec une assemblée générale extraordinaire et une déclaration à la préfecture compétente.



1.6 - La clôture annuelle comptable

LES 3 PHASES ESSENTIELLES DE LA CLÔTURE COMPTABLE



Découvrez une liste de contrôle qui facilitera le processus de clôture comptable de votre association.

- **Le rapprochement bancaire** : il est crucial que, à la fin de votre exercice, le solde bancaire concorde avec votre relevé bancaire et les transactions bancaires prévues.
- **Une balance équilibrée** : La totalité des débits doit correspondre à la totalité des crédits. Pour obtenir des informations détaillées, consultez notre article consacré aux principaux documents comptables d'une association !

Si une incohérence survient dans votre clôture comptable, il peut être complexe de déterminer le moment où une écriture a été enregistrée avec un débit qui ne correspond pas au crédit.

- **Vos dettes et créances** : En tant que trésorier.e d'association, vous vous interrogez fréquemment sur l'exactitude des montants liés aux dettes et créances ? Prenez le temps d'examiner chacun d'entre eux pour vous assurer de leur précision.

En général, la réalisation du rapprochement bancaire contribue significativement à minimiser les incohérences au sein de la comptabilité de votre association.

POUR ALLER PLUS LOIN

La clôture comptable marque la dernière phase du processus. Assurez-vous que toutes les étapes précédentes sont terminées avant de commencer. Utilisez un logiciel comptable pour vous guider efficacement à ce stade. Cette étape représente la consécration de votre année de travail. Effectuez une vérification minutieuse, notamment en ce qui concerne l'équilibre du bilan et la cohérence des A-Nouveaux*. Avancez avec simplicité et méthode. Si nécessaire, faites-vous accompagner par un expert-comptable pour garantir une gestion comptable impeccable. Une comptabilité bien tenue mettra en valeur votre association auprès de toutes les parties prenantes.

Les A-Nouveaux* en comptabilité consistent à reprendre les comptes de bilan de classe 1 à classe 5 de l'exercice précédent ; généralement pour débiter un nouvel exercice comptable il est nécessaire de saisir les écritures des a-nouveaux qui permettent de reporter les soldes des comptes d'un exercice à l'autre, le principe de cette écriture c'est que les comptes de bilan représentent le patrimoine de la société donc ce dernier ne se limite pas dans un seul exercice comptable mais doit être figuré dans chaque ouverture d'un nouvel exercice.





Construire sa **stratégie financière**

Les associations sportives jouent un rôle crucial en répondant aux besoins sociétaux tout en collaborant avec les autorités et le secteur privé. En plus de leurs objectifs sportifs, elles renforcent le tissu social, favorisent le bien-être physique, et contribuent à l'éducation et à l'insertion sociale.

Bien que soutenues par des financements publics, la diminution des ressources financières les pousse à [diversifier leurs sources de revenus pour assurer leur stabilité](#).

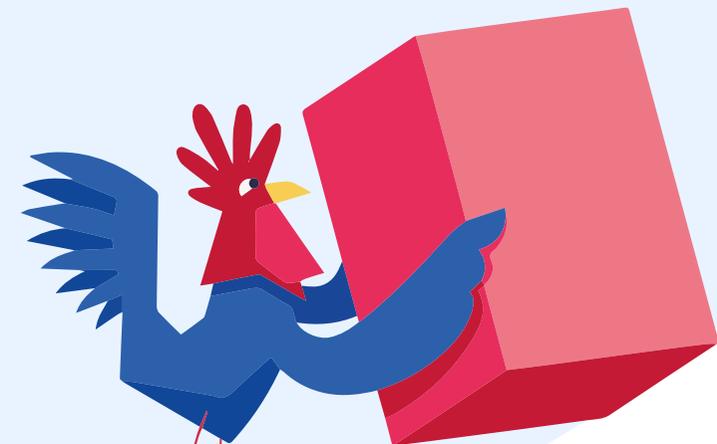
Face à l'incertitude, elles doivent se projeter dans l'avenir et diversifier leurs ressources. Avec des repères méthodologiques et un soutien approprié, elles peuvent anticiper leurs besoins financiers et élaborer des stratégies efficaces. Des ressources au sein du mouvement sportif et des dispositifs publics d'accompagnement sont disponibles pour les aider à adopter de bonnes pratiques de gestion et à développer des stratégies adaptées à leurs moyens

Cet outil a pour vocation de donner quelques repères permettant de comprendre ce que recouvre la mise en place d'une stratégie autour de la dimension financière. Le but est d'inciter les bénévoles et/ou salariés des associations sportives à s'emparer de ce levier au service de leur projet collectif.

2.1 - Introduction →

2.2 - Qu'est-ce qu'une stratégie financière ? →

2.3 - Repères pour la mise en place d'une stratégie financière →



2.1 - Introduction

Le projet associatif résulte d'une réflexion collective sur les aspirations des membres de l'association, englobant les activités, les acteurs impliqués et l'organisation de la structure.

Il guide des actions en faveur d'objectifs communs, *avec la dimension financière comme l'un des leviers pour le soutenir.*



Pour mettre en œuvre et développer les activités, il est recommandé :

- D'anticiper les évolutions des ressources sur plusieurs années;
- D'élaborer une stratégie financière adaptée.

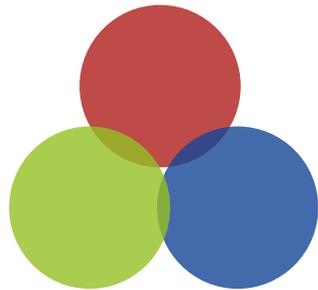
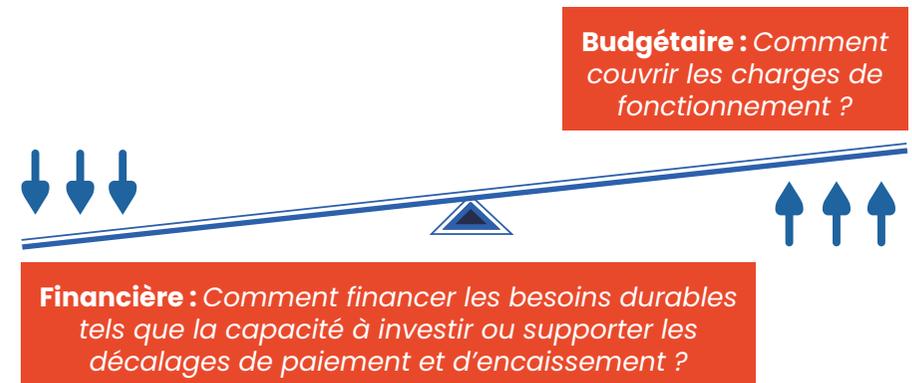
Ce troisième volet, complétant les outils de construction du projet associatif et de gestion des ressources humaines, vise à fournir des repères spécifiques à la dimension financière du projet associatif dans le secteur sportif.

2.2 - Qu'est-ce qu'une stratégie financière ?

Le financement d'un projet associatif présente deux principales problématiques à résoudre :

1. **La dimension budgétaire**, qui concerne la couverture des charges de fonctionnement
2. **La dimension financière**, qui aborde le financement des besoins durables tels que la capacité d'investissement ou la gestion des décalages de paiement et d'encaissement.

Pour simplifier, le terme de «stratégie financière» sera utilisé pour englober ces deux aspects.



Objectif :

L'élaboration d'une stratégie financière implique de s'inscrire dans trois dimensions essentielles :

- Anticiper;
- Veiller;
- Consolider son assise financière.

L'objectif ultime est de financer de manière durable une action découlant du projet associatif de l'organisation. Il est donc essentiel de dépasser la logique de l'équilibre budgétaire d'une année sur l'autre, soulignant ainsi l'importance d'une vision à long terme pour assurer la pérennité et le développement de l'association.

2.2 - Qu'est-ce qu'une stratégie financière ?

ANTICIPER

Il est important de se projeter dans le temps afin de s'assurer que l'association aura la capacité financière pour mener son action.

Anticiper c'est :

- *S'interroger sur la capacité* financière à mener une nouvelle action;
- *Évaluer le coût et les gains* (monétaires et non monétaires) de l'action prévue;
- *Choisir des sources de financement adaptées* à l'action ciblée et au projet associatif;
- *Identifier les incertitudes* liées à ces choix;
- *Prévoir des moyens* de réduire les incertitudes identifiées.



Anticiper, c'est aussi prévoir la fin des aides à l'emploi et trouver des moyens de les compenser.

ILLUSTRATION : Réflexion sur la mise en place d'interventions sportives - d'un salarié de club de gymnastique - dans les établissements scolaires de la ville.

PROJET ASSOCIATIF : un axe souligne l'importance de l'utilité sociale des activités de l'association et son inscription dans la vie de la ville.

ACTION À FINANCER : des cours hebdomadaires de gymnastique pour les publics scolaires au sein de la salle du club le mardi de 14h à 16h.

COÛTS : 2h30 de travail par semaine (accueil, mise en place et rangement du matériel, temps d'encadrement de la pratique) et frais

de fonctionnement (électricité, chauffage, etc.).

GAINS : une réelle inscription dans la vie de la ville et une sensibilisation de nouveaux licenciés potentiels.

SOURCE DE FINANCEMENT ENVISAGÉE : subvention de la ville.

INCERTITUDE : reconduction de la subvention.

MOYEN DE RÉDUIRE L'INCERTITUDE IDENTIFIÉE : obtenir la signature d'une convention pluriannuelle pour avoir une vue à plus long terme

2.2 - Qu'est-ce qu'une stratégie financière ?

ANTICIPER



A retenir :

Même si les différentes activités d'une association s'articulent au regard d'un projet associatif unique, les sources de financement peuvent être différentes selon les actions menées.

Il peut exister un lien financier entre les activités :

- Une action excédentaire peut permettre d'en financer une autre, en partie ou totalement. Cependant il est nécessaire de s'assurer que ces excédents ne soient pas issus d'une activité financée par un partenaire ou que ce dernier ait donné son accord au préalable.
- Il peut y avoir des coûts communs à différentes actions (location de salle, entretien du matériel, rémunération du personnel administratif, etc.).

OUTILS CLÉS

CRDLA Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables.



2.2 - Qu'est-ce qu'une stratégie financière ?

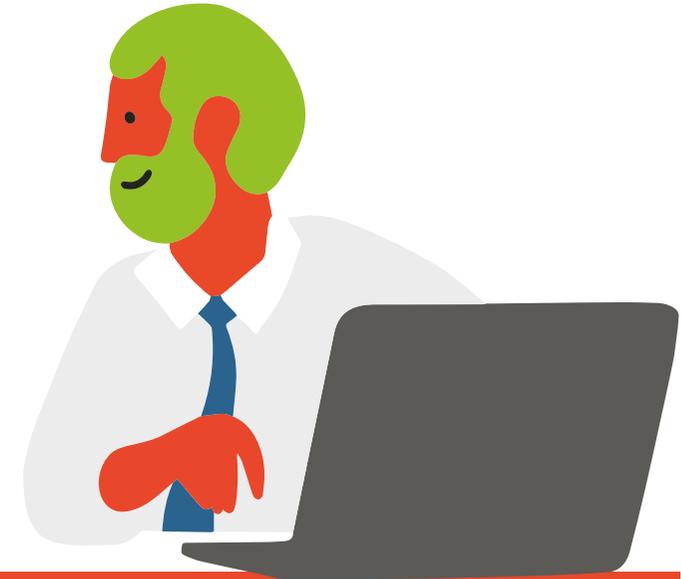
VEILLER

Une fois que les *choix stratégiques ont été effectués*, il est essentiel de :

- Suivre la bonne exécution de l'activité par rapport au budget initialement prévu.
- Surveiller les impacts sur le financement global du projet associatif.
- Réévaluer si nécessaire les orientations prises.

Pour faciliter ces processus, des outils de gestion peuvent être utilisés pour :

- Anticiper les besoins de financement (le budget prévisionnel, le plan de financement, le plan de trésorerie).
- Suivre l'évolution de la capacité de la structure à financer une action. Ces outils doivent être régulièrement actualisés, que ce soit sur une base mensuelle ou trimestrielle.



Pour qu'ils soient utilisés régulièrement et jouer leur rôle de veille, les outils de gestion doivent être simples et adaptés à l'activité de l'association.

A retenir :

Les **OUTILS DE GESTION** sont de bons outils de prévision, de pilotage et de communication interne mais ils sont aussi des outils de communication externe. Les partenaires sont souvent demandeurs de ce type d'outils afin de mieux cerner la manière dont est utilisée leur contribution.

Un des rôles du trésorier d'une association est d'assurer le suivi financier et d'alerter les autres membres du bureau en cas d'écart avec ce qui avait été prévu

2.2 - Qu'est-ce qu'une stratégie financière ?

CONSOLIDER

Il est conseillé d'imaginer des moyens pour consolider son assise financière afin de prévenir certaines difficultés.

Des complications peuvent être provoquées par :

- Une augmentation exceptionnelle des coûts de l'activité de l'association (remplacement de matériel, etc.) se traduisant par une perte à compenser,
- Une réduction imprévue des ressources financières (désengagement d'un partenaire financier, versement retardé d'une subvention, etc.).

Diversifier ses ressources financières permet de ne pas être dépendant d'une source de financement et diminue les contraintes qui peuvent parfois peser sur le projet associatif.

A retenir :

Les FONDs PROPRES sont les ressources financières durables de l'association (subventions d'investissement excédents mis en réserve, etc.). Alimenter les fonds propres de la structure, permet de sécuriser davantage le financement de son projet associatif. Ils peuvent permettre par exemple de faire face à des résultats déficitaires sans mettre en danger l'existence même de la structure.

Même si le budget est équilibré, cela ne veut pas dire que l'association est en bonne santé financière, c'est-à-dire a-t-elle la capacité de faire face aux décalages de trésorerie ou d'investir si besoin.

OUTILS CLÉS

CRDLA Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables CRDLA Financement : « *Guide association & fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ?* »

CRDLA Financement : « *Guide association & financements. Quelles sont les solutions qui vous conviennent ?* »



2.2 - Qu'est-ce qu'une stratégie financière ?

CONCLUSION

Mettre en place une stratégie financière est *un moyen au service du projet associatif*.

Cette démarche permet de favoriser la pérennisation de ses activités et éventuellement des emplois qui y sont dédiés.

Pour être pertinente, cette stratégie doit être adaptée :

- au projet et aux activités de l'association;
- à la taille de la structure;
- aux compétences des bénévoles et/ou salariés.

Si vous décidez de vous lancer dans ce type de démarche, des acteurs ressources existent au sein ou à l'extérieur de votre association.

Ils peuvent vous aider à construire des outils de gestion adaptés et vous accompagner dans la définition de votre stratégie financière.



ACTEURS RESSOURCES «INTERNES»	ACTEURS RESSOURCES «EXTERNES»
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le trésorier</i> (suivi et mise en œuvre des orientations financières décidées par l'association); • <i>Le comptable</i> (création et remplissage des documents comptables); • <i>L'expert-comptable</i> (création d'outils de gestion adaptés, analyse financière); • <i>Bénévoles et/ou salariés</i> ayant des compétences de gestion comptable et financière. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les Comités Régionaux, Départementaux ou Territoriaux Olympiques et Sportifs</i> (CROS, CDOS ou CTOS); • <i>Les fédérations sportives</i> et leurs structures déconcentrées (ligues/comités régionaux, comités départementaux); • <i>Les structures déconcentrées du ministère en charge des sports</i> (DRJSCS - DDCSPP/DDCS); • <i>Le Dispositif Local d'Accompagnement</i>; • <i>Le CRDLA</i> Financement.

2.3 - Repères pour la mise en place d'une stratégie financière

FICHE MÉMO - REPÈRES POUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE

Elaborer une stratégie financière au service de son projet associatif, c'est s'interroger pour chaque action envisagée sur :

Son périmètre

Les coûts et gains
prévisionnels

Les sources de
financement
mobilisables

Les outils de suivi à
mettre en place

Les moyens
permettant de la
sécuriser d'un point de
vue financier.

2.3 - Repères pour la mise en place d'une stratégie financière

La boîte à outils, c'est par ici !



Son périmètre	Tâches	Méthodes	Outils
1 - Définir l'action	<p>Cette première étape consiste à définir et formaliser précisément les caractéristiques de l'action prévue.</p> <p>Quelques exemples de points à préciser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objectif de l'action en lien avec le projet associatif, • Chronologie de l'action (date, durée, étapes), • Acteurs impliqués (bénévoles et salariés), • Moyens matériels nécessaires, • Partenaires associés à l'action, • Critères d'évaluation de l'action, • Perspectives, • etc. 	<p>La fiche action a pour objet de regrouper dans un même document les différentes spécificités de l'action afin de la rendre lisible en interne (l'association) et en externe (les partenaires)</p>	<p>CRDLA Sport : « La construction du projet associatif » ; fiche action (p.26)</p>
2 - Anticiper le coût de l'action	<p>Il est important d'anticiper le coût global de l'action visée au regard de son descriptif (fiche action).</p> <p>Coût global = somme des dépenses nécessaires à la réalisation de l'action = petit matériel + location de salle + frais de fonctionnement + temps de travail salarié consacré à cette action + communication + ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un inventaire de vos matériels, précis et exhaustif afin de pouvoir éviter les dépenses inutiles • Identifier les ressources humaines et/ou bénévoles et/ou salariées pouvant être mobilisées sur l'action envisagée • Evaluer le temps que le ou les salariés passeront sur l'action pour mesurer le coût lié à la ressource humaine <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les charges qui seront directement liées à l'action mais également celles qui couvrent plusieurs activités (utilisation de la salle..) 	<p>Mettre en place une comptabilité analytique permet de connaître les dépenses et recettes propres à chaque action ou activité. Il est ainsi possible d'appréhender le poids de ces dernières dans le budget global.</p> <p>CRDLA Sport – CoSMoS : outil de calcul du coût de l'emploi CRDLA Sport : fiche « Le budget prévisionnel »</p> <p>CRDLA Sport : fiche « La comptabilité analytique »</p>

2.3 - Repères pour la mise en place d'une stratégie financière

La boîte à outils, c'est par ici ! 

Son périmètre	Tâches	Méthodes	Outils
3 - Prévoir les ressources mobilisables	<p>Après avoir défini précisément le coût de l'action visée, il convient de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les recettes qui peuvent être engendrées, • Recenser les différentes pistes de financement adaptées à l'action et au projet associatif afin de combler le reste des besoins. <p>A côté des recettes, d'autres leviers permettent de financer l'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une sollicitation de partenariats financiers publics ou privés (subvention, mécénat, etc.), • Un développement d'activité économique, • Une maîtrise de ses ressources internes (dépenses de fonctionnement, cotisations, etc.). 	<p>Le <u>tour de table financier</u> permet de solliciter les différents partenaires et d'articuler leurs possibilités de financement concernant l'action envisagée.</p> <p>Les recherches de sources de financement mobilisables pour une action peuvent être formalisées dans le plan de financement de l'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> > CRDLA Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables > CRDLA Sport : fiche « Le plan de financement d'une action » > CRDLA Sport : fiche « Le tour de table financier » > CRDLA Financement : « Guide association & financements. Quelles sont les solutions qui vous conviennent ? »

2.3 - Repères pour la mise en place d'une stratégie financière

La boîte à outils, c'est par ici ! 

Son périmètre	Tâches	Méthodes	Outils
<p>4 - Mettre en place des outils de gestion</p>	<p>Il est important d'anticiper les coûts et ressources financières mobilisables mais également de suivre régulièrement l'évolution des dépenses et rentrées d'argent prévues. Cette veille est essentielle afin de mettre en place rapidement des ajustements en cas de besoin.</p> <p>Des outils de gestion permettent de formaliser ses prévisions et d'être attentif à la capacité financière de l'association à poursuivre son action.</p> <p>A titre d'exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> le BUDGET PRÉVISIONNEL permet d'anticiper les dépenses et les ressources potentiellement mobilisables pour financer les différentes activités découlant du projet de l'association sportive, le PLAN DE FINANCEMENT D'UNE ACTION permet de prévoir sur plusieurs années les coûts relatifs à une action (temps de travail d'un salarié, petit matériel à acheter, location de salle, etc.) et les moyens de la financer, le PLAN DE TRÉSORERIE permet d'anticiper les déficits de trésorerie en suivant dans le temps les entrées et sorties d'argent (encaissements/ décaissements). 	<p>Il est possible de calculer des indicateurs de santé financière de son association à partir des outils comptables utilisés dans une « comptabilité d'engagement »</p>	<p>CRDLA Financement : « Guide association & trésorerie. Ce que révèlent les besoins de trésorerie »</p> <p>CRDLA Sport : fiche « Méthodes et outils de gestion comptable et financière »</p> <p>CRDLA Sport : fiches « Le bilan, le compte de résultat et l'annexe », « Le budget prévisionnel », « Le plan de financement d'une action », « Le plan de trésorerie »</p> <p>CRDLA Sport - CRDLA Financement - Ministère en charge des sports : « Quizz du trésorier » pour choisir une comptabilité adaptée</p> <p>Fisy : outil pour tenir sa comptabilité sous Excel</p> <p>CDOS Vienne : Basi'Compta (logiciel comptable adapté au secteur sportif)</p> <p>CRDLA Financement : fiche pratique « Les indicateurs pour repérer vos besoins de financement » dans Association mode d'emploi n°139 - mai 2012</p>

2.3 - Repères pour la mise en place d'une stratégie financière

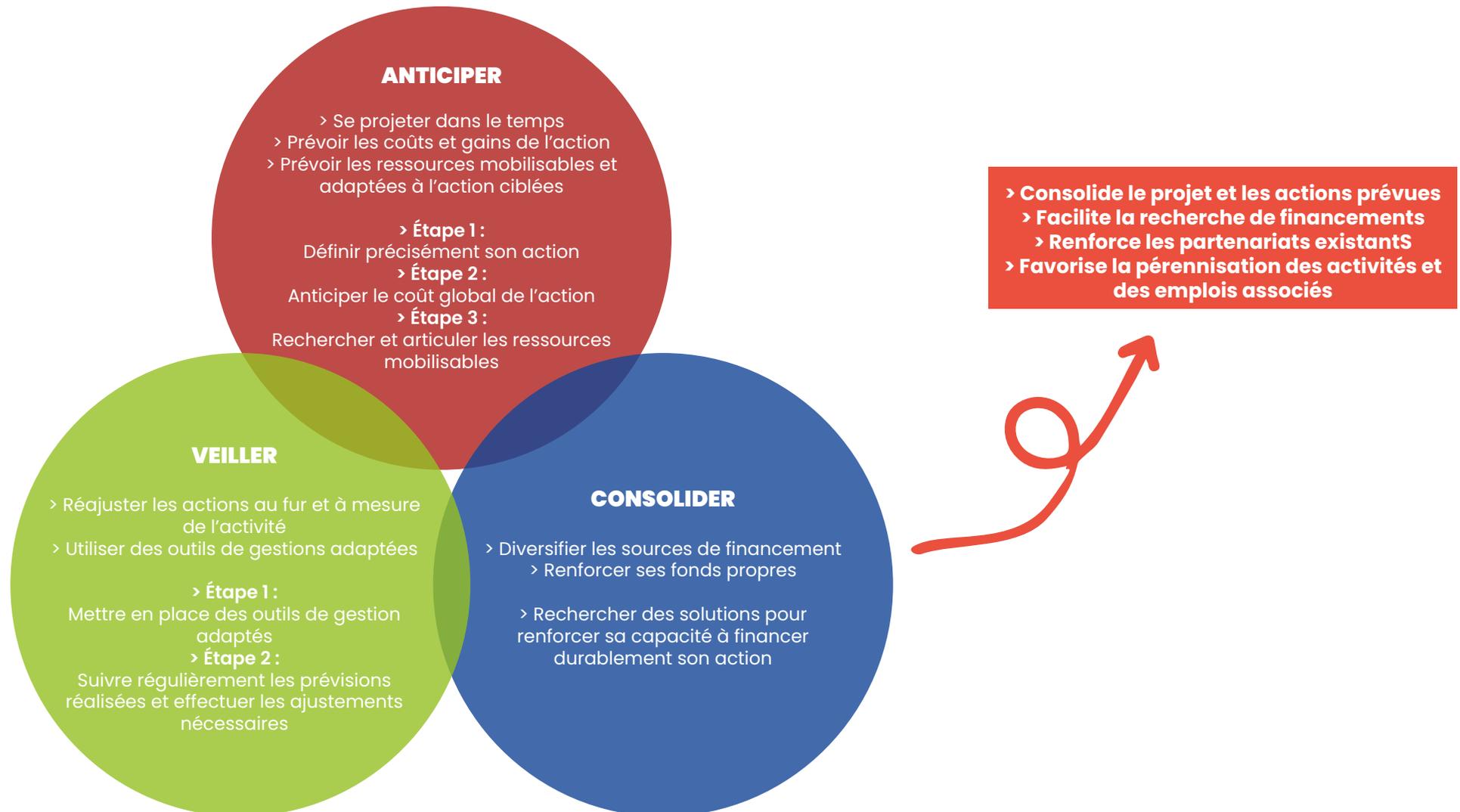
La boîte à outils, c'est par ici !



Son périmètre	Tâches	Méthodes	Outils
<p>5 - Consolider sa capacité de financement de l'action</p>	<p>Cette dernière étape vise à renforcer sa capacité à financer durablement son activité.</p> <p>Il s'agit de trouver des leviers permettant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développer ses activités, • Sécuriser financièrement son action, • Se prémunir de certains risques financiers. <p>A ce niveau, différents moyens peuvent être envisagés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversifier ses financements, • Signer des conventions pluriannuelles avec ses partenaires financiers, • Renforcer sa réserve d'argent grâce aux excédents dégagés de ses activités ou à la vente de biens immobiliers, matériel de fonctionnement, etc., • Solliciter des subventions d'investissement, etc. 	<p>Il est important de bien évaluer la pertinence de ses investissements au regard de ses besoins. Il est également conseillé de trouver des ressources externes (subventions, mécénat, banque, etc) au lieu de les autofinancer.</p>	<p>CRDLA Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables CRDLA Sport : fiche « Le tour de table financier » CRDLA Financement : « Guide association & fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? » CRDLA Financement : « Guide association & financements. Quelles sont les solutions qui vous conviennent ? » « Testez vos besoins de financement en 13 questions »</p>

2.3 - Repères pour la mise en place d'une stratégie financière

ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE





TÉMOIGNAGE

La mise en place d'une stratégie financière du Plougastel Football Club

Plougastel FC (29)
600 licenciés
Budget : 340K €



Mise en place d'un pôle finances solide dans le but d'avoir une gestion financière saine

- **Établir et suivre le budget**
Suivi quotidien des dépenses et recettes du club avec un suivi stratégique sur le long terme
- **Recherche de leviers de financement**
Un modèle hybride (manifestations, boutique, prestations subventions, partenariats)
- **Recherche de partenariats**
Une gestion avancée des prospects et des partenaires avec la création d'un club entreprises pour financer les actions de l'association

- **Expertise financière**

Le recrutement de membres dotés de compétences/connaissances dans le domaine financier. Permet quotidiennement de suivre les dépenses et d'avoir un pilotage sur le long terme.

- **Mise en place de processus adaptés**

Mise en place d'outils de suivi pour une gestion rigoureuse, transparente et efficace (plan de trésorerie tableaux de bord et logiciel de gestion),

- **Un tissu de partenaires actif**

La création du club partenaires permet de tissu et d'animer un réseau de 80 partenaires financiers (communication personnalisée, invitation à des événements, offres promotionnelles).

- **Communication et transparence**

En améliorant la communication sur les enjeux financiers du club; cela a permis l'engagement de nos adhérents et leurs familles, des partenaires et renforce ainsi leur confiance.

"La décision d'établir un pôle Finances a été motivée par notre engagement de répondre à l'évolution du sport amateur et des contraintes fédérales. Avec un budget de 340K€, nous comptons 7 salariés, une quarantaine d'éducateur-ices diplômés. Entre le suivi budgétaire, la recherche de financement; 7 personnes s'activent tout au long de la saison. Cette gestion financière solide accompagne le succès de l'association mais renforce notre crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers "

- Partrice Cloître, Co-président-Responsable du pôle Finances



Financer son projet pour un modèle économique **adapté**

Le structuration du projet associatif se doit d'être adossé à un modèle économique viable et cohérent, prenant en compte les différentes sources de financement de l'association (cotisations, recettes d'activités, subventions...) et les dépenses de fonctionnement envisagées (salaires, matériel, déplacements...). Le modèle économique doit être adaptable en fonction des évolutions liées à l'environnement de l'association.

3.1 - Caractériser son modèle économique →

3.2 - Financer votre projet associatif sportif →

3.3 - Les sources de financement →



3.1 - Caractériser son modèle économique

LES DIFFÉRENTS MODÈLES ÉCONOMIQUES EXISTANTS

Le modèle économique expose la manière dont l'association conduit ses activités dans une perspective de durabilité. Pour **assurer sa pérennité**, l'association doit garantir **des ressources stables** et mettre en place une organisation efficiente, orientée vers l'accomplissement de ses objectifs sans compromettre ses finances.

Le terme «**modèle économique**» ou «business model» provient du contexte entrepreneurial. Dans le cas des associations, on évoque fréquemment le concept de modèle socio-économique. Les associations étant plus étroitement liées aux enjeux sociétaux que les entreprises, cela influe sur leur mode de financement et leur mode de fonctionnement quotidien.

On observe au cours des dernières années une transformation dans le modèle économique des associations, en partie due à la diminution des subventions publiques. Ceci pousse de nombreuses associations à réexaminer leur modèle économique

Il existe une diversité de modèles socio-économiques associatifs, variant en fonction du secteur d'intervention, des objectifs poursuivis et des enjeux spécifiques. Les associations sportives, culturelles et d'insertion, par exemple, affichent une grande variabilité tant dans leur structure financière que dans leur mode opératoire.



3.1 - Caractériser son modèle économique

LES DIFFÉRENTS MODÈLES ÉCONOMIQUES EXISTANTS

8 EXEMPLES DE MODÈLES ÉCONOMIQUES D'ASSOCIATION SPORTIVES	
1	Les cotisations
2	La vente de produits
3	La réponse aux appels d'offres
4	Le bénévolat
5	Les subventions publiques
6	Le financement privé
7	La récupération
8	Le modèle hybride

Apprendre à analyser son modèle économique directement dans notre boîte à outils !



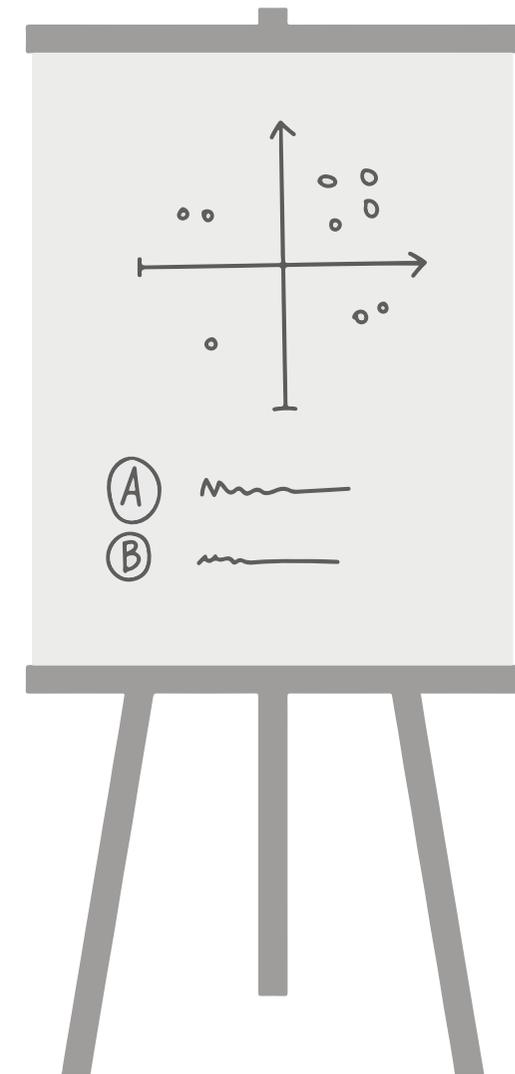
3.1 - Caractériser son modèle économique

HYBRIDER LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES

Devant le double défi de répondre aux besoins croissants de la société tout en faisant face à une diminution des ressources, les clubs sportifs se trouvent dans l'obligation pressante de repenser et de **construire des modèles économiques résistants**. Ces modèles, spécifiquement adaptés à des organisations d'intérêt général comme les clubs sportifs, se caractérisent par leur complexité inhérente, ouvrant ainsi la voie à des approches hybrides. Face à cette complexité, il devient essentiel d'adopter une approche progressive, étape par étape, parfaitement adaptée aux particularités et aux besoins spécifiques des clubs sportifs, afin d'assurer leur pérennité financière.

Le concept de « modèle socio-économique » n'est pas simple, surtout lorsqu'il s'agit d'aborder ceux des structures d'intérêt général. S'il ne peut y avoir de définition universelle, il est utile de préciser les différentes facettes qui se cachent derrière cette notion structurante pour la pérennité de toute organisation. L'économie, c'est « l'équilibre de la maison ». Ce sont les moyens nécessaires pour conduire une action, et pour la pérenniser.

Le modèle socio-économique représente ainsi l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre les activités d'une organisation. Il se caractérise par la structure de coûts et de ressources de l'ensemble des projets portés.



3.1 - Caractériser son modèle économique

HYBRIDER LES MODÈLES SOCIO-ÉCONOMIQUES



Pour définir le périmètre d'un modèle socio-économique, il convient d'en étudier les 3 piliers :

- **Les richesses humaines** (la diversité des compétences mobilisées : salariés, bénévoles, mécénat de compétence, etc.). Principale ressource d'une organisation d'intérêt général fondée sur l'engagement, elles sont fondamentales pour comprendre le modèle de fonctionnement, ainsi que les besoins financiers. Selon l'implication des bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle socio-économique ne se structure pas de la même manière.
- **Les ressources financières**,
- **Les alliances stratégiques** (les synergies créées avec les acteurs de son écosystème). C'est dans l'articulation des trois et le barycentre adapté, que se situe « l'équilibre » d'une organisation.

La transformation du modèle économique implique donc de :

- Développer les compétences dans une logique de développement des ressources humaines
- Maîtriser sa gestion financière pour assurer une viabilité économique qui permet de soutenir la finalité sociale ;
- Diversifier ses partenariats auprès des acteurs publics et privés dans une perspective de pérennisation et de croissance de son activité.

Dans un contexte marqué par l'augmentation des besoins sociaux et la rareté croissante des ressources, il devient impératif de repenser et de développer des **modèles économiques robustes**. Les modèles d'intérêt général, intrinsèquement complexes, offrent une voie vers l'hybridation. Le concept de « modèle socio-économique » s'avère complexe, en particulier lorsqu'il est appliqué aux structures d'intérêt général. Avant de vous interroger sur la façon de générer de l'argent, envisagez d'abord votre modèle dans son ensemble : définissez vos activités, vos publics cibles, vos canaux de distribution, ainsi que vos sources de revenus et vos charges. Il s'agira ensuite de définir des hypothèses économiques et d'établir des prévisionnels pour chacune d'entre elles (définir les prix, le nombre de salariés potentiels, etc.).

Pour aller plus loin :

D'autres outils peuvent vous aider à construire votre modèle économique :

- le guide *Entreprises sociales et solidaires : le modèle économique d'utilité sociale de France Active (2017)* qui propose des clefs pour élaborer votre modèle économique afin d'assurer sa pérennité, tout en préservant son utilité sociale ;
- My Social Business Model, outil pédagogique gratuit en ligne pour vous aider à construire le modèle économique de votre projet social ;
- Babele, outil gratuit en ligne qui vous permet de construire votre modèle économique de façon collaborative (en anglais).

3.1 - Caractériser son modèle économique

COMMENT FAIRE ÉVOLUER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

Indépendamment du secteur du sport et de l'impact recherché, tout projet associatif doit reposer sur un modèle économique viable. Bien que le modèle économique soit considéré comme un moyen pour réaliser un objectif social plutôt que comme une fin en soi, il demeure un élément essentiel pour assurer la durabilité de l'action entreprise.

Adapter le modèle économique en fonction de l'étape actuelle

Les modèles économiques varient en fonction de votre stade de développement, que vous soyez en phase de création, de consolidation ou de changement d'échelle de votre activité.

- en phase de création
- en phase de consolidation
- en phase de changement d'échelle



3.1 - Caractériser son modèle économique

COMMENT FAIRE ÉVOLUER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

PHASE DE VOTRE ASSOCIATION	QUE FAIRE
En phase de création	Lors des débuts d'un projet, il est impératif de conceptualiser et de mettre à l'épreuve son modèle économique afin de déterminer celui qui convient le mieux à son activité. Cette démarche s'applique aussi bien au lancement initial de l'activité qu'aux phases ultérieures de développement. Dans le domaine de l'économie sociale et solidaire (ESS), on identifie trois grands types de modèles économiques : le modèle marchand, le modèle non-marchand et le modèle hybride. Chacun de ces modèles économiques englobe diverses catégories de sous-modèles, accompagnés d'une variété d'outils, de méthodes et d'exemples pour faciliter la structuration et l'inspiration du projet.
En phase de consolidation	Une fois que le projet est en cours, il est recommandé de revisiter son modèle économique pour le pérenniser dans le temps et faire face aux coûts de fonctionnement récurrents tels que les salaires, les frais fixes et les achats. Divers leviers peuvent être actionnés pour renforcer son modèle économique : le faire évoluer, améliorer sa gestion financière, diversifier ses partenariats ou encore privilégier les achats responsables.
En phase de changement d'échelle	En période de changement d'échelle, lorsque l'objectif est d'optimiser l'impact d'une organisation sportive et d'étendre son influence, le modèle économique peut nécessiter des ajustements pour s'aligner sur les évolutions structurelles inhérentes à cette expansion. En considérant une organisation sportive impliquée dans un processus d'essaimage, le modèle économique peut présenter des variations significatives entre le siège national, responsable de la stratégie d'expansion, et les antennes territoriales, chargées d'animer les projets localement. Par exemple, au niveau national, des investissements pourraient être nécessaires pour développer des programmes d'envergure nationale, tandis qu'au niveau local, les coûts opérationnels pour la gestion des projets au niveau communautaire pourraient augmenter. Ce changement d'échelle peut exiger une refonte du modèle économique, impliquant une planification anticipée et une structuration approfondie de la stratégie d'expansion, tout en considérant les besoins financiers spécifiques à chaque niveau de l'organisation sportive.

Il est fortement conseillé de se faire accompagner aux différentes phases clés de son projet afin de bénéficier des bons outils, de connaître les bonnes pratiques et d'éviter les pièges dans la formalisation et la mise en place de son modèle économique

3.2 - Financer votre projet associatif sportif

Une question cruciale pour les responsables associatifs sportifs : avez-vous assez d'argent pour faire fonctionner votre association au quotidien et pour développer de nouveaux projets ? Votre projet associatif concerne à la fois le fonctionnement de base de votre association et la création d'activités et de projets qui sont vraiment importants pour votre mission. Vous devrez donc réfléchir à ce que font concrètement vos activités, à leur impact sur les emplois et, bien sûr, à ce qu'elles nécessitent financièrement. N'oubliez pas de prendre en compte comment cela influence vos besoins financiers réguliers, comme le fonds de roulement.

COMMENT OBTENIR DES FINANCEMENTS POUR VOS ACTIVITÉS ?

Les besoins engendrés par votre projet entraînent des dépenses de fonctionnement. Il est crucial de bien répartir les ressources et les dépenses liées au fonctionnement quotidien de l'association afin d'évaluer au plus près vos besoins. Pour financer vos activités, vous avez accès à divers types de ressources et à des solutions de financement, tant en interne qu'en externe.

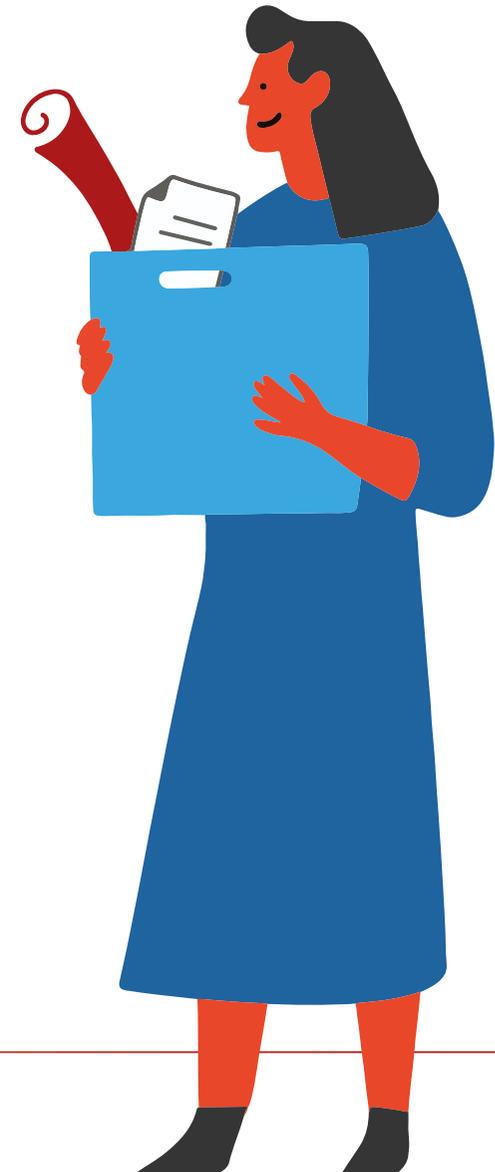
La première étape consiste à établir le prévisionnel

Une fois que les grandes lignes du projet sont établies, il est temps de penser aux détails pratiques. Une étude de faisabilité, que ce soit sur le marché ou d'une manière générale, aide à évaluer les implications concrètes du projet, notamment sur le plan financier, et à les confronter à la réalité. C'est à ce stade que le budget prévisionnel entre en jeu.

Budget prévisionnel : Compte de résultat établi sur la base d'hypothèses pour la ou les années à venir. Il s'agit d'un document de travail systématiquement exigé dans les dossiers de demande de subvention.

Outre une pièce figurant dans les dossiers, il s'agit d'un outil de travail définissant les objectifs financiers de la structure. Il doit être régulièrement comparé aux réalisations.

Cette comparaison permet d'anticiper les dérapages et d'ajuster au mieux les charges et les produits de l'association



3.2 - Financer votre projet associatif sportif

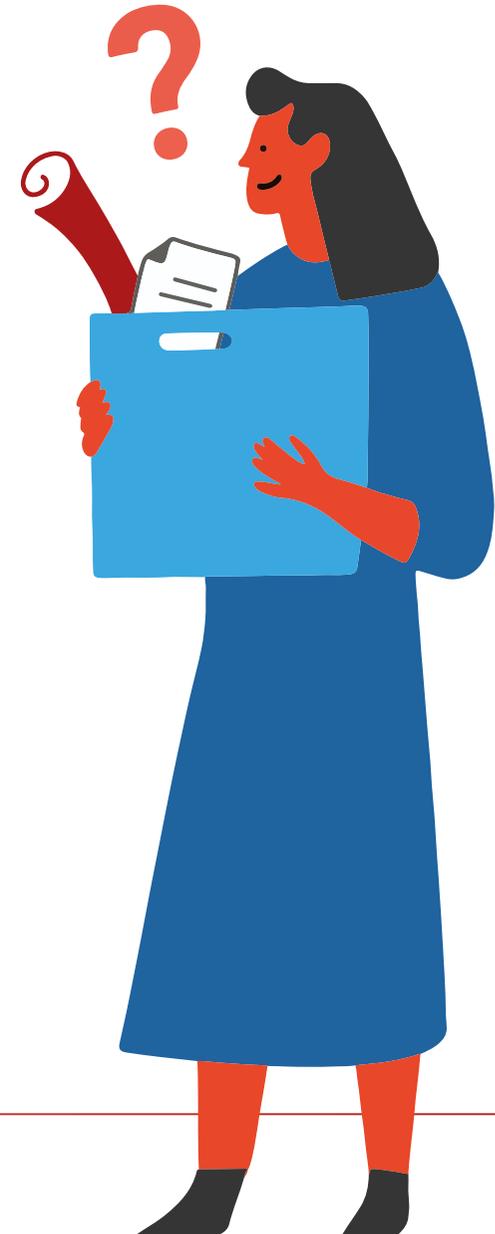
AVANT D'ÉTABLIR LES PRÉVISIONS, IL EST ESSENTIEL DE SE POSER QUELQUES QUESTIONS PRÉALABLES.

Bien que les associations soient généralement capables d'évaluer correctement les coûts liés au projet, elles ne pensent pas toujours à les relier au cycle d'exploitation (c'est-à-dire aux besoins en financement courant) et à appréhender de manière globale leurs besoins de financement.

Les questions clés à se poser avant d'élaborer les prévisions sont donc de deux natures, portant sur :

- Les besoins de financement directement générés par le projet,
- les besoins de financement liés à l'impact sur le cycle d'exploitation,
- les besoins en fonds de roulement.

Cycle d'exploitation : L'association produit ou met en œuvre des biens ou des services qui produisent des flux financiers décalés dans le temps. Le cycle d'exploitation renvoie à ce décalage



3.2 – Financer votre projet associatif sportif

EXEMPLE

PÉRIODE DE LA SAISON	BESOINS EN FINANCEMENT DE L'ASSOCIATION
Avec le début de la saison	1. Besoin de financement pour l'élaboration du budget de la saison, y compris les coûts prévisionnels pour les entraîneurs, le personnel administratif, les installations et l'équipement.
Début de la saison	1. Financement nécessaire pour les campagnes de recrutement, la publicité et les événements d'inscription. 2. Coûts associés aux équipements de nouveaux membres, aux maillots et aux accessoires.
Tout au long de la saison	1. Besoins de financement pour la planification et la logistique des compétitions, des tournois, des événements spéciaux, y compris les frais de location de terrain, véhicules, la sécurité, etc. 2. Coûts associés à la promotion des événements pour attirer des participants et des spectateurs. 3. Besoins financiers pour les campagnes de collecte de fonds, les levées de fonds et les partenariats. 4. Coûts liés au développement de programmes de parrainage et de partenariats avec des entreprises locales. 5. Financement nécessaire pour la création de supports publicitaires, la publicité en ligne, la gestion des médias sociaux et d'autres activités de promotion.
Fin de la saison	1. Coûts de célébration et de reconnaissance des membres et des bénévoles. 2. Besoins financiers pour la production de rapports d'activité, y compris les rapports financiers détaillés (honoraires comptables...).
Après la saison	1. Financement nécessaire pour la planification stratégique, l'élaboration du budget pour la prochaine saison et l'identification des besoins en termes d'infrastructures, d'équipements et de personnel.

3.2 - Financer votre projet associatif sportif

**AVANT D'ÉTABLIR LES PRÉVISIONS,
IL EST ESSENTIEL DE SE POSER QUELQUES QUESTIONS PRÉALABLES.**

Les besoins en fonds de roulement : Le besoin en fonds de roulement ou BFR est dû aux décalages de trésorerie dans l'exploitation. Il se calcule en soustrayant les ressources de financement (factures de fournisseurs non réglées) des besoins en financement (valeurs des stocks + factures clients non réglées).

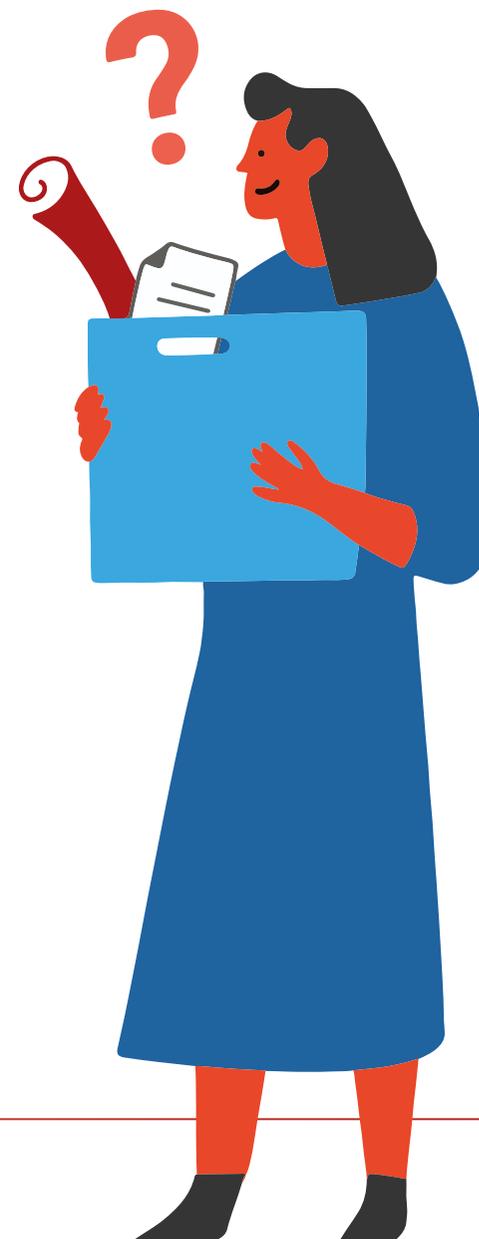
Pour que le BFR, s'il est positif, n'entraîne pas de tensions de trésorerie il doit être couvert par le fonds de roulement.

EXEMPLE

Supposons qu'une association sportive s'attend à recevoir un financement annuel d'une subvention majeure au début de la saison pour soutenir ses opérations. Cependant, en raison de retards administratifs ou d'autres problèmes, le financement est versé avec un retard significatif. Cela peut entraîner des besoins de fonds de roulement temporaires pour l'association. Voici un exemple illustratif :

Situation : L'association sportive compte sur un financement annuel de 20 000 euros de la part d'une collectivité pour couvrir divers coûts, y compris les salaires des entraîneurs, les frais d'installation, et l'achat d'équipements. Ce financement est normalement versé en janvier, au début de la saison sportive.

Problème : En raison de problèmes administratifs, le versement du financement est retardé et n'arrive qu'en mars, soit deux mois après la date prévue.



3.2 – Financer votre projet associatif sportif

Besoins de fonds de roulement temporaires :

- Salaires du personnel : Les salaires des entraîneurs et du personnel administratif doivent être versés régulièrement, et le décalage du financement peut créer un déficit de trésorerie. Les besoins de fonds de roulement sont nécessaires pour couvrir ces coûts en attendant le financement.
- Frais d'installation et d'entretien : Les frais liés à la location d'installations sportives et à leur entretien régulier peuvent dépasser les liquidités disponibles pendant la période de retard, nécessitant une couverture temporaire.
- Achat d'équipements : Si l'association prévoit des achats d'équipements en début de saison, le délai dans le financement peut entraîner des besoins de fonds de roulement pour financer ces acquisitions avant que le financement ne soit reçu.
- Frais Opérationnels Généraux : D'autres coûts opérationnels courants, tels que les frais de déplacement, les dépenses administratives et les

petits achats, peuvent également nécessiter des fonds de roulement pendant cette période.

Gestion de la situation : Pour faire face à ces besoins temporaires en fonds de roulement, l'association sportive pourrait prendre les mesures suivantes :

- Négocier des accords de paiement échelonné avec les fournisseurs et les prestataires de services.
- Solliciter des avances de paiement ou des prêts temporaires auprès de partenaires ou de sources de financement alternatives.
- Redéfinir temporairement les priorités budgétaires pour minimiser les dépenses non essentielles pendant la période de retard.

En fin de compte, une gestion proactive et flexible des finances, en tenant compte des imprévus tels que des retards de financement, est cruciale pour maintenir la stabilité financière d'une association sportive.

INTERROGEZ LES BESOINS DE FINANCEMENT DIRECTEMENT LIÉS À VOTRE PROJET SPORTIF

1. Qui sont les bénéficiaires de l'activité de votre association sportive et combien sont-ils dans la région d'intervention (*ce qui permettra de fixer un prix et/ou de définir la portée de votre projet*) ?
2. D'autres structures, qu'elles soient associatives ou non, proposent-elles déjà des activités sportives similaires (*évitons de répondre à un besoin déjà largement satisfait*) ?
3. Existe-t-il des besoins locaux en matière de sport qui ne sont pas couverts par les collectivités publiques et qui sont essentiels (*ce qui pourrait garantir leur soutien financier*) ?
4. Votre projet sportif nécessite-t-il des équipements spécifiques, du matériel particulier ou des intervenants possédant des compétences spéciales (*éléments qui auront un coût à évaluer*) ?



3.2 - Financer votre projet associatif sportif

EXPLOREZ L'IMPACT DE VOS BESOINS DE FINANCEMENT LIÉS AU PROJET SUR VOS BESOINS FINANCIERS RÉGULIERS

1. Si votre projet nécessite des équipements spécifiques, quelle est leur durée de vie prévue (*sur combien d'années peut-on les amortir*) ?
2. Si votre projet nécessite des embauches supplémentaires, sur quelle période doivent-elles être engagées (*sur quelle période les charges salariales doivent-elles être prises en compte*) ? Peuvent-elles être affectées à d'autres tâches (*et les charges salariales réparties*) ?
3. Quels partenariats peuvent être envisagés (*pouvant entraîner des économies d'échelle, une réduction des coûts, ou un apport de fonds*) ?
4. Sur quelles ressources matérielles, financières, humaines pouvez-vous déjà compter (*qui devront être réparties entre les charges liées au projet et celles liées au fonctionnement*) ?
5. Vos activités sont-elles ponctuelles ou ont-elles tendance à devenir récurrentes (*et dans ce cas, comment assurer leur pérennité*) ?

Une fois que vous avez identifié vos objectifs, recensé vos ressources et défini vos besoins, vous pourrez élaborer le budget prévisionnel de l'association.

3.2 – Financer votre projet associatif sportif

RÉPARTISSEZ JUDICIEUSEMENT VOS BESOINS

Il est crucial d'éviter de surcharger les coûts de fonctionnement pour alléger ceux du projet, car à la fin, les dépenses devront être couvertes. Nous vous recommandons vivement d'évaluer de manière précise ce qui relève du fonctionnement régulier de l'association par rapport à ce qui concerne un projet particulier. Cette étape peut sembler fastidieuse, mais elle est essentielle pour élaborer un budget prévisionnel précis et solliciter les aides appropriées.

Par exemple, si votre local sert à la fois à l'administration quotidienne (y compris les assemblées générales, les conseils d'administration, etc.) et à l'accueil du public concerné par votre projet, il est nécessaire de ventiler les charges entre les deux utilisations. Il en va de même pour le personnel salarié.



3.3 - Les sources de financement

L'association, c'est avant tout un regroupement d'individus agissant ensemble répondant **un projet associatif**, qui a **besoin de financements dédiés afin de se concrétiser**. Ces financements déterminent ainsi la capacité des associations sportives à proposer des activités sportives à leurs publics et à se développer. Les sources de financement peuvent être multiples et dépendent notamment du secteur d'activité, de la taille, du public visé ou encore du contexte local de l'association.

L'hybridation du modèle économique dans le mouvement sportif français est essentielle pour diversifier les sources de financement, s'adapter aux évolutions du comportement des consommateurs, stimuler l'innovation, renforcer les liens avec la communauté locale, assurer une plus grande autonomie financière, améliorer la compétitivité internationale et garantir la durabilité à long terme. Cette approche offre la flexibilité nécessaire pour prospérer dans un environnement en constante évolution.

La réflexion autour de la recherche de financement est à engager en cohérence avec le projet associatif. Une association peut s'appuyer sur des sources de financement variées, auprès de différentes institutions et d'acteurs publics ou privés.



3.3 – Les sources de financement



LES SOURCES DE FINANCEMENT EXTERNES

Les associations sportives peuvent mobiliser diverses ressources financières internes pour soutenir leurs activités. Voici quelques-unes des principales sources de revenus internes pour une association sportive.

COTISATIONS DES MEMBRES	Les adhésions et cotisations payées par les membres constituent une source fondamentale de financement. Les membres contribuent financièrement pour participer aux activités du club ou de l'association sportive.
RECETTES DES ÉVÉNEMENTS	Les associations sportives organisent souvent des événements tels que des tournois, des compétitions, des galas ou des soirées caritatives. Les recettes générées par la vente de billets, la participation des équipes et d'autres activités associées constituent une source de revenus interne.
PRESTATIONS INTERNES, EXTERNES ET FORMATIONS	Si l'association propose des cours, des leçons, ou des programmes de formation, les frais payés par les participants constituent une source de revenus interne.
BOUTIQUE ET MERCHANDISING	La vente de produits dérivés tels que des maillots, des écharpes, des casquettes, etc., aux couleurs de l'association sportive peut générer des revenus internes.
LOCATION D'INSTALLATIONS	Si l'association possède des installations sportives, elle peut les louer à d'autres organisations, écoles ou particuliers, créant ainsi une source de revenus interne.
RESTAURATION ET BUVETTE	Lors d'événements ou d'activités, la vente de nourriture, de boissons et de collations peut générer des revenus internes.
RECETTE DE BILLETTERIE	En plus de la vente de billets pour des événements organisés par l'association, des événements plus importants peuvent partenariats avec des organisateurs également générer des revenus externes.

3.3 – Les sources de financement

LES SOURCES DE FINANCEMENTS EXTERNES

LES RESSOURCES PUBLIQUES

LES SUBVENTIONS PUBLIQUES

Les associations sportives peuvent recevoir des subventions financières de la part des gouvernements locaux, régionaux ou nationaux pour soutenir des projets spécifiques, des initiatives communautaires ou le développement de structures sportives.

La subvention revêt diverses formes, qu'il s'agisse d'une aide directe, de fonctionnement, d'investissement, ou destinée à une action ou un projet particulier, voire présentant un caractère exceptionnel. Lorsqu'elle est dédiée à une action spécifique, les responsables de l'association doivent veiller rigoureusement au respect

du «*fléchage des fonds*» imposé par l'entité fournissant les fonds. De plus, l'association doit soumettre un compte-rendu financier à l'organisme subventionnaire. Établi à partir d'un formulaire (*Cerfa n° 15059*02*), ce document doit démontrer que les dépenses engagées sont en conformité avec l'objet de la subvention. Il doit être soumis dans les 6 mois suivant la clôture de l'exercice pour lequel la subvention a été accordée.

La subvention peut être octroyée sous forme monétaire ou en nature, cette dernière pouvant prendre la forme de la mise à disposition de locaux, de matériels, de prestations intellectuelles, etc.



Plus d'informations sur le site internet du Centre de Ressources DLA Sport : [- Etude - « La construction de stratégie financière »](#)

POUR ALLER PLUS LOIN

Le Contrat d'Engagement Républicain (CER)

La loi n°2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République oblige les associations et les fondations à souscrire un contrat d'engagement républicain dès lors qu'elles souhaitent obtenir un agrément d'Etat, une subvention publique ou accueillir un jeune en Service Civique. Aux termes de ce contrat, les associations devront s'engager à respecter les principes de liberté, d'égalité, de fraternité, à ne pas remettre en cause le caractère laïque de la République et à s'abstenir de toute action portant atteinte à l'ordre public.



Le compte asso est une plateforme numérique de gestion des associations ayant pour objectif de simplifier les démarches administratives des associations. Il centralise les informations de l'association et facilite les demandes de subventions publiques.



Plus d'informations sur la Plateforme : [- Le Compte Asso -](#)

3.3 - Les sources de financement

LES SOURCES DE FINANCEMENTS EXTERNES

Les collectivités territoriales

Les communes sont les partenaires principaux des associations sportives. Leur contribution prend la forme de **subventions publiques** mais aussi de mise à disposition d'équipements, de matériels et de ressources humaines. Les EPCI* et les conseils départementaux et régionaux ont également la possibilité de financer des associations sportives. Les communautés de communes ou d'agglomérations financent des clubs qui couvrent leur périmètre ; les départements et les régions, quant à elles, financent le plus souvent des événements et équipements sportifs de leur territoire.

Alors que les subventions publiques, attribuées aux associations sans contrepartie pour financer leurs actions et leurs projets, ont tendance à diminuer depuis plusieurs années, on observe une augmentation des commandes publiques, confirmant ainsi une transformation de la participation publique au financement des associations

L'État

L'Etat peut concourir au financement des clubs sportifs par différents biais.

Le déploiement de *l'Agence Nationale du Sport (ANS)* et la *mise en œuvre des Projets Sportifs Fédéraux (PSF)* et *Projets Sportifs Territoriaux (PST)* ont défini une nouvelle stratégie de financement du sport en France. Le principe des PSF a responsabilisé les fédérations sportives dans le financement de leurs structures déconcentrées, tandis que les PST ont rassemblé les acteurs d'un même territoire afin de définir des priorités de financements à l'échelle du territoire (*départemental et/ou régional*).

L'Agence Nationale du Sport finance donc par ce biais des **équipements sportifs, des emplois, des événements et des projets**, en cohérence avec les orientations nationales et les priorités territoriales et fédérales.

En parallèle, des appels à projets spécifiques à certaines thématiques (*équipements, insertion, santé*) permettent à des associations de se positionner pour financer leur projet.



Plus d'informations sur le site internet : - [Agence Nationale du Sport](#) -

Le **Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA)** soutient le développement des associations sous forme d'appels à projets. Les associations sportives sont concernées uniquement par le **FDVA 2**

«**fonctionnement - innovation**», qui comprend un volet fonctionnement pour le financement du projet associatif et un volet innovation pour le développement de nouveaux projets.



Plus d'informations sur le portail : - [Fonds de Développement de la Vie Associative](#) -

3.3 - Les sources de financement

LES SOURCES DE FINANCEMENTS EXTERNES

Les services déconcentrés de l'Etat, dans chaque département et chaque région, respectivement SDJES (*Service Départemental à la Jeunesse, à l'Engagement et au Sport*) et DRAJES (*Direction Régionale Académique à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports*) sont les référents privilégiés de l'Etat sur les questions liées au sport.

Enfin, d'autres sources de financements publics peuvent être mobilisables, en fonction des projets développés par les associations sportives, en s'adressant parfois à des secteurs complémentaires au sport (*environnement, santé, ruralité...*).

LES COLLABORATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS

Certaines associations se spécialisent dans la réponse aux appels d'offres des collectivités publiques et autres organismes publics ou semi-publics.

- **La Convention Pluriannuelle d'Objectifs (CPO)** pour les associations sportives est un accord à moyen terme entre une association et un organisme de financement public. Elle fixe des objectifs sur plusieurs années, détaille les financements alloués, définit des indicateurs de suivi, et engage les deux parties à respecter leurs engagements respectifs. C'est un outil stratégique favorisant une collaboration efficace et une gestion optimale des ressources.

Les contrats de commande publique sont définis par l'article L.2 du code de la commande publique : «Sont des contrats de la commande publique les contrats conclus à titre onéreux par un acheteur ou une autorité concédante, pour répondre à ses besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, avec un ou plusieurs opérateurs économiques.» A la différence de la commande publique, les appels à projets et les appels à manifestation d'intérêt ne sont pas régis par le code de la commande publique. L'appel à projet permet de définir un cadre général, une thématique sur laquelle des structures sont invitées à présenter des projets s'inscrivant dans ce cadre. Ce sont donc ces structures qui sont à l'initiative de ces projets et en définissent le contenu. L'appel à manifestation d'intérêt permet d'identifier les structures susceptibles de proposer une solution répondant à un besoin - qui n'est pas parfaitement exprimé - et d'entamer avec eux un dialogue technique

- **La délégation de service public (DSP)** dans le mouvement sportif français est un processus par lequel une entité publique confie à une organisation sportive privée, généralement une fédération sportive, une association, la gestion et l'organisation d'une activité sportive ou d'une discipline spécifique. Cette délégation implique des responsabilités importantes, notamment l'organisation d'événements, la régulation des compétitions, et la promotion du sport, avec un objectif d'intérêt général. Elle confère à l'entité délégataire une mission de service public dans le domaine sportif, sous le contrôle et la surveillance des autorités publiques.

3.3 – Les sources de financement

LES SOURCES DE FINANCEMENTS EXTERNES

Bon à savoir : L'agrément ministériel est une reconnaissance officielle délivrée par le ministère compétent. Il confirme que l'association respecte les critères et les normes fixés par le gouvernement en matière de pratique sportive. Cet agrément peut apporter des avantages tels que l'éligibilité à des financements publics, une reconnaissance accrue, et la possibilité de participer à des compétitions officielles.

LES FINANCEMENTS EUROPÉENS

Les *financements européens* soutiennent les projets par des subventions, sur un principe de cofinancement. Il convient d'identifier le bon programme et ses modalités de fonctionnement.

Il existe 3 types de fonds :

Les Fonds Européens Structurels d'Investissement (FESI) concernent les régions et ont pour objectif de réduire les disparités économiques, sociales et territoriales entre les régions d'Europe. Par exemple, le **FSE+ (Fonds Social Européen)** est l'un des programmes pertinents pour les acteurs sportifs. Il a pour but d'améliorer les possibilités d'emploi, renforcer l'inclusion sociale et lutter contre la pauvreté (*prévenir le chômage et améliorer l'accès à l'emploi et l'insertion, lutter contre les discriminations*), promouvoir l'éducation, l'apprentissage tout au long de la vie.

Le programme de coopération territoriale européenne INTERREG soutient la coopération transfrontalière, la coopération transnationale (*entités nationales, régionales et locales*) et la coopération interrégionale.

Les programmes intracommunautaires sont nombreux et concernent principalement des projets collaboratifs et transnationaux, sur de l'innovation ou de la répliquabilité, de l'interdisciplinarité. Ils nécessitent un consortium européen de 3 structures minimum. **Erasmus+** représente un des programmes pertinents pour les structures sportives. Il concerne spécifiquement la formation, l'éducation, la jeunesse et le sport (*mobilité des individus, coopération entre organisations*).



3.3 – Les sources de financement

LES SOURCES DE FINANCEMENTS EXTERNES

LES RESSOURCES PRIVÉES



LES DONs

Les associations peuvent recevoir des **dons** sous forme d'espèces, de chèques ou de biens mobiliers entraînant des déductions fiscales pour le donateur.

LE MÉCÉNAT D'ENTREPRISE OU PARRAINAGE

Le **mécénat** est «le soutien matériel apporté à une association sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général...». Les mécènes peuvent être des entreprises, des particuliers ou des fondations.

La loi du 1er août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations (loi dite «Aillagon») encourage le mécénat d'entreprise en accordant une réduction directe de l'impôt de 60% du don effectué dans la limite de 5% de leur chiffre d'affaires.

Les **fondations** et les **fonds de dotation** sont des organismes de mécénat, destinés à collecter des dons pour aider un autre organisme, à but non lucratif, à réaliser une mission d'intérêt général. Si les fondations (ex : *Fondation du Sport Français*) sont éligibles aux subventions publiques, ce n'est pas le cas des fonds de dotation (ex : *Impact 2024 - fonds de dotation du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024*), qui ont cependant un fonctionnement plus souple.



Site web : - [L'Europe s'engage en France](#)

Site web : - [Fonds de dotation Paris 2024](#)

Le **mécénat de compétences** représente un don en nature. Il s'agit pour une entreprise de mettre des collaborateurs à disposition d'un organisme d'intérêt général afin de mobiliser leurs compétences au service d'une structure. Ce dispositif est très peu mobilisé dans le secteur associatif

sportif, il représente pourtant une véritable opportunité pour une association de profiter d'une expertise externe. Pour l'entreprise, au-delà des avantages fiscaux, il consiste à une mise en œuvre concrète de la responsabilité sociétale de son organisation.

3.3 – Les sources de financement

LES SOURCES DE FINANCEMENTS EXTERNES

LE FINANCEMENT PARTICIPATIF (CROWDFUNDING)

Les associations sportives peuvent utiliser des plateformes de financement participatif pour solliciter des dons du public afin de financer des initiatives spécifiques, des équipements ou des événements.

LE SPONSORING D'ENTREPRISES

Les entreprises locales, nationales ou internationales peuvent sponsoriser l'association sportive en échange de visibilité sur les équipements, les lieux de jeu, les supports publicitaires et autres espaces promotionnels.

LES PARTENARIATS AVEC DES MARQUES

Établir des partenariats avec des marques sportives, des équipementiers ou d'autres entreprises liées au secteur peut être une source de financement externe, souvent accompagnée de fournitures en nature.

LES PRÊTS ET FINANCEMENTS BANCAIRES

Dans certains cas, les associations sportives peuvent recourir à des prêts bancaires pour financer des projets d'envergure ou des investissements importants, bien que cela implique un remboursement avec intérêts.

L'avance sur subvention (la cession Dailly) : L'avance sur subvention vous permet de faire face aux problèmes de trésorerie dans l'attente du versement des dotations ou subventions. La loi n° 81-1 du 2 janvier 1981 facilitant le crédit aux entreprises, dite «loi Dailly» a institué les conditions de cession des créances au profit d'une banque. Cette loi permet notamment aux associations d'obtenir un crédit, sous certaines conditions.

Le crédit-relais : Sous forme d'autorisation de découvert en compte courant octroyée de façon ponctuelle, le crédit-relais permet d'anticiper des rentrées de fonds certaines.

Le prêt bancaire : L'association peut recourir à l'emprunt pour financer son action ou faire face à une difficulté passagère.

Le crédit-bail : Vous pouvez faire appel au financement locatif pour certains de vos investissements comme du matériel de transport (*voiture de service, véhicule utilitaire, ...*), du matériel informatique et bureautique (*imprimante, photocopieur, ...*) ou de l'immobilier.

3.3 – Les sources de financement

LES PISTES DE FINANCEMENT À VOCATION SOCIALE

Actuellement, les associations sportives adoptent des stratégies diversifiées pour assurer leur financement et renforcer leur modèle économique. La tendance générale inclut une diversification des sources de financement, une intégration croissante du numérique et des médias sociaux, des partenariats et parrainages avec des entreprises, la recherche de soutiens gouvernementaux, l'exploration du mécénat et du financement participatif, ainsi que la réflexion sur la durabilité financière.

Les événements sportifs, bien que traditionnellement importants, peuvent être plus vulnérables aux perturbations, comme démontré par la pandémie de COVID-19.

En adaptant leurs modèles économiques à ces tendances, les associations sportives cherchent à accroître leur résilience face aux défis actuels et futurs.

Si aujourd'hui, le développement des ressources via les partenariats privés est souvent jugé difficile à obtenir, les petites associations doivent pouvoir mettre en avant notamment **l'utilité sociale du sport** (au-delà du spectacle sportif) et **les avantages de la proximité des associations locales** (au-delà de la visibilité médiatique) comme arguments auprès de partenaires potentiels. D'autre part, le développement de la logique de projets sportifs « territoriaux » peut également permettre aux structures sportives de prétendre à des financements publics à plus long terme.

- **L'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale)** en France est une reconnaissance accordée aux entreprises et associations, y compris certaines associations sportives, qui poursuivent des objectifs d'utilité sociale. Pour obtenir cet agrément, ces entités doivent démontrer leur engagement en faveur de l'intérêt général en respectant des critères tels que la gestion désintéressée, l'affectation des bénéfices au développement de l'association, et la poursuite d'une mission sociale. L'obtention de l'agrément ESUS peut offrir des avantages fiscaux aux donateurs, l'accès à des financements spécifiques, et une reconnaissance officielle de l'utilité sociale de l'association. Cependant, maintenir cet agrément nécessite le respect continu des critères définis par la réglementation en vigueur.
- **Le Fonds entreprise solidaire (FOES)** est une garantie apportée à des prêts bancaires visant à financer le besoin en fonds de roulement ou à réaliser des investissements. Peuvent bénéficier de cette aide toutes les entreprises de l'ESS, quelle que soit leur forme juridique, pourvu qu'elles aient une utilité sociale. Le FOES garantit des prêts d'une durée de 2 à 7 ans, et d'un montant de 5 000 € minimum. La garantie est de 50 % du prêt, limitée aux premiers 100 000 € du prêt. Le coût de la garantie s'élève à 2,5 % du montant garanti. Vous devez contacter le réseau France Active qui gère ce dispositif
- **Le contrat d'apport associatif** vient renforcer les fonds propres d'associations d'utilité sociale créant ou pérennisant des emplois, et ayant pour objectif de développer des activités à caractère économique. Il s'agit d'un apport d'argent avec droit de reprise, destiné à financer les investissements ou un besoin en fonds de roulement.

3.3 – Les sources de financement

LES PISTES DE FINANCEMENT À VOCATION SOCIALE

POUR ALLER PLUS LOIN

La question du financement des associations est cruciale dans la période actuelle, qui confronte la tendance à la baisse des subventions, au besoin grandissant de professionnalisation et de développement des clubs.

La recherche de diversification des sources est rendue obligatoire dans un contexte où :

- La logique de financement par commande publique se substitue régulièrement aux subventions ;
- Le paiement des subventions publiques, souvent tardif, ne facilite pas l'équilibre financier des associations ;
- Un jeu de concurrence grandissant entre projets associatifs peut émerger pour obtenir ces subventions.

Le développement des fonds propres devient un enjeu majeur pour les associations sportives afin de limiter la dépendance financière auprès des organismes publics ou des partenaires privés.

La diversification des financements passe également souvent par la **diversification des activités**. Pour obtenir des fonds liés à des projets spécifiques (dans le cadre de la politique de la ville vers les quartiers prioritaires ou sur des projets de sport-santé par exemple) les associations doivent mieux mettre en avant leurs actions sur ces volets ou en développer de nouvelles, toujours en correspondance avec leur projet associatif.



TÉMOIGNAGE

La création d'un espace socio-sportif à OSNY (95)



Ex-Aequo (95)
800 adhérents
Budget : 290K €



Ce projet a impliqué plusieurs dans ce processus d'investissement

- **Établir un plan de financement**
En incluant les coûts de construction, de rénovation, d'équipement et de maintenance
- **Identifier les sources de financement**
L'association a cherché de développer ses revenus de manière hybride: prestations, recherche de nouveaux partenaires, financement participatif...
- **Tour de table des financeurs**
Dans le but de créer un partenariat financier solide, une série de rencontres avec différents partenaires a été effectuée dans le but de présenter le projet

- **Création d'un guide de financement**
Cette étape a permis d'élaborer une stratégie complète et adaptée pour financer ce projet d'investissement (planification, gestion des risques, rendre l'organisation plus efficace).
- **Justifier d'une utilité sociale**
L'association a reçu l'agrément ESUS qui peut offrir des avantages et un accès à des financements spécifiques mais surtout de justifier de la solidité de son projet..
- **Un maillage de partenaires**
En réunissant différents partenaires tels que les collectivités, les établissements bancaires, les entreprises privées, cela a permis de prendre des décisions d'investissement éclairées.
- **Engagement de sa communauté**
Différentes initiatives ont été menées au niveau du territoire: collectivités, adhérents ; renforçant l'identité et l'empreinte locale de l'association. Par exemple une campagne de financement participatif est en cours.

"Pour couvrir un tel projet d'investissement, il a été primordial de mener une approche réfléchie et stratégique. En misant sur un accompagnement de plusieurs acteurs, nous avons souhaité inscrire ce projet de financement au service du bien-être social et de la solidarité misant sur la mutualisation, la proximité et la transparence "

- Valérie Lefevre, Directrice de l'association Ex-Aequo



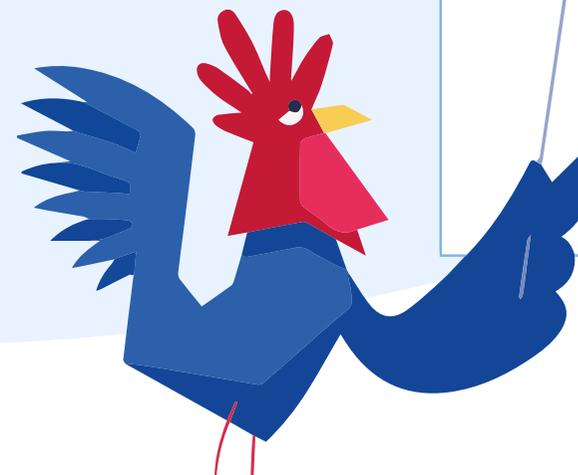
Prévoir et investir ses **besoins** de financement

Pour assurer leur stabilité et leur croissance, les associations sportives doivent anticiper et gérer leurs besoins de financement de manière efficace. Pour assurer votre pérennité, acheter un bien durable ou renouveler votre matériel ou pour développer un nouveau projet, vous avez souvent besoin d'investir. Ce guide vous donnera les clés sur votre capacité à investir de manière réfléchie pour votre structure au service de votre projet.

4.1 - Faire face à des besoins de financement →

4.2 - Comment se forment les besoins en financement courant ? →

4.3 - Comment répondre à ses besoins de financements →



4.1 - Faire face à des besoins de financement

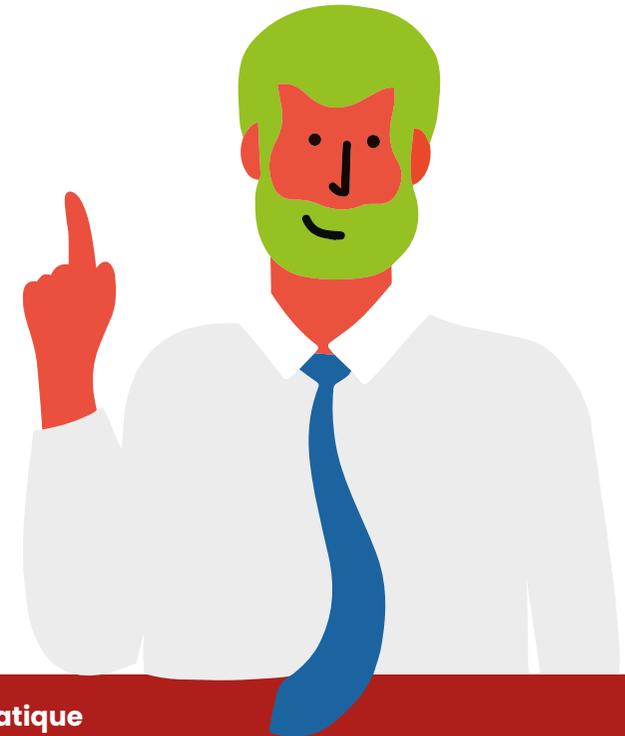
Il est essentiel de comprendre en détail vos besoins financiers. En effet, pour une gestion optimale des besoins de financement courant, le simple calcul du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) à la date du 31 décembre de l'année en cours ne suffit pas. Les exigences en fonds de roulement peuvent considérablement varier tout au long de l'année, et la date de clôture de l'exercice n'est pas nécessairement la plus pertinente compte tenu des spécificités de chaque cycle d'exploitation. Afin d'éviter les problèmes de trésorerie, il est nécessaire d'intervenir sur plusieurs aspects.

MAÎTRISER SES BESOINS DE FINANCEMENT COURANT

Avant d'explorer des options de financement, il est primordial d'identifier des moyens pour réduire les besoins financiers de votre association par une gestion plus rigoureuse. L'expansion de vos ressources offre généralement peu de marge de manœuvre, car solliciter des délais de règlement plus étendus auprès de vos fournisseurs est souvent envisageable uniquement en cas de difficultés temporaires.

En revanche, une attention minutieuse à la diminution de vos besoins, notamment en accélérant les entrées d'argent, peut être bénéfique :

- **Soumettez votre demande de subvention au moment opportun**, respectez les délais pour les rapports d'exécution, et assurez-vous de la réception complète et correcte de votre dossier de demande auprès de votre interlocuteur, afin d'optimiser le rythme de versement des subventions.
- **Négociez les délais de paiement** et/ou les versements d'acomptes les plus courts possibles avec les parties impliquées dans le financement de vos activités, tels que les collectivités locales, les clients, les adhérents et les usagers.
- **Facturez le plus rapidement possible** à la fin de la prestation, en ayant recours au prélèvement automatique.



Bonne pratique

Il est essentiel d'aborder la question des délais de paiement lors de vos échanges et négociations avec les différentes parties impliquées dans le financement de vos activités, qu'il s'agisse de financeurs publics, d'adhérents, d'usagers ou de clients.

4.1 - Faire face à des besoins de financement

LE RÔLE ESSENTIEL DES FONDS PROPRES

Les **fonds propres** représentent la première source de financement pour couvrir vos besoins incompressibles. En effet, la plupart du temps, les institutions financières n'accordent pas de prêt pour **les besoins en fonds de roulement**.

Les origines de vos **fonds propres** sont diverses : ils proviennent des apports **en fonds associatifs**, des subventions d'investissement (qui ne sont pas destinées au financement courant) et surtout des excédents cumulés des exercices antérieurs. Ces excédents témoignent de la gestion saine de votre association et de **sa capacité d'autofinancement**.

Les **fonds propres** ont pour première fonction de financer les investissements nécessaires à vos activités, tels que l'immobilier, le mobilier, le matériel, les dépôts de garantie, etc. Ils

Des fonds propres importants ont généralement un impact positif sur la capacité à obtenir des prêts bancaires à moyen et long terme

doivent également contribuer à la couverture des besoins de financement liés à votre cycle d'exploitation en participant au **fonds de roulement** (FDR).

Il n'y a pas de valeur idéale pour le **fonds de roulement** en dehors de sa **comparaison avec le Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** (voir la fiche «Comment se forment les besoins de financement courant»). Plus le FDR permet de couvrir le BFR (soit par son importance, soit par la faiblesse du BFR), moins la trésorerie de votre association rencontrera de difficultés, facilitant ainsi la mobilisation d'outils bancaires complémentaires à court terme.

FDR-BFR = trésorerie disponible dans les caisses de votre association.



4.1 - Faire face à des besoins de financement

LES SOLUTIONS BANCAIRES À COURT TERME

Afin de surmonter les difficultés de trésorerie liées à votre *cycle d'exploitation*, lorsque votre compte bancaire présente temporairement un solde débiteur, les banques offrent une gamme variée de produits.

En fonction de votre situation, ainsi que de l'origine et de la nature spécifique de vos besoins de trésorerie, votre banque sera en mesure de vous suggérer différentes solutions.

- Pour des besoins à moyen ou long terme, envisagez de solliciter un prêt en fonds de roulement.
- Pour des besoins ponctuels, la facilité de caisse peut être une option.
- Pour gérer les écarts de trésorerie liés aux diverses créances associatives.

Où en êtes-vous ?

- En cas de retards de versement de subventions, *explorez les diverses formes de relais sur subventions*.
- Pour les délais de règlement des factures, *l'affacturage* est une solution à considérer, et vous avez également la possibilité d'obtenir un relais sur vos factures dans le cadre de la procédure *Daily*.
- Pour les traites, pensez à *l'escompte*.



4.2 - Comment se forment les besoins en financement courant ?

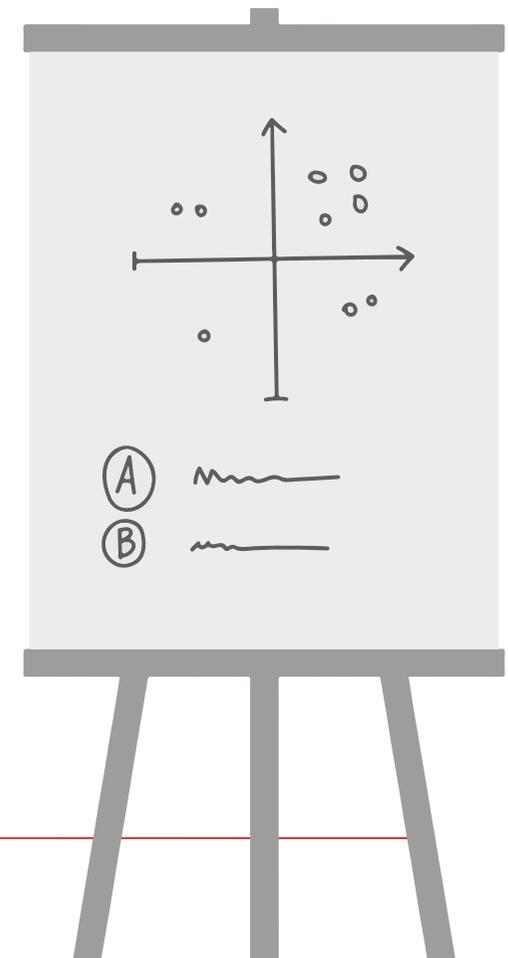
Si les investissements et les dépenses liés au projet de votre association sportive entraînent des besoins de financement, il en va de même pour les rythmes auxquels ces financements interviennent. Souvent, ces rythmes sont décalés : les entrées ne précèdent pas toujours les sorties, ce qui complique le paiement des fournisseurs, des salariés, etc.

En réalité, les calendriers et délais associés à ces rentrées et sorties déterminent le besoin en fonds de roulement (BFR) de votre association sportive

L'IMPORTANCE DE DÉFINIR SON CYCLE D'EXPLOITATION

Les activités de votre association sportive engendrent des flux financiers qui ne suivent pas tous la même cadence ni les mêmes échéances. Dans ce contexte associatif sportif :

- Les salaires sont versés mensuellement et sans délai.
- Les charges sociales sont réglées tous les trimestres, 15 jours après la fin du trimestre.
- L'encaissement des cotisations s'étale sur quelques jours ou semaines.
- Des stocks de matériel ou de marchandises peuvent être nécessaires pour soutenir l'activité.
- Les paiements des fournisseurs d'une part et des clients d'autre part peuvent être immédiats ou assortis d'un délai de quelques jours ou semaines, comme dans le cas du «paiement à la fin du mois» ou «à 30 jours fin de mois».
- Les subventions sont souvent versées plusieurs mois après le début de l'activité pour laquelle elles sont attribuées. Ces rythmes et ces délais définissent le cycle financier ordinaire de l'exploitation dans le contexte associatif sportif.



4.2 - Comment se forment les besoins en financement courant ?

DÉTERMINER SON BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

Les décalages et chevauchements des flux financiers engendrent des exigences et des sources de financement. Ces concepts demandent une approche logique ; en effet, ce sont les « financeurs » de l'association (clients, collectivités locales...) qui créent des besoins, tandis que les « fournisseurs » (fournisseurs proprement dits, salariés, organismes sociaux...) génèrent des ressources :

- Le délai de paiement de quelques semaines ou de quelques mois de la part du client ou de la collectivité locale n'interrompt pas l'activité de l'association, qui continue à régler tous ces frais ; par conséquent, votre association éprouve un besoin de financement correspondant à ce délai.

Illustration avec la période d'encaissement des cotisations des membres :

Supposons que l'association sportive organise ses inscriptions annuelles en septembre pour la saison à venir, mais que la majorité des membres règle leurs cotisations mensuelles sur une base régulière tout au long de l'année.

Pendant les premiers mois, l'association doit supporter les coûts opérationnels tels que les salaires des entraîneurs, les dépenses liées aux installations sportives, et d'autres frais fixes, sans recevoir immédiatement les recettes correspondantes des cotisations mensuelles.

Ce décalage entre les sorties et les entrées d'argent crée un besoin de fonds de roulement afin de maintenir le bon fonctionnement de l'association pendant cette période.

Le besoin de fonds de roulement (BFR) dans les associations sportives englobe non seulement les stocks et les factures clients, mais également d'autres postes tels que les dépenses opérationnelles, les achats de matériel sportif, les coûts liés aux événements sportifs, les dépenses de déplacement, les programmes de formation, la promotion et le marketing, ainsi que les dépenses liées aux infrastructures. Comprendre et anticiper l'ensemble de ces aspects permet aux associations sportives de gérer efficacement leurs besoins financiers pour assurer une exploitation durable.

BFR = besoins de financement (valeur des stocks + factures clients non réglées) – ressources de financement (factures fournisseurs non réglées).

4.2 – Comment se forment les besoins en financement courant ?



A CHACUN SON CYCLE

Avant de décider des solutions de financement à mobiliser pour répondre à vos besoins courants, il est essentiel d'analyser le profil spécifique de votre cycle d'exploitation. Chaque association possède un cycle d'exploitation qui lui est propre et qui est influencé par la nature de ses activités, ses modes de financement, et son organisation.

Certaines associations maintiennent un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) stable tout au long de l'année, tandis que d'autres présentent des cycles d'exploitation caractérisés par une forte saisonnalité des activités (comme les centres nautiques) ou des variations marquées par des

rentrées d'argent (cotisations, subventions). Il existe également des associations sans besoins permanents, telles que les clubs de randonnée exclusivement composés de membres bénévoles, et d'autres qui connaissent des besoins ponctuels importants, comme les associations entrepreneuriales de spectacles sportifs. Cette diversité de situations nécessite des solutions de financement adaptées.

La mise en place d'un plan de trésorerie peut grandement contribuer à comprendre et à définir le cycle d'exploitation particulier de votre association.

Quelles solutions de financement ?

- **L'affacturage** : la société d'affacturage prend en charge le recouvrement des créances et verse le solde à l'entreprise une fois les factures intégralement réglées par les clients. Bien que l'affacturage offre des avantages tels que l'accès rapide aux liquidités et la réduction du risque d'impayés, il implique également des frais de service payés à la société d'affacturage.
- **L'escompte des effets de commerce** : L'escompte des effets de commerce dans le contexte sportif implique qu'une organisation sportive cède ses effets de commerce à une institution financière avant leur échéance, en échange d'une avance immédiate de liquidités.
- **L'hypothèque** peut être envisagée si l'organisation possède des biens immobiliers, tels que des terrains ou des installations, et a besoin de fonds importants pour des projets à long terme
- **La facilité de caisse et le découvert bancaire** sont des solutions de trésorerie que les associations sportives peuvent utiliser pour faire face à des besoins financiers temporaires
- **Les différentes formes de relais sur subvention** comprennent des stratégies telles que l'avance sur subvention, l'escompte sur subvention, la négociation de délais de paiement, et la mise en place de conventions claires avec les financeurs.
- **Le prêt en fonds de roulement** les responsables associatifs peuvent solliciter ce type de prêt auprès d'institutions financières, avec l'engagement de rembourser le montant emprunté sur une période déterminée.
- **La garantie Sogama** sur préfinancement des subventions de fonctionnement. Cette garantie permet aux associations sportives de bénéficier d'un préfinancement sur leurs subventions de fonctionnement avant même leur versement officiel.

4.3 - Comment répondre à ses besoins de financements

Pour garantir la pérennité de votre club sportif, que ce soit pour l'acquisition de biens durables, le renouvellement de matériel, ou le lancement de nouveaux projets, l'investissement est souvent incontournable. Cependant, avant de vous engager, posez-vous les bonnes questions pour assurer la réussite de vos initiatives.

LES FONDEMENTS DE L'INVESTISSEMENT

Les investissements, qu'ils soient d'ordre matériel (appelés corporels en comptabilité, englobant terrains, locaux, installations techniques, matériel informatique, véhicules) ou immatériel (incorporels en comptabilité, comprenant frais de recherche, valeur du fonds de commerce, brevets, logiciels, etc.), sont des considérations cruciales pour les clubs sportifs.

Dans les deux cas, la démarche et les questions à se poser restent similaires, bien que le financement des investissements immatériels puisse être plus complexe, souvent nécessitant des approches alternatives aux subventions ou aux emprunts bancaires. Il est impératif de toujours garder à l'esprit que tout investissement, quelle que soit sa nature, impactera les ressources financières du club sportif.



4.3 - Comment répondre à ses besoins de financements

EVALUATION DE LA NÉCESSITÉ DE L'INVESTISSEMENT

Pour les clubs sportifs, que l'on parle d'investissements matériels (corporels en comptabilité, englobant terrains, locaux, installations techniques, matériel informatique, véhicules) ou immatériels (incorporels en comptabilité, comprenant frais de recherche, valeur du fonds de commerce, brevets, logiciels, etc.), ces considérations demeurent essentielles.

- L'association doit d'abord s'interroger sur la nécessité de l'investissement au regard des retours attendus. L'association peut en effet investir pour diversifier ses activités, améliorer ses services, élargir son public, etc. Toutes choses qui auront un impact sur son activité... et ses ressources.
- Il faut toujours s'interroger sur le « dimensionnement » de l'investissement. Les équipements achetés doivent être adaptés aux besoins de l'association à l'instant T et pour les années à venir (au moins pour toute la durée de l'amortissement).
- Pour les clubs sportifs, la durée d'un emprunt est directement liée à la durée de vie du matériel acquis (le remboursement ne devant pas excéder cette durée de vie) et à la capacité de remboursement des annuités. La réflexion porte ici sur cette capacité de remboursement. Une période d'emprunt plus longue entraîne généralement des intérêts moins élevés. Certains clubs peuvent être tentés d'opter pour des termes courts afin de minimiser la durée du remboursement de l'emprunt. Cependant, l'association est-elle en mesure de supporter des annuités plus élevées ? Ne serait-il pas préférable d'étendre la période de remboursement pour garantir la capacité à assumer ces charges financières ? Ces questions peuvent être examinées en collaboration avec des experts en accompagnement financier, voire avec le banquier de l'association. *Par exemple, un club de football pourrait se demander s'il est préférable d'étaler le remboursement d'un équipement spécifique sur une période plus longue pour assurer une gestion financière plus stable.*

PARTENARIATS ET FINANCEMENT ALTERNATIF

Certaines subventions peuvent en effet couvrir une part de l'investissement, mais la collectivité territoriale aura sans doute des exigences liées à l'utilisation d'argent public : l'accueil de publics particuliers, l'ouverture de l'association sur des horaires spécifiques...

Si les subventions ne couvrent pas tout l'investissement, des alternatives doivent être trouvées, qui le plus souvent seront bancaires. Leur versement officiel.

4.3 – Comment répondre à ses besoins de financements

EVALUATION DE LA NÉCESSITÉ DE L'INVESTISSEMENT

LIMITER L'AUTOFINANCEMENT

Étudier des alternatives à l'autofinancement, telles que l'implication de nouveaux partenaires financiers ou le renforcement des relations bancaires.

Les banques seront attentives à la capacité d'autofinancement (CAF) de l'association, c'est-à-dire les ressources que son activité lui permet de dégager sur une période donnée. En effet, en comparant les dettes financières de l'association à sa capacité d'autofinancement, elles déterminent sa capacité de remboursement.

Capacité d'autofinancement (CAF) La CAF représente les ressources que l'association dégage de son exploitation et qui permettent de financer les investissements.

Elle se calcule à partir du résultat net comptable, auquel on rajoute les dotations aux amortissements et aux provisions.

La CAF est un indicateur très important pour les organismes financiers puisqu'elle correspond aux ressources que l'association est en mesure de dégager pour faire face aux remboursements des emprunts qu'elle a contractés.

ÉVITER LES PIÈGES COURANTS DE L'INVESTISSEMENT

- **Éviter les Investissements Inutiles**

Réfléchir à la nécessité réelle de l'investissement pour éviter des dépenses superflues.

Exemple : Achat d'un local alors que l'association est hébergée gratuitement et dans de bonnes conditions :

- **Privilégier la Location**

Considérer la location plutôt que l'achat, en particulier pour le matériel informatique, avec un œil sur les subventions disponibles.

Exemple : Préférence pour l'achat plutôt que la location (par exemple, de matériel informatique) :

- **Maintenir une Marge d'Adaptation**

Préférer des investissements qui permettent une certaine flexibilité, en particulier si l'association dépend de financements publics.

Par exemple, si l'association dépend fortement des financements publics, dont la reconduction n'est pas automatique, il serait plus prudent de ne pas s'engager dans des investissements significatifs.

4.3 - Comment répondre à ses besoins de financements

FINANCEMENT PUBLIC : À QUELLE PORTE FRAPPER ?

Les interactions financières entre les associations sportives et les partenaires publics englobent deux domaines distincts : d'une part, les aides publiques comprenant les subventions pour l'investissement, le fonctionnement, les actions spécifiques, ainsi que les cautions, et d'autre part, les prestations régies par le code des marchés publics.

Le terme «partenaires publics» regroupe diverses entités, chacune dotée de compétences spécifiques, telles que l'État (administrations centrales et services déconcentrés), les conseils régionaux, les conseils

PARTENAIRES FINANCIERS BANCAIRES

Dès l'ouverture de votre compte bancaire, votre relation avec votre banquier évolue vers un partenariat. En effet, il est essentiel de lui présenter vos projets de développement, de discuter de vos besoins de financement courant, ainsi que des particularités de votre cycle d'exploitation. Vous pouvez également envisager d'y placer vos excédents de trésorerie. Bien que toutes les banques puissent accueillir des clients associatifs, certaines ont intégré cette clientèle spécifique dans leur stratégie commerciale. Elles proposent des produits dédiés et mettent à disposition des chargés de clientèle spécialisés pour mieux répondre aux besoins des associations.

La banque, un partenaire «à vie» de l'association

L'ouverture d'un compte bancaire constitue souvent la deuxième formalité après la déclaration en préfecture pour une association. Dès que l'activité



généraux, les communes, les communautés de communes, ainsi que les établissements publics à caractère administratif sous tutelle de l'État ou des collectivités territoriales.

1. [L'État](#)
2. [La région](#)
3. [Le département](#)
4. [La commune et le groupement de communes](#)

génère des flux financiers, notamment des cotisations, voire davantage si des salariés sont employés, la nécessité d'un compte bancaire se fait sentir.

La banque devient par la suite un partenaire offrant des services financiers ou extra-financiers tout au long de la vie de l'association. Ces services englobent la gestion courante du compte jusqu'aux possibilités de crédits et de placements. Avant de recourir à ces services, une analyse approfondie des offres, de leurs conditions et de leurs implications pour la structure et ses dirigeants est essentielle.

Il est primordial, avant toute chose, d'établir une relation équilibrée basée sur la confiance et la transparence mutuelles. La banque n'est pas un simple fournisseur ; ses relations avec l'association sont conçues pour perdurer, d'autant plus si des crédits sont envisagés.

4.3 – Comment répondre à ses besoins de financements

Un mode de fonctionnement lié à des risques et à des procédures.

Il est crucial de prendre en considération les modalités de fonctionnement de la banque pour établir une relation de confiance avec votre interlocuteur bancaire et mieux comprendre les décisions prises. Ces modalités évoluent dans un environnement réglementaire strict et un contexte concurrentiel dynamique, des facteurs susceptibles d'influencer vos interlocuteurs bancaires.

Il est essentiel de se familiariser avec les procédures et les risques inhérents, et n'hésitez pas à solliciter des explications auprès de votre chargé de clientèle. Celui-ci doit jongler entre ses obligations liées à l'application des procédures et au contrôle des risques, tout en poursuivant des objectifs de développement commercial et de rentabilité de son portefeuille.

Le secteur bancaire au service des clubs sportifs

- Pensez aux «banques associatives»
Bien que toutes les banques soient en mesure de servir un club sportif en tant que client, certaines d'entre elles accordent une importance particulière à cette clientèle. Cela se traduit par la création de produits spécifiquement conçus pour les associations ou la mise à disposition de chargés de clientèle spécialisés. Plusieurs banques ont initié des actions d'information ou aménagé des espaces dédiés sur leurs sites, tels que le Crédit Mutuel avec associathèque, la Caisse d'Épargne avec Associatis, ou encore la Banque Postale avec asso&co.
- Explorez les accords conclus entre les réseaux associatifs et les banques. Enfin, il est important de se renseigner sur les accords établis entre les réseaux associatifs ou les fédérations et les établissements bancaires. Ces accords reflètent leur volonté de développer une offre et des conditions adaptées aux adhérents des clubs sportifs.



4.3 - Comment répondre à ses besoins de financements

LES FINANCES SOLIDAIRES

Les finances solidaires englobent des investissements dans des projets à forte utilité sociale, opérant en dehors des circuits financiers traditionnels, ainsi que des produits d'épargne où les critères éthiques tels que la solidarité, la proximité et la réciprocité prévalent sur les critères économiques conventionnels tels que le rendement et la liquidité. Opter pour les finances solidaires garantit non seulement des bénéfices sur le plan financier, mais surtout sur le plan humain ! Depuis 1995, l'association Finansol rassemble la majorité des institutions financières solidaires, notamment des associations et des coopératives, ainsi que des établissements financiers engagés dans une démarche de solidarité.

L'économie au service du mieux-être social et de la solidarité

- **La solidarité** est au centre du principe des finances solidaires, comme des projets que vous choisissez de soutenir : insertion professionnelle, accès au logement, coopération internationale, commerce équitable, écologie...
- **La mutualisation**, à travers la mise à disposition de la trésorerie placée par l'association ou le partage des rendements de ses placements, permet le financement ou l'accompagnement des projets développés par les autres.
- **La proximité** est aussi présente, tant dans la relation d'accompagnement entre les acteurs financiers et les porteurs de projets, qu'entre ces derniers et les épargnants, informés des projets que leur épargne contribue à financer.
- **La transparence**, c'est l'objet du label Finansol, qui garantit qu'au moins 10% des sommes placées et/ou 25% du revenu sont destinés au financement d'activités solidaires. Un dossier complet est tenu à la disposition du souscripteur, l'informant de la destination de l'argent déposé.

Comment ça marche ?

Les fonds investis par certains individus servent à d'autres pour financer leurs besoins en investissements ou pour faire face aux fluctuations de trésorerie, notamment lors des décalages dans le versement des subventions. Ainsi, l'argent des associations devient un catalyseur de développement, de partage, d'entraide et de croissance, car il contribue à la réussite d'autres projets et peut prospérer dans un esprit de solidarité.

- **Pour une association qui souhaite épargner**, elle a la possibilité de placer une partie de sa trésorerie ou d'ouvrir un compte en banque, en optant par exemple pour des produits d'épargne solidaire labellisés Finansol ou un compte courant solidaire.
- **Pour une association porteuse de projet nécessitant financement et accompagnement**, les financements solidaires constituent une alternative efficace aux autres ressources telles que les dons, subventions, apports bénévoles et activités commerciales. Grâce à leur stabilité, ils permettent d'établir des stratégies à moyen et long terme (au moins 2-3 ans) tout en favorisant l'autonomie. Ces financements solidaires offrent des interlocuteurs proches des valeurs associatives et sensibilisés aux spécificités de cette forme d'organisation.

4.3 - Comment répondre à ses besoins de financements

En rendant leurs outils de financement accessibles, les circuits financiers solidaires facilitent aux associations la réalisation des investissements nécessaires au développement de leurs projets, à l'amélioration de la qualité de leurs actions et à l'augmentation du nombre de bénéficiaires.

Les finances solidaires participent à la diversification des revenus des associations, permettent de pallier le manque de subventions, de supporter un retard de trésorerie... Mais solidarité ne rime pas avec irresponsabilité et des garanties sont demandées aux acteurs associatifs avant de solliciter ces réseaux, au minimum, la volonté et l'engagement de pérenniser leurs activités et leurs emplois.

Solidaire mais remboursable !

Financement solidaire ne veut pas dire subvention. Les produits présentés par les organismes de la finance solidaire s'inscrivent dans une logique de structuration financière des projets et visent à donner aux acteurs associatifs les moyens d'asseoir leur développement et de se projeter dans l'avenir. L'association doit présenter une capacité d'autofinancement assise sur le projet et ses perspectives de développement : elle est essentielle pour pouvoir rembourser, à moyen terme, ces prêts ou apports en fonds propres.

L'association doit élaborer un prévisionnel sur 3 ans (en termes de coût, de financement et de remboursement), ou un plan global de consolidation,

qui lui permette de vérifier l'adéquation entre les orientations adoptées et les financements sollicités.

Un accompagnement global

Redéfinition du projet associatif, mise à plat de la comptabilité, élaboration de tableaux de bord, conception d'une stratégie de communication, recherche de financements, amélioration de la gouvernance (relations et rôles respectifs administrateurs/salariés), organisation interne..., de nombreux acteurs peuvent accompagner les associations dans l'analyse de leurs besoins et la mise en œuvre de réponses appropriées. Le financement est une des composantes de l'accompagnement du projet.

Deux types de structures d'accompagnement peuvent alors être mobilisés, les fédérations associatives (cf. le site de la CPCA) et les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA).

Conclusion :

En suivant ces conseils, votre structure pourra prendre des décisions d'investissement éclairées, assurant sa croissance et sa viabilité à long terme. En cas de doute, n'hésitez pas à solliciter l'avis de professionnels financiers pour un accompagnement personnalisé.



Faire face à des difficultés

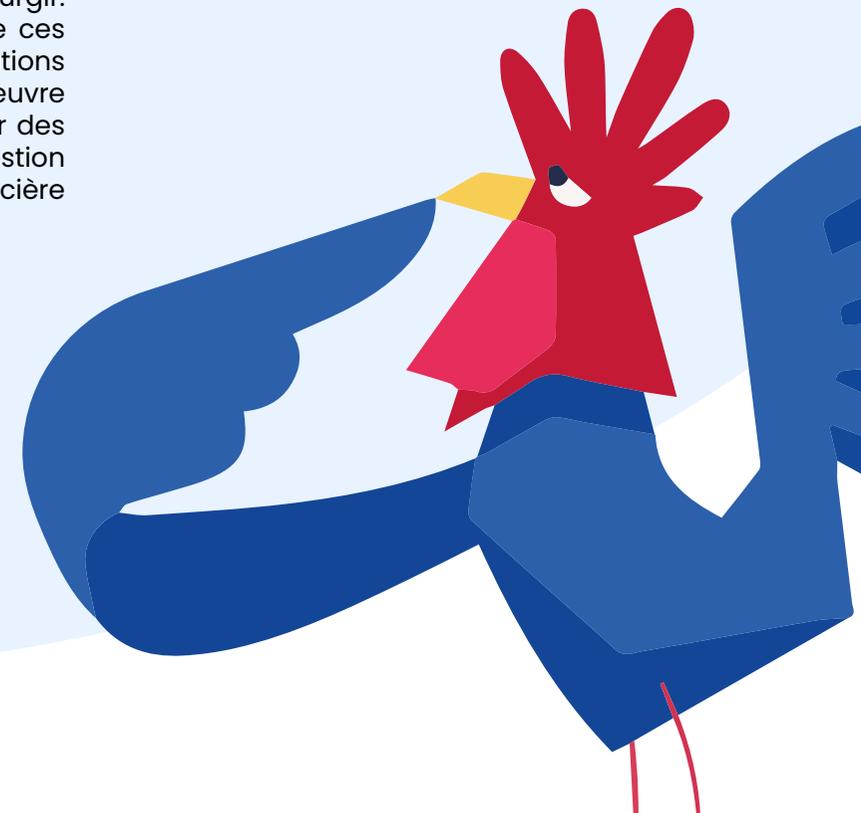
La gestion des difficultés financières au sein des associations sportives est un défi crucial. Ces problèmes peuvent découler de diverses causes, mais ils se traduisent souvent par des tensions de trésorerie. Il est essentiel de noter que des difficultés de trésorerie ne signalent pas toujours une crise profonde ; parfois, une gestion efficace des cycles d'exploitation peut masquer des problèmes sous-jacents.

Il est préférable d'anticiper ces difficultés en assurant un financement adéquat du cycle d'exploitation.

Cependant, malgré une planification minutieuse, des obstacles financiers imprévus peuvent surgir. Dans de telles situations, la première étape consiste à identifier précisément les causes de ces difficultés. Chaque problème financier nécessite une approche spécifique, et il n'y a pas de solutions universelles. Les associations sportives doivent adopter les bonnes pratiques et mettre en œuvre des actions ciblées pour surmonter ces obstacles financiers. De plus, il est crucial d'instaurer des mesures préventives pour réduire les risques de difficultés financières futures. En somme, une gestion proactive des problèmes financiers est essentielle pour garantir la durabilité et la santé financière des associations sportives.

5.1 - Anticiper les difficultés financières : comprendre, agir, prévenir →

5.2 - Démarches et procédures →



5.1 - Anticiper les difficultés financières : comprendre, agir, prévenir

Les causes d'une difficulté financière peuvent être multiples et appellent des réponses diversifiées et adaptées.

DIFFICULTÉS LIÉES À DES ÉVOLUTIONS DU CYCLE D'EXPLOITATION

Ces difficultés peuvent avoir des causes différentes :

- Une forte croissance de l'activité,
- L'allongement du délai de versement de subvention,
- L'allongement du délai de règlement client,
- Le manque de [fonds propres](#),
- L'autofinancement d'investissement qui a amoindri la trésorerie.

Les difficultés financières uniquement liées au [cycle d'exploitation](#) ne sont généralement pas de nature à remettre en cause la pérennité de l'association, pour peu que les besoins de trésorerie générés par le cycle d'exploitation soient maîtrisés et que les solutions de financement adaptées, notamment bancaire, soient mobilisées dans de bonnes conditions.

Attention, en cas de fort développement, à toujours bien contrôler ses coûts de revient, car un développement mal maîtrisé peut se faire au détriment de la marge et être vecteur de pertes pour l'association.



5.1 - Anticiper les difficultés financières : comprendre, agir, prévenir

QUELLES APPROCHES ADOPTER ?

Les solutions extra-financières : Avant d'envisager des recours à des financements bancaires ou d'autres solutions financières, il est essentiel de mettre en œuvre des mesures pour optimiser les besoins (optimisation des processus de facturation, respect des délais pour les rapports, suivi actif des paiements des financeurs publics).

Les solutions financières : Cela englobe toutes les solutions bancaires à court terme et les instruments visant à renforcer les fonds propres

DIFFICULTÉS LIÉES À DES ÉVÈNEMENTS EXCEPTIONNELS

Pour anticiper d'éventuels impayés significatifs, il est essentiel de vérifier la solvabilité des clients, des adhérents, avant d'accorder des délais de paiement, en demandant au moins le règlement d'un acompte. Dans le cas de clients entreprises, l'utilisation d'assurances-crédit offre une option permettant de gérer ce risque.

Pour minimiser le risque de contentieux commercial, fiscal ou social, divers intervenants ou structures spécialisés dans les associations peuvent fournir des conseils et vous accompagner dans la consolidation de vos contrats et déclarations. Pour surmonter des difficultés ponctuelles, les institutions financières peuvent également proposer des solutions à court terme, telles que le découvert temporaire ou la facilité de caisse.

5.1 – Anticiper les difficultés financières : comprendre, agir, prévenir

DIFFICULTÉS LIÉES À DES ÉVÈNEMENTS REMETTANT EN CAUSE LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Au sein des structures associatives sportives, cela peut se traduire par le retrait d'un soutien financier d'un organisme public, motivé par divers éléments tels que des contraintes budgétaires, le non-respect d'une convention, le choix d'un autre opérateur ou des changements d'orientation politique.

De même, la perte d'un client ou partenaire financier majeur, dont dépend une part significative du chiffre d'affaires de l'association sportive, pourrait être causée par des raisons telles que l'insatisfaction liée à la qualité des services, la recherche de tarifs plus compétitifs chez un autre fournisseur, ou l'adoption d'une nouvelle stratégie par le client. Face à ces scénarios, une réaction rapide s'impose pour éviter des répercussions graves et en chaîne au sein de la structure associative sportive.

Face aux difficultés financières causées par ce retrait, vos partenaires financiers, en particulier votre banquier, rechercheront des réponses claires concernant votre stratégie. Les axes possibles de cette stratégie peuvent être variés :

- **Renégocier avec les financeurs** ou les clients en situation de retrait,
- **Solliciter un autre financeur** ou explorer de nouvelles opportunités client,
- **Accentuer la commercialisation** pour renforcer l'autonomie de l'association,
- **Ajuster la dimension des activités en fonction du budget**, notamment en réduisant les charges.

Ces mesures doivent être mises en œuvre de manière cohérente, conformément à un plan de redressement préalablement défini et partagé par les membres des instances décisionnaires de l'association. Dans ce contexte, vos partenaires financiers, en particulier votre banquier, seront davantage enclins à vous accompagner si vous démontrez votre capacité à vous adapter à ce nouveau contexte, à aligner votre structure de coûts sur vos produits, et ainsi de suite.

Pour prévenir le retour de ce type de difficultés :

- Il est essentiel de **diversifier ses sources de financement**, qu'il s'agisse de partenaires publics ou de clients, afin de ne pas être massivement dépendant d'un seul partenaire.
- Il convient également de **veiller à la qualité des services rendus** et d'assurer un suivi relationnel le plus étroit possible.
- Enfin, vous devez vous efforcer d'**obtenir la signature de conventions pluriannuelles** avec les collectivités publiques qui permettent d'avoir une vue à plus long terme.



5.1 - Anticiper les difficultés financières : comprendre, agir, prévenir

DIFFICULTÉS LIÉES À UN MODÈLE ÉCONOMIQUE INTRASÈQUEMENT DÉSÉQUILBRÉ

Les difficultés financières de votre association résultent d'un modèle économique intrinsèquement déséquilibré, manifesté par des pertes d'exploitation persistantes ou la diminution de certaines subventions ou aides à l'emploi. La problématique est alors structurelle, indiquant que le projet associatif manque de financement adéquat et que l'association ne dispose pas des ressources nécessaires pour concrétiser ses ambitions.

La fin des aides à l'emploi, l'expansion des activités de l'association sans une évolution correspondante du financement, une structure administrative trop complexe, des investissements importants difficiles à rentabiliser... divers facteurs peuvent contribuer à créer un déséquilibre dans le modèle économique. Quelle que soit la gravité des difficultés, la solution pour redresser la situation implique une révision complète du modèle économique de l'association.

Il convient alors de :

- **Redéfinir le projet associatif** en tenant compte des contraintes économiques qui pèsent sur l'association.
- **Construire une structure de charges conforme aux ressources** mobilisées et mobilisables par l'association.
- Répondre à deux questions pour renouer avec l'équilibre : Comment **augmenter les ressources** ? Comment **diminuer les charges** ?
- **Faire partager un plan de redressement** aux différents acteurs de l'association (administrateurs, salariés, adhérents, bénéficiaires, partenaires institutionnels et financiers).
- **Se faire accompagner** dans cette démarche.

Pour prévenir ce type de difficultés, il faut :

- Pour toute nouvelle activité, calculer le prix de revient en prenant bien soin d'intégrer une quote-part des frais de structure.
- Pour chaque embauche dans le cadre d'un contrat aidé, construire une stratégie de consolidation de l'emploi en amont de l'embauche.



5.2 – Démarches et procédures

En fonction du degré de gravité des difficultés financières, des démarches et des procédures doivent être enclenchées. Quelle que soit la situation, il est essentiel de communiquer sur ses difficultés en interne et en externe, tant vers les partenaires institutionnels que financiers.

Lorsque les difficultés ne requièrent que des solutions amiables, plusieurs étapes préliminaires sont essentielles :

- Identifier minutieusement **les causes des difficultés** et répertorier les dettes de l'association.
- Élaborer **un plan de redressement** visant à rétablir la santé financière de l'association. Les axes de ce plan dépendront de la nature des problèmes rencontrés.
- Développer **une gamme de solutions**, incluant la négociation de délais de paiement avec les services fiscaux ou l'Urssaf (limités à la part patronale), les accords de paiement avec les fournisseurs, la négociation de crédits bancaires à court terme, et la mise en place d'un plan d'apurement des dettes, entre autres.
- **Établir une chronologie** entre les mesures d'urgence et les actions à entreprendre à court et moyen terme.
- **Faire valider et partager ce plan par les différents acteurs de l'association**, et en concertation avec l'ensemble de ses partenaires institutionnels et financiers.

Il est impératif de rechercher des conseils et un accompagnement pour élaborer et mettre en œuvre ce plan de redressement, avec l'aide d'organismes tels que **le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), des experts-comptables, des réseaux associatifs**, etc. Il est également envisageable d'organiser **un tour de table financier**, avec le concours de fonds territoriaux tels que France Active, le DLA, etc.

Dans le cas de blocages internes ou pour faciliter la mise en œuvre de solutions amiables, deux solutions juridiques flexibles sont disponibles : **la conciliation** et **le mandat ad hoc**.



5.2 - Démarches et procédures

La réaction à envisager en cas de crise financière de son association

Identifier les causes des difficultés

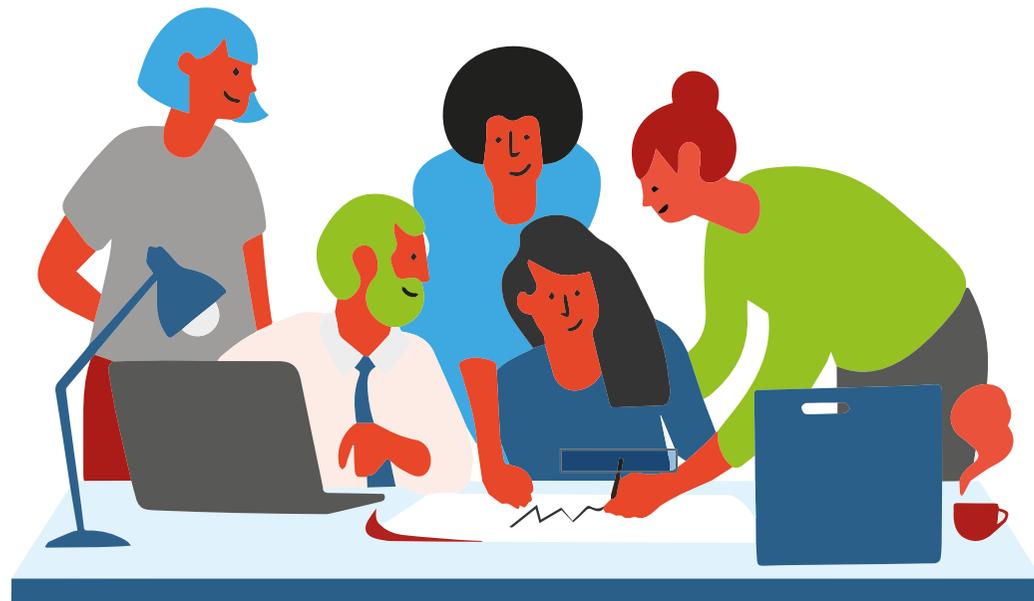
Vous allez devoir informer et expliquer à de nombreux acteurs la cause de votre situation. Il vous faut être précis, crédible et rassurant.

Vous perdrez tout votre crédit auprès de partenaires prêts à vous aider si la situation s'avère ensuite plus grave que celle annoncée. Par contre, insécuriser vos salariés, vos fournisseurs et financeurs par un affolement se révélant non justifié, mettra en cause vos capacités de gestionnaire.

En urgence : réunir en interne les personnes en capacité d'analyser la situation et de prendre les premières mesures urgentes : le bureau, la direction, l'expert-comptable...

Vous devez vite avoir la capacité de dire :

- Voilà ce qui nous arrive...
- La cause est celle-ci...
- Nous avons été surpris pour telle raison...
- Les conséquences seront celles-ci...
- Les premières mesures engagées sont celles-ci...
- Nous réglerons le problème par tel moyen...
- Nous retrouverons une activité normale dès...



5.2 - Démarches et procédures

Que faire en cas de cessation de paiement ?

Une association est en cessation de paiement lorsque son actif disponible est insuffisant pour faire face à son passif exigible et exigé.

La cessation de paiement et le dépôt de bilan de l'association ne signifie pas forcément la mort de l'association et la fin de ses activités. C'est la procédure ultime pour sauver l'association si un plan de redressement crédible est défini et partagé avec les partenaires de l'association. Le dépôt de bilan responsabilise les acteurs de l'association et l'ensemble de ces partenaires.

La procédure du dépôt de bilan permet de faire un ultime tour de table pour que les partenaires de l'association s'engagent s'ils souhaitent que l'association continue à mettre en œuvre son projet.

En revanche, avoir obtenu du ou des créanciers concernés un délai de paiement (en repoussant la date d'exigibilité ou en négociant un règlement en plusieurs échéances) fait sortir de l'état de cessation de paiements. Lorsqu'il existe, **il est impératif que cet accord soit écrit.**

Si aucun accord n'a été trouvé avec vos créanciers, vous serez dans l'obligation de déclarer votre état de cessation de paiements auprès du Tribunal de Grande Instance.

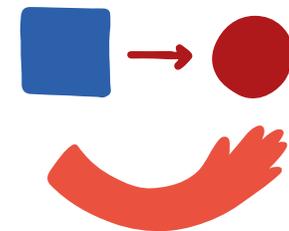
Attention, le dépôt de bilan est à l'initiative des dirigeants de l'association, mais il peut également être provoqué par des créanciers privilégiés de l'association, notamment l'Urssaf. Ne laissez pas la situation en arriver là car les chances de succès d'un redressement judiciaire sont beaucoup plus grandes si l'initiative vient des dirigeants de l'association. Veillez donc bien à négocier des moratoires avec les créanciers et les tenir régulièrement informés de l'avancement des démarches.

EN INTERNE

Le dirigeant d'association confronté à des difficultés (de même que le dirigeant d'entreprise) adopte trop souvent l'une des attitudes suivantes : soit il nie l'existence de réels problèmes et ne change rien à son mode de gestion ; soit il s'affole (et affole tout le monde) et lance de façon désordonnée des "actions de dernière chance".

Ces deux comportements sont aussi excessifs qu'inefficaces.

Sortir d'une mauvaise passe est tout à fait possible, à la condition de regarder la réalité en face puis d'accepter de mettre en œuvre les remèdes appropriés.



5.2 - Démarches et procédures

Moyens et dispositifs à mobiliser

Nous vous présentons un ensemble de mesures qu'il est préférable de réaliser dans l'ordre suivant :

- ✓ Etablissez ou affinez un plan de trésorerie prévisionnelle. Il s'agit de disposer d'un outil de pilotage réactif et fiable permettant de visualiser les conséquences de la crise et l'impact des différentes solutions envisagées.

En fonction de la gravité de la crise, vous devez affiner votre tableau à la semaine, voire à la journée. Pour le réaliser, partez de modèles et faites-vous aider par votre expert-comptable. Soyez réalistes sur les informations portées dans votre tableau. Simulez toujours une situation optimale et une situation pessimiste. Sans ce prévisionnel de trésorerie, ***inutile de mobiliser le banquier ou les partenaires!***

Cet outil vous permet de vérifier que vous n'êtes pas en situation de cessation de paiements et que vous ne le serez pas dans les 45 jours.

- ✓ Vérifier que vous n'êtes pas en situation de cessation de paiements

Vous êtes en cessation de paiements dès que vous ne pouvez pas régler une dette à sa date d'exigibilité. Entourez-vous et établissez un scénario de gestion de la crise. Mettez par écrit votre scénario pour résoudre la crise et le descriptif des moyens mobilisés... En fonction de la gravité de la situation, invitez à une réunion de gestion de crise :

- Les représentants des financeurs et des collectivités
- Les permanents de vos réseaux et groupements
- Certains administrateurs ou cadres de l'association
- Des représentants du personnel
- Des personnes qualifiées (banquiers, experts-comptables, partenaires...).

En les informant, vous en faites des relais en vue d'éventuelles négociations et bénéficierez de leurs compétences et regards.

5.2 - Démarches et procédures

✓ Repoussez des dépenses, faites rentrer des recettes

En regardant bien le plan de trésorerie, vous identifierez certainement de petites dépenses automatiques qu'il sera sage de repousser.

Mobilisez toute l'équipe sur des rentrées financières en attente

- Toutes les adhésions de l'année sont-elles à jour ?
- Des usagers ou des clients sont-ils en retard de règlement ?
- Toutes les factures des prestations effectuées sont-elles établies et envoyées ?
- Pouvez-vous demander un acompte pour des prestations en cours ?
- Pouvez-vous obtenir une notification écrite pour des subventions en attente ?



✓ Négociez des délais avec des fournisseurs

Vous avez un ou des fournisseurs importants. Leur plus grande crainte sera l'impayé. Il est toujours préférable de les informer et de négocier un délai raisonnable de règlement voire une remise. (Attention de ne pas bloquer les services d'un fournisseur indispensable au maintien de votre activité).

Négociez un moratoire avec les organismes sociaux et fiscaux

En fonction du besoin de trésorerie, privilégiez l'organisme représentant le plus gros impact ou celui dont l'échéance est la plus proche. Envoyez un courrier explicatif et une demande de report de la part patronale de 3 à 6 mois.

La procédure « CODECHEF » Cette procédure a pour avantage de globaliser la demande de report de règlement de la part patronale (URSSAF ,ASSEDIC, Administration fiscale). En cas d'accord, les dettes auprès de ces différents organismes sont regroupées et payées sur un seul échéancier pouvant aller de 12 à 24 mois.

5.2 - Démarches et procédures

✓ Négociez avec le banquier

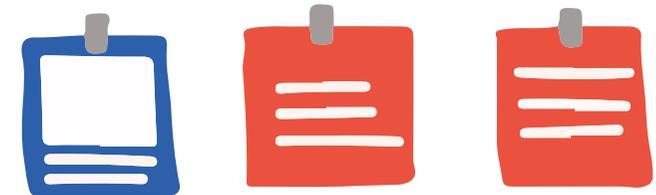
Il faut le prévenir le plus vite possible parce qu'il peut immédiatement intervenir sur des règlements en cours pouvant aggraver la situation. Informez-le de la situation, des premières mesures prises et fixez un rendez-vous avec les responsables de l'association. Le banquier doit avoir été prévenu au préalable de la situation pour que l'entretien soit productif.

Il aura eu le temps de visualiser le fonctionnement du compte de l'association, d'analyser les éléments comptables des années précédentes, de contacter sa hiérarchie pour déterminer sa marge de manœuvre et d'envisager des solutions financières possibles. Vous devrez lui exposer la situation et le plan de relance envisagé.

Vous lui présenterez le tableau de trésorerie, les mesures financières prises, les négociations en cours et les créances négociables. Vous devez impérativement savoir formuler votre demande de contribution.

La banque peut intervenir sous forme de :

- Découvert bancaire
- Relais sur subvention (Loi Dailly)
- Escompte d'effets de commerce
- Crédit



5.2 - Démarches et procédures

EN EXTERNE PROCÉDURES COLLECTIVES

Dans tous les cas et si la situation évolue, ces étapes peuvent se succéder :

1 - Difficultés financières ponctuelles :

Dans les 45 jours, une solution de financement peut être trouvée.

→ **RECOURS EN INTERNE**

→ **MANDAT AD HOC**

2 - Difficultés financières importantes :

Des solutions sont envisageables pour remédier à ces accidents de trésorerie mais celles-ci peuvent nécessiter plus de 45 jours : vous courez un risque !

→ **SAUVEGARDE**

→ **CONCILIATION**

3 - Vos difficultés financières sont trop importantes pour être résolue en moins de 45 jours :

Vous devez procéder à la déclaration cessation de paiement.

→ **REDRESSEMENT JUDICIAIRE**

