

# JE PILOTE MA TRÉSORERIE, *pour améliorer ma santé financière !*

Pour tous les dirigeants qui veulent optimiser  
leur trésorerie et faire des placements  
une nouvelle source d'engagement

MODE  
D'EMPLOI

**FRANCEACTIVE**  
Les entrepreneurs engagés



Pierre René LEMAS,  
président de France Active



Fanny GEROME, directrice  
générale adjointe de  
France Active

# EDITO

**C**haque jour, vous portez le projet de votre entreprise solidaire ou de votre association avec pour ambition de renforcer son utilité sociale et écologique. Vous êtes tout autant engagé à assurer la pérennité de votre organisation en confortant son modèle économique. Pour vous accompagner dans cette mission, nous vous proposons ce guide dédié au pilotage de votre trésorerie. C'est à la fois un enjeu de santé financière mais aussi un enjeu politique à travers les choix que vous pouvez faire, notamment pour le choix de vos placements.

Ce guide se veut pratique, pédagogique et complet. Il comprend, donc, le pilotage de la trésorerie, les solutions de financement et les solutions de placement. Nous souhaitons vous apporter des éléments concrets vous permettant de prévoir, planifier et anticiper vos flux de trésorerie pour prendre des décisions éclairées et être au bon niveau dans vos échanges avec vos partenaires financiers.

Nous sommes convaincus qu'un projet solidaire ne peut se concrétiser sans un appui financier solide et pérenne. Améliorer la gestion de sa trésorerie n'est pas une fin en soi mais un moyen de se projeter sereinement dans l'avenir et d'agir en confiance avec toutes ses parties prenantes.

Bonne lecture à vous,

**COMITÉ DE RÉDACTION :** Fanny GEROME (France Active)

**COMITÉ DE RELECTURE :** Arnold BORNET (France Active), Camille BOUSSIN (France Active), Marie CHAUVIN (France Active), Maxime TRAQUELET (France Active)

**PUBLICATION :** Conception graphique originale : Chloé COLAROSSO - [lasolutioncreative.com](http://lasolutioncreative.com)

**RÉALISATION :** Barbara GEROME, Émilie BENETEAU, Luc THABOUREY

Tous nos remerciements vont aux partenaires qui ont accepté de témoigner dans ce guide, ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

# JE PILOTE MA TRÉSORERIE, *pour améliorer ma santé financière !*

Pour tous les dirigeants qui veulent optimiser  
leur trésorerie et faire des placements  
une nouvelle source d'engagement

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	5
	<b>COMMENT ÉVALUER</b>	
	MES BESOINS DE TRÉSORERIE ? .....	6
	<b>A. Je connais les besoins de financement à couvrir</b> .....	7
	<b>B. Je sais évaluer mes besoins de financement</b> .....	8
	<b>C. Je pilote ma trésorerie</b> .....	14
	<b>INTERVIEW</b> .....	18
<b>2.</b>	<b>COMMENT COUVRIR</b>	
	MES BESOINS DE TRÉSORERIE ? .....	20
	<b>A. Je sais identifier la nature des besoins de trésorerie à couvrir</b> .....	21
	<b>B. Je connais les réponses financières adaptées à chaque besoin</b> .....	26
	<b>C. Je connais les leviers pour augmenter mes capitaux propres ou         fonds propres</b> .....	28
	<b>D. Je sais évaluer le bon niveau de capitaux propres ou de fonds         propres</b> .....	31
	<b>INTERVIEW</b> .....	34
<b>3.</b>	<b>COMMENT PLACER</b>	
	MA TRÉSORERIE ? .....	36
	<b>A. Je connais les grandes familles de placements</b> .....	37
	<b>B. Je sais choisir les placements adaptés à ma situation</b> .....	39
	<b>C. Je découvre les solutions de placements solidaires</b> .....	41
	<b>D. J'évalue la maturité de la fonction de trésorier dans mon         organisation</b> .....	42
	<b>INTERVIEW</b> .....	46
<b>4.</b>	<b>PAR QUI</b>	
	ET COMMENT ME FAIRE AIDER ? .....	48
	<b>A. J'adopte les bons réflexes et je maximise les chances de bien gérer         ma trésorerie</b> .....	49
	<b>B. Je connais les acteurs qui peuvent m'accompagner et financer mes         besoins</b> .....	51
	<b>C. Je sais placer et mettre en place un plan de trésorerie</b> .....	52
	<b>INTERVIEW</b> .....	54
	<b>CONCLUSION</b> .....	56
	<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	57



Anne-Claire Roux,  
directrice générale  
de Mirova Foundation

## **SE RÉINVENTER POUR ASSURER SA PÉRENNITÉ**

Mirova est l'un des principaux acteurs de la finance solidaire en France et à travers le soutien de notre fonds de dotation, Mirova Foundation, nous avons renforcé nos liens avec France Active, partenaire de long terme de Mirova. A travers la philanthropie et en tant qu'un des principaux partenaires financiers privés de cette organisation pionnière, nous souhaitons apporter de nouveaux financements au secteur associatif et contribuer à démocratiser l'accès à l'investissement solidaire, en particulier dans les territoires porteurs de solutions et de projets à fort impact sociétaux et environnementaux.

Dans un monde qui change et où l'accès aux financements privés comme publics devient de plus en plus difficile, accompagner les dirigeants associatifs et leur donner des outils pour faire évoluer leur modèle économique est plus que jamais nécessaire. Grâce à ce guide et à l'offre de France Active au plus près des besoins des entrepreneurs et des associations, nous espérons que vous saurez trouver des clés de transformation et d'évolution de vos structures pour continuer à faire rayonner l'ESS encore plus largement !

Anne-Claire Roux, Directrice générale de Mirova Foundation



# INTRODUCTION

La gestion de la trésorerie est un facteur clé de pérennité d'une association ou d'une entreprise solidaire. Elle consiste à gérer efficacement les flux pour garantir la stabilité et la solvabilité de l'organisation. Une trésorerie bien maîtrisée permet non seulement de répondre aux besoins quotidiens de l'association ou de l'entreprise solidaire, d'anticiper les imprévus, d'investir dans de nouvelles opportunités, mais aussi de diversifier ses produits, en plaçant la trésorerie lorsque la situation le permet.

Ce guide a pour objectif de vous fournir une compréhension claire et pratique des enjeux de la trésorerie. Il vous accompagnera tout au long de vos démarches pour assurer une gestion efficace et sereine de vos finances. Que vous soyez dirigeant, trésorier, comptable ou tout autre acteur impliqué dans la gestion financière de votre organisation, vous y trouverez des apports notionnels, des outils et des bonnes pratiques pour piloter vos flux de trésorerie (1<sup>ère</sup> partie de ce guide), puis les solutions pour financer vos besoins de trésorerie, en fonction de votre situation (2<sup>ème</sup> partie de ce guide) et enfin les solutions pour placer votre trésorerie, y compris de manière éthique (3<sup>ème</sup> partie de ce guide). N'oubliez pas tous les conseils pratiques et les informations sur les acteurs qui pourront vous aider

dans votre démarche (4<sup>ème</sup> partie de ce guide).

Ce guide a donc été conçu pour répondre le plus simplement possible à toutes vos questions : comment évaluer mes besoins de trésorerie ? De quelle nature sont-ils ? Comment les couvrir ? Quelles solutions de placement existent pour les associations et les entreprises solidaires ? Comment favoriser la cohérence entre mes placements et mon activité d'utilité sociale ? Et bien d'autres questions encore !

## À QUI S'ADRESSE-T-IL ?

- > **Aux responsables financiers, dirigeants associatifs, et plus largement à tous les dirigeants de l'Économie sociale et solidaire, ainsi qu'à toutes les personnes en charge du pilotage de leur entreprise ;**
- > **Et à tous les partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises dans leurs choix de gestion et de pilotage financier, en tout premier lieu au Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) ; mais également les fédérations ou réseaux associatifs, les banques, les entreprises mécènes, les experts-comptables, etc.**



1.

**COMMENT ÉVALUER  
MES BESOINS DE  
TRÉSORERIE ?**

La trésorerie se définit comme l'ensemble des liquidités disponibles à un moment donné dans une organisation. Cela inclut à la fois les sommes d'argent en caisse (espèces, chèques non encore encaissés) et les soldes sur les comptes bancaires qu'ils soient excédentaires ou déficitaires.

Cette trésorerie est cruciale pour une organisation car elle va être utilisée pour

couvrir (au moins partiellement) ses besoins de financement et faire levier sur d'autres ressources. Nous vous proposons dans cette partie de repartir des besoins de financement à couvrir dans une association ou une entreprise solidaire, pour pouvoir bien définir, ensuite, les outils de pilotage et de suivi de la trésorerie.

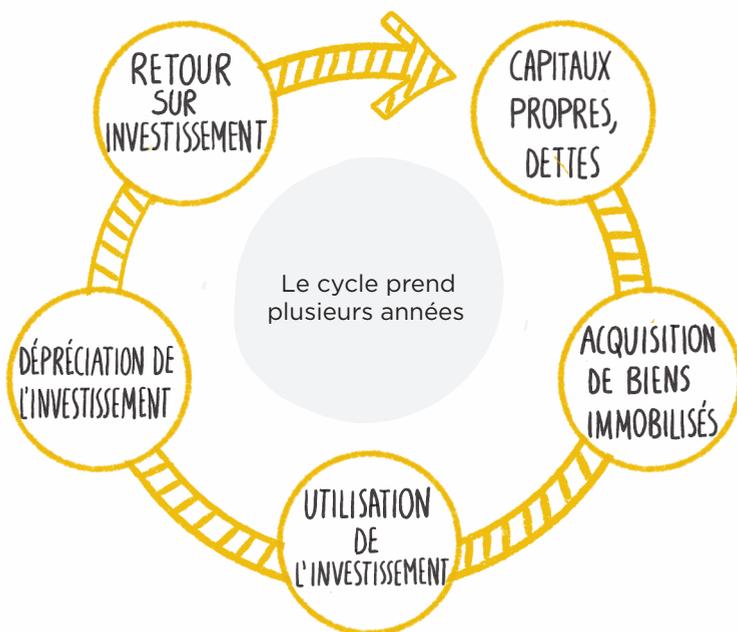
## A. Je connais les besoins de financement à couvrir

Si l'on synthétise, les besoins de financement d'une association ou d'une entreprise solidaire sont liés à deux natures distinctes.

**Ses investissements<sup>1</sup>.** Pour mettre en œuvre ses activités et assurer, ainsi, sa pérennité, une association ou une entreprise solidaire va devoir régulièrement investir que ce soit sous forme d'un matériel de production, du renouvellement d'un véhicule ou encore de la recherche et développement d'un nouveau projet. Ces

investissements peuvent être matériels (on parlera de corporels en comptabilité), c'est-à-dire les terrains, les locaux, les installations techniques, le matériel informatique, les véhicules, ou immatériels (incorporels en comptabilité), à savoir les frais de recherche, les brevets, les logiciels, les éventuels fonds commerciaux...

**Le cycle d'investissement** concerne l'acquisition des immobilisations. Au cours du cycle d'investissement, le matériel est acheté, installé et payé. Pour financer ses besoins en investissement, l'association ou l'entreprise solidaire doit se procurer des ressources financières internes ou externes durables. L'organisation recherche un « retour sur investissement » avec l'utilisation du matériel.

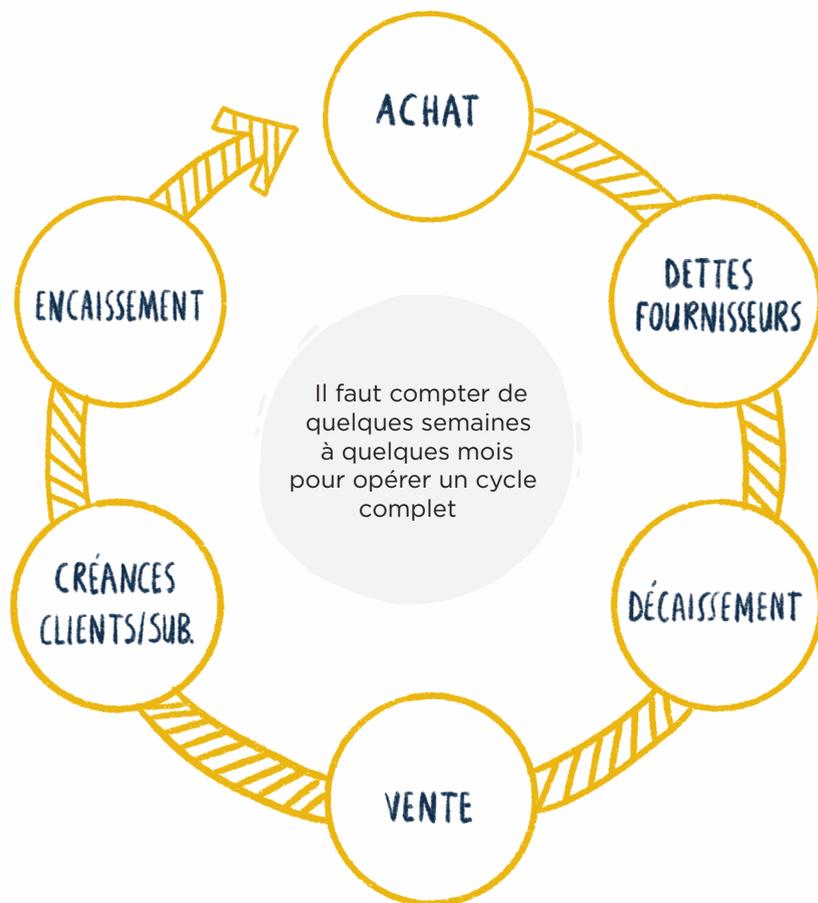


1. France Active, Guide « Pour pouvoir investir, je réussis ma levée de fonds solidaire », novembre 2023

**Sa gestion quotidienne.** L'activité d'une association ou d'une entreprise solidaire 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...).

**Le cycle d'exploitation** est la période durant laquelle l'entreprise va réaliser la totalité de son activité de la phase de production à celle de diffusion. Même si la durée de ce cycle varie selon le secteur d'activité de l'organisation, il est toutefois considéré comme un cycle de court terme. Pour financer ce besoin d'exploitation, l'association ou l'entreprise solidaire devra avoir une trésorerie suffisante.



## **B. Je sais évaluer mes besoins de financement**

Pour évaluer ses besoins de financement et la capacité de l'organisation à les couvrir, il est nécessaire d'analyser ses données économiques et financières.

## LE BILAN COMPTABLE

Avec le compte de résultat, le bilan est l'un des deux documents comptables que toute organisation édite en fin d'exercice. Si le premier est le reflet de l'activité économique sur une période de 12 mois, le second est une photographie du patrimoine d'une organisation à une date donnée. Si l'exercice comptable est calé sur l'année civile, « la photographie » s'effectue au 31 décembre.

Ce patrimoine se compose d'un actif (à gauche du bilan) « les biens que possède l'organisation » (mobiliers, immobiliers, liquidités, stock, créances) et d'un passif (à droite) « ce qu'elle doit », ou plutôt les ressources internes ou externes mobilisées pour financer ces biens (les apports durables de l'association, les réserves générées par l'activité, les prêts à moyen et long terme, et les dettes court terme...)

<p>Il s'agit des investissements. On parle, ici, de toutes les immobilisations corporelles (bâtiment, mobilier, matériel), incorporelles (essentiellement les logiciels) ou financières (titres).  <b>Comptes de la classe 2</b>          (durée de vie supérieure à un an)</p>	<p><b>Actif immobilisé</b>          (immobilisations)</p>	<p><b>Fonds propres</b>          (pour les associations)</p> <p><b>Capitaux propres</b>          (pour les entreprises sous statut commercial)</p>	<p>Il s'agit de tous les apports durables de l'organisation (apport/capital selon le statut, réserve, résultat, report à nouveau).   <b>Comptes de la classe 1</b></p>	
<p>A la fin de l'exercice, il s'agit :          des stocks de marchandises non vendues ou de matières premières non consommées  <b>Comptes de la classe 3</b></p>		<p><b>Provisions pour risques et charges</b></p>	<p><b>Fonds dédiés</b>          (uniquement pour les associations)<sup>2</sup></p>	
<p>des créances clients non réglées  <b>Comptes de la classe 4 débiteurs</b></p> <p>des disponibilités, c'est-à-dire, l'argent disponible, dans la caisse, sur le compte bancaire, ou encore sous la forme de placement  <b>Comptes de la classe 5 débiteurs</b></p>		<p><b>Actif circulant</b>          (stocks, créances clients)</p>	<p><b>Dettes</b>          (Dettes financières, dettes fournisseurs...)</p>	<p>Il s'agit de tous ce que doit la structure des emprunts  <b>Comptes de la classe 1</b></p> <p>des factures fournisseurs non réglées, cotisations sociales à régler, découverts bancaires  <b>Comptes de la classe 5 créditeurs</b></p>

2. Le règlement ANC n° 2018-06 définit les fonds dédiés comme « la partie des ressources dédiées par les tiers financeurs à des projets définis qui, à la clôture de l'exercice, n'a pu être utilisée conformément à l'engagement pris à leur égard ».



### À NOTER : fonds propres ou capitaux propres

On peut définir les fonds propres (pour les associations) ou capitaux propres (pour les entreprises solidaires) comme les ressources appartenant ou affectées durablement à l'organisation. Contrairement aux capitaux propres des entreprises sous statut commercial, les fonds propres d'une association sont une propriété collective et non répartissable. Ces fonds constituent, de par leur caractère de propriété et de permanence, des ressources durables recherchées par toutes les associations.

## LES PRINCIPAUX INDICATEURS

Maintenant que vous avez une meilleure connaissance du bilan, vous allez pouvoir calculer les indicateurs financiers utiles pour évaluer vos besoins de trésorerie et votre capacité à les couvrir.

**Le Fonds de Roulement (FR).** Le fonds de roulement est notamment impacté par le cycle d'investissement. Il est un indicateur clé pour évaluer la capacité de l'entreprise à financer ses besoins de financement à court terme sans faire appel à des financements externes. Le fonds de roulement correspond à l'écart entre les ressources stables (fonds propres et dettes à moyen et long terme) et les investissements à long terme (immobilisations nettes).

Un fonds de roulement positif et suffisant permet d'optimiser la trésorerie et de garantir que l'organisation peut couvrir ses dépenses à court terme sans se mettre en danger.

### **Le Besoin en Fonds de Roulement (BFR).**

Le BFR est le solde généré par le cycle d'exploitation, c'est-à-dire aux décalages de paiement entre encaissements et décaissements. Il représente la différence entre les besoins de financement à court terme (créances clients, stocks, etc.) et les ressources disponibles à court terme (dettes fournisseurs, avances clients, etc.). Dans la plupart des associations et des entreprises solidaires, le BFR est positif, c'est-à-dire que les délais de paiement qui sont accordés aux clients (ou imposés par les financeurs publics) sont plus longs que ceux accordés par les fournisseurs.

Ces organisations ont donc un besoin de financement lié à leur cycle d'exploitation qu'il leur faudra couvrir. Si l'organisation réussit à réduire son BFR en optimisant la gestion des stocks et des créances, elle libère des liquidités, ce qui renforce sa trésorerie.

**La trésorerie nette.** La trésorerie est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme. Elle est étroitement liée à deux notions fondamentales que sont le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. La trésorerie se compose du contenu des comptes courants, des placements, mais aussi des découverts bancaires, facilités de caisse... D'après le bilan, elle se calcule de deux manières, en soustrayant le besoin au fonds de roulement, du fonds de roulement, ou en partant de la trésorerie du bilan (liquidités disponibles auxquelles on soustrait des éventuels crédits à court terme).

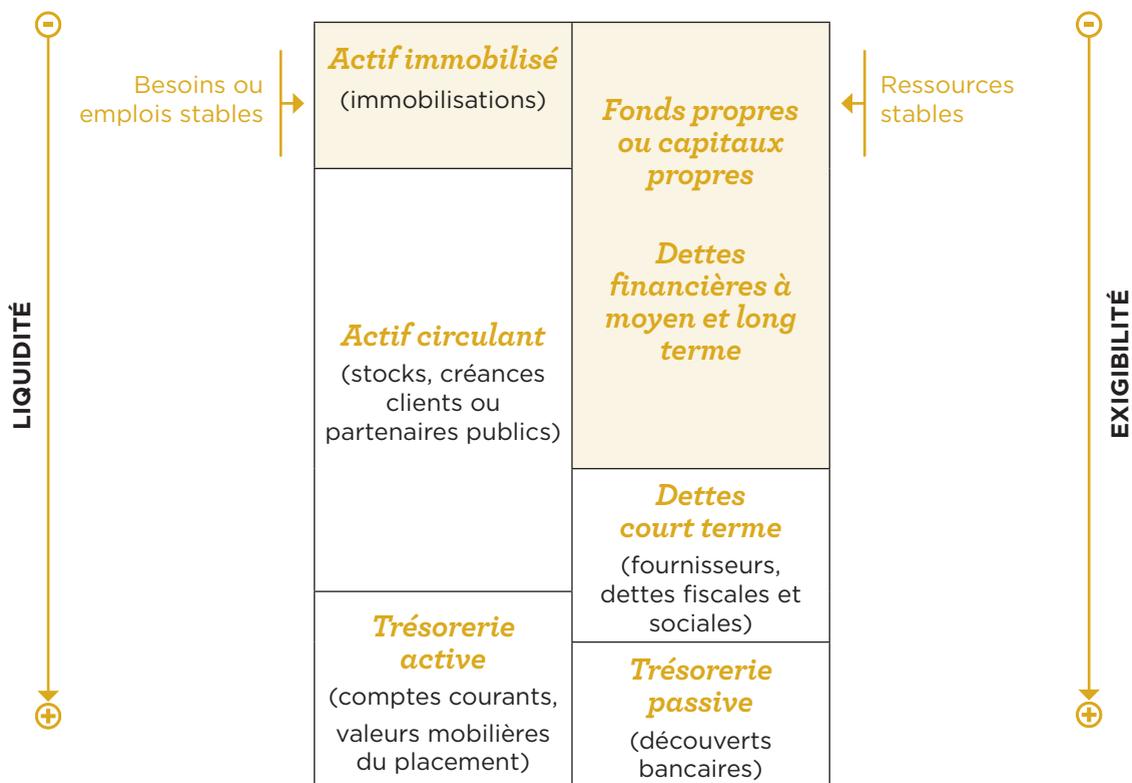
Enfin, rappelons que la trésorerie peut être soit positive, soit négative. Son analyse est fondamentale :

- > Une trésorerie négative conjoncturellement résulte de décalages de paiement et doit être plutôt comblée par des ressources à court terme.
- > Une trésorerie négative structurellement est liée à l'insuffisance des capitaux propres ou fonds propres.

**NB.** Nous traiterons les différents cas de figure dans la partie suivante.

## LES DIFFÉRENTS CAS DE FIGURE

Si nous reprenons l'exemple de notre bilan en distinguant ce qui relève du court terme et du long terme, nous pouvons présenter le bilan de la façon suivante.



### Bien comprendre la trésorerie

La trésorerie active recense l'argent dont dispose l'organisation. Il s'agit de l'argent qu'elle est libre de mobiliser à tout moment, disponibilités bancaires, placements. C'est la partie du bilan la plus liquide. A l'inverse, la trésorerie passive regroupe les sommes que l'organisation doit à différents créanciers sur le court terme. C'est la partie du bilan la plus exigible.



### Premier cas de figure, le FR est positif et couvre le BFR

Dans ce premier cas de figure, les ressources stables couvrent les emplois stables (c'est-à-dire les immobilisations), ainsi que le besoin en fonds de roulement.

Il est important de rappeler que les capitaux propres ou fonds propres correspondent aux ressources les plus durables de

l'organisation. Si on ajoute aux capitaux propres, les dettes financières à moyen et long terme (les emprunts), on obtient alors les ressources stables de l'organisation, qui sont toutes les ressources à plus d'un an. Ces ressources stables vont permettre de financer les besoins stables.

**Ressources stables - besoins stables =  
Fonds de roulement (FR)**



<b>Besoins stables</b> (immobilisations) <b>35 k€</b>	<b>Ressources stables</b> (fonds associatifs + dettes financières moyen et long terme) <b>65 k€</b>
<b>FR = 30 k€</b>	

Ici l'organisation a un besoin en fonds de roulement (lié aux décalages de trésorerie dans l'exploitation) de **15 k€ (actif circulant 35 k€ - dettes court terme 20 k€)**.

Ce besoin en fonds de roulement est entièrement couvert par le fonds de roulement positif.

**Actif circulant - dettes court terme =  
Besoins en fonds de roulement (BFR)**



<b>Actif circulant</b> <b>35 k€</b>	<b>BFR = 15 k€</b>
	<b>Dettes court terme</b> <b>20 k€</b>

Le fonds de roulement est supérieur au besoin en fonds de roulement, ce qui permet à l'organisation d'avoir une trésorerie positive (**15k€**), soit **30k€ (FR) - 15k€ (BFR) = 15k€ (trésorerie)**.

D'une certaine manière, on peut comprendre le fonds de roulement comme la trésorerie nette de l'organisation, si cette dernière n'avait pas de besoin en fonds de roulement. La vie de dirigeant serait tellement plus facile !

<b>Trésorerie active</b> <b>15 k€</b>	<b>Trésorerie passive</b> <b>0 k€</b>
	<b>Trésorerie = 15 k€</b>

## Deuxième cas de figure, le FR est positif, mais ne couvre pas le BFR

Dans ce deuxième cas de figure, les ressources stables couvrent les emplois stables (les immobilisations), mais seulement partiellement le besoin en fonds de roulement.

La trésorerie est donc négative (-15k€), soit **30k€ (FR) - 45k€ (BFR) = -15k€**.

L'association ou l'entreprise solidaire va donc devoir trouver des solutions pour couvrir son besoin en fonds de roulement.

<b>Besoins stables</b> (immobilisations) <b>35 k€</b>	<b>Ressources stables</b> (fonds associatifs + dettes financières moyen et long terme) <b>65 k€</b>
<b>FR</b> = <b>35 k€</b>	

<b>Actif circulant</b> <b>80 k€</b>	<b>Dettes court terme</b> <b>35 k€</b>
	<b>BFR</b> = <b>45 k€</b>

<b>Trésorerie active</b> <b>5 k€</b>	<b>Trésorerie passive</b> <b>20 k€</b>
<b>Trésorerie</b> = <b>-15 k€</b>	

## Troisième cas de figure, le FR est négatif

Dans le dernier cas de figure, les ressources stables ne permettent pas de couvrir les besoins stables, la structure financière est donc déséquilibrée.

Les besoins stables (immobilisations) ne sont pas couverts par des ressources stables (réserves, résultats nets cumulés, emprunt moyen ou long terme, subventions d'investissement).

Dans ce cas, l'association ou l'entreprise solidaire couvre une partie de ses besoins stables avec des ressources court terme, telles que des découverts bancaires, voire des retards de paiement des fournisseurs ou des charges sociales. À terme ces solutions ne sont pas viables et la pérennité de l'organisation pourra être remise en cause.

Dans l'exemple, ci-contre, le FR est négatif **-10k€**.

<b>Besoins stables</b> <b>30 k€</b>	<b>Ressources stables</b> <b>20 k€</b>
	<b>FR</b> = <b>- 10 k€</b>

<b>Actif circulant</b> <b>30 k€</b>	<b>Dettes court terme</b> <b>20 k€</b>
	<b>BFR</b> = <b>10 k€</b>

<b>Trésorerie active</b> <b>0 k€</b>	<b>Trésorerie passive</b> <b>20 k€</b>
<b>Trésorerie</b> = <b>-20 k€</b>	

## DES IDÉES DE RATIOS POUR COMPLÉTER L'ANALYSE

En complément des principaux indicateurs, vous pouvez vous appuyer sur d'autres ratios qui vous guideront dans l'analyse de votre situation. Notons entre autres :

**Ratio de couverture de l'actif immobilisé** = (Fonds propres + dettes financières à moyen et long terme) / Actif immobilisé net.

Ce ratio permet de savoir si votre organisation a pu couvrir ses besoins permanents par des ressources permanentes. Si le ratio est inférieur à 1, la structure est déséquilibrée. Pour un bon fonctionnement, le ratio doit être supérieur à 1,3.

**Ratio d'indépendance financière** = Fonds propres / Total du passif

Ce ratio mesure l'autonomie et la liberté financière. Plus ce ratio s'approche de 1, plus l'organisation a une bonne capacité pour emprunter, si toutefois l'association ou l'entreprise solidaire a un modèle

économique qui lui permet de rembourser ses emprunts.

**Fonds de roulement en jours de produits d'exploitation** = Fonds de roulement / Produits d'exploitation x 365

Un fonds de roulement inférieur à 90 jours est très souvent insuffisant, il convient alors d'examiner les besoins de votre organisation (le seuil dépendra de votre activité et de la composition de vos produits). Pour être à l'abri de tout incident et imprévu, une organisation doit avoir un fonds de roulement positif, et correspondant à plusieurs mois d'exploitation.

A l'inverse un fonds de roulement trop important doit se justifier : l'association ou l'entreprise solidaire compte-t-elle réaliser des investissements ? Souhaite-t-elle lancer un nouveau projet ? Son BFR est-il particulièrement conséquent ?

## C. Je pilote ma trésorerie

Maintenant que vous savez identifier vos besoins de financement, nous vous proposons plusieurs outils et conseils pratiques pour vous permettre de suivre et d'optimiser votre trésorerie au quotidien.

### LE PLAN DE TRÉSORERIE

Il s'agit d'un outil qui vous permet de visualiser les entrées et sorties d'argent sur une période donnée, et structurée sur une fréquence, très souvent mensuelle (voire hebdomadaire, lorsque la situation de trésorerie est tendue et qu'elle nécessite un pilotage très fin).

Tout besoin de trésorerie s'anticipe, dès lors que l'organisation est en mesure de prévoir les décaissements et encaissements à venir. Ainsi, le plan de trésorerie permet de constater et de prévoir le moment où survient la crise. Il permet aussi d'évaluer le montant du pic de trésorerie négative et d'anticiper les solutions pour les financer.

Un plan de trésorerie étant un outil

prévisionnel : il est vivement recommandé d'établir différents scénarii (optimiste / pessimiste) et de penser des alternatives voire de prévoir systématiquement une réserve de sécurité. La gestion de trésorerie ne doit pas se limiter à une vision court terme. Il est essentiel d'anticiper les évolutions de l'activité au travers d'une analyse régulière de l'environnement de la structure, prévoir les investissements futurs nécessaires au maintien ou au développement de l'activité tout en identifiant les risques inhérents à cette stratégie et en construisant des scénarii alternatifs en conséquence.

Pour en savoir plus, n'hésitez pas à vous reporter à la 4<sup>ème</sup> partie de ce guide.

## L'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS (FR, BFR ET TRÉSORERIE) D'APRÈS LE BILAN DE VOTRE ORGANISATION

L'analyse doit s'opérer dans le temps (sur 3 exercices, a minima) et en comparaison avec d'autres organisations de votre secteur d'activité. Le plan de trésorerie constitue un outil indispensable de

prévention des risques. En revanche, il ne peut à lui seul expliquer l'origine du besoin de trésorerie. Pour cela, il est nécessaire de procéder à une analyse de la structure financière de l'organisation.

### LA GESTION DES CRÉANCES, DETTES ET STOCKS

Il est primordial de suivre les paiements clients ou partenaires publics, et les échéances fournisseurs pour éviter des ruptures de trésorerie. Pour cela, nous vous recommandons de piloter vos créances et dettes, au travers d'outils de suivi. Certaines organisations vont jusqu'à tenir des tableaux de bord et analysent ainsi les délais et le taux de recouvrement de leurs créances. Il s'agit d'un levier « interne » pour améliorer votre trésorerie, n'hésitez pas à vous en servir, en mettant en place les bons outils et en favorisant le dialogue entre vos équipes métiers et votre comptabilité !

Pour compléter ce travail, vous pouvez également analyser certaines tendances d'après votre bilan comptable :

> **Les créances clients** (actif circulant) : les créances clients représentent l'argent que vos financeurs et clients vous doivent. Une gestion rigoureuse de ces créances, en évitant les retards de paiement, est cruciale pour éviter un

manque de liquidités. Une augmentation des créances clients sur le bilan peut être une cause de tensions sur votre trésorerie si les paiements tardent à être perçus.

> **Les dettes fournisseurs** (passif circulant) : les dettes fournisseurs représentent l'argent que vous devez à vos fournisseurs. Négocier des délais de paiement plus longs peut permettre de maintenir une trésorerie plus saine.

> **Les stocks** (actif circulant) : les stocks représentent des produits ou matières premières non encore vendus. Une mauvaise gestion des stocks peut immobiliser des liquidités importantes et entraîner des coûts liés au stockage. Un excès de stocks peut également ralentir le cycle de trésorerie, car ces produits restent inutilisés. À l'inverse, des stocks trop bas entraînent un risque de rupture. La gestion des stocks nécessite donc un pilotage fin pour ne pas mettre en difficulté votre organisation !

**En conclusion.** Pour pouvoir piloter sa trésorerie, il faut comprendre le lien entre trésorerie et capitaux propres (ou fonds propres). Bien que la trésorerie et les fonds propres soient deux notions distinctes, elles sont profondément interconnectées et se renforcent mutuellement. Les fonds propres sont un gage de solvabilité pour l'organisation et permettent de garantir un niveau de trésorerie suffisant.

Enfin, maintenant que vous êtes convaincu de l'importance de la trésorerie, n'oubliez pas de :

- > Vous appuyer sur une vision prévisionnelle de votre trésorerie, il ne faut pas se concentrer uniquement sur les analyses passées, mais bien avoir une vision prospective, notamment en utilisant un plan de trésorerie.
- > Suivre vos créances en sensibilisant et outillant vos équipes pour avoir un

suivi rigoureux de vos créances. Laisser trop de créances impayées (ou tout simplement en attente de recouvrement) peut rapidement créer une tension de trésorerie.

- > Maitriser vos conditions de règlement. Il faut donc lire les conditions des contrats dont votre organisation est signataire et éventuellement les négocier !
- > Prévoir une marge suffisante de sécurité. Dans l'idéal, il faut maintenir un fonds de roulement suffisant pour être en capacité de faire face à des imprévus (retards de paiement, renouvellement d'un matériel défectueux, etc.)

Souvenez-vous qu'en maitrisant vos délais de paiement et en ayant une utilisation optimale de vos ressources financières, vous pouvez réduire vos charges financières (coût des découverts, pénalités de retard...)



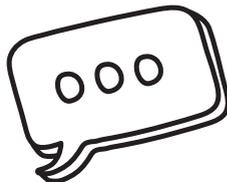
# INTERVIEW : SIKLE

## LES COMPOSTEURS DE STRASBOURG

### RENFORCER SES FONDS PROPRES POUR SE DEVELOPPER

**Ulysse Arliguïé**, *Chargé de développement  
chez Sikle*

**Bénédicté Thomas**, *Responsable  
du pôle Entrepreneuriat social chez France Active Alsace*



**Pouvez-vous nous présenter le projet de votre organisation et son activité, en quelques mots ?**

**Ulysse Arliguïé** : Sikle collecte à vélo les déchets alimentaires des professionnels de la restauration à Strasbourg pour les transformer en compost pour l'agriculture urbaine. Sikle s'inscrit en maillon du cycle de la matière organique, entre les producteurs de biodéchets et les producteurs de légumes qui ont besoin d'amender leurs sols.

Créée il y a 6 ans, Sikle est une association à but non lucratif employant 15 salariés et se projetant dans une transformation en SCOP prochainement.

**Comment est composé votre modèle économique ? Quelles composantes génèrent des besoins de trésorerie ?**

**UA** : Le principal de nos revenus vient des professionnels de la restauration qui paient des prestations de collecte de leurs biodéchets.

Le besoin de trésorerie vient d'une part du décalage entre le paiement des salaires et les encaissements des prestations de collecte, et d'autre part des investissements nécessaires à la croissance de notre activité, souvent subventionnés, mais pour lesquels nous devons avancer l'argent.

**Vous avez bénéficié d'un prêt bancaire et d'un prêt participatif de France Active Investissement, quels étaient vos besoins ? Comment ne pas dégrader la trésorerie, lorsque vous avez investi ?**

**UA** : Par le passé, nous avons autofinancé des investissements au gré de nos besoins, sans stratégie d'investissement claire et sans recourir à des solutions de financement, ce qui a dégradé la trésorerie. Nous avons ainsi un besoin de trésorerie pour rattraper le creux créé par ces investissements faits sur fonds propres, mais aussi pour couvrir le décalage entre la facturation et le versement des salaires. En complément nous anticipons de nouveaux investissements.

Notre trésorerie a été améliorée en passant à une facturation mensuelle plutôt que trimestrielle, avec un meilleur suivi des relances, et en mobilisant de nouvelles ressources : les conventions de subventions à l'investissement ont sécurisé les banques et facilité l'obtention de nouveaux prêts. En complément, un prêt de France Active a permis de couvrir le besoin en fonds de roulement dans cette période charnière.

## **Quel accompagnement a proposé France Active Alsace à Sikle en matière de pilotage de la trésorerie ?**

**Bénédicte Thomas** : Sikle a un modèle économique capitalistique qui nécessite de définir une stratégie d'investissement et de financement sur le moyen-long terme.

Il fallait, pour assurer la pérennité de la structure, remettre en question les usages et professionnaliser le pilotage économique et la gestion. L'association a bénéficié d'un suivi renforcé avec des rendez-vous réguliers sur une période de 6 mois, pendant que l'équipe avançait sur la résolution des points « critiques ».

## **Quels sont les points d'attention sur la trésorerie quand une structure investit ?**

**BT** : Le point central est d'avoir une bonne visibilité sur l'année. Un plan de trésorerie mis à jour en continu est fondamental pour accompagner les décisions : est-ce que j'investis avec ma trésorerie ou en ayant recours à un prêt ? Dans quel délai vais-je encaisser les subventions ? Est-ce que mon fonds de roulement « normal » tient, en parallèle de ma stratégie d'investissement ?

Cette visibilité permet d'échanger aisément avec les banques et financeurs, mais également de mobiliser la gouvernance sur les enjeux économiques et les problématiques opérationnelles.

## **Comment travaillez-vous avec votre partenaire bancaire ?**

**UA** : Nous travaillons depuis nos débuts avec une banque coopérative, qui est intervenue en prêt moyen terme pour financer les investissements passés, et une banque traditionnelle depuis peu, qui a préfinancé nos nouveaux investissements via une cession de créance Dailly<sup>3</sup>.

Les deux banques s'intéressent à notre activité et à notre raison d'être. Le fait d'être

accompagnés par France Active consolide leur confiance.

## **Dans le contexte actuel (tensions sur les financements publics, délai de règlement qui s'allonge). Comment anticipez-vous vos besoins de trésorerie à venir ?**

**UA** : Nous avons un fichier du suivi de la trésorerie qui découle du budget prévisionnel, en tenant compte des délais de paiements, et qui nous permet d'anticiper les besoins importants comme les investissements.

Il reste une certaine tension entre les dépenses d'investissements et les versements des subventions publiques, qui nécessite des soutiens complémentaires de partenaires financiers.

## **Et enfin, quels conseils donneriez-vous à des dirigeants qui souhaitent améliorer le pilotage de leur trésorerie ?**

**UA** : Pour éviter les pics et creux de trésorerie, nous avons mensualisé notre facturation ; cela améliore aussi le suivi et le contrôle de gestion mensuel.

De plus, il est important de séparer le modèle économique de l'activité d'une part, du plan de financement de l'investissement d'autre part. Aborder ces sujets de manière distincte permet de clarifier la stratégie d'emprunt.

**BT** : La trésorerie n'est que le reflet du bon ou mauvais fonctionnement opérationnel de la structure, de la santé de son modèle économique. Se faire accompagner par un expert-comptable, se former est fondamental pour consacrer l'essentiel de son temps à la raison d'être de la structure : le sens et l'impact !

3. La cession Dailly est un mode de financement de trésorerie à court terme pour céder les créances clients à la banque.



2.

**COMMENT  
COUVRIR  
MES BESOINS DE  
TRÉSORERIE ?**

## A. Je sais identifier la nature des besoins de trésorerie à couvrir

### LE BESOIN PONCTUEL DE TRÉSORERIE

Dans ce cas, le fonds de roulement ne couvre pas suffisamment le besoin en fonds de roulement, l'association ou l'entreprise solidaire a donc des besoins de trésorerie ponctuellement dans l'année.

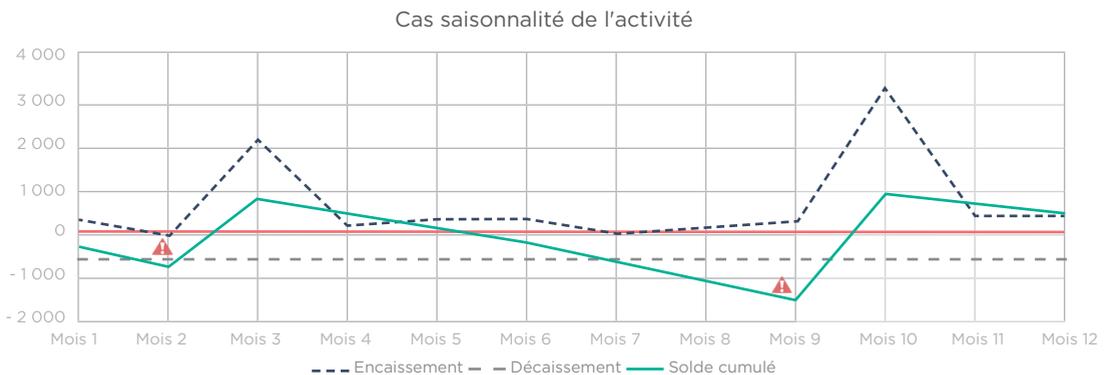
Cela peut être le révélateur de différentes situations. Nous retiendrons ici deux cas de figure : l'effet de saisonnalité et le changement du modèle économique.

#### Situation 1 : l'effet de saisonnalité

##### Constats

Une organisation ayant une activité saisonnière (association de tourisme social...) devra bien souvent faire face à des

encaissements qui ne sont pas réguliers ni linéaires sur l'année. Elle devra donc faire face à des creux de trésorerie dans l'année.



##### Solutions

L'association ou l'entreprise solidaire ne rencontre pas de difficultés économiques et ses comptes ne révèlent pas de déséquilibres financiers, néanmoins en cours d'année, elle est amenée à avoir des besoins en trésorerie.

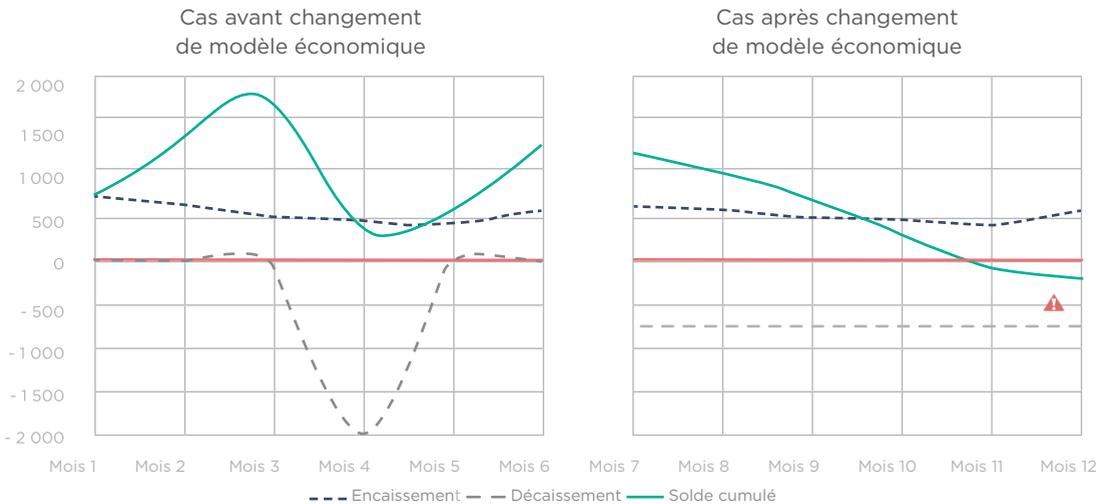
L'organisation peut donc avoir recours à des solutions de financement de court terme (comme le découvert ou encore le crédit de campagne, si la saisonnalité est forte). Attention, ces solutions de financement sont très onéreuses !

## Situation 2 : le changement de composition du modèle économique

### Constats

Prenons l'exemple d'une association d'éducation à l'environnement qui a recours jusqu'à maintenant à des intervenants extérieurs pour assurer des missions de sensibilisation. Si elle décide d'embaucher un salarié pour mettre en œuvre ces actions, au lieu de payer l'intervenant extérieur

trois mois après la mise en œuvre de l'action, c'est-à-dire une fois la prestation payée, elle devra s'acquitter du salaire de son personnel tous les mois, ce qui crée un besoin de trésorerie supplémentaire par rapport à la situation initiale.



### Solutions

À niveau d'activité équivalent, la structure des charges évolue, qui peut impacter les besoins de trésorerie dans le courant de l'année. Si cette situation est récurrente, il est nécessaire pour l'organisation de

renforcer ses fonds propres. Dans le cas contraire, cette dernière peut mobiliser des crédits court terme, notamment si les périodes de rupture de trésorerie sont bien identifiées et de durée limitée.

## LE BESOIN STRUCTUREL DE TRÉSORERIE

Dans ce cas, le fonds de roulement est insuffisant et crée un déséquilibre financier. La trésorerie est structurellement négative.

Nous retiendrons ici quatre cas de figure : l'autofinancement d'investissement, la crise de croissance, la gestion inadaptée et les difficultés économiques.

### Situation 3 : l'autofinancement d'investissements

#### Constats

Cette situation est fréquente lorsqu'une association ou une entreprise solidaire a investi (achat d'un véhicule par exemple) en autofinançant tout ou partie de l'investissement. En n'ayant pas recours à des financements externes pour financer

son investissement, elle a entamé ses fonds propres donc son fonds de roulement. Le fonds de roulement devient insuffisant pour faire face au besoin en fonds de roulement, l'organisation présente alors des besoins structurels de trésorerie.

#### Solutions

Du fait de l'autofinancement de ses investissements, le fonds de roulement ne permet plus de financer le cycle d'exploitation. L'organisation a donc structurellement des besoins de trésorerie. Pour répondre à cette problématique, cette dernière peut entrer dans une spirale d'endettement court terme. Elle s'endette auprès de ses fournisseurs et des

organismes sociaux et fiscaux pour faire face à son insuffisance de fonds propres. Il y a un risque de cessation des paiements.

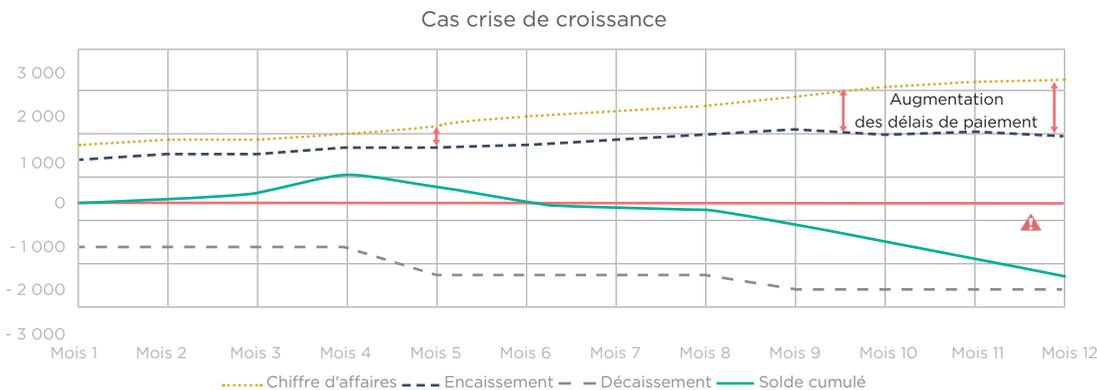
Dans un tel cas de figure, le recours à des crédits de trésorerie, même négociés, ne résout pas le problème sur le fond : il faut reconsolider la structure financière (apports, prêts moyen terme...) et retrouver un fonds de roulement positif.

### Situation 4 : la crise de croissance

#### Constats

Autre cas classique révélateur de besoins structurels de trésorerie : la crise de croissance. Il s'agit de la situation dans laquelle l'association ou l'entreprise solidaire développe son activité rapidement, sans avoir suffisamment consolidé sa structuration financière. L'activité augmente, entraînant un

allongement des délais de versement des produits (plus de subventions à recouvrer) dans un contexte où le fonds de roulement reste stable ou n'augmente pas dans les mêmes proportions. Ce dernier n'est alors plus suffisant pour couvrir le besoin en fonds de roulement.



## Solutions

La croissance des produits d'exploitation se traduit mécaniquement par une croissance des stocks et une augmentation des créances car l'association ou l'entreprise solidaire émet plus de factures ou attend plus de subventions. Elle n'a

plus de trésorerie pour payer ses charges courantes, qui ont également augmenté. Pour y répondre, l'organisation doit renforcer son fonds de roulement en proportion de l'augmentation du besoin en fonds de roulement.

## Situation 5 : la gestion inadaptée

### Constats

Les cas de gestion et de pilotage inadaptés peuvent également engendrer des besoins structurels de trésorerie : lorsque les délais de paiement financeurs et/ou des créances clients sont insuffisamment suivis par exemple.

À niveau d'activité équivalent (les produits et charges n'augmentent pas), une des trois variables du cycle d'exploitation (stocks, créances ou dettes d'exploitation) se dégrade, générant une croissance du besoin en fonds de roulement. Il faudra donc décomposer le BFR et analyser les différents délais :

➤ Le délai de paiement des créances clients (365\*créances clients/chiffre d'affaires) et des subventions (365\*créances sur subventions/subventions). Si ces délais (ou un de ces délais) ont augmenté : s'agit-il d'un risque clients à venir ? D'une dégradation des relations partenariales

ou de retards de facturation qui conditionnent le versement de soldes de subventions ?

➤ Le délai de paiement fournisseurs (365\*dettes fournisseurs/achats). Si ce délai diminue, s'interroger sur la ou les cause(s) : est-ce un retour à des délais « normaux » de paiement (ce qui est plutôt bon signe) ? Est-ce un changement de fournisseur ? Est-ce une dégradation de la relation fournisseur ?

➤ Le délai de rotation des stocks (365\*stocks/achats de marchandises et matières premières). Si ce délai augmente : il est nécessaire de s'interroger sur les invendus, les relations fournisseurs, la gestion des stocks ou les projets à venir (par exemple, l'association anticipe une croissance des ventes et stocke en prévision).

### Solutions

Si les facteurs sont internes, il faut réinterroger l'organisation en matière d'anticipation des achats, de facturation ou de mobilisation des subventions. Une rationalisation des achats, la négociation d'acomptes plus importants, la mise en place d'un système de relances systématiques peuvent parfois suffire à diminuer le besoin en fonds de roulement.

Si les facteurs sont externes, il faut interroger les relations clients ou partenaires. Si elles s'avèrent rassurantes, il est possible de mettre en place des solutions d'affacturage, de cession de créances (Dailly, notamment) ou de crédit fournisseurs.

## Situation 6 : les difficultés économiques

### Constats

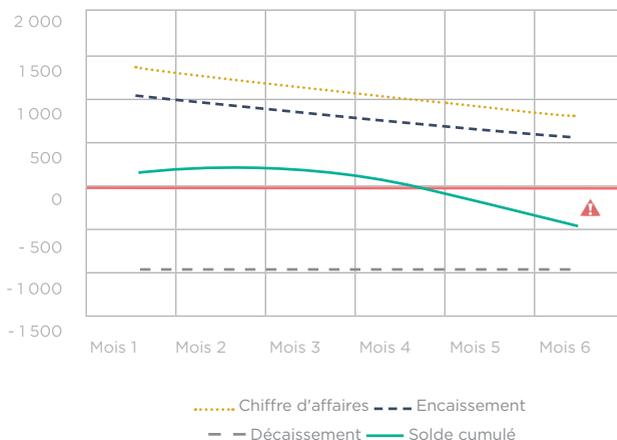
Au-delà de déséquilibres financiers liés à l'insuffisance du fonds de roulement, des problèmes de trésorerie peuvent être le révélateur de difficultés économiques. Si l'association ou l'entreprise solidaire enregistre des déficits d'exploitation parce que son modèle économique n'est pas ou plus équilibré (les produits de l'exercice ne couvrent plus les charges), les capitaux propres se dégradent progressivement, pesant sur la trésorerie et diminuant mécaniquement le fonds de roulement.

### Solutions

Les déficits d'exploitation enregistrés au passif du bilan entament les fonds propres. Vous devrez analyser la récurrence des pertes : sont-elles ponctuelles ou structurelles ? Depuis combien d'années ? Les fonds propres sont-ils encore positifs ? Quelle est l'importance du déficit d'exploitation ?

Avant toute recherche de solution financière, il faudra bâtir des hypothèses

Cas déséquilibre économique



de redressement crédibles pour rassurer et convaincre les éventuels partenaires financiers susceptibles de renforcer les capitaux permanents et les fonds propres. À partir des décisions prises pour structurer le redressement, il sera nécessaire d'organiser un premier tour de table financier avec les partenaires afin de restaurer les fonds propres.



### Cas particulier, le BFR est une ressource !

Dans certains cas, le BFR peut être négatif. Il devient donc une ressource, car il n'est plus un besoin à couvrir. Ici, l'association ou l'entreprise solidaire, sans avoir à s'endetter auprès des fournisseurs et organismes sociaux, a un cycle d'exploitation qui génère de la trésorerie. C'est généralement le cas lorsque les actions sont payées avant leurs réalisations ou que les usagers règlent les prestations en avance (exemple : règlement des cotisations du club de tennis en début d'année scolaire).

## ***B. Je connais les réponses financières adaptées à chaque besoin***

Plusieurs solutions peuvent être envisagées pour répondre à votre besoin de trésorerie. Voici une liste des options à considérer pour résoudre les difficultés de trésorerie, certaines sont des actions à court terme, d'autres peuvent s'envisager à moyen terme. Elles dépendent de la situation où se trouve votre organisation.

À noter, dans la plupart des cas, la réalisation d'un plan de trésorerie prévisionnel précis est d'une grande utilité, car il permettra de vérifier le rythme des ruptures de trésorerie à prévoir et le montant des pics négatifs. Ces informations permettront de dialoguer avec vos partenaires financiers, y compris bancaires, afin de trouver la solution la plus adaptée à votre situation.

## SITUATION POSSIBLE

**SAISONNABILITÉ** : le cycle d'exploitation varie fortement au cours de l'exercice (trous de trésorerie)

**MODIFICATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE** : un ou plusieurs paramètres sont modifiés au cours de l'exercice

**AUTOFINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS**

**CRISE DE CROISSANCE** : la croissance de l'activité génère une croissance du BFR

**MODES DE GESTION INADAPTÉS** : les encaissements et décaissements sont mal maîtrisés

**LE MODÈLE ÉCONOMIQUE NE FONCTIONNE PLUS**  
Le besoin de trésorerie n'est qu'un symptôme

## SOLUTION POSSIBLE

- Renforcer les capitaux permanents
- Accéder à crédits court terme

- Renforcer les capitaux permanents
- Accéder à crédits court terme

- Renforcer les capitaux permanents
- Recourir au crédit moyen long terme
- Trouver de nouveaux apports

- Renforcer les capitaux permanents
- Dégager du résultat
- Trouver de nouveaux apports

- Négocier les délais de paiements
- Mettre en place des relances

- Etablir un plan de redressement
- Trouver des solutions de financements durables pour le mettre en place

**NB** : Les solutions de refinancement structurelles ou court terme ne peuvent être qu'un élément du plan de redressement

### BESOINS PONCTUELS

- Le FR ne couvre pas suffisamment le BFR
- L'exploitation est équilibrée

### BESOINS STRUCTURELS

- Le FR ne couvre plus le BFR
- L'exploitation est équilibrée

### DÉSÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE

- La structure financière est déséquilibrée (FR < BFR)
- L'exploitation est déficitaire

## C. Je connais les leviers pour augmenter mes capitaux propres ou fonds propres

Au travers des différents cas de figure présentés ci-dessus, nous constatons qu'une insuffisance de capitaux propres (ou fonds propres pour les associations) a un impact majeur sur l'assise financière de l'organisation, et plus spécifiquement sur ces besoins de trésorerie. Au vu de cet enjeu, nous présenterons, ici, le rôle structurant des capitaux propres, ainsi que les différentes actions possibles pour les renforcer.

### LE RÔLE STRUCTURANT DES CAPITAUX PROPRES OU DES FONDS PROPRES

#### Répondre aux besoins de trésorerie

En complément de financements externes (prêt bancaire, subvention d'investissement), les capitaux propres ou fonds propres ont pour fonction de financer les investissements nécessaires aux activités de l'organisation : immobilier, mobilier, matériel, dépôt de garantie, etc. Mais ils doivent également assurer la couverture des besoins de financement liés au cycle d'exploitation en participant au fonds de roulement (FR).

Pour être en bonne santé financière, une association ou une entreprise solidaire doit avoir un fonds de roulement positif et suffisant pour couvrir son besoin en fonds de roulement (BFR), et ainsi n'avoir recours au crédit court terme que ponctuellement. Autrement dit, les capitaux propres ou fonds propres doivent permettre d'avoir une trésorerie suffisante pour faire face aux décalages d'exploitation (BFR).

Pour y répondre, il est important pour une organisation de réaliser des résultats excédentaires afin de se constituer des capitaux propres ou pour une organisation en création de démarrer son activité avec un minimum d'apport. Dans les cas contraires, votre organisation risque d'avoir des difficultés de trésorerie très rapidement.

Notons que lorsque les capitaux propres ne sont pas suffisants pour couvrir les investissements, lorsque l'investissement est trop important ou que l'organisation souhaite tout simplement préserver

ses capitaux propres, l'emprunt moyen terme peut être une bonne solution que les organisations devraient plus souvent envisager pour renforcer leur fonds de roulement.

#### Assurer une sécurité

Ils sont également indispensables pour faire face à l'imprévu. Par exemple, des changements de politiques publiques (baisse des subventions de fonctionnement, aides aux emplois fluctuantes...) peuvent entraîner des déficits. Ce sont les capitaux propres, constitués à partir des apports initiaux et des excédents cumulés, qui vont permettre d'assumer ces pertes éventuelles, en donnant du temps à l'association ou l'entreprise solidaire pour retrouver un équilibre.

#### Pouvoir lancer de nouveaux projets

Les entreprises de l'Économie sociale et solidaire sont également reconnues pour innover dans de nouveaux projets répondant à des besoins non satisfaits par le marché. Ces projets n'étant pas considérés comme suffisamment rentables, les partenaires privés ou publics attendent des premiers résultats avant de s'engager. Les associations ou entreprises solidaires peuvent peiner, les premières années du lancement du projet, à dégager une marge ou ne dégagent que de trop faibles marges. Ici encore, les capitaux propres permettront d'assurer une sécurité à l'organisation et confortent l'autonomie du projet social.

## **Faciliter la mobilisation de ressources complémentaires (notions de tour de table, effets de levier)**

Des capitaux propres suffisants permettent de rassurer les partenaires d'une organisation sur sa solidité financière. Cette dernière aura, ainsi, plus de facilités pour :

- emprunter auprès des établissements bancaires. Les banquiers n'accepteront de prêter de l'argent à une association ou à une entreprise solidaire que si sa structure financière est bonne ;

➤ contractualiser avec les financeurs publics. Par exemple, l'Etat ne s'engage pas sur des conventions pluriannuelles (CPO) lorsque les fonds propres d'une association sont négatifs.

➤ contractualiser avec les financeurs privés. Ces derniers ne s'engagent que s'ils jugent la situation financière de la structure saine et que l'association ou l'entreprise solidaire peut réaliser dans le temps le projet financé.

## **LES LEVIERS POUR RENFORCER SES CAPITAUX PROPRES**

Les capitaux propres correspondent à l'ensemble des ressources de l'entreprise sous statut commercial, ils reflètent sa valeur financière. Il s'agit des fonds apportés par les associés ou actionnaires lors de la création de l'entreprise auxquels s'ajoutent, principalement, les fonds générés par son activité.

On parle pour une association de fonds propres, ils sont composés par les fonds propres et les réserves (ce qui appartient définitivement à l'association), les éléments en instance d'affectation, les subventions d'investissement et les résultats de l'exercice.

### **Pour les associations**

**Les fonds propres sans droit de reprise.** Il s'agit de l'ensemble des fonds et des biens mis à disposition définitivement par un tiers au profit de l'association. Ces fonds ne peuvent pas être repris par les membres ou les partenaires de l'organisation.

**Les fonds propres avec droit de reprise.** Il s'agit de l'ensemble des ressources vouées à rester durablement dans la structure, mais pour lesquels il existe un droit de reprise. Les apports avec droit de reprise doivent faire l'objet d'une convention entre les deux parties pour fixer les conditions

et les modalités de restitution de l'apport. Ces restitutions peuvent avoir lieu à une date précise, à la fin d'une activité, à un évènement (exemple : changement de l'objet social), à la dissolution de l'association....

### **Les éléments en instance d'affectation.**

Cette catégorie comprend « les résultats sous contrôle de tiers financeur », qui concernent les structures intervenant dans des secteurs réglementés (médico-social, sanitaire et social notamment).

**Les fonds dédiés** correspondent à la partie des ressources affectées par un financeur (donateur, légataire ou encore financeur public) à un projet précis et qui n'a pas encore été utilisée conformément à l'engagement pris. Il ne faut pas confondre les fonds dédiés avec les produits constatés d'avance. Les fonds dédiés concernent l'exercice au cours duquel ils ont été reçus, mais n'ont pas pu être utilisés en totalité. Ils sont mis en fonds dédiés au moment de la clôture du bilan dans le but d'être consommés sur l'exercice suivant. À l'inverse les produits constatés d'avance concernent des exercices futurs. Au-delà de deux ans, les fonds dédiés qui ne sont pas consommés doivent faire l'objet d'une explication dans l'annexe des comptes.

## Pour les entreprises solidaires, sous statut commercial

**Le capital social.** Il correspond à l'ensemble des apports effectués lors de la création de la société par les associés ou actionnaires. Au cours de la vie sociale, le capital social peut faire l'objet d'une augmentation (soit par de nouveaux apports, soit par incorporation de réserves) ou d'une réduction (en cas de pertes ou de reprises d'apports).

**Les primes d'émission.** La prime d'émission s'apparente à un droit d'entrée payé par les nouveaux associés (ou actionnaires) à l'occasion d'une augmentation de capital. Le jour d'une augmentation de capital, la société est en principe mieux valorisée que lors de sa création. Dès lors, la valeur réelle de ses titres sociaux (leur valeur au jour de l'augmentation de capital) est supérieure à leur valeur nominale (leur valeur initiale lors de la création de la société). Il apparaîtrait « injuste » qu'un nouvel associé puisse entrer au capital à cet instant, en apportant un montant similaire à ce qui a été apporté lors de la constitution, alors que la valeur de la société a évolué. Ainsi, la prime d'émission permet de tenir compte de la valeur réelle de la société le jour où les nouveaux titres sociaux sont émis. Elle vient compenser cette différence pour mettre les nouveaux et les plus anciens associés sur un même pied d'égalité.

## Pour les associations et les entreprises solidaires

**Les réserves.** Les réserves sont constituées par le cumul des résultats bénéficiaires antérieurs. Elles sont conservées à la disposition de l'association ou de l'entreprise solidaire société, et sont affectées à des destinations déterminées par l'assemblée générale. Les réserves permettent notamment de renforcer la situation financière de l'organisation. On distingue trois types de réserves :

- **Réserve légale.** Il s'agit d'une réserve obligatoire prévue par la loi uniquement pour les entreprises solidaires sous statut commercial. Elle est constituée par un prélèvement d'au moins 5 % réalisé sur le bénéfice de chaque exercice. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale atteint 10 % du capital social. Cette réserve ne peut pas être distribuée.
- **Réserves statutaires.** Il s'agit de réserves prescrites par les statuts de la société.
- **Réserves facultatives.** Après affectation à la réserve légale et le cas échéant à la réserve statutaire, il est fréquent que les statuts accordent à l'assemblée générale ordinaire la faculté de prélever des sommes sur les bénéfices de l'exercice pour un usage précis.



### Le fonds de développement de l'agrément ESUS

A noter, pour une entreprise solidaire d'utilité sociale (agrément ESUS), il est obligatoire de prévoir une réserve statutaire, dite « fonds de développement », d'un montant au moins égal à 20 % des bénéfices de l'exercice, tant que le montant total des diverses réserves n'atteint pas un cinquième du capital social.

**Le report à nouveau.** Il correspond au cumul des résultats antérieurs (excédents ou déficits) non affectés en réserve. Un report à nouveau qui se dégrade régulièrement témoigne d'un déclin économique même s'il demeure positif. Un report à nouveau négatif témoigne de résultats déficitaires antérieurs.

**Le résultat de l'exercice.** Le résultat représente l'excédent (ou le déficit) dégagé par l'association ou l'entreprise solidaire à la fin d'un exercice. Il donne des indications sur la santé économique de l'organisation, à condition d'être analysé sur plusieurs exercices et de prendre en compte des éventuels éléments exceptionnels, qui peuvent avoir un impact considérable sur la présentation des comptes, cession d'actif par exemple.

**Les subventions d'investissement.** Elles sont destinées à acquérir des investissements comme l'achat de matériels ou d'un véhicule, par exemple. Sauf cas particulier, elles doivent être inscrites au bilan et reprises au compte de résultat de façon échelonnée, au rythme des amortissements des biens subventionnés. Pour les comptables, la reprise s'effectue par le débit du compte 139 (subvention d'investissement inscrite au compte de résultat) et par le crédit du compte 777 (quote-part de subvention d'investissement virée au résultat de l'exercice).

**Les provisions réglementées.** Elles sont constituées, soit en vue d'un risque probable à l'égard d'un tiers dont l'échéance et le montant ne sont pas déterminés, soit en vue de charges réputées certaines, mais dont le terme est lointain, provision pour retraite par exemple.

## ***D. Je sais évaluer le bon niveau de capitaux propres ou de fonds propres***

Nous avons vu que les capitaux propres (ou fonds propres) ont une utilité et qu'il faut s'en constituer. Reste à savoir à quel moment on pourra considérer qu'ils sont suffisants. Il n'y a bien évidemment pas de normes, tout dépendra de l'activité et des besoins de l'organisation. À titre d'illustration, on peut noter que :

➤ Les besoins d'investissement liés à la nature de l'activité vont nécessiter une solidité financière plus ou moins forte. Ainsi une organisation ayant une activité industrielle aura des investissements beaucoup plus importants, qu'une organisation de services comme du conseil sur le logement, par exemple.

➤ Les besoins liés au cycle d'exploitation. Il est à noter que la composition des produits d'exploitation a une incidence sur le cycle d'exploitation, car les délais de règlements ne sont pas les mêmes. En effet, certaines organisations mettent beaucoup plus de temps à obtenir le paiement de leurs clients ou financeurs publics, elles doivent donc avoir une trésorerie suffisante pour faire face à ces décalages de paiement. Par exemple, une association financée majoritairement par des subventions, notamment européennes, aura des délais de règlement très longs, à l'inverse d'une association qui sera payée comptant par ses clients.

Pour connaître le bon niveau de capitaux propres à avoir, tout dirigeant d'association ou d'entreprise solidaire devra réaliser son propre diagnostic. Pour vous guider dans cette démarche, nous vous proposons une série de questions ci-dessous. Une organisation évoluant dans le temps, il conviendra de se réinterroger régulièrement.

- Les capitaux propres ou fonds propres couvrent-ils correctement vos investissements ? Avez-vous des besoins d'investissement à venir et quelle est votre stratégie de financement pour pouvoir garder un niveau de fonds de roulement suffisant (apport externe, subvention d'investissement, prêt bancaire...) ?
- Est-ce que votre modèle économique vous permet de dégager des résultats excédentaires pour consolider vos capitaux propres ou fonds propres ?
- Quel est le niveau du besoin en fonds de roulement et comment est-il couvert ? Par un crédit court terme (avance sr subvention, découvert...) ou par le fonds de roulement ?

**En conclusion.** Au travers des différents cas de figure, nous constatons que les capitaux propres (ou fonds propres pour les associations) jouent un rôle clé pour assurer le bon niveau de trésorerie d'une organisation, car ils offrent la stabilité nécessaire pour gérer les besoins de liquidités à court terme. Ils permettent non seulement de couvrir les besoins immédiats de financement mais aussi de

- Comment évolue le cycle d'exploitation dans le temps ? Prévoyez-vous des évolutions de votre modèle économique qui pourraient impacter votre cycle d'exploitation ?

**NB.** Lorsque la nature des financements évolue ou lorsque les modes de règlement changent, il convient de réétudier le niveau des capitaux propres de votre organisation.

- Votre association ou entreprise solidaire rencontre-t-elle des creux de trésorerie importants pendant l'année ? Pour cela, doit-elle faire appel à des découverts bancaires ? Est-ce dû à une activité saisonnière ?
- À l'inverse, votre association ou entreprise solidaire possède-t-elle des réserves trop importantes par rapport à son budget d'exploitation ? Par exemple, certaines organisations possèdent des fonds propres conséquents. Elles thésaurisent et n'investissent plus dans leur projet. Dans ce cas, il faut revoir le projet associatif pour investir ces fonds qui dorment en trésorerie.

renforcer la solvabilité et la confiance des parties prenantes.

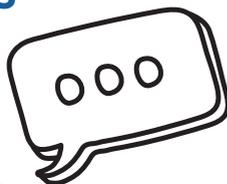
En d'autres termes, des capitaux propres solides assurent la pérennité financière de l'organisation en lui offrant les ressources nécessaires pour financer son BFR et traverser les périodes de tensions financières.



# INTERVIEW : RÉSEAU DES INDÉPENDANTS DE LA MUSIQUE (RIM)

RENFORCER L'EFFET LEVIER AU TRAVERS  
D'UN FONDS DE TRÉSORERIE MUTUALISÉ

**Sarah Bambou**, *Chargée de mission*  
dans le Réseau des Indépendants de la Musique (RIM)



## ***En quelques mots, pouvez-vous nous présenter le RIM ?***

Bien sûr ! Le RIM fédère et représente un écosystème de 211 adhérents œuvrant dans les domaines du spectacle vivant, de la musique enregistrée, de la transmission, des médias et de la structuration sur 12 départements en Nouvelle-Aquitaine.

La loi de juillet 2021 puis avril 2024 ont redéfini et assoupli les contours de l'exception au monopole bancaire, permettant aux associations, entre autres, de se prêter de l'argent entre elles.

***Vous avez fait partie des fédérations culturelles qui ont initié des expérimentations avant ces lois. Pouvez-vous nous le présenter ? Et nous indiquer les raisons qui vous y ont poussé ?***

En effet, le réseau expérimente depuis octobre 2021 un fonds de trésorerie mutualisé qui a permis de financer 8 structures représentant un total cumulé de 68 000€ de prêts.

Nous avons constaté dès 2010 que des structures adhérentes étaient confrontées à des besoins de trésorerie souvent limités dans le temps. Les solutions qui s'offraient à eux étaient souvent inadaptées. Nous avons en parallèle l'intuition qu'il y avait de la trésorerie dormante, dans d'autres structures.

Nous souhaitons qu'il y ait une solidarité financière entre les membres du réseau qui ont un besoin de court terme et ceux

qui ont la ressource. L'idée était de se positionner en complémentarité des acteurs financiers du territoire tels que France Active Nouvelle-Aquitaine, l'Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles (IFCIC) mais aussi des banques commerciales.

## ***Quels ont été les grandes étapes de la mise en place d'une telle solution ?***

En premier lieu, nous avons défini avec notre gouvernance, le principe de fonctionnement et le périmètre du fonds de trésorerie. Pour ce faire, nous avons été accompagnés, le RIM serait à la fois chargé de collecter l'épargne dormante via des apports avec droit de reprise, et organisme prêteur à des associations adhérentes via des conventions de prêts.

Ensuite, nous avons procédé à une évaluation des besoins de trésorerie et fait l'inventaire des ressources potentiellement disponibles. Nous avons conclu que les besoins représentaient environ 4% de l'épargne dormante.

Un autre enjeu majeur a été d'expliquer clairement le projet aux membres et de rassurer les potentiels « apporteurs » sur la gestion de leur trésorerie par le Réseau. Cette phase d'acculturation et de débat avec les structures adhérentes, visant à établir la confiance et susciter l'adhésion, est révélée être la plus longue. Nous avons finalement réussi à convaincre 12 adhérents contributeurs.

Pour compléter, nous avons décidé de mettre en place un Contrat d'Apport Associatif avec droit de reprise qui permet de renforcer les fonds propres du RIM et sert de « caisse de transition » si un apporteur se retire. Il représente également le seuil d'encours de crédit que le RIM ne doit pas dépasser.

Enfin, nous avons intégré, dans les statuts du RIM, notre nouvelle activité de prêt à titre occasionnel, défini les conditions de prêt, créé une gouvernance dédiée et fixé les règles de son fonctionnement au travers d'une charte (confidentialité, devoir de réserve, motivation de la prise de décision...). Le comité d'engagement est composé de 6 membres ayant une expertise sectorielle et/ou financière (France Active Nouvelle Aquitaine, expert-comptable, RAF du RIM et de structures adhérentes...).

### **Quelles sont les précautions à prendre ?**

L'association prêteuse doit minutieusement évaluer la situation financière de l'emprunteur et sa capacité de remboursement en examinant ses états financiers, ses prévisionnels et ses relations avec ses différents partenaires. Pour ce faire, nous avons mis en place un diagnostic économique et financier complété d'un entretien avec chaque structure emprunteuse. Cette évaluation est cruciale pour éviter le risque de « soutien abusif », qui pourrait engager notre responsabilité si l'emprunteur était

déjà en difficulté lors du prêt. Nous menons, par ailleurs, des rendez-vous de suivi avec les structures ayant eu un prêt et celles qui ne l'ont pas obtenu. C'est donc également un outil de prévention et d'alerte.

L'association prêteuse doit, quant à elle, également s'assurer que le prêt ne met pas en danger sa propre trésorerie et qu'elle conserve une capacité à faire face à ses propres besoins et imprévus.

### **Quels sont les avantages à mettre en place cette solution ?**

Beaucoup ! Tout d'abord, la détection précoce des difficultés : nos analyses et les passages en comité nous permettent de détecter, derrière les besoins de trésorerie, les problématiques économiques et financières que la structure n'aurait pas identifiées. Ensuite, l'effet de levier : la mise en lien des structures avec France Active Nouvelle Aquitaine est facilitée par l'implication de ces derniers au sein de la gouvernance du fonds et l'accompagnement des structures permet de rassurer les banques donc potentiellement de mobiliser d'autres financements. Enfin, faire réseau, car le fonds renforce le sentiment d'appartenance à un réseau, les uns bénéficiant ponctuellement de la solidarité des autres.



**3.**

**COMMENT PLACER  
MA TRÉSORERIE ?**

Une trésorerie bien maîtrisée permet non seulement de répondre aux besoins quotidiens de l'association, d'anticiper les imprévus, d'investir dans de nouvelles opportunités, mais aussi de diversifier ses produits, en plaçant la trésorerie lorsque la situation de l'organisation le permet.

Si vous souhaitez placer votre trésorerie, vous devrez prendre en compte un certain nombre d'éléments. Nous vous proposons, ici, une synthèse pour vous guider dans vos choix de placements.

## **A. Je connais les grandes familles de placements**

Les « placements » peuvent être classés par « familles », appelées « classes d'actifs ». Une classe d'actifs est une famille composée de plusieurs placements ayant des caractéristiques communes, comme le niveau de risque, l'espoir de rendement ou encore le degré de liquidité.

Faire une allocation d'actifs consiste donc à définir la part à donner à chaque classe d'actifs dans son portefeuille d'investissement, en fonction de son profil (risque, horizon...) mais également en fonction des qualités de chaque classe d'actifs.

Classiquement, les familles d'actifs peuvent être présentées de la manière suivante<sup>4</sup> :

### **PREMIÈRE FAMILLE, LE MARCHÉ DES OBLIGATIONS APPELÉ AUSSI MARCHÉ DE LA DETTE**

Le marché des obligations, ou marché de la dette, est une classe d'actifs où les investisseurs prêtent de l'argent à des émetteurs, généralement des gouvernements, des entreprises ou des institutions, en échange de paiements d'intérêts réguliers (appelés coupons) et du remboursement du capital investi à la maturité de l'obligation. Ce marché

est essentiel pour le financement des dépenses publiques, des investissements des entreprises et des projets de grande envergure. Vous pouvez détenir des obligations soit en direct, soit via des OPCVM (organisme qui a pour objet la gestion collective de fonds investis en valeurs mobilières : actions, obligations...).

### **DEUXIÈME FAMILLE, LE MARCHÉ DES ACTIONS (LES ENTREPRISES)**

La richesse créée par les entreprises est redistribuée en rémunération du travail (salariés et travailleurs indépendants), du capital investi (entrepreneurs et actionnaires) et participe au financement des infrastructures publiques (impôts et taxes).

Cette classe d'actifs correspond au capital des entreprises, via des actions, qu'elles soient non cotées, ou cotées en bourse pour les très grandes entreprises. Ce placement a l'énorme avantage d'être en général très performant pour des placements long terme, mais très risqué pour des

placements de plus court terme car il présente également l'énorme inconvénient d'avoir une très forte volatilité, avec des mouvements de hausse et de baisse des cours qui peuvent être vertigineux.

Dès lors qu'un placement offre un espoir de rendement important, il est très probablement investi au moins partiellement en actions. Le risque dépend de la part investie en action et le type d'actions. Cela étant, si vous avez un profil d'épargnant sécuritaire, fuyez ce type de placement !

<sup>4</sup> Les meilleurs placements pour les nuls, Marc Fiorentino, 2021

La rémunération de l'investisseur en actions s'obtient de deux manières : les plus-values : c'est l'évolution positive de la valeur de l'action (dans le sens contraire,

c'est la moins-value), et les dividendes (fraction du bénéfice d'une société distribuée à l'actionnaire).



### L'avis de France Active

En tant que financeur solidaire, France Active défend un investissement actif, raisonné, orienté vers la création de valeur de long terme, qui se traduit donc par une durée de détention suffisante pour l'organisation.

## TROISIÈME FAMILLE, LE MARCHÉ DE L'IMMOBILIER

Pour une association ou une entreprise solidaire, l'investissement immobilier correspond à l'achat de son siège et de ses locaux commerciaux, lorsqu'elle est concernée. Cet investissement est souvent associé à un crédit : en différant le paiement dans le temps d'un bien possédé immédiatement, l'achat avec emprunt produit un « effet de levier » sur la valeur du bien : positif si la valeur du bien augmente, négatif si la valeur du bien baisse.

On peut séparer l'immobilier en deux catégories : l'immobilier physique (acheter

un bien) et la Pierre Papier (acheter des parts d'un véhicule qui lui-même investi dans un parc immobilier). Dans le second cas, vous êtes ainsi un actionnaire ou un « porteur de parts » et bénéficiez d'une quote-part de loyers, ainsi que de la potentielle revalorisation de l'investissement. Les frais sont généralement plus élevés, mais la gestion des biens est totalement déléguée à une société de gestion et il est possible de n'investir que quelques milliers d'euros seulement en Pierre Papier.

## QUATRIÈME FAMILLE, LA MONNAIE : UN INSTRUMENT D'ÉCHANGE AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE

Cette catégorie correspond aux liquidités que vous avez placées à la banque. Elle se caractérise par deux éléments essentiels : la sécurité et la liquidité. L'argent placé peut être récupéré à tout moment, sans délai et sans aucun risque de perte en capital. On peut choisir de conserver son épargne sur des comptes courants ou des livrets, comme les livrets A, de Développement Durable, Compte à terme...

Le manque de connaissance des produits de placements amène une partie des associations et des entreprises solidaires à accumuler des capitaux, sur ce type d'instruments. Toutefois ces placements offrent une liquidité importante, liquidité essentielle pour des organisations ayant des niveaux de trésorerie faibles et donc des capacités de placement (niveau, durée) limitées.

## CINQUIÈME FAMILLE, LES PLACEMENTS ALTERNATIFS

Enfin, il existe des univers réservés à des investisseurs avertis tels que les matières premières (métaux, céréales, énergies fossiles...), le monde de l'art et des collections (peinture, sculptures, objets historiques...) et maintenant les cryptomonnaies dont la plus connue est le bitcoin.

On trouvera également dans cette famille

de placement, l'or. Ce métal précieux bénéficie d'un statut spécial en qualité de valeur refuge, à savoir que quand le cours de l'or va bien, c'est que le reste de l'économie va mal... Il a tendance à grimper en temps de crise économique et lorsque les investisseurs cherchent à se couvrir de certains risques (inflation, krach boursier...).

## **B. Je sais choisir les placements adaptés à ma situation**

Si vous souhaitez développer ou diversifier vos placements, vous devrez prendre en compte un certain nombre de critères.

### VOTRE CONNAISSANCE DES PLACEMENTS

Le premier élément sur lequel vous devrez vous appuyer, c'est, tout simplement, votre niveau de connaissance des différentes familles de placements. La connaissance des placements est un point clé avant de se lancer dans une stratégie de placement

de votre trésorerie, n'hésitez pas à lire la presse spécialisée ou à discuter avec vos conseillers bancaires pour connaître les différents placements disponibles pour votre organisation.

### VOTRE HORIZON DE PLACEMENT

Vous devrez, ensuite, évaluer votre horizon de placement. Il s'agit de la période de temps durant laquelle vous prévoyez de conserver un placement. Cet horizon temporel est généralement déterminé en fonction de votre projet stratégique, de vos objectifs de rendement, de votre capacité de placement et de vos besoins en liquidités.

Pour cela, il va vous falloir évaluer tous les éléments qui peuvent impacter votre capacité de placement, et donc votre trésorerie, à court terme (moins de 12 mois) pour assurer les besoins liés à votre cycle d'exploitation, à moyen terme (entre 1 et 5 ans) pour financer des projets spécifiques

(mise en œuvre de votre nouveau projet associatif, investissement dans votre système d'information, développement de nouvelles réponses sociales, etc.).

Vous devrez également maîtriser votre stratégie de développement. Une association en forte croissance aura probablement un horizon de placement moins long, car elle réinvestira ses résultats et utilisera sa trésorerie pour financer ses projets de développement. En revanche, une association plus mature ou en phase de consolidation pourrait chercher à investir de manière plus sélective et avec des horizons plus longs.

## VOTRE RAPPORT AU RISQUE

Après la question de l'horizon de placement, vous devrez vous interroger sur le rapport au risque dans votre association ou votre entreprise solidaire. Rappelons une règle simple en matière de placement : plus le risque est élevé, plus le potentiel de gain et la perte potentielle sont importants. Aussi, vous devez vous fixer un objectif de rendement financier de vos placements, cohérent avec votre rapport au risque. C'est une règle simple, mais qui n'est pas toujours bien comprise par les dirigeants !

Ainsi, si vous ne souhaitez faire prendre aucun risque à votre organisation, vous devrez opter pour des placements qui

assurent cette sécurité comme des livrets bancaires ou comptes à terme. Si à l'inverse, vous vous sentez apte à prendre du risque car vous avez des compétences spécifiques, vous opterez davantage pour des placements plus dynamiques comme les actions. Ce placement peut être effectivement très performant, mais il est très risqué et nécessite de tabler sur du temps long.

Dans tous les cas, il est conseillé de diversifier ses placements, afin de diminuer le risque. Plus votre portefeuille est diversifié, plus le risque est réparti. On dit qu'il est « mutualisé ».

## VOTRE ANALYSE DU CONTEXTE GÉNÉRAL

En dehors des incertitudes propres à votre organisation, vous devrez également prendre en compte les incertitudes qui peuvent impacter vos choix de placement. Notons entre autres : l'inflation, la fiscalité et la conjoncture économique.

L'inflation équivaut à un « intérêt négatif » qui impactent les revenus des placements. Par exemple, si vous faites le choix d'un placement sur un livret A pour garder votre épargne liquide, et que le livret est rémunéré à 3 % net d'impôt, mais que le niveau d'inflation est de 4,9 %. Des placements offrant un rendement net

inférieur à 4,9 % vous font en réalité perdre du « pouvoir d'action ».

La fiscalité change dans le temps et il n'est jamais assuré que le régime fiscal d'un placement demeurera inchangé, ce qui génère automatiquement une incertitude quant au gain net réel du placement que vous avez choisi.

La situation économique évolue également au fil du temps dans un sens plus ou moins favorable aux différents types de placements. Par exemple, un retournement de marché peut déprécier les actions que vous avez en portefeuille.

## VOS CONVICTIONS

Dernier élément, et non des moindres, n'hésitez pas à placer votre trésorerie dans des produits cohérents avec vos convictions, on appelle cela des « thèmes d'investissement ». Elles peuvent être ciblées sur une thématique très précise (comme la digitalisation des entreprises), plus sociétale (dans l'investissement socialement responsable ou solidaire) et plus écologique (exclure les placements qui investissent dans les industries fossiles).

Pour vous guider dans le méandre des placements, le plus simple est de vous appuyer sur les labels existants, il s'agit, ni plus, ni moins de certifications. Plusieurs labels existent, notons entre autres, le label Investissement Socialement Responsable, qui a été créé en 2015 par le Ministère de l'Économie et des Finances, et qui est attribué aux fonds investissant dans des entreprises aux pratiques responsables, le label Greenfin, qui a été créé par le

ministère de l'Environnement, en 2015 et qui est attribué aux fonds investissant dans l'économie verte et excluant les entreprises opérant dans le secteur nucléaire et les énergies fossiles.

Comme ce guide s'adresse à des dirigeants associatifs et d'entreprises solidaires, nous nous intéresserons, dans la partie suivante, plus spécifiquement, au label Finansol.

Il s'agit du label de la finance solidaire, créé en 1997 pour distinguer les produits d'épargne solidaire des autres produits d'épargne auprès du grand public. Les produits d'épargne labellisés par Finansol permettent donc d'investir très largement dans l'Économie Sociale et Solidaire, et plus spécifiquement dans les Entreprises Solidaires d'Utilité Sociale (ESUS).

## C. Je découvre les solutions de placements solidaires

L'épargne solidaire consiste à placer son argent dans des projets éthiques à forte utilité sociale et environnementale, via la souscription de produits d'épargne solidaire.

L'épargne solidaire offre, ainsi, aux associations et aux entreprises solidaires, un moyen de gérer leur trésorerie tout en soutenant des initiatives sociales et environnementales. En choisissant des placements solidaires, votre organisation peut être cohérente entre son activité et ses placements, en lui permettant de contribuer à des projets qui favorisent l'insertion sociale, le logement pour les plus démunis ou encore la transition énergétique.

Vous trouverez des produits d'épargne solidaire dans toutes les catégories de classes d'actif. Parmi eux, les livrets solidaires, les fonds d'investissement ou encore les obligations solidaires sont autant d'outils accessibles, avec des impacts mesurables. Tous les placements solidaires sont labellisés Finansol et listés sur le site de Fair<sup>5</sup>.

Il existe trois types de produits solidaires :

➤ **Les produits de placements solidaires**, pour lesquels la solidarité se manifeste au niveau des sommes placées. Pour être solidaire, tout ou partie du montant placé doit financer des projets d'utilité sociale

et environnementale. Il peut s'agir de Fonds Commun de Placement (FCP), d'Organismes de Placement Collectif (OPC), de parts sociales, d'actions non cotées, etc.

➤ **Les produits de partage**, pour lesquels la solidarité se manifeste au niveau des revenus perçus. Pour être solidaire, au moins 25 % de l'intérêt généré doit être versé sous forme de dons à une association. Il s'agit souvent de livrets d'épargne bancaire et d'OPC.

➤ **Les produits mixtes**, pour lesquels le mécanisme est double. La solidarité se manifeste ainsi via de l'investissement solidaire ET du partage. Il s'agit essentiellement d'OPC.

Fin 2023, l'épargne solidaire représentait, en France, 30 milliards d'euros, soit +15 % sur un an, mais seulement une partie des fonds finance les projets solidaires. Cela représente ainsi, 0,5 % de l'épargne financière des Français et génère 680 millions de financement solidaire et 8,5 millions de dons aux associations<sup>6</sup>. C'est beaucoup, mais c'est insuffisant pour répondre aux enjeux d'investissement des associations et des entreprises solidaires. Alors n'hésitez pas à placer solidaire et faites jouer ainsi ce puissant mécanisme de solidarité !

5. Pour en savoir plus, consulter le site de Fair : <https://www.finance-fair.org/fr/quels-sont-les-placements-labellises-finansol>

6. Baromètre de la finance solidaire, publié par la Croix, en partenariat avec Fair, juin 2024

## D. J'évalue la maturité de la fonction de trésorier dans mon organisation

Maintenant que vous avez touché du doigt l'importance de gérer votre trésorerie et que vous avez une compréhension des différentes catégories de placement possibles, vous allez pouvoir évaluer la maturité de votre organisation sur ce sujet. Répondez à ce test par rapport à votre situation actuelle.

Soyez honnête dans vos réponses et découvrez ensuite la maturité de la fonction de « trésorier » au sein de votre organisation. N'hésitez pas à le partager avec votre gouvernance, afin de partager le plan d'actions à mettre en œuvre pour renforcer le pilotage et optimiser votre trésorerie.

	OUI	NON
<p><b>1. Lorsque vous disposez de trésorerie, quels choix de placements faites-vous ?</b></p> <p><b>A.</b> Plutôt des placements, de type compte à terme, livret... pour prévenir tout risque financier et assurer que l'association ou l'entreprise solidaire dispose toujours de liquidités disponibles pour ses besoins à court terme.</p> <p><b>B.</b> Plutôt des placements de type actions, produits dérivés, crypto-monnaies... pour favoriser une recherche de rendement élevé.</p>		
<p><b>2. Avez-vous des moyens humains pour gérer votre trésorerie au sein de votre structure ?</b></p> <p><b>A.</b> Oui, même si ce n'est pas une personne à plein temps. Il y a bien une personne en charge du pilotage de la trésorerie dans mon organisation.</p> <p><b>B.</b> Pas vraiment. Nous faisons le point de temps en temps, quand on s'inquiète pour le décaissement des salaires à la fin du mois.</p>		
<p><b>3. Diriez-vous que vous avez une connaissance fine des produits de placements possibles pour votre organisation ?</b></p> <p><b>A.</b> Je dirais que j'ai une idée des grandes catégories de placements, les perspectives de rendement et de niveau de risque...</p> <p><b>B.</b> Pas vraiment. De toute manière, quand on a de la trésorerie disponible, on la place toujours sur un support liquide, de type livret A. Ça a le mérite d'être simple !</p>		
<p><b>4. Avez-vous mis en place des outils pour suivre votre trésorerie ?</b></p> <p><b>A.</b> Bien sûr ! Nous avons un plan de trésorerie que nous mettons à jour mensuellement (ou de manière quinzomadaire en fonction de nos besoins).</p> <p><b>B.</b> Non, nous n'en avons pas vraiment besoin. Regarder le solde du compte bancaire, de temps en temps, nous suffit pour nous rassurer.</p>		

<p><b>5. Diriez-vous que votre organisation a une appétence à la prise de risque en matière de placement ?</b></p> <p><b>A.</b> Oui, car nous commençons à avoir de la connaissance et de l'expérience sur les placements. Par ailleurs, nous cherchons à ce que les placements soient une composante de notre modèle économique.</p> <p><b>B.</b> Pas du tout ! C'est presque un choix politique d'éviter la spéculation avec nos placements.</p>		
<p><b>6. Diriez-vous que vous avez mis en place des mesures d'optimisation de sa trésorerie avec vos créanciers et fournisseurs ?</b></p> <p><b>A.</b> Nous sommes tournés vers l'optimisation de notre trésorerie, avec une négociation systématique des délais de règlement de nos créances et de nos dettes, dès que c'est possible.</p> <p><b>B.</b> C'est toujours un casse-tête pour nous, car nous ne sommes pas tellement organisés pour le faire.</p>		
<p><b>7. Avez-vous des échanges réguliers en matière de placement, avec vos partenaires bancaires ?</b></p> <p><b>A.</b> Régulière, lors de notre RDV annuel avec notre conseiller bancaire, par lecture de la presse spécialisée !</p> <p><b>B.</b> Pour ainsi dire, jamais. Nous n'en faisons pas un sujet !</p>		
<p><b>8. Diriez-vous que votre organisation est tournée vers l'optimisation de votre trésorerie ?</b></p> <p><b>A.</b> Oui, les informations et évènements exceptionnels qui impactent la trésorerie sont tout de suite communiqués. Lorsqu'un partenariat est négocié, on cherche rapidement à le mettre en œuvre pour appeler le premier versement.</p> <p><b>B.</b> Je ne dirais pas ça. Finalement la gestion de la trésorerie, c'est surtout le sujet du DAF, ou de la personne en charge.</p>		
<p><b>9. Pensez-vous vos placements en fonction d'une planification à moyen terme ?</b></p> <p><b>A.</b> Bien sûr, nous adaptons nos choix de placement, en fonction de notre capacité de trésorerie à moyen terme.</p> <p><b>B.</b> Nous choisissons des placements très liquides pour ne pas être contraints sur des durées.</p>		
<p><b>10. Diriez-vous que la gestion des stocks est également un sujet d'optimisation pour votre organisation ?</b></p> <p><b>A.</b> Oui, nous avons une rotation rapide des stocks, grâce à un suivi précis des stocks et une gestion informatisée.</p> <p><b>B.</b> Non, c'est d'ailleurs un sujet pour nous. Nous avons des stocks importants qui immobilisent beaucoup de liquidités !</p>		

Pour découvrir le type de « trésorier » que vous êtes, il vous suffit de reporter un point pour chacune de vos réponses dans

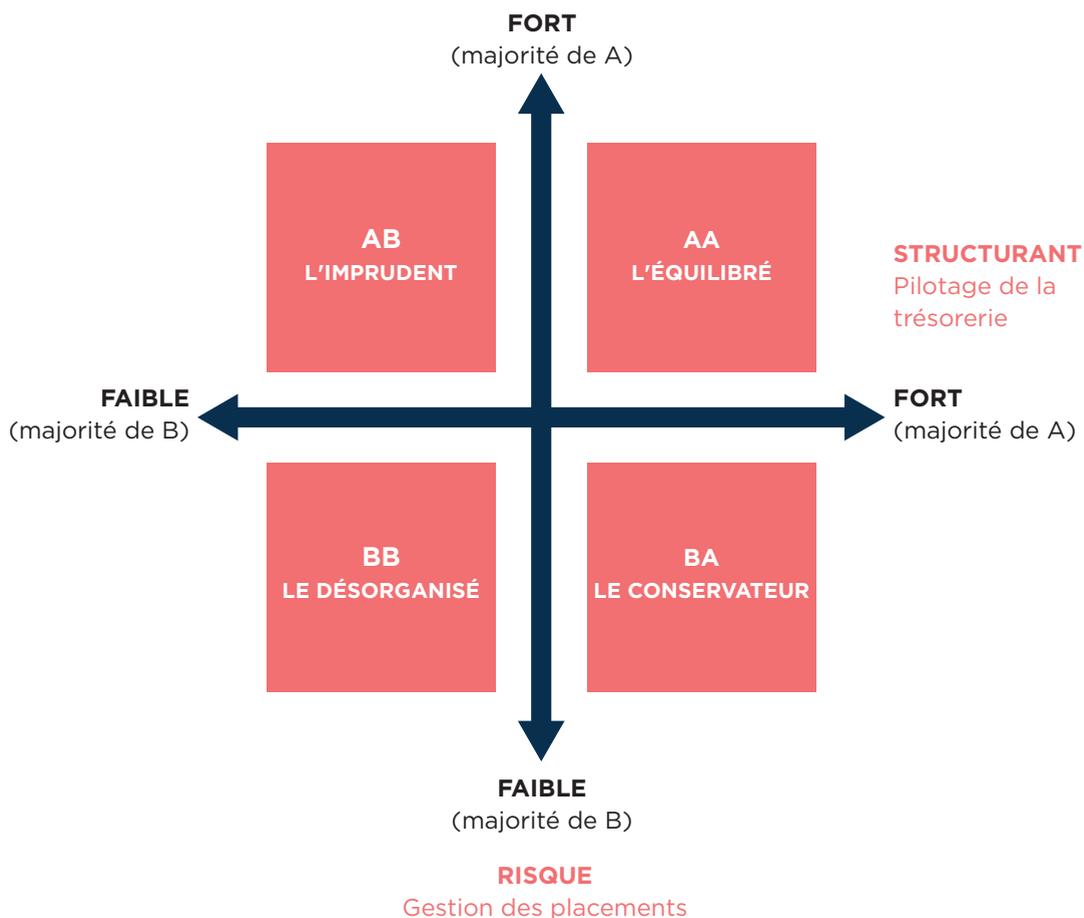
le tableau ci-joint et de faire la somme du nombre de réponses dans chaque colonne.

<i>Pilotage de trésorerie</i>			<i>Gestion des placements</i>		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
2			1		
4			3		
6			5		
8			7		
10			9		
<b>Total</b>			<b>Total</b>		

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma ci-dessous. Si vous avez des majorités de « **B** » dans la partie « Pilotage de la trésorerie » et des majorités de « **A** » dans la partie « Gestion des placements », alors votre vision

de la fonction du trésorier est celle du « l'imprudent » .

Pour découvrir votre type, il faut suffit de lire le descriptif lié à votre profil.



« **L'équilibré** », vous avez une approche « équilibrée » de la fonction de trésorier. Vos caractéristiques : stratégie de diversification de votre portefeuille de placement, acceptation modérée du risque pour un rendement amélioré.

Votre objectif est d'optimiser la rentabilité de la trésorerie en l'intégrant dans une vision stratégique de long terme et en limitant le risque. Ce profil cherche un compromis entre sécurité et rendement. Pour cela, sa stratégie de placement combine des actifs sûrs et d'autres plus risqués pour chercher des rendements plus élevés tout en limitant les risques (par exemple : fonds obligataires et une partie dans des fonds d'investissement avec une perspective de rendement plus élevé). Se pose toutefois la question du sens de votre épargne sur laquelle votre organisation n'a pas encore statué. Il est temps de s'y coller !

« **Le conservateur** », il s'agit sans doute du « style » le plus fréquent dans l'Économie sociale et solidaire, notamment associatif. Vos caractéristiques : faible prise de risque, forte liquidité, vision des placements de stabilité plutôt que de rentabilité.

Votre objectif est d'assurer une trésorerie toujours disponible et de garantir une sécurité maximale des placements, tant pis si les placements ne sont pas très rémunérateurs. Pour cela, les placements privilégiés sont les comptes à terme, livrets bancaires et OPCVM monétaires. Le conservateur a une gestion prudente des

**En conclusion.** Pour conclure, les associations et entreprises solidaires disposent de plusieurs solutions pour placer leurs excédents de trésorerie. Ces solutions varient en fonction de leur stratégie financière, de leur besoin de liquidités, de leur conviction et de leur

flux de trésorerie, avec des réserves de liquidités plus importantes, même si cela entraîne une rentabilité plus faible. Prenez en compte les placements solidaires.

« **L'imprudent** », vous êtes concentré sur le placement de votre trésorerie, mais sans avoir de prévisions fiables et de suivi de votre trésorerie. Cette approche opportuniste vous conduit à ignorer les besoins immédiats de liquidité et à mal calibrer vos placements.

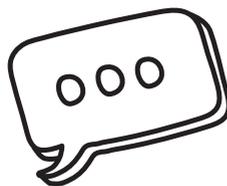
En raison de l'absence de gestion proactive de la trésorerie, votre organisation peut être confrontée à des difficultés de liquidité immédiate, même si une partie des fonds est investie dans des placements à rendement élevé, ainsi que des pertes de capital, surtout si vous devez sortir de placements trop vites, du fait des besoins de trésorerie.

« **Le désorganisé** », vous manquez de structure et d'organisation dans le suivi des flux de trésorerie. Vos caractéristiques : faible anticipation, manque de visibilité claire entre les entrées et les sorties de trésorerie, manque d'outillage, improvisation des placements.

Les conséquences sont importantes : manque de liquidités disponibles au moment des besoins, difficultés à prévoir les tensions de trésorerie, risque de découverts bancaires et de frais supplémentaires liés à la mauvaise gestion.

tolérance au risque. Pour donner du sens à l'épargne, il faut penser « solidaire ». Tout produit de placement a son pendant solidaire. Enfin, n'hésitez pas à vous faire accompagner dans cette démarche, surtout si vous manquez d'expérience.

## INTERVIEW : France Active et Mirova



**DONNER DU POUVOIR À SON ÉPARGNE  
GRÂCE À LA FINANCE SOLIDAIRE**

**Fabien Léonhardt**, *Gérant chez Mirova*

**Fanny Gerome**, *Directrice Générale Adjointe de France Active*

***France Active est un réseau associatif engagé dans la finance solidaire. Chaque année, vous investissez 500M€, dans 30 000 associations et entreprises. Pouvez-vous nous présenter France Active et ses principaux modes d'intervention ?***

**Fanny Gerome** : France Active est effectivement, un réseau associatif dans la finance solidaire, créé il y a plus de 30 ans, présent dans toute la France, avec ses 850 salariés et ses milliers de bénévoles. Nous intervenons financièrement de deux manières.

Nous nous portons garant des personnes éloignées de l'emploi qui veulent créer leur entreprise. Nous leur facilitons l'accès à un crédit bancaire dans de bonnes conditions, notamment en négociant avec la banque, la suppression des cautions personnelles et l'obtention d'un taux d'intérêt cohérent avec le marché.

D'autre part, nous investissons l'épargne solidaire que nous collectons, dans des associations et entreprises solidaires qui souhaitent développer ou faire face à des difficultés.

***Qu'est-ce que l'épargne solidaire ? Qu'est-ce que cela représente en France ?***

**Fabien Léonhardt** : Le principe est simple, un épargnant à travers de nombreux types de placements (livret, assurance, plan d'épargne entreprise...) va flécher une partie de son épargne vers des projets à très forte utilité sociale et environnementale.

Sur la part solidaire, l'objectif est un impact fort, mais, bien souvent, avec un rendement plus faible.

L'épargne solidaire est très ancienne en France. À titre d'illustration, Mirova a lancé, il y a 30 ans, le premier fonds solidaire en France, en partenariat avec France Active. Aujourd'hui, l'épargne solidaire se développe de manière très dynamique en France, avec près de 700 millions d'investissement en 2023 et plus de 30 milliards d'encours sur des produits solidaires. Il n'y a pas d'équivalent dans le monde.

***Comment France Active accompagne-t-elle concrètement les projets ?***

**FG** : L'atout de notre organisation, c'est d'être un mouvement associatif décentralisé avec 35 associations territoriales, 120 points d'accueils, y compris en outre-mer.

Nos associations territoriales analysent le projet, évaluent le besoin financier et accordent des financements. Elles connaissent les acteurs de terrain et les dynamiques économiques. C'est au niveau local que se prennent les décisions, ce qui nous donne une véritable agilité à notre action. Grâce à l'épargne solidaire, nos financements sont accessibles aux projets solidaires dont les modèles économiques n'ont souvent pas les mêmes rentabilités que dans l'économie plus classique. Par cet accompagnement, nous apportons du crédit aux projets, ce qui permet de faire levier sur d'autres financements.

## *Quels sont les leviers pour développer l'épargne solidaire ?*

**FL :** Le premier levier, c'est la communication ! C'est une finance encore trop méconnue. La réglementation a un rôle clé, elle a clairement aidé à flécher la finance solidaire qui s'est beaucoup développée ces dernières années, et c'est une bonne nouvelle !

Ensuite, il faut gagner la confiance des épargnants. Pour ça, il faut plusieurs ingrédients, notamment la transparence (via des données extra-financières notamment), la gouvernance, il faut connaître les dirigeants des entreprises dans lesquelles nous intervenons et enfin, la proximité, pour agir en action directe avec les territoires.

## *Un dernier mot pour développer l'épargne solidaire ?*

**FG:** Peut-être tout simplement, que nous prenions conscience qu'en tant qu'épargnant, nous avons un pouvoir. L'épargne finance l'économie. Nous pouvons donc agir sur l'économie en orientant autrement notre épargne. Pour cela, je crois au pouvoir de l'épargne solidaire !

Si vous êtes intéressés, parlez à votre conseiller bancaire. C'est parce que nous sommes nombreux à demander des produits solidaires, que la finance agira et qu'elle fléchera l'épargne vers des projets solidaires.



4.

**PAR QUI**  
ET COMMENT  
ME FAIRE AIDER ?

## A. J'adopte les bons réflexes et je maximise mes chances de bien gérer ma trésorerie

Pour gérer ma trésorerie dans le temps, il est primordial que l'organisation puisse avoir les bons réflexes à chaque étape de la démarche :

	<i>Les bons réflexes à chaque étape</i>
<b>EVALUEZ VOS BESOINS DE TRÉSORERIE ET VOTRE NIVEAU DE COUVERTURE</b>	<p><b>Pour évaluer votre besoin de trésorerie, il est nécessaire de s'appuyer sur les principaux indicateurs (fonds de roulement et besoin en fonds de roulement).</b></p> <p>N'oubliez pas que ces indicateurs sont à analyser dans le temps et à comparer dans l'espace. Dans le cas contraire, cela ne vous donnera que des informations partielles.</p>
<b>SUIVEZ VOTRE TRÉSORERIE DANS LE TEMPS</b>	<p><b>La tenue dans le temps d'un plan de trésorerie est un préalable à tout pilotage. Il permet de constater votre situation de trésorerie et d'évaluer le montant du pic de trésorerie négative, si vous êtes concernés. Il vous sera également utile dans votre négociation financière auprès de votre banque.</b></p> <p>N'oubliez pas la périodicité de ce type d'outil dépend de votre organisation et de votre besoin. En cas d'insuffisance de trésorerie, cet outil peut être mise à jour quotidiennement.</p>
<b>OPTIMISEZ TOUJOURS VOTRE TRÉSORERIE, SURTOUT SI VOTRE ORGANISATION N'A PAS DE RÉSERVE TRÈS IMPORTANTE !</b>	<p><b>Pour optimiser la trésorerie, trois postes sont à travailler prioritairement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Les créances clients.</b> Une gestion rigoureuse de ce poste permet d'éviter les retards de paiement.</li> <li>➤ <b>Les dettes fournisseurs.</b> Un mauvais pilotage des délais de paiement peut entraîner des tensions de trésorerie.</li> <li>➤ <b>Les stocks.</b> Un niveau de stock excessif peut immobiliser des liquidités importantes et entraîner des coûts liés au stockage.</li> </ul>
<b>TROUVEZ LES SOLUTIONS DE FINANCEMENT ADAPTÉES À VOTRE BESOIN</b>	<p><b>De nombreuses solutions peuvent être envisagées pour répondre à votre besoin de trésorerie, des réponses à court terme (comme le découvert, la gestion des créances et des dettes) et des réponses plus structurantes (comme les apports, les subventions d'investissement...)</b></p> <p>Ne recourez pas à des réponses court terme, lorsque le besoin est structurel. Dans le cas contraire, le coût des solutions financières sera très onéreux pour votre organisation et vous risquez d'être toujours dans le rouge.</p>

<p><b>EVALUEZ VOTRE NIVEAU DE FONDS PROPRES SUFFISANTS</b></p>	<p><b>Pour connaître le bon niveau de capitaux propres à avoir, tout dirigeant d'association ou d'entreprise solidaire devra réaliser son propre diagnostic autour de ses investissements, de son cycle d'exploitation et de sa stratégie de financement.</b></p> <p>Votre organisation évoluant dans le temps, il conviendra de vous réinterroger régulièrement sur le bon niveau de capitaux propres à viser.</p>
<p><b>CONSTITUEZ UN NIVEAU DE FONDS PROPRES SUFFISANTS</b></p>	<p><b>Une insuffisance de capitaux propres (ou fonds propres pour les associations) a un impact majeur sur l'assise financière de l'organisation, et plus spécifiquement sur son niveau de trésorerie. Le meilleur moyen de se constituer des fonds propres dans le temps est encore de faire des résultats excédentaires.</b></p> <p>Vous pourrez également recourir à des subventions d'investissement, des apports de capitaux externes, notamment.</p>
<p><b>CHOISISSEZ DES PLACEMENTS ADAPTÉS À VOTRE SITUATION</b></p>	<p><b>Pour choisir les bons placements, il est nécessaire de rester concentré sur l'objectif visé. Cet objectif détermine la possibilité, ou au contraire l'exclusion, de certains placements.</b></p> <p>N'hésitez pas à revoir vos choix et votre horizon de placement, si la situation de votre organisation change (évolution de la composition du modèle économique, développement fort de votre activité...)</p>
<p><b>DIVERSIFIEZ VOS PLACEMENTS POUR LIMITER LE RISQUE</b></p>	<p><b>Il est conseiller de diversifier vos placements, afin de diminuer le risque. Plus votre portefeuille est diversifié, plus le risque est réparti. On dit qu'il est « mutualisé ».</b></p> <p>En ayant des placements diversifiés, vous aurez peut-être l'impression que le risque est multiplié, mais le risque global de votre portefeuille serait diminué. Votre perte serait compensée par d'autres gains.</p>
<p><b>SOYEZ COHÉRENT, EN PLAÇANT SOLIDAIRE !</b></p>	<p><b>L'épargne solidaire offre aux associations et aux entreprises solidaires, un moyen de placer leur trésorerie tout en soutenant des initiatives sociales et environnementales.</b></p> <p>En choisissant des placements solidaires, votre organisation peut être cohérente entre son activité et ses placements, en lui permettant de contribuer à des projets qui favorisent l'insertion sociale, le logement pour les plus démunis ou encore la transition énergétique.</p>
<p><b>FAITES-VOUS ACCOMPAGNER !</b></p>	<p><b>Travailler sa trésorerie nécessite d'avoir les bons outils et la bonne stratégie de financement.</b></p> <p>N'hésitez pas à vous faire accompagner dans cette démarche, surtout si vous manquez d'expérience sur le sujet. Un accompagnement externe peut vous permettre de prendre le recul nécessaire et vous apporter les compétences techniques nécessaires.</p>

## B. Je connais les acteurs qui peuvent m'accompagner et financer mes besoins

**Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)** est un acteur incontournable pour vous accompagner dans le pilotage de votre organisation, notamment de la trésorerie. Il va intervenir dans une phase de diagnostic partagé et affiner vos besoins.

Après avoir partagé le diagnostic, le DLA vous mettra en contact avec d'autres acteurs capables de vous accompagner sur des sujets précis<sup>5</sup>.

**Les consultants et experts thématiques** peuvent intervenir à la suite du diagnostic DLA. Le consultant peut intervenir dans la structuration de vos outils de pilotage et dans sa mise en œuvre (tableau de bord, plan de trésorerie, intégration du sujet dans les équipes de gestion par exemple).

**Votre réseau et votre fédération** peuvent également vous aider à y voir plus clair et à comprendre toutes les spécificités de votre secteur : le réseau des comités Olympiques (sport), Opale et l'Ufisc (la culture), l'Uniopss (santé, social et médico-social), les fédérations professionnelles sectorielles, etc. mais aussi des réseaux plus généralistes comme le Mouvement Associatif. Ils pourront également vous donner de précieux éléments sur les ressources que vous pourrez solliciter.

**Votre expert-comptable** vous aide, en premier lieu, à réaliser votre comptabilité, mais il a également pour mission d'accompagner le dirigeant dans le pilotage et le développement de l'entreprise. Pour cela, il peut vous proposer des outils de suivi afin de construire avec vous, votre pilotage opérationnel et vous aider dans son inter-prétation.

**Les financeurs publics** susceptibles de vous financer sont potentiellement nombreux. Ils ont des domaines de compétences, des territoires et des priorités propres, que vous devez connaître avant

d'aller les voir. Ils peuvent encore intervenir via des subventions d'investissement, utiles pour renforcer vos capitaux propres.

Tous les échelons sont possibles : Union Européenne (notamment avec les fonds structurels FSE ou FEDER, aujourd'hui largement portés par les Régions), l'Etat, les collectivités locales (et en premier lieu les Régions, mais aussi les intercommunalités) ainsi que les organismes parapublics (Cnaf, Ademe...).

**Les fondations et entreprises privées.** Les fondations sont des organismes souvent adossés à de grosses entreprises « classiques » (parfois à des particuliers) dont elles portent généralement le nom. Pour beaucoup, elles interviennent sur des investissements ou des nouveaux projets.

À noter également que certains d'entre elles font le choix d'accompagner la structuration de l'association et peuvent donc vous accompagner dans vos démarches, notamment d'amélioration de votre gestion.

**Les réseaux bancaires** seront les interlocuteurs adéquats si vous avez besoin de financer votre trésorerie, ainsi que vos nouveaux investissements. Le banquier pourra par ailleurs vous aider à y voir plus clair sur vos besoins de financement et votre stratégie financière<sup>6</sup>.

**Le réseau France Active**, présent sur tout le territoire, peut challenger votre projet, vous appuyer dans la consolidation de votre stratégie financière et vous proposer des financements adaptés à vos capacités financières tout en faisant levier sur l'offre financière existante de votre territoire. Pour cela, le réseau propose des garanties bancaires, des prêts participatifs et des apports en fonds propres.

5. Pour trouver le DLA le plus proche de chez vous, consulter [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)

6. Pour en savoir plus, consulter les guides de France Active [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

## C. Je sais placer et mettre en place un plan de trésorerie

### PLACER SA TRÉSORERIE

Placer sa trésorerie nécessite des étapes préalables. Pour ce faire, il convient de vous poser 5 grandes questions :

#### 1. Quel est l'objectif de mon placement ?

- Investir ;
- Gagner en autonomie financière ; constituer des réserves, faire face à un imprévu futur...

**2. Quel risque je suis prêt à assumer et qui a les compétences pour gérer ce risque en interne ?** Les fonds notent généralement le risque de 1 (le moins risqué) à 7 (le plus risqué).

#### 3. Quelle est mon horizon de placement (et donc la liquidité dont j'ai besoin) ?

- **Court terme** : vous avez besoin d'avoir accès rapidement à une source de cash, il convient ici de limiter au maximum le risque pour ne pas baisser le capital que vous détenez ;
- **Moyen terme** : vous avez besoin de cet argent dans un délai de 2 à 5 ans. Vous pouvez accepter un niveau de risque modéré, avec une volatilité maîtrisée, pour obtenir un rendement supérieur aux placements court terme, tout en conservant une certaine liquidité ;
- **Long terme** : vous voulez faire fructifier cet argent le plus longtemps possible. Adapté à une stratégie d'autonomie financière : possibilité de prendre plus de risques ici car lisser sur plusieurs années ;

### METTRE EN PLACE UN PLAN DE TRÉSORERIE

Pour que le dirigeant puisse suivre sa trésorerie tout au long de l'année, il est primordial de tenir et d'utiliser très régulièrement un plan de trésorerie. Ce prévisionnel permet d'anticiper les difficultés de trésorerie et de mettre en exergue les besoins pour faire face au développement de l'activité. Il sera un bon outil pour dialoguer avec le banquier en cas de sollicitation d'un crédit.

**4. Quelle est le contexte actuel ?** Environnement de taux, perspectives sectorielles, évolutions réglementaires...

#### 5. Quelles sont mes convictions ?

**La réponse à ces 5 grandes questions définira votre profil.**

De façon général, portez une attention particulière, sur chaque classe d'actifs :

- **aux frais** : gestion, entrée/sortie, arbitrage (pour modifier la répartition de vos investissements), tenue de compte, frais cachés (comme les frais de transaction au sein du fonds) ;
- **à la performance historique** : tout en gardant à l'esprit que les performances passées ne préjugent pas des performances futures. Analysez la régularité des rendements sur différentes périodes (1 an, 3 ans, 5 ans et 10 ans si possible) et dans différents contextes économiques ;
- **à la fiscalité applicable selon votre statut** ;
- **à la diversité de vos placements** pour répartir les risques.

Pour vous aider dans votre démarche, vous trouverez, ci-contre, un modèle de plan de trésorerie.

Vous souhaitez maîtriser cet outil ? France Active propose des formations en ligne. N'hésitez pas à vous rapprocher de votre interlocuteur France Active, sur votre territoire.

# PLAN DE TRÉSORERIE

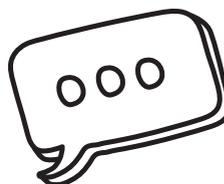
ENCAISSEMENTS	Janv. 24	... 24	Déc. 24
<i>Apport en capital/Augmentation fonds associatifs</i>			
<i>Subventions d'investissements</i>			
<i>Cessions d'immobilisations (Ex. : vente d'un immeuble, matériel, machine, ...)</i>			
<i>Emprunts bancaires</i>			
<i>Concours financiers (Apport financier autre qu'un emprunt bancaire)</i>			
<i>Apports en comptes courants d'associés bloqués</i>			
<b>HORS EXPLOITATION (SOUS TOTAL)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Créances à l'ouverture</i>			
<i>Chiffre d'affaires TTC (Ex. : vente de prestation, ...)</i>			
<i>Subventions d'exploitation (dont subventions exceptionnelles)</i>			
<i>Aides aux postes</i>			
<i>Autres produits (Ex. : transfert de charges, dons, cotisations, ...)</i>			
<i>Produits financiers (Ex. : vente d'un immeuble, matériel, machine, ...)</i>			
<b>EXPLOITATION (SOUS TOTAL)</b>			
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

DÉCAISSEMENTS	Janv. 24	... 24	Déc. 24
<i>Acquisition d'immobilisations (= investissements. Ex. : vente d'un immeuble, ...)</i>			
<i>Remboursement des emprunts</i>			
<i>Remboursement des comptes courants</i>			
<b>HORS EXPLOITATION (SOUS TOTAL)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Dettes à l'ouverture</i>			
<i>Achats de marchandises et matières premières TTC</i>			
<i>Charges externes TTC</i>			
<i>Impôts</i>			
<i>Charges de personnel</i>			
<i>Cotisations sociales</i>			
<i>Autres charges</i>			
<i>Charges d'intérêt</i>			
<i>Autres charges financières</i>			
<i>Participation et intéressement</i>			
<i>TVA à payer</i>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>EXPLOITATION (SOUS TOTAL)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ENCAISSEMENTS</b>		<b>0</b>	
<b>SOLDE (variation de trésorerie mensuelle)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SOLDE CUMULÉ (c'est-à-dire trésorerie)</b>			

# INTERVIEW : PROGRAMME PRÉV'ASSO DU MOUVEMENT ASSOCIATIF OCCITANIE

PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS,  
EN SUIVANT LA TRÉSORERIE

**Benjamin Cayrecastel**, *Chargé de mission  
au Mouvement Associatif Occitanie*



**Pouvez-vous vous présenter succinctement ainsi que le dispositif sur lequel vous travaillez ?**

Prev'Asso est né en 2021 de la conviction commune du Mouvement Associatif Occitanie et de France Active Occitanie que les crises des associations ont besoin d'être accompagnées spécifiquement. La Région Occitanie, rejointe ensuite par la DREETS, nous a donné les moyens de créer deux emplois de chargé de mission Prev'Asso pour prévenir et accompagner les crises des associations employeuses du territoire. Nous travaillons en étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires du territoires, notamment les DLA.

**Selon vous, qu'est-ce qu'une structure en difficulté ?**

La façon la plus concrète de caractériser une situation de crise, c'est la trésorerie. Une association qui ne sait pas comment faire face à une rupture de trésorerie qui vient, est à l'évidence en difficulté.

**Quelles sont les principales causes de difficultés de trésorerie des associations que vous accompagnez ?**

Afin de faciliter nos accompagnements nous avons pris l'habitude de catégoriser quatre types de situations :

- 1. Les crises conjoncturelles** concernent des associations viables économiquement, mais qui n'ont pas maîtrisé leur développement (forte augmentation du BFR, dégradation du FR avec des investissements mal financés). Cela peut aussi être le cas d'une association qui réalise une année de déficit exceptionnel du fait d'un évènement ponctuel.
- 2. Les fragilités de développement** concernent des associations qui ont une activité trop faiblement excédentaire pour soutenir leur fonctionnement. Pourtant elles peuvent encore, dans un sursaut, trouver la force de redéployer en urgence leur stratégie de développement pour réaliser (par effet volume, effet prix ou une stratégie de gamme...) une augmentation des produits suffisante pour faire face à leurs charges fixes et reconstituer les fonds propres. Plus ce sursaut intervient tôt et plus le défi est réalisable.
- 3. Les fragilités de valeur ajoutée** concernent les associations qui ont une activité structurellement déficitaire. Plus elles travaillent plus elles perdent de l'argent. Un travail combiné de plan de maîtrise des charges et de tour de table des financeurs peut encore permettre de se reprojeter dans un avenir préservant le projet associatif.

#### **4. Les situations de dépendance**

concernent les associations qui perdent (ou risquent de perdre) soudainement une part significative de leurs produits du fait d'un financeur ou d'un client prépondérant. Une stratégie de diversification en urgence nécessitera probablement un plan de retournement conséquent. Renouer et/ou consolider le dialogue de gestion en s'appuyant sur des outils de pilotage communicables permettra également de préserver au moins une partie des financements menacés.

#### ***Quels sont les outils que vous recommandez aux associations qui souhaitent mieux gérer leur trésorerie ?***

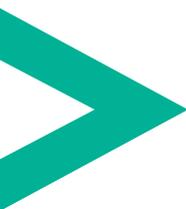
Actualiser chaque mois un plan de trésorerie sur un an permet à la fois d'effectuer un contrôle budgétaire et d'anticiper les périodes de tension de trésorerie plusieurs

mois à l'avance. C'est l'outil minimum que doit avoir toute association employeuse, même petite. Il permet de se poser deux questions simples : quel mois de l'année va être le plus faible ? Ai-je encore un mois de masse salariale d'avance au moment le plus creux de ma trésorerie ?

Les périodes de clôture des comptes (généralement printemps) et de prévisionnel (généralement automne) sont aussi deux moments privilégiés de l'année lors desquelles faire le point de façon collective. Comment évolue notre modèle économique ? Quels sont nos objectifs dans la situation ? Quelles décisions peut-on prendre aujourd'hui pour atteindre nos objectifs ?

#### ***Un dernier conseil pour les associations qui rencontrent des difficultés ?***

Impliquer la gouvernance !



## CONCLUSION

La trésorerie est l'un des éléments vitaux de toute organisation, qu'il s'agisse d'une grande association ou d'une petite entreprise solidaire. Malheureusement, de (trop) nombreux dirigeants négligent cet aspect fondamental de la gestion financière, souvent en raison d'une focalisation excessive sur l'obtention de nouveaux marchés ou de subventions. Pourtant, piloter efficacement sa trésorerie est essentiel pour assurer la continuité de l'activité et prendre des décisions éclairées.

Les risques sont réels. Une association ou une entreprise solidaire sans trésorerie suffisante risque la faillite. Ainsi une association ou une entreprise solidaire rentable peut être confrontée à des difficultés, si elle n'a pas suffisamment de liquidités pour payer ses fournisseurs, ses employés, ou rembourser ses dettes.

Les besoins de trésorerie varient dans le temps, en fonction de la taille et du secteur de l'organisation. Une association ou une entreprise solidaire en croissance rapide peut avoir des besoins importants pour financer ses stocks et sa production, tandis qu'une organisation mature peut avoir une gestion plus stable de sa trésorerie.

Pour répondre à ces enjeux, tout dirigeant d'association ou d'entreprise solidaire devra mettre en place un pilotage de sa trésorerie. Ce pilotage ne devra pas se limiter à s'assurer qu'il y a assez d'argent sur le compte bancaire. Cela implique une gestion proactive des flux de trésorerie pour prévoir les décaissements de trésorerie à venir, évaluer la meilleure stratégie financière pour couvrir ses besoins de trésorerie à venir (négociation d'un découvert sur quelques semaines, renforcement du haut de bilan si les besoins sont structurels, accès à un crédit d'investissement pour financer des immobilisations...), et bien sûr placer sa trésorerie lorsqu'elle est excédentaire, en explorant les solutions d'épargne adaptées à sa situation, et notamment les solutions d'épargne solidaire.

En d'autres mots, prenez le contrôle de la gestion de votre trésorerie et n'oubliez pas que vous pouvez également vous engager en tant qu'épargnant, avec l'épargne solidaire, et être aussi cohérent entre votre action et vos placements.

# BIBLIOGRAPHIE

## Les sites spécialisés

AMF (autorité des marchés financiers) :

<https://www.amf-france.org/fr>

AVISE (ressources sur l'Économie sociale et solidaire) :

[www.avise.org](http://www.avise.org)

Fair (collectif de la finance à impact social) :

<https://www.finance-fair.org/fr/qui-sommes-nous>

Fédération bancaire française :

<https://www.fbf.fr/fr/>

France Active :

[www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

Juris Associations :

[https://www.dalloz-revues.fr/revues/Juris\\_associations-48.htm](https://www.dalloz-revues.fr/revues/Juris_associations-48.htm)

CESE :

<https://www.lecese.fr/>

INJEP :

<https://injep.fr/publications/>

## Les publications et guides

*Guide de l'épargne et de l'actionnaire salarié*, FAS (Fédération française d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés) 2023

*Collection des guides pratiques*, France Active

*Les meilleurs placements pour les nuls*, Marc Fiorentino, 2021

*Collection des guides pour l'épargnant*, AMF (Autorité des marchés financiers)

*Comprendre les solidarités financières dans le secteur culture*, Note d'analyse, Opale, Fonds de trésorerie mutualisés, tontines, Juin 2023





**FRANCEACTIVE**  
Les entrepreneurs engagés

Ce guide été réalisé avec le soutien de :

**Mirova**  
FOUNDATION»

Retrouvez toutes nos publications sur :  
[www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

**LES ACTIFS**  
INVESTIR SUR  L'ENGAGEMENT  
**SOLIDAIRES**