

# GUIDE MÉCÈNE & ASSOCIATIONS

Comment évaluer la viabilité  
d'un projet associatif ?





# SOMMAIRE

---

<b>1 Introduction</b> .....	4
<b>2 Comprendre et savoir identifier la nature des besoins de financement</b> .....	5
Les projets et le fonctionnement .....	5
Le lancement d'un nouveau projet .....	5
Les investissements .....	5
Le besoin de trésorerie récurrent .....	6
Le besoin ponctuel de trésorerie .....	6
Une perte .....	6
<b>3 Connaître les modes d'intervention des partenaires associatifs</b> .....	7
<b>4 Savoir lire les principaux documents comptables et financiers</b> .....	9
Les documents comptables : compte de résultat et bilan .....	9
Le budget prévisionnel .....	11
Le prévisionnel de trésorerie (ou plan de trésorerie) .....	11
<b>5 Connaître les notions clés d'analyse financière</b> .....	12
Notion de fonds de roulement .....	12
Notion de besoin de fonds de roulement .....	12
Notion de trésorerie .....	12
<b>6 Appui du réseau France Active</b> .....	15
France Active et son réseau .....	15
Appui de France Active auprès des entreprises mécènes et des fondations .....	15
<b>7 Annexes</b> .....	18
<b>8 Références et liens utiles</b> .....	23

## OBJECTIFS DE CE GUIDE

**B**eaucoup d'entreprises mécènes et de fondations s'interrogent sur la viabilité du projet pour lequel elles sont sollicitées. Elles ont également besoin de s'assurer que leur financement ne se substitue pas à d'autres ressources et agit avec un maximum d'effet levier. C'est pour éclairer ces questions que France Active, principal réseau de financement des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, vous propose ce guide en partenariat avec IMS-Entreprendre pour la Cité.

## À QUI EST ADRESSÉ CE GUIDE ?

À toutes les personnes en charge de l'étude des dossiers de mécénat, qui souhaitent :

- ▲▲▲ avoir une lecture de la situation financière et du modèle économique des associations soutenues ;
- ▲▲▲ comprendre les différents documents comptables et financiers, et leurs principaux indicateurs ;
- ▲▲▲ mieux appréhender les différents besoins de financement des associations et connaître les modalités d'intervention des différents partenaires.



# COMPRENDRE ET SAVOIR IDENTIFIER LA NATURE DES BESOINS DE FINANCEMENT

2

**L**es associations ont des besoins de financement de natures différentes. Lorsque l'on finance une association, il convient donc de s'interroger sur le besoin que l'on couvre.

Voici les différents besoins de financement auxquels doit faire face une association :

## LES PROJETS ET LE FONCTIONNEMENT

La mise en œuvre des projets de la structure génère des charges de fonctionnement qu'il convient de financer : rémunérations des salariés, achat de matériel, location des bureaux, honoraires, frais de communication...

À ces charges s'ajoutent une quote-part des frais de structure : rappelons qu'il est illusoire pour un financeur de ne vouloir financer que la partie concernant les charges directement liées au projet. Les charges courantes permettant le fonctionnement général de l'association (loyer, service comptabilité...) doivent également être prises en compte, car elles n'existent que pour la mise en place des projets ! Cette quote-part doit être cohérente avec le poids du projet dans l'ensemble du budget de la structure.



## LE LANCEMENT D'UN NOUVEAU PROJET

Le lancement d'un nouveau projet génère de nouvelles charges à financer : achat de petits matériels, emploi d'un salarié... Le nouveau projet peut venir impacter fortement les charges courantes de l'association (nécessité d'un nouveau local, suivi des conventions...).

## LES INVESTISSEMENTS

Pour mettre en œuvre son projet, assurer sa pérennité, renouveler un matériel, une association a besoin d'investir. Un investissement ou une immobilisation est un bien utilisé durablement par l'association, dont la durée de vie est supérieure à un an.

Pour les associations, les investissements sont principalement matériels (terrains, locaux, installations techniques, matériel informatique, véhicules...). Les investissements immatériels sont plus rares pour le secteur associatif : frais de recherche, valeur du fonds de commerce, brevets, logiciels...

## LE BESOIN DE TRÉSORERIE RÉCURRENT

L'activité d'une association entraîne des mouvements financiers qui ne se produisent pas tous au même rythme et dans les mêmes délais : c'est ce que l'on appelle le cycle d'exploitation. Ce cycle d'exploitation va générer un besoin de trésorerie par le cumul des décalages entre les encaissements (réception du paiement d'une subvention) et les décaissements (paiement des salaires).

Ce besoin est un besoin de trésorerie récurrent lié à la mise en œuvre des activités. Le dirigeant associatif doit savoir l'estimer et trouver les moyens de le financer.



### EXEMPLE :

Le règlement d'une subvention intervient généralement plusieurs mois après la signature de la convention, alors que l'association va payer les salaires de ses employés le 1er de chaque mois. L'association va devoir avancer le paiement des salaires, jusqu'au règlement de la convention.

## LE BESOIN PONCTUEL DE TRÉSORERIE

Même si l'association a bien estimé son besoin de trésorerie récurrent, elle peut rencontrer des difficultés de trésorerie ponctuelles, comme par exemple :

- ▶ le versement d'une subvention prévue pour le mois de septembre et qui n'arrive qu'en novembre ; pendant deux mois, l'association peut avoir des besoins de trésorerie supplémentaires, dus à ce retard de paiement,
- ▶ un client ne peut pas payer sa facture dans les temps, l'association va connaître de nouveau un retard de versement.

## UNE PERTE

Lorsque la mise en œuvre du projet de l'association induit plus de charges que de produits, l'association va générer une perte sur l'exercice. En d'autres termes, l'association va perdre de l'argent.

Si l'association n'a pas constitué des réserves suffisantes pour absorber cette perte, cela peut entraîner des difficultés financières, allant du simple retard de paiement des factures des fournisseurs jusqu'au dépôt de bilan.



# CONNAITRE LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES DES ASSOCIATIONS ET LEUR MODE D'INTERVENTION

3

Nous vous proposons dans cette partie de lier les besoins, avec les solutions de financement proposées par les partenaires du monde associatif.





## BON À SAVOIR POUR LES ENTREPRISES MÉCÈNES ET FONDATIONS !

Il est généralement plus facile pour une association d'obtenir des financements privés pour le lancement d'un nouveau projet que pour les projets habituels de l'association. À l'inverse, l'association pourra plus facilement négocier avec un financeur public une subvention, pour un projet qui a déjà « fait ses preuves ». Mais que ce soit pour de nouveaux projets ou pour des projets installés, les financeurs doivent accepter de financer une partie des charges liées au fonctionnement général de l'association.

Il est conseillé à une association qui investit de recourir à l'emprunt bancaire pour ne pas dégrader sa trésorerie. Si l'association obtient une subvention d'investissement ou du mécénat, le crédit bancaire portera uniquement sur la partie non subventionnée de l'investissement. Un investissement mal financé peut déstabiliser l'assise financière de l'association, et à terme, remettre en cause sa pérennité.

Avez-vous suffisamment mesuré les implications économiques sur votre budget de l'achat d'un carton de chemises à élastiques 3 rabats !



**L**es associations peuvent avoir une multitude de documents financiers et d'outils de gestion. Notons entre autre les tableaux de bord, le plan de trésorerie, les tableaux de reporting, le budget prévisionnel, une comptabilité analytique...

Nous ne vous présenterons dans ce guide que les trois documents principaux et indispensables pour avoir un avis pertinent sur la situation de l'association, tant au niveau du modèle économique (c'est-à-dire la viabilité de son activité) qu'au niveau de sa solidité financière.

## LES DOCUMENTS COMPTABLES : COMPTE DE RÉSULTAT ET BILAN

Pour avoir un avis pertinent sur le modèle économique (compte de résultat) et la solidité financière (bilan) passés, il est nécessaire de constater l'évolution de la situation dans le temps. Aussi, nous recommandons aux entreprises mécènes et fondations d'étudier ces documents sur les trois dernières années.

**Le compte de résultat** reprend l'ensemble des produits (recettes) et des charges (dépenses) réalisés au cours d'une année. Ils sont présentés selon leur nature (impôts, loyers). Le solde du compte de résultat est l'excédent ou la perte net(te) de l'année.

Il permet d'étudier le modèle économique de l'association et de constater la viabilité de son activité.

Le résultat du compte de résultat se décompose en trois parties :

- ▶ le résultat d'exploitation représente le résultat lié à l'activité de l'association. Il est le principal indicateur de « rentabilité »,
- ▶ le résultat financier est la conséquence des choix de financement et de placement de l'association,
- ▶ le résultat exceptionnel reprend toutes les opérations exceptionnelles, qui ne sont pas récurrentes pour l'association.

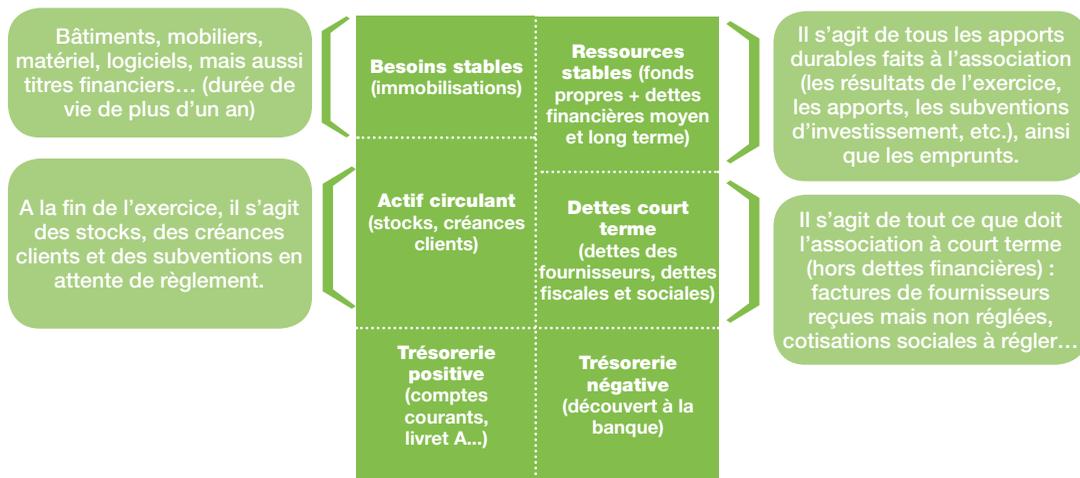


<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>
Charges nécessaires à l'activité de l'association (salaires, loyer, dotations aux amortissements...)	Produits nécessaires à l'activité de l'association (cotisations, subventions, etc.)
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>PRODUITS FINANCIERS</b>
Intérêts générés sur les sommes empruntées	Intérêts générés sur les sommes épargnées
<b>CHARGES EXCEPTIONNELLES</b>	<b>PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>
Charges non récurrentes (amendes)	Produits non récurrents (vente d'une immobilisation)
<b>Résultat net</b> = résultat d'exploitation + résultat financier + résultat exceptionnel. Soit excédentaire, soit déficitaire	

**Le bilan** est une photographie du patrimoine de l'association à un instant T (souvent au 31/12). Ce patrimoine se compose d'un actif (à gauche du bilan) : les biens que possède l'association et d'un passif (à droite) : ce qu'elle doit, ou plutôt les ressources internes ou externes mobilisées pour financer ces biens.

Il permet d'analyser l'assise, la solidité financière de l'association, notamment au regard de son niveau de fonds propres.

Si le bilan est retraité en distinguant ce qui relève du long terme (haut du bilan) et du court terme (bas du bilan), il peut être présenté de la façon suivante :





Au-delà de la photographie en fin d'exercice, le bilan donne des clefs sur l'histoire de l'association :

- ▶ politique d'investissement au travers de l'amortissement du matériel,
- ▶ rentabilité passée : le report à nouveau est un bon indicateur puisque c'est la somme des résultats comptables passés,
- ▶ le niveau de soutiens externes, leur récurrence et leur ancienneté.

## LE BUDGET PRÉVISIONNEL

C'est un outil de travail établissant les charges annuelles nécessaires à l'activité de l'association avec en regard, les produits permettant de les couvrir. Dans le courant de l'année, le dirigeant associatif doit régulièrement le comparer aux réalisations afin d'anticiper les dérapages et ajuster les charges et les produits de l'association.

Le mécène devra veiller à la cohérence du budget avec les réalisations passées et devra s'interroger sur les écarts.

Les financeurs publics comme privés demandent aux associations de présenter des budgets à l'équilibre, c'est-à-dire à 0, sans perte, ni excédent. Or, aucune réglementation n'impose que le budget prévisionnel d'une association soit présenté à l'équilibre. Au contraire, il est nécessaire pour que l'association puisse pérenniser son activité, qu'elle réalise des excédents afin de se constituer des réserves. Ces réserves lui permettront notamment de faire face aux décalages de paiement qu'elle subit tout au long de l'année.

## LE PRÉVISIONNEL DE TRÉSORERIE (OU PLAN DE TRÉSORERIE)

Il s'agit d'un tableau présentant les encaissements et les décaissements prévus chaque mois. L'objectif est d'identifier les périodes d'insuffisance de trésorerie afin d'anticiper le recours à des solutions de financement et de faciliter les rapports avec le banquier.

Le plan de trésorerie permet de vérifier que la continuité de l'activité est assurée sans risque de rupture inopinée de trésorerie. Il permet aussi de constater que l'association s'est donné les moyens de maîtriser les risques.

Si l'association ne peut pas fournir de bilan au financeur public ou privé, ce document est indispensable, car il permet d'avoir une vision sur une année de la situation financière de l'association soutenue.

NB : Certaines associations ne tiennent qu'une comptabilité de trésorerie (dépenses/recettes), alors qu'une comptabilité d'engagement permet l'établissement d'un compte de résultat et d'un bilan. La comptabilité d'engagement n'est obligatoire que pour certaines associations, notamment celles bénéficiant de plus de 153 k€ de subventions publiques ou de dons privés. La comptabilité d'engagement est cependant fortement recommandée pour les associations employeuses.

Vous trouverez des modèles de prévisionnel de trésorerie sur le site du CNAR (Centre National d'animation et de ressources) Financement : [www.solfia.org](http://www.solfia.org).

## NOTION DE FONDS DE ROULEMENT

Les fonds propres correspondent aux ressources les plus durables de l'organisation. Si on ajoute aux fonds propres, les dettes financières à moyen et long terme (les emprunts), on obtient alors les ressources stables de l'association, qui sont toutes les ressources à plus d'un an. Ces ressources stables vont permettre de financer les besoins stables, ce que l'on appelle les investissements ou encore les immobilisations.

La différence entre les ressources de longue durée de l'association (ses fonds propres et ses dettes financières à moyen et long terme) et les besoins de longue durée (ses immobilisations) est une notion d'analyse financière appelée « fonds de roulement » (ou FR).

## NOTION DE BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR)

L'activité d'une association entraîne des mouvements financiers qui ne se produisent pas tous au même rythme et dans les mêmes délais (exemple : les charges sociales sont payées par trimestre, le paiement d'une subvention peut intervenir après plusieurs mois, les factures des fournisseurs peuvent être réglées à 30 jours fin de mois alors que les créances clients auront un délai plus court...), c'est que l'on appelle le cycle d'exploitation.

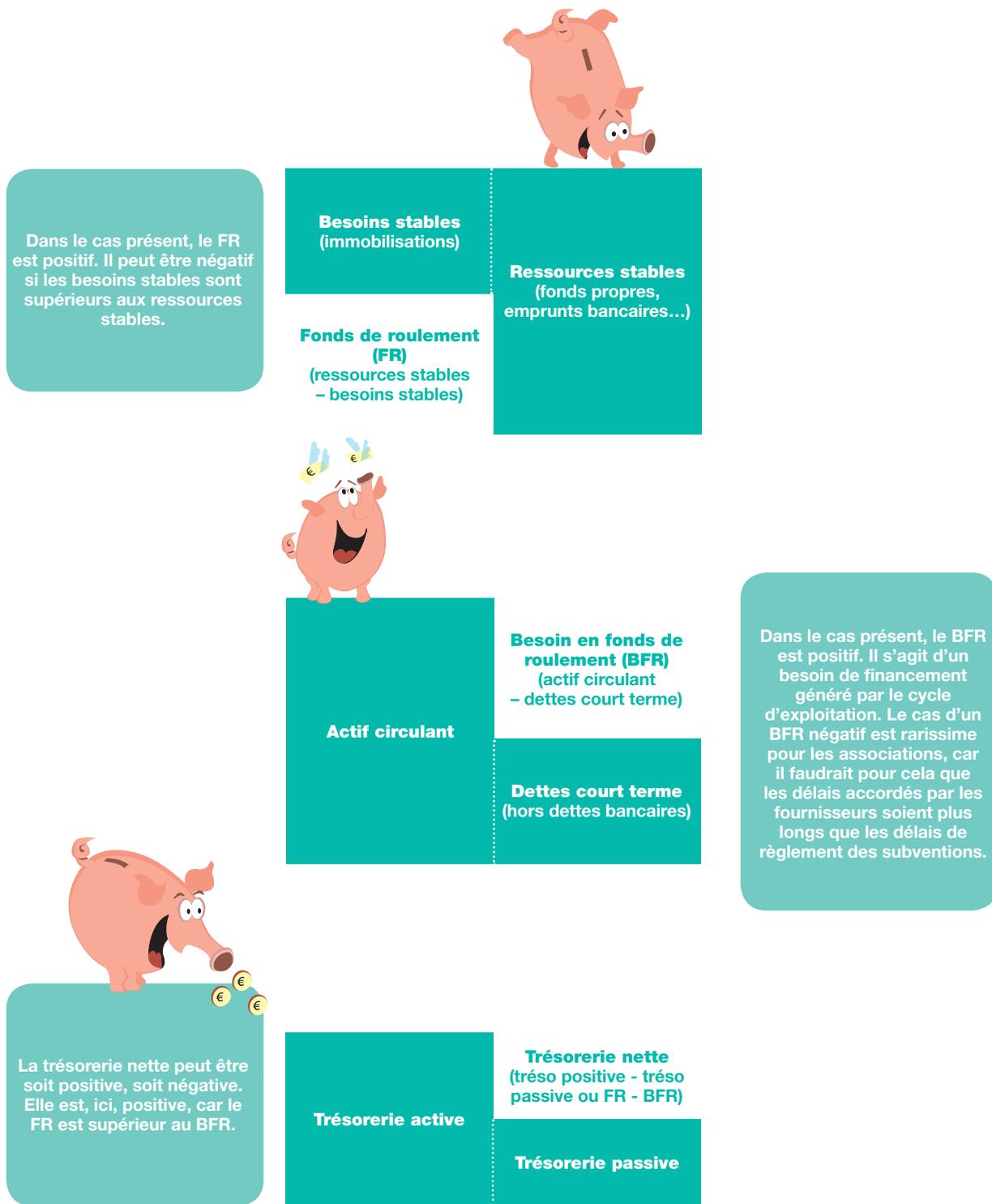
Ce cycle d'exploitation, par le cumul des décalages entre encaissements et décaissements va générer un « besoin en fonds de roulement » (besoin de trésorerie récurrent). Il se calcule en soustrayant les ressources de financement (dettes court terme : factures de fournisseurs non réglées, etc.), des besoins en financement (actif circulant : subventions en attente de paiement, créances clients non réglées, etc.).

## NOTION DE TRÉSORERIE

La trésorerie est le montant des disponibilités. Elle se compose du contenu des comptes courants, des placements auxquels on soustrait les découverts bancaires, facilités de caisse... Elle doit permettre de couvrir rapidement les dettes qui arrivent à échéance.



En simplifiant le bilan ci-dessous, les notions d'analyse financière peuvent être représentées de la façon suivante :



## CE QU'IL FAUT RETENIR COMME POINTS DE VIGILANCE...

Il convient d'être vigilant dans deux cas principaux :

- ▶ Si le fonds de roulement est négatif, les investissements ne sont pas couverts. L'association est très fragile.
- ▶ Si le fonds de roulement est positif, mais qu'il ne permet pas de couvrir le besoin en fonds de roulement (c'est-à-dire le besoin de financement généré par le cycle d'exploitation), des tensions au niveau de la trésorerie peuvent apparaître. Dans ce cas, les associations ont trop souvent tendance à avoir recours au crédit court terme (Loi Dailly, affacturage), ce qui coûte cher à l'association en termes de frais financiers et pèse sur son modèle économique.



Pour être en bonne santé financière, une association doit avoir un fonds de roulement positif et suffisant pour couvrir son besoin en fonds de roulement, et ainsi n'avoir recours au crédit court terme que ponctuellement.

Il faut regarder l'évolution des principaux indicateurs sur les trois dernières années pour analyser la tendance.

## CE QU'IL FAUT RETENIR DE L'UTILITÉ DES FONDS PROPRES...

En participant au fonds de roulement, les fonds propres ont pour fonction de :

- ▶ financer les investissements nécessaires aux activités de l'association : immobilier, mobilier, matériel, dépôt de garantie, etc.
- ▶ assurer la couverture des besoins de financement liés au cycle d'exploitation.

Notons que lorsque les fonds propres ne sont pas suffisants pour couvrir les investissements, lorsque l'investissement est trop important ou que l'association souhaite tout simplement préserver ses fonds propres, l'emprunt moyen terme et le mécénat peuvent être une bonne solution que les associations devraient plus souvent envisager pour compléter leur fonds de roulement.

Les fonds propres peuvent être constitués de différentes manières (apports, subventions d'investissement...), le moyen à privilégier étant la réalisation de résultat excédentaire (indicateur de viabilité du projet de l'association).

Pour en savoir plus, vous pouvez vous reporter aux cas pratiques présentés en annexe de ce guide.

Pour vous aider dans votre prise de décision, le CNAR Financement, en partenariat avec IMS Entreprendre pour la Cité, vous propose un outil Excel (diagnostic flash), disponible et téléchargeable sur le site [www.solfia.org](http://www.solfia.org).

## FRANCE ACTIVE ET SON RÉSEAU

France Active, association créée en 1988 par la Fondation de France, la Caisse des Dépôts et de grandes associations caritatives et des entreprises de l'Économie sociale, accompagne et finance les projets créateurs d'emploi et générateur de cohésion et d'utilité sociale sur leurs territoires.

France Active soutient ainsi les demandeurs d'emplois qui souhaitent créer leur entreprise en leur apportant un accès à la banque par un accompagnement et une garantie.

France Active accompagne et apporte des financements sous formes de prêts solidaires et de garanties aux associations et entreprises de l'économie sociale et solidaire.

- ▶ Les projets soutenus par France Active ne trouvent pas de solutions adaptées auprès des opérateurs classiques. La taille des projets, la situation économique personnelle de ces porteurs de projets (pas ou peu de capacité d'apport personnel, pas ou peu de patrimoine à apporter en garantie) et parfois, le manque de rentabilité attendue, les excluent des grilles ou critères de sélection des financeurs présents sur le marché.
- ▶ Les solutions mises en œuvre par France Active permettent à ces projets non seulement d'accéder à des financements bancaires mais également, de bénéficier de conditions qu'ils n'auraient pas obtenues sans l'intervention de France Active (limitation des cautions personnelles, sécurisation des projets, taux d'intérêt modéré, etc.).
- ▶ La sinistralité des porteurs de projets accompagnés par France Active et bancarisés dans de bonnes conditions est beaucoup plus faible que les statistiques habituelles de la création. Pour le réseau France Active, 80% des structures financées sont viables après cinq ans alors qu'une sur deux disparaît au bout de trois ans selon les chiffres de l'APCE.

Pour mettre en œuvre ces activités, France Active s'appuie sur un réseau de 40 associations locales, auxquelles s'adressent les porteurs de projets en région.

## APPUI DE FRANCE ACTIVE AUPRÈS DES ENTREPRISES MÉCÈNES ET DES FONDATIONS

France Active propose aux entreprises mécènes et aux fondations, des solutions d'accompagnement et de financement sur mesure pour des publics cibles.



## Des partenariats possibles avec France Active :

- ▶ Accompagnement d'un public cible de l'entreprise mécène ou de la fondation, par France Active (exemple : accompagnement des personnes en difficulté souhaitant créer leur entreprise en quartier sensible, en milieu rural pour le maintien de commerces de proximité...).
- ▶ Participation de l'entreprise mécène ou de la fondation au tour de table financier organisé par le réseau France Active, permettant de sécuriser le financement accordé à l'association.
- ▶ Formation en analyse financière adaptée aux besoins de l'entreprise mécène ou de la fondation.

Pour plus d'information, contacter France Active : [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)



### EXEMPLE :

#### Tour de table financier pour des entreprises d'insertion avec la fondation MACIF

Le réseau France Active expertise les dossiers de création d'entreprise par des demandeurs d'emploi et des projets de développement des entreprises solidaires (majoritairement sous statut associatif). Cette expertise permet d'évaluer l'ensemble des besoins de financement et de trouver, dans le cadre d'un tour de table financier, les solutions de financement adéquates pour les couvrir : prêt bancaires, subventions, avances, mécénat...

La fondation MACIF intervient financièrement auprès d'entreprises d'insertion, dans le cadre des tours de table financiers réalisés par le réseau France Active. Ce tour de table permet de sécuriser le financement de la fondation MACIF, qui est assurée que le projet est viable et que tous les besoins de financement ont bien été pris en compte.



## **EXEMPLE : Création d'entreprises en quartier sensible avec la FAPE**

*Depuis 2004, la Fondation Agir pour l'emploi (FAPE) et France Active ont décidé d'œuvrer conjointement pour l'emploi des personnes en difficulté, notamment à travers la création d'entreprises. Ce partenariat vise à promouvoir l'égalité des chances et à lutter contre les exclusions. Pour les créateurs d'entreprise dans les quartiers sensibles, l'une des principales difficultés est l'accès au crédit bancaire dans de bonnes conditions (pas de caution personnelle, taux conforme à ceux pratiqués sur le marché).*

*Grâce à l'expertise financière et l'intermédiation bancaire du réseau France Active, la FAPE peut soutenir des projets issus des quartiers sensibles, ayant de plus grandes chances de succès (taux de pérennité des projets soutenus par France Active : 80 % à 5 ans). En amenant les banques à participer au financement de ces projets, cette action contribue pleinement au développement économique et au désenclavement des quartiers sensibles. En 2012, la FAPE et France Active ont élargi leur engagement, par un appui aux territoires ruraux en difficulté.*

### **Pouvez-vous nous dire deux mots sur l'objet de la fondation et la nature des projets qui sont soutenus ?**

La FAPE a été créée en 1995, pour « contribuer au développement de l'emploi et favoriser l'insertion sociale ; elle agit en faveur de la solidarité, de la lutte contre l'exclusion, du développement local, dans une perspective d'intérêt général. »

La Fondation a la particularité d'être financée par les dons de près de 14.000 salariés et retraités des groupes EDF et GDF-Suez et par l'abondement de leurs entreprises. Elle est gérée collégialement par des représentants des entreprises et des organisations syndicales. Elle intervient principalement dans 3 domaines : le soutien aux structures d'insertion par l'activité économique, le développement des services de proximité et services d'aide à la personne, l'aide à la création d'entreprises par des chômeurs. Chaque année la FAPE accorde en moyenne 1,4 M€ de subventions à 150 projets contribuant ainsi la création ou à la consolidation d'environ 3.000 emplois.

### **Concernant l'analyse des dossiers pour lesquels vous apportez votre soutien, quelles sont vos attentes par rapport au porteur de projet ?**

Le critère essentiel pour nous est que le projet soit viable et qu'il soit porté par une personne habitant dans un quartier sensible ou décidant de s'y installer. Il n'y a pas de sélection de profil, ni d'activités. Cependant, les fonds étant issus du mécénat privé, nous ne pouvons aider que des créations d'entreprises portées par des personnes en difficulté qui créent ainsi leur propre emploi.

### **Comment formalisez-vous vos besoins en termes d'appui à la lecture financière ?**

Nous apprécions le travail réalisé par France Active pour évaluer le projet sur ses différents plans : profil du créateur, description du projet, analyse commerciale, communication, mise en œuvre opérationnelle et financement du projet... Dans la note communiquée à la FAPE, les points forts et les points faibles du projet sont clairement identifiés, ainsi que les pistes d'amélioration.

En quelques mots, France Active apporte une analyse synthétique et objective, qui permet à la FAPE de donner son accord avec un risque raisonnable.

Ajoutons que dans le cadre des dossiers de demandes de subventions des structures de l'insertion instruits par la FAPE, nous rencontrons France Active comme financeur. Les échanges avec le réseau France Active nous aident dans notre prise de décision.

### **Depuis 2005, la FAPE et France Active travaillent conjointement pour aider les créateurs d'entreprise dans les quartiers sensibles. Quel est l'intérêt pour une fondation de s'appuyer sur le réseau France Active ? Que vous a apporté ce partenariat ?**

Grâce au travail sur le terrain de France Active, la FAPE peut apporter un cofinancement direct à des projets qualifiés, clairement identifiés et qui vont créer de l'emploi.

Chaque année, le Comité exécutif demande à France Active de lui présenter un suivi des créations d'entreprise soutenues les années précédentes. Le taux de réussite des projets est très encourageant et témoigne de la pertinence de ce partenariat. Nous apprécions les retours d'expérience des projets instruits.

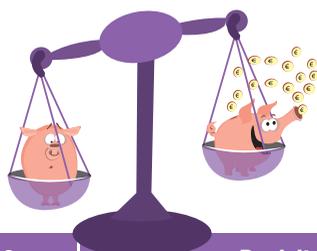
### **Un dernier mot ?**

L'aide à la création d'activités dans le secteur rural est un des axes de la Fondation. Comme l'appui à la création dans les quartiers sensibles nous donne entière satisfaction, il nous a semblé tout naturel d'élargir le partenariat avec France Active. Et les premiers projets ruraux sont au rendez-vous !

## CAS 1 : EXEMPLE DE COMPTE DE RÉSULTAT POUR UN PARTICULIER

**Le résultat financier** est la différence entre les produits financiers (tous les revenus des placements) ② et les charges financières (tous les intérêts à payer sur les prêts et les découverts contractés par le foyer) ③. Il est la conséquence des choix de financement du foyer. Ici, le résultat financier est excédentaire de 300 €.

**Le compte de résultat** reprend l'ensemble des produits (recettes) et des charges (dépenses) réalisés au cours d'une année. Ils sont présentés selon leur nature (impôts, loyers). Le solde du compte de résultat est l'excédent ou la perte net(te) de l'année. Il se reporte dans le bilan au niveau des réserves.



**Le résultat d'exploitation** est la différence entre les produits d'exploitation ① et les charges d'exploitation ④. Il exprime le résultat réalisé sur toutes les opérations courantes, liées à l'activité normale du foyer. Il est le principal indicateur de « rentabilité ». Ici, le résultat d'exploitation est excédentaire de 4 300 €.

<b>Charges d'exploitation ④</b>		<b>Produits d'exploitation ①</b>	
Loyer	7 200	Salaires nets	20 400
Electricité, essence, chauffage	3 000	Revenus de location (parking)	600
Alimentation	3 500		
Assurance	300		
Loisirs (livre, CD, spectacles)	450		
Frais bancaires	250		
Habillement	1 000		
Impôts	1 000		
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>16 700</b>	<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>21 000</b>
<b>Charges financières ③</b>		<b>Produits financiers ②</b>	
Intérêts à payer		Revenus des placements	300
<b>Total des charges financières</b>	<b>0</b>	<b>Total des produits financiers</b>	<b>300</b>
<b>Charges exceptionnelles ⑤</b>		<b>Produits exceptionnels ⑥</b>	
Dons effectués	150	Prime exceptionnelle	200
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>150</b>	<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>200</b>
<b>Total des charges</b>	<b>16 850</b>	<b>Total des produits</b>	<b>21 500</b>
<b>Résultat net : solde excédentaire</b>	<b>4 650</b>	<b>Résultat net : solde déficitaire</b>	<b>0</b>
<b>Total Général</b>	<b>21 500</b>	<b>Total Général</b>	<b>21 500</b>

**Le résultat net** est la différence entre l'ensemble des produits (① + ② + ⑥) et l'ensemble des charges (④ + ③ + ⑤). Il exprime le résultat de l'année, qui peut être soit un excédent, soit une perte. Ici, le résultat net est excédentaire de 4 650 €.

**Le résultat exceptionnel** est la différence entre les produits exceptionnels ⑥ et les charges exceptionnelles ⑤. Il exprime le résultat réalisé sur toutes les opérations non récurrentes. Ici, le résultat exceptionnel est excédentaire de 50 €.

# CAS 1 : EXEMPLE DE BILAN POUR UN PARTICULIER

**Actif immobilisé :** il s'agit de toutes les immobilisations corporelles (logement, mobilier, matériel), incorporelles (les logiciels) ou financières (dépôt de garantie du loyer, par exemple). Ces immobilisations ont une durée de vie supérieure à un an.



Le bilan est une photographie du patrimoine du foyer à un instant T (souvent au 31/12). Il permet de visualiser ce que possède le foyer et ce qu'il doit à une date donnée.

**Fonds propres et réserves :** il s'agit de toutes les réserves constituées au fil des années par le foyer. Ces réserves sont complétées par les résultats nets excédentaires ou diminuées par les résultats nets déficitaires.



Actif immobilisé ①	Brut	Σ Amort.	Net	Fonds propres et réserves ②	
Immobilisations financières (Dépôt de garantie)	1 400		1 400	Réserves	4 350
				Résultat net de l'année	4 650
<b>Total 1</b>	1 400		1 400	<b>Total 1</b>	9 000
Actif circulant ③				Dettes ④	
Salaire non encore versé			1 700	Emprunt bancaire à plus d'un an	
Solde des comptes bancaires et des comptes d'épargne au 31/12			6 100	Découvert bancaire	
				Dettes fournisseurs (facture EDF et France Télécom restant à payer)	200
<b>Total 2</b>			7 800	<b>Total 2</b>	200
<b>Total général (1+2)</b>	12 900	2 300	9 200	<b>Total général (1+2)</b>	9 200

Les soldes du bilan doivent être égaux.



**Actif circulant.** Au moment où le bilan est arrêté (la photographie est prise), il s'agit :

- ▶ des créances dues au foyer et qui n'ont pas encore été payées (ici le salaire n'est versé que le 03/01) ;
- ▶ des soldes disponibles sur le compte bancaire ou sous la forme de placement (livret A, etc.).



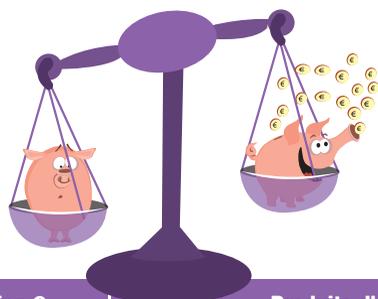
**Dettes.** Il s'agit de tout ce que doit le foyer à la fin de l'année : emprunts, factures de fournisseurs reçues mais non réglées, découverts bancaires.

**Constat :** ici, le foyer a des fonds propres et réserves largement suffisantes pour financer ses immobilisations (uniquement le dépôt de garantie). Fonds propres et réserves – actif immobilisé net = 7 600. Le solde de ses réserves est suffisamment conséquent pour que le foyer puisse faire face à ses décalages de trésorerie (salaire – dettes, soit 1 500). Le foyer termine donc l'année avec une trésorerie de 6 100.

## CAS 2 : EXEMPLE DE COMPTE DE RÉSULTAT POUR UNE ASSOCIATION

**Le résultat financier** est la différence entre les produits financiers (tous les revenus des placements) ④ et les charges financières (tous les intérêts à payer sur les prêts et les découverts contractés par l'association) ③. Il est la conséquence des choix de financement de l'association. Ici, le résultat financier est déficitaire de 900 €.

Le compte de résultat reprend l'ensemble des produits (recettes) et des charges (dépenses) réalisés au cours d'une année. Ils sont présentés par leur nature (impôts, loyers). Le solde du compte de résultat est l'excédent ou la perte net(te) de l'année. Il se reporte dans le bilan au niveau des réserves.



**Le résultat d'exploitation** est la différence entre les produits d'exploitation ② et les charges d'exploitation ①. Il exprime le résultat réalisé sur toutes les opérations courantes, liées à l'activité normale de l'association. Il est le principal indicateur de « rentabilité ». Ici, le résultat d'exploitation est excédentaire de 1 200 €.

<b>Charges d'exploitation ①</b>		<b>Produits d'exploitation ②</b>	
Achat de marchandises	600	Vente de produits	2 000
Autres achats et charges externes (loyer, assurance, honoraires, frais bancaires, déplacements, etc.)	6 500	Subventions	27 000
Impôts	500	Aides aux emplois	4 800
Salaires et charges sociales	30 400	Autres produits (cotisations, etc.)	7 500
Amortissements	2 100		
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>40 100</b>	<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>41 300</b>
<b>Charges financières ③</b>		<b>Produits financiers ④</b>	
Intérêts à payer	900	Revenus des placements	0
<b>Total des charges financières</b>	<b>900</b>	<b>Total des produits financiers</b>	<b>0</b>
<b>Charges exceptionnelles ⑤</b>		<b>Produits exceptionnels ⑥</b>	
Pénalités et amendes	150	Prime exceptionnelle	0
<b>Total des charges exceptionnelles</b>	<b>150</b>	<b>Total des produits exceptionnels</b>	<b>0</b>
<b>Total des charges</b>	<b>41 150</b>	<b>Total des produits</b>	<b>41 300</b>
<b>Résultat net : solde excédentaire</b>	<b>150</b>	<b>Résultat net : solde déficitaire</b>	<b>0</b>
<b>Total Général</b>	<b>41 300</b>	<b>Total Général</b>	<b>41 300</b>

**Le résultat net** est la différence entre l'ensemble des produits (② + ④ + ⑥) et l'ensemble des charges (① + ③ + ⑤). Il exprime le résultat de l'année. Ici, le résultat net est excédentaire pour un montant assez faible (de 150 €).

**Le résultat exceptionnel** est la différence entre les produits exceptionnels ⑥ et les charges exceptionnelles ⑤. Il exprime le résultat réalisé sur toutes les opérations non récurrentes. Ici, le résultat exceptionnel est déficitaire de 150 €.

## CAS 2 : EXEMPLE DE BILAN POUR UNE ASSOCIATION

**Actif immobilisé** : il s'agit de toutes les immobilisations corporelles (logement, mobilier, matériel), incorporelles (les logiciels) ou financières (dépôt de garantie du loyer, par exemple). Ces immobilisations ont une durée de vie supérieure à un an.



Le **bilan** est une photographie du patrimoine de l'association à un instant T (souvent au 31/12). Ce patrimoine se compose d'un actif (à gauche du bilan) : les biens que possède l'association et d'un passif (à droite) : ce qu'elle doit, ou plutôt les ressources internes ou externes mobilisées pour financer ces biens.

**Fonds propres et réserves** : il s'agit de toutes les réserves constituées au fil des années par l'association. Ces réserves sont complétées par les résultats nets excédentaires ou diminuées par les résultats nets déficitaires. On trouvera également les subventions d'investissement dans ce poste.



Actif immobilisé ①	Brut	Amort.	Net	Fonds propres et réserves ②	
Immobilisations corporelles (Matériel bureautique et mobilier)	6 300	4 200	2 100	Réserves	- 300
Immobilisations financières (Dépôt de garantie pour la location)	1 400		1 400	Subventions d'investissement	4 000
				Résultat net de l'année	150
<b>Total 1</b>	<b>7 700</b>	<b>4 200</b>	<b>3 500</b>	<b>Total 1</b>	<b>3 850</b>
Actif circulant ③				Dettes ④	
Salaire non encore versé			8 000	Emprunt bancaire à plus d'un an	
Solde des comptes bancaires et des comptes d'épargne				Découvert bancaire	1 650
				Dettes fournisseurs	3 000
				Dettes sociales et fiscales	3 000
<b>Total 2</b>			<b>8 000</b>	<b>Total 2</b>	<b>7 650</b>
<b>Total général (1+2)</b>	<b>12 900</b>	<b>2 300</b>	<b>11 500</b>	<b>Total général (1+2)</b>	<b>11 500</b>

Les soldes du bilan doivent être égaux.



**Actif circulant.** Au moment où le bilan est arrêté, il s'agit :

- des créances dues à l'association et qui n'ont pas encore été payées (souvent les subventions en attente de règlement) ;
- des soldes disponibles sur le compte bancaire ou sous la forme de placement (livret A, etc.)

**Constat** : les associations ont souvent des fonds propres faibles, car elles ont des difficultés pour réaliser des résultats excédentaires et contrairement à une société, elles n'ont pas de capital social au démarrage de la structure. Ici, les fonds propres sont quasiment équivalents à l'actif immobilisé. Le solde (350 €) ne permet pas de faire face aux décalages de trésorerie (besoin de 2 000 € = 8 000 - 3 000 - 3 000). L'association est donc contrainte d'avoir recours au découvert bancaire, dès qu'il y a un peu de retard sur le règlement de la subvention.

**Dettes.** Il s'agit de tout ce que doit l'association à la fin de l'année : emprunts bancaires, factures de fournisseurs reçues mais non réglées, découverts bancaires.



## CAS 3 : NOTION D'ANALYSE FINANCIÈRE AU TRAVERS DU BILAN



**Fonds de roulement** correspond à ce qu'il reste pour faire face aux décalages de trésorerie, aux nouveaux investissements, aux coups durs.

### Calcul du fonds de roulement

= Fonds propres et réserves  
+ Emprunt bancaire  
- actif immobilisé



### Trésorerie

Il s'agit de l'argent disponible à un instant T pour une association.

Actif immobilisé ①	Brut	∓ Amort.	Net	Fonds propres et réserves ②	
Immobilisations corporelles (Matériel bureautique et mobilier)	6 300	4 200	2 100	Réserves	- 300
Immobilisations financières (Dépôt de garantie pour la location)	1 400		1 400	Subventions d'investissement	4 000
				Résultat net de l'année	150
<b>Total 1</b>	<b>7 700</b>	<b>4 200</b>	<b>3 500</b>	<b>Total 1</b>	<b>3 850</b>
Actif circulant ③				Dettes ④	
Salaire non encore versé			8 000	Emprunt bancaire à plus d'un an	0
Solde des comptes bancaires et des comptes d'épargne				Découvert bancaire	1 650
				Dettes fournisseurs	3 000
				Dettes sociales et fiscales	3 000
<b>Total 2</b>			<b>8 000</b>	<b>Total 2</b>	<b>7 650</b>
<b>Total général (1+2)</b>	<b>12 900</b>	<b>2 300</b>	<b>11 500</b>	<b>Total général (1+2)</b>	<b>11 500</b>

**Le besoin en fonds de roulement (BFR).** Il s'agit d'un besoin de financement, qui est lié au décalage de trésorerie entre les encaissements (subvention versée) et les décaissements (les dettes).

BFR = Subvention non encore versée  
+ stocks + créances clients - dettes fournisseurs - dettes fiscales et sociales

**Constat :** Le fonds de roulement (350 €) est insuffisant pour faire face au besoin en fonds de roulement (2 000 €).

L'association est donc contrainte d'avoir recours au découvert bancaire, dès qu'il y a un peu de retard sur le règlement de la subvention. La trésorerie est donc négative pour la différence entre le FR - BFR, soit 1 650 € (équivalent au découvert bancaire).

### Calcul de la trésorerie

= Fonds de roulement  
- Besoin en fonds de roulement  
OU  
= Solde des comptes bancaires et des comptes d'épargne  
- Découvert bancaire

## CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ PAR :



**Le CNAR Financement**, porté par France Active, a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets de l'économie sociale et solidaire, d'appuyer et de conseiller les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.

**Contact :** cnarf@franceactive.org, 01 53 24 26 26



**France Active** ([www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)) est une association loi 1901 créée en 1988. Elle a développé et fédère un réseau de Fonds territoriaux qui ont pour mission de soutenir des projets d'utilité sociale sur les territoires, en apportant aux porteurs de projets une expertise, un accès au crédit et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds remboursables).



**SOLFIA** ([www.solfia.org](http://www.solfia.org)) est un portail Internet dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement. Que vous vous interrogiez sur la nature de vos besoins, que vous recherchiez de nouveaux partenaires financiers, que vous souhaitiez vous faire accompagner, SOLFIA vous propose un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.

## EN COLLABORATION AVEC :



**IMS Entreprendre pour la Cité** ([www.imsentreprendre.com](http://www.imsentreprendre.com)) Créé en 1986 par Claude Bébear, IMS-Entreprendre pour la Cité a pour mission d'accompagner les entreprises dans leur Engagement Sociétal. L'association fédère un réseau de plus de 230 entreprises qui souhaitent se développer tout en favorisant l'accès de tous à l'éducation, à l'emploi et aux biens essentiels, dans le respect des spécificités et de l'identité de chacun.

Au sein de l'IMS, l'équipe Mécénat & Solidarités aide les entreprises à construire et optimiser une politique de partenariats solidaires : définir des thématiques d'intervention, trouver un partenaire, créer une fondation, impliquer ses salariés, évaluer ses partenariats...

**Contact :** mecenat-partenariats@imsentreprendre.com, 01 43 87 52 52



**Mecenova** ([www.mecenova.org](http://www.mecenova.org)) Lancé par IMS-Entreprendre pour la Cité en janvier 2010, ce site vise à faciliter et multiplier les partenariats entre les entreprises et les associations œuvrant pour des causes d'intérêt général (solidarité, environnement, culture, santé, éducation, sport, etc.).

Mecenova propose des bases de données de fondations et entreprises mécènes, d'associations et d'experts accompagnant les entreprises et associations, ainsi qu'un centre de ressources nourri de bonnes pratiques, d'actualités, de publications (textes juridiques, guides pratiques, études, etc.).

**Contact :** Marion Leprovost, leprovost@imsentreprendre.com, 01 43 87 87 59



## Le CNAR Financement est soutenu par :



Le graphisme de ce guide a été réalisé par Barbara Gerome,  
[barbaragerome@gmail.com](mailto:barbaragerome@gmail.com)