CRCC
COMPAGNIE REGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
MONTPELLIER-NÎMES
TOULOUSE

Le Mouvement Associatif \Occitanie

MON ASSOCIATION 2022
7ème édition de la Convention

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
RÉGION OCCITANIE

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés
MPA-OCCITANIE

PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS DES ASSOCIATIONS

AG2R LA MONDIALE

TOULOUSE 31

Intervenants

Sylvie MARTY

Commissaire aux comptes auprès des associations

Benjamin CAYRECASTEL

Accompagnement des associations en difficultés

Marie-Adélaïde VERLINDE

Expert-Comptable auprès des associations

SOMMAIRE

Atelier 2 : prévenir les difficultés des associations

- Comprendre les risques de crise
- Piloter à l'aide des outils de gestion
- Optimiser sa trésorerie
- Alerter au bon moment
- Protéger la responsabilité du dirigeant
- Se faire accompagner

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Prévenir les difficultés des associations

- Comment être accompagnés dans nos difficultés ?
- Quels sont les signaux faibles qui peuvent nous alerter ?
- Quelles solutions à nos situations critiques ?
- Faut-il communiquer en temps de crise ?

→ Les clés pour anticiper les difficultés financières

→ Agir en situation de crise

UN MOT SUR LA SITUATION ECONOMIQUE

Une inflation historique à 6,5%

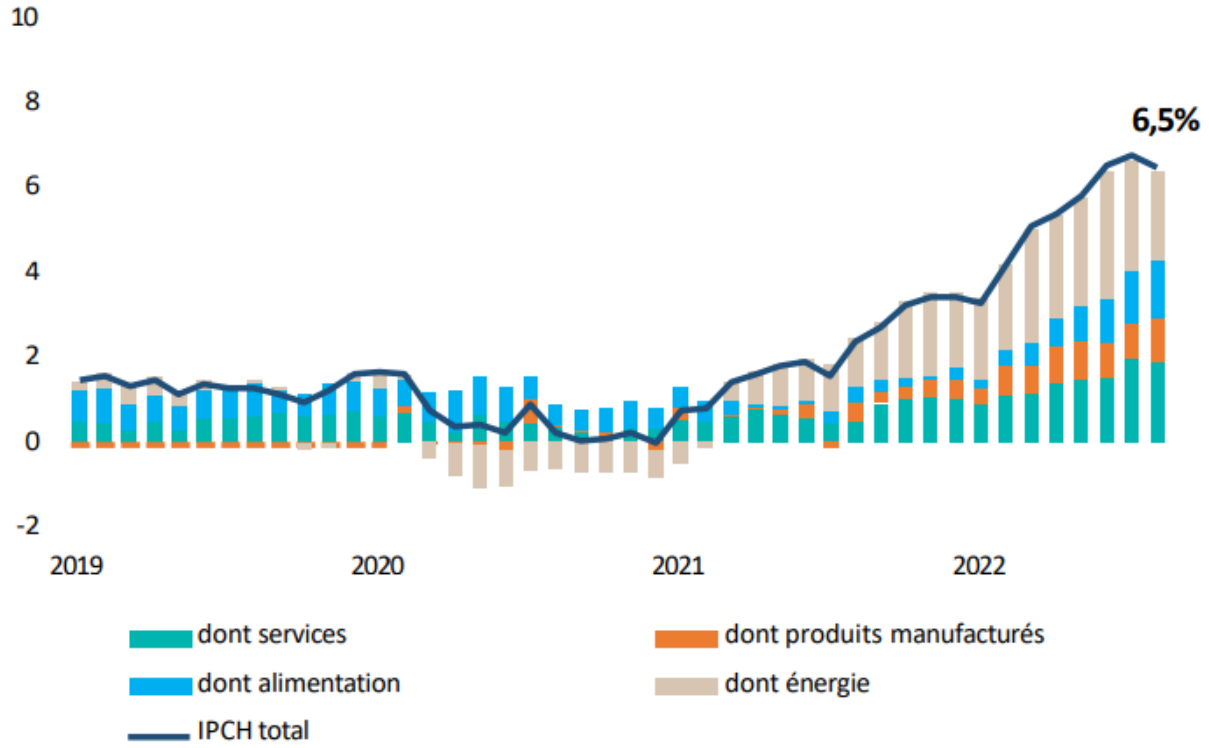
- L'inflation est désormais interne et étendue
- à tous les secteurs :

- **+4,1% hors énergie et alimentation**

Graphique 1 Inflation et composantes

(en %, en glissement annuel)

a) En France



CRCC
COMPAGNIE REGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
MONTPELLIER-NÎMES
TOULOUSE

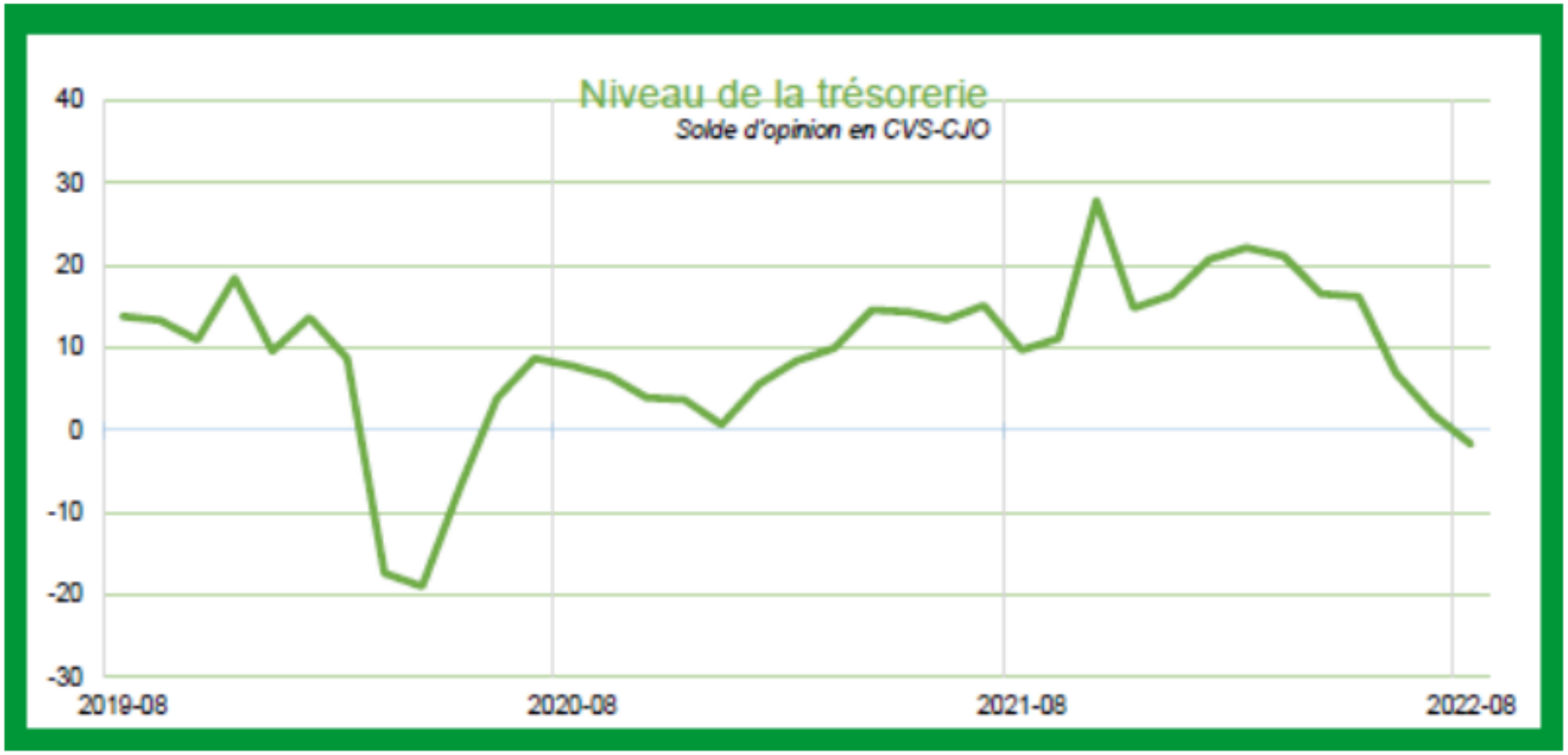
Le Mouvement Associatif \Occitanie

MON ASSOCIATION 2022

7ème édition de la Convention

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
RÉGION OCCITANIE

FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés
MPA-OCCITANIE



AG2R LA MONDIALE

TOULOUSE 31

Les 5.6.7 décembre 2022
Rencontrons-nous et partageons nos savoir-faire

CRCC
COMPAGNIE REGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
MONTPELLIER-NÎMES
TOULOUSE

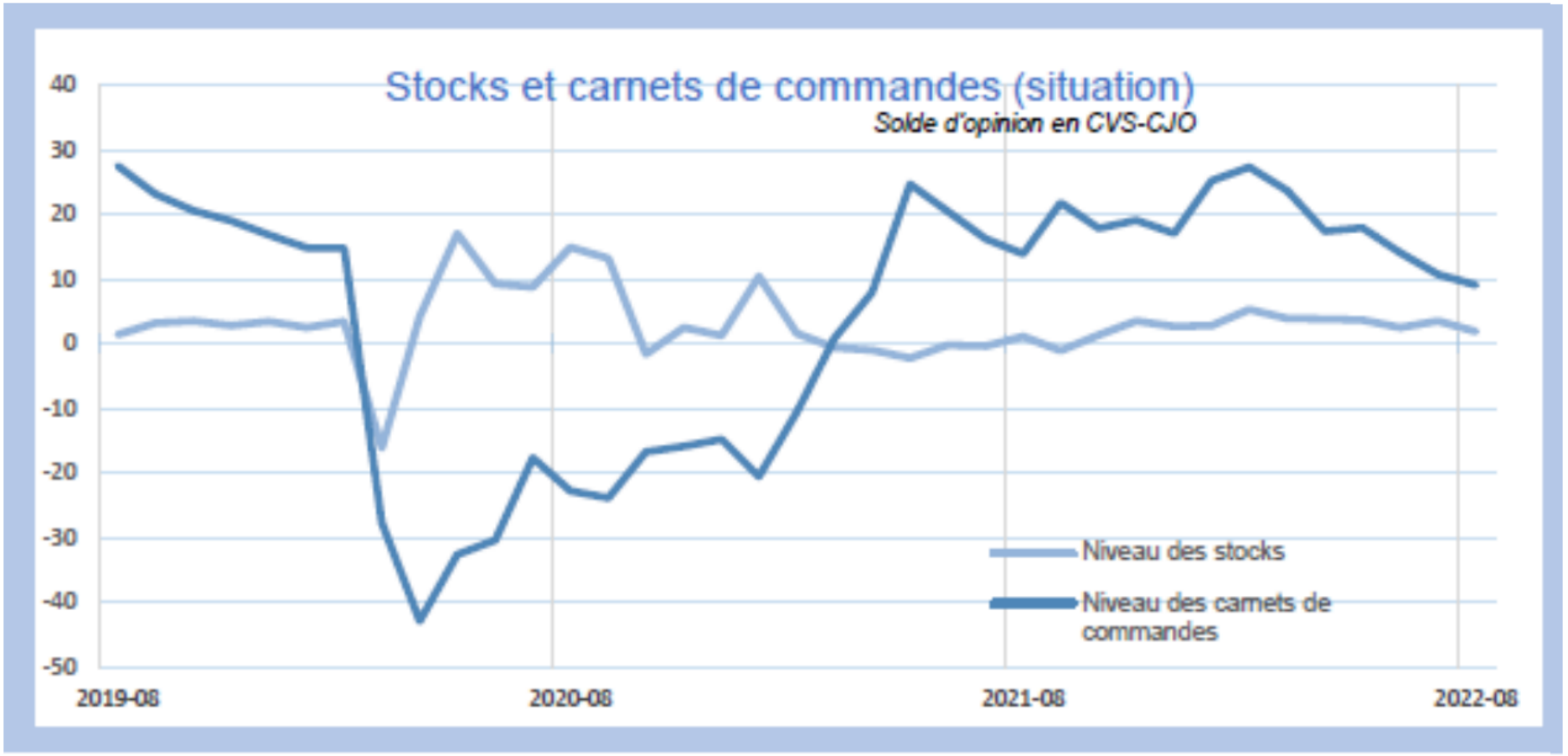
Le Mouvement Associatif \Occitanie

MON ASSOCIATION 2022

7ème édition de la Convention

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
RÉGION OCCITANIE

FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés
MPA-OCCITANIE



AG2R LA MONDIALE

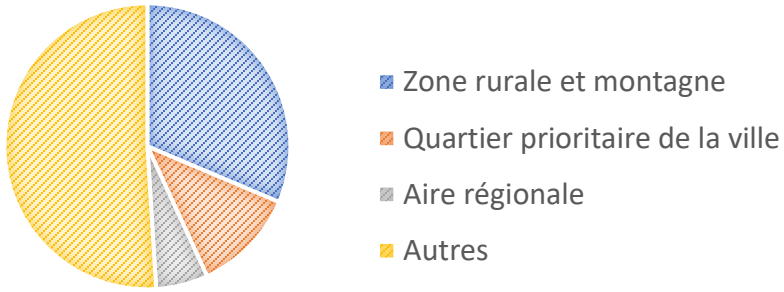
TOULOUSE 31

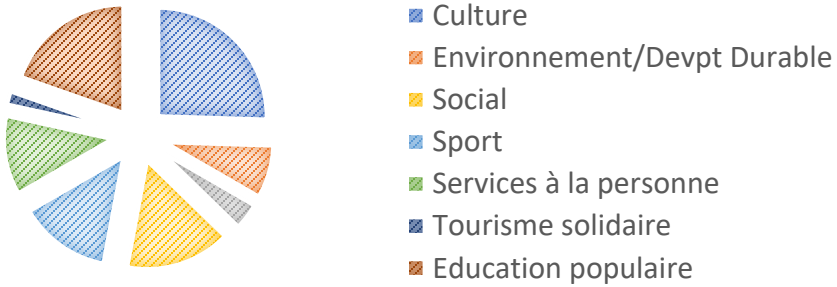
Les 5,6,7 décembre 2022
Rencontrons-nous et partageons nos savoir-faire

Conséquences sur les associations

Pour 100 associations en difficulté :

- 32 participent au maintien de l'emploi rural et de montagne (329 emplois)
- 12 opèrent dans des quartiers prioritaires de la ville (70 emplois)





Typologie des difficultés rencontrées :

25%

Difficulté conjoncturelle
=
Plan de financement

40%

Fragilité de marge nette
=
Organisation + Développement

+80%
Complications
crise de gouvernance, risques psycho-sociaux…

Fragilité de marge variable
=
Création de valeur

15%

Problème de dépendance
=
Diversification + Dialogue de gestion

20%

PILOTER A L'AIDE D'OUTILS DE GESTION

Piloter, c'est anticiper pour détecter et mieux prévenir

Quels outils ?

Assez classiquement , vous retrouverez les outils suivants :

Difficultés techniques de mise en œuvre

\- +

Difficultés financières

Budget N+1

Suivi budgétaire : réalisé / budget / avancement

Situation intermédiaire

Compte de résultat mensuel prévisionnel

Arrêté comptable simplifié

Anticipé / atterrissage

Trésorerie mensuelle prévisionnelle

Tableaux de bord : activité, suivi projet, …

Piloter, c'est anticiper pour détecter et mieux prévenir

A quelle périodicité ?

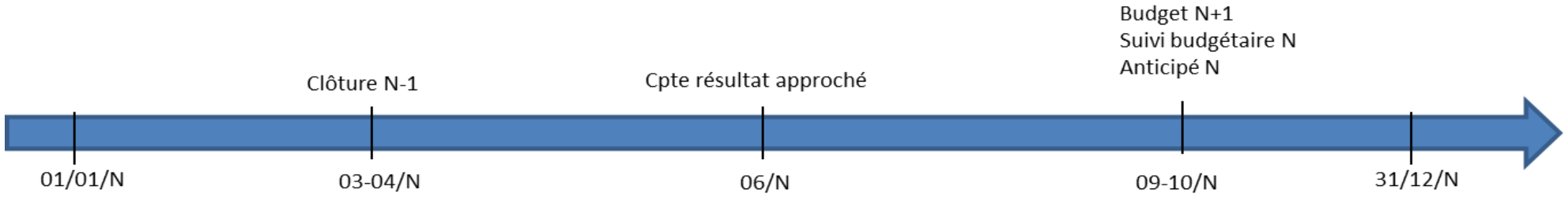
- Il n'y a pas de règles en la matière.
- A déterminer en fonction du niveau de vos difficultés, de la taille de l'association, …
- **En cas de difficultés avérées,** il faut absolument se positionner sur une **perspective à court – moyen terme,** pour être au plus proche des problématiques du quotidien de payer les salaires, les échéances d'emprunts, …
- Par exemple, au cours d'une procédure, il est en général demandé des projections de comptes de résultat mensuels et de prévisionnels mensuels de trésorerie avec une perspective de 6 mois.
- En dehors de toute procédure, c'est à vous de vous approprier cette périodicité en fonction de vos activités, de vos craintes, de vos besoins internes de gestion…
- Vous pouvez également **déterminer un point de déclenchement** d'un process de suivi de gestion plus poussé. Par exemple, si vous identifiez que dans les 12 mois, la trésorerie risque de passer en deçà de deux mois de masse salariale.

Qui élabore ? Qui est destinataire ?

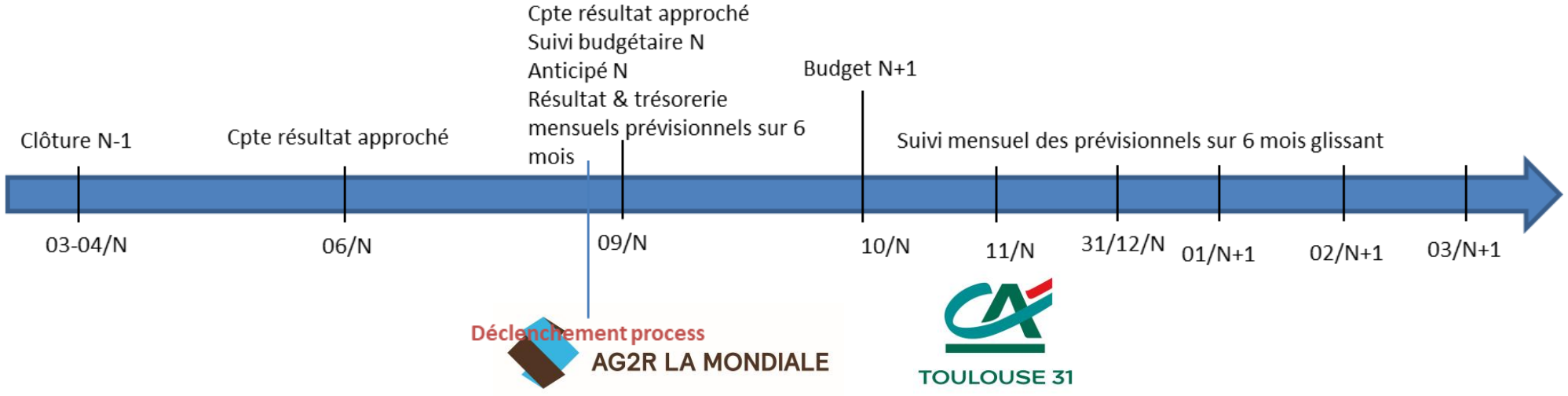
- Pour l'élaboration : le trésorier, le responsable financier, les équipes comptables et l'expert-comptable.
- Pour la communication : le président, le directeur général, le commissaire aux comptes.

Piloter, c'est anticiper pour détecter et mieux prévenir

Exemple de calendrier d'une association avec un degré de vigilance modérée



Exemple de calendrier d'une association avec un degré de vigilance forte



Piloter, c'est anticiper pour détecter et mieux prévenir

Focus sur le contenu de certains de ces outils

Situation intermédiaire ou Arrêté comptable simplifié

Objectif : établir un compte de résultat (et un bilan) à une date différente de celle de la clôture.
Date : Pas trop proche de la clôture. Mensuel, trimestriel ou semestriel.
Principes d'élaboration à déterminer pour assurer la comparabilité des états : comptabilité d'engagement, avec une césure simplifiée (charges constatées d'avance, factures à établir, provisions pour congés payés ou pour indemnités de départ à la retraite,...)
Cela permet également de :

- Identifier les dettes et créances à une date plus proche que les derniers comptes annuels
- Identifier les éventuels retards de paiements, et les plans d'apurement mis en place
- Se ré-imprégner des délais de paiement des fournisseurs et clients (Etat, collectivités, tutelles, entreprises partenaires, ...).

Compte de résultat mensuel prévisionnel

Objectif : projeter les charges et produits mois par mois sur une période prédéfinie.
Base de données : compte de résultat de la situation intermédiaire, données d'activité prévisionnelle, projections salariales, prise en compte de l'inflation...
Partie la plus sensible : la détermination des produits et des charges variables. Pour cela, il est impératif de s'entretenir avec les sachants (directeur d'activité).
Partie la plus maîtrisée : les charges fixes. Elle devra être ajustée des surcoûts ou des économies identifiées.
Prises en compte des éléments nouveaux : charges financières liées aux nouveaux instruments de trésorerie, les reprises au compte de résultat de nouvelles subventions d'investissement, ...
Principe de prudence ! Mais pas de pessimisme : au plus juste et raisonnable.

Piloter, c'est anticiper pour détecter et mieux prévenir

Focus sur le contenu de certains de ces outils

Prévisionnel mensuel de trésorerie

Objectif : projeter mois par mois les entrées / sorties de trésorerie.

Base de données :

- les délais de règlements des dettes
- les moratoires existants à date de la construction du prévisionnel
- les délais d'encaissement des produits
- les échéanciers prévus pour les subventions d'exploitation (notamment en fonction des conditions mentionnées dans les conventions et de l'avancement de vos projets)
- le dénouement des données bilancielles de la situation intermédiaire : dettes fournisseurs, sociales, organismes sociaux, emprunts, créances, …
- la mise en œuvre du compte de résultat prévisionnel en termes de trésorerie
- les nouveaux évènements de financement / investissement : nouveaux emprunts, nouvelles subventions d'investissement, nouveaux investissements, cessions de biens immobiliers, apports de trésorerie, …

Piloter, c'est anticiper pour détecter et mieux prévenir

Focus sur le contenu de certains de ces outils

Recomman
-dations !

Vos hypothèses de construction budgétaires : mesures reconduites, mesures nouvelles, inflation actualisée

Piloter sa performance économique à partir du plan de trésorerie n'est pas la bonne approche

Challengez vos prévisionnels ! trous dans la raquette => mesures correctrices

Mettre en place le plan de trésorerie uniquement sur les périodes « difficiles »

Faites vivre vos prévisionnels ! Actualiser et glisser de mois en mois

Sécuriser le planning et les ressources disponibles pour élaborer les outils dans des délais raisonnables, surtout la 1ère fois

OPTIMISER SA TRESORERIE

Quels leviers pour optimiser sa trésorerie ?

Sans être exhaustif :

Vos instruments de trésorerie :

- Ligne de découvert autorisée.
- Le recours à du factor ou à du dailly.
- Crédit court terme.

Vos investissements :

- Biens immobiliers ou mobiliers à céder.
- Crédit-bail immobilier ou mobilier avec option de rachat.
- Subvention d'investissement.
- Plan d'Aide à l'Investissement.
- Emprunt bancaire pour vos nouveaux investissements : fonction de votre taux d'endettement.

Quels leviers pour optimiser sa trésorerie ?

Sans être exhaustif :

La gestion de votre Besoin en Fond de Roulement

- Les délais de règlement Fournisseurs trop courts ?
- Retard fournisseurs : moratoires à mettre en place ou à renégocier ?
- Dettes sociales ou fiscales : moratoires à mettre en place ou à renégocier ?
- Les acomptes clients : à mettre en place ?
- Les relances clients : quel process de suivi des créances et des relances ?
- Les subventions d'exploitation : quel suivi de l'échéancier prévu dans la convention ? Optimisation de la sortie des bilans financiers pour toucher les soldes ?
- Aides d'Etat aux factures d'énergie ?

Qui sont les partenaires qui peuvent donner du levier ?

- Vos Fournisseurs
- Les organismes sociaux
- Vos partenaires bancaires
- Les administrations
- Les clients, adhérents, donateurs

AG2R LA MONDIALE

TOULOUSE 31

ALERTER AU BON MOMENT

Alerter au bon moment

Une association qui bénéficie de plus de 153 000 € de subventions ou de dons privés doit nommer un commissaire aux comptes.

Celui-ci a pour rôle de surveiller l'activité de l'association et s'il rencontre des faits de nature à compromettre la continuité de son exploitation, il doit déclencher une procédure d'alerte le plus rapidement possible.

L'alerte du Commissaire aux Comptes

L'alerte du Commissaire aux Comptes consiste à faire part aux dirigeants de l'association de tout fait de nature à compromettre la continuité de l'activité.

Par exemple :

- Un fort déficit alors que l'association a très peu de fonds associatifs.
- La perte d'un marché ou d'une mission alors que l'association avait embauché du personnel en CDI.

Déroulement de la procédure d'alerte

Elle se déroule en quatre phases :

1ère phase :

Le CAC informe le Président des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation qu'il a relevés à l'occasion de sa mission ou lors de l'examen de documents communiqués et lui demande une explication.

2ème phase :

A défaut de réponse ou s'il juge que la réponse donnée ne permet pas d'être assuré de la continuité de l'activité, le CAC doit, par LRAR, **inviter le Président à réunir le Conseil d'Administration** pour qu'il délibère sur les faits relevés.

La convocation est à faire dans les huit jours suivant la réception de la lettre, en vue de délibérer le CA dans les quinze jours de sa réception. Le CAC est convoqué à cette séance.

Une copie du courrier du CAC doit être adressée au Président du tribunal judiciaire ainsi qu'un extrait du PV du CA.

Déroulement de la procédure d'alerte

3ème phase :

En cas d'inobservation de ces dispositions ou si le constat est fait qu'en dépit des décisions prises, la continuité de l'exploitation demeure compromise, **le CAC établit un rapport spécial** qui est présenté à la prochaine Assemblée Générale. Ce rapport est transmis au Président dans les quinze jours qui suivent la réception du Procès-Verbal du Conseil d'Administration en LRAR. La convocation à l'AG est faite dans les huit jours suivant réception du rapport; elle doit se tenir au plus tard dans le mois suivant la même date .En cas de carence , le CAC convoque lui-même l'AG.

4ème phase :

Le CAC qui constate, à l'issue de l'Assemblée Générale, que les décisions prises ne permettent pas d'assurer la continuité de l'exploitation **doit informer le Président du tribunal judiciaire** de ses démarches et **lui communiquer les résultats**, sans délai en LRAR.

L'alerte dans les plus petites associations

Si les organes collégiaux ne sont pas distincts, la procédure est plus rapide.

En phase 1 :

Le CAC demande des explications sur les faits relevés, la réponse doit donner une analyse de la situation et les mesures envisagées. Dès ce stade, le CAC doit informer le Président du tribunal judiciaire de l'existence de cette procédure.

En phase 2 :

Si les dispositions prises ne paraissent pas suffisantes, le CAC rédige dès cette phase le rapport spécial à présenter à l'Assemblée Générale.

En phase 3 :

Information du Président du tribunal judiciaire dans les mêmes conditions que dans la phase 4 ci-dessus.

Détection des difficultés

Il existe des procédures permettant à l'association de se redresser :

La Conciliation, le mandat ad'hoc qui ont pour but le redressement d'une association en difficulté, par la désignation d'un conciliateur ou un mandataire ad'hoc chargés de favoriser la conclusion d'un accord amiable entre l'association et ses principaux créanciers, fin de mettre fin aux difficultés de l'association.

Les procédures collectives :

- La procédure de sauvegarde (si elle n'est pas en cessation de paiement)
- La procédure de redressement judiciaire ou de liquidation judiciaire (si elle est en cessation de paiement)

PROTEGER LA RESPONSABILITE DU DIRIGEANT

Protéger la responsabilité du dirigeant

Les dirigeants d'une association faisant l'objet d'une procédure collective risquent, à condition qu'il y ait faute de gestion ayant contribué à l'insuffisance d'actif :

- D'être évincés de leurs fonctions,
- De devoir combler l'insuffisance d'actif,
- De faire l'objet d'une sanction personnelle ou pénale.

AGIR EN SITUATION DE CRISE

Agir en situation de crise

La cessation des paiements est le statut juridique d'une personne physique ou d'une personne morale qui ne peut pas rembourser ses dettes parvenues à échéances avec ses liquidités.

Prévention des difficultés financières

Lorsqu'une association connaît des difficultés financières, elle peut demander aux juges le report ou l'échelonnement de ses dettes dans la limite de deux ans, selon sa situation et les besoins de ses créanciers.

Carrefour de la cessation de paiement :

Une rupture de trésorerie est à prévoir ?

Mandat ad'hoc et conciliation
Dès que la rupture de trésorerie est en vue, engager les démarches

Redressement judiciaire
Lorsque la cessation de paiement est déjà prononcée, continuer l'activité avec un plan de redressement

Procédure de sauvegarde
Avant la cessation de paiement, continuer l'activité par un plan d'apurement

Liquidation judiciaire
Lorsqu'aucun plan de redressement ne permet de faire face à la situation, préserver ce qui peut l'être

Communiquer en situation de crise

Prev'Asso

- Accueil bienveillant et confidentiel
- Aide à l'Autodiagnostic stratégique
- Aide à l'Autodiagnostic de gestion
- Formalisation d'un diagnostic partagé
- Présentation à la cellule multi partenariale

Tour de table des partenaires

-> Point de départ d'un bon dialogue de gestion

Une fois finalisé et partagé entre tous les acteurs internes le diagnostic est prêt à être communiqué

La chaine d'accompagnement des associations en difficulté

- Professionnels du droit et du chiffre :
  - Ordre des Experts-Comptables.
  - Compagnie des Commissaires aux Comptes.
  - Chambre des administrateurs et mandataires judiciaires.
- Réseaux de l'ESS (Fédérations et coordinations associatives, DLA, CRIB, PAVA, Banques de l'ESS….)
- Partenaires publics
  - Services déconcentrés de l'Etat (DRFIP, CODEFI, DREETS, DRAJES, DRAC…)
  - Collectivités territoriales (Région Occitanie, Départements…)
  - Banque de France (médiation du crédit, CCSF)

1 – Association culturelle (30)

Exemple de difficulté conjoncturelle

Projet Associatif	**Association culturelle Nîmes et départements limitrophes**
Activités (645 K€)	• Promotion de l'art contemporain • Mise à disposition et location d'œuvres • Organisation d'évènements artistiques
Diagnostic partagé	• Résultat 2020 et 2021 positifs (environ 3%) • Fonds propres fragiles du fait de déficits passés (2018) • Augmentation du BFR du fait du développement de l'activité • Rupture de trésorerie dès février 2022
Plan d'actions	• Aide à la formalisation d'un plan de trésorerie • Aide à la formalisation d'un prévisionnel financier pluriannuel • Sensibilisation aux principes du dialogue de gestion avec les collectivités • Préparation des RDV avec Banque et AIRDIE

→ **A venir :** Commission d'engagement AIRDIE

2 – Association d'aide à domicile (46)

Exemple de projet de développement déficitaire

Services à la personne

26 salariés CDI + environ 10 CDD

Produits d'exploitation de 458 K€

Projet Associatif	**Service d'aide à domicile (SAAD)**
Activités	• Aide à domicile APA, PH, mutuelles, ménages…
Diagnostic partagé	• Déficit récurent depuis recrutement d'une assistante administrative • Très bon taux de facturation (81,25%) mais taux d'encadrement administratif trop élevé (3 ETP pour 30 000h) • Aggravation du déficit prévisionnel 2021 du fait de l'augmentation de la convention collective avant l'augmentation du tarif • Tarif APA et PH 2022 ajusté et alignement du tarif ménage dès janvier 2022 • Financement France Active en novembre 2021 • Risque de rupture de trésorerie en octobre 2022
Plan d'actions	• La marge variable étant bonne et les charges fixes n'étant pas massivement optimisable c'est sur la stratégie de développement que l'association mise • Réponse à Appel à projet de la conférence des financeurs 46 • Projet de fusion avec autre association du territoire

→ **A venir :** Mise en oeuvre du plan d'actions, pas de cellule Prev'Asso prévue pour le moment

3 – Fédération associative (34)

Exemple de difficulté structurelle aggravée par le COVID

Fédération associative

2 salariés permanents
1 salarié via GIE

Produits d'exploitation de 119 K€

Projet Associatif	**Association culturelle Nîmes et départements limitrophes**
Activités (119 K€)	• Fédération des foyer ruraux 34 (plus de 150 foyer ruraux adhérents en 2021) • CRIB Centre de ressource associative • Organisation de Festival • Véhicule d'animation socioculturelle mobile
Diagnostic partagé	• Chute des cotisations • Conflit avec leur fédération nationale • Prévisionnel 2022 structurellement déficitaire • Rupture de trésorerie dès avril 2022 • Difficulté de gouvernance et de management
Plan d'actions	• Facilitation de temps de concertation et de décision • Aide à la formalisation de scénarii organisationnel et financier • Sensibilisation aux principes du dialogue de gestion avec les collectivités • Information sur les procédures collective et la responsabilité des dirigeants

→ **A venir :** Suivi de la situation et accompagnement selon difficultés à venir

4 – Association d'education Populaire (81)

Exemple de projet dépendant d'un financeur unique

Animation jeunesse et culture

5 Permanents
30 animateurs

Produits d'exploitation de 385 K€

Projet Associatif	**Permettre à tous d'accéder à l'éducation et à la culture**
Activités	• Ateliers artistiques et culturels, actions enfance et jeunesse, diffusion de spectacles, accueil et soutien aux associations
Diagnostic partagé	• Taux de dépendance aux financements de la ville supérieur à 40% • Arrêt de la subvention de fonctionnement octroyé par la commune (en 2022), arrêt du cofinancement du poste de direction (en 2023), exploitation d'une partie du bâtiment, mis à disposition de la MJC, sur un projet d'extension du FJT • Diminution des activités de diffusion • Dialogue rompu avec la Mairie d'Albi • Risque de rupture de trésorerie en juin 2022
Plan d'actions	• Accompagner l'association à effectuer une lecture analytique des comptes pour identifier les leviers mobilisables et les scénarios de sortie de crise • Aide à la formalisation d'un storytelling en cohérence avec le diagnostic stratégique • Accompagner les instances de gouvernance vers un conseil juridique

→ **A venir :** Mise en oeuvre du plan d'actions

CONCLUSION

CONCLUSION

Marc Aurel

- la **force** de changer ce qui peut l'être
- le **courage** d'accepter ce qui ne peut être changé
- la **sagesse** de distinguer l'un de l'autre

CRCC
COMPAGNIE REGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES
MONTPELLIER-NÎMES
TOULOUSE

Le Mouvement Associatif \Occitanie

MON ASSOCIATION 2022
7ème édition de la Convention

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
RÉGION OCCITANIE

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés
MPA-OCCITANIE

Merci de votre attention

AG2R LA MONDIALE

TOULOUSE 31

Les 5.6.7 décembre 2022
Rencontrons-nous et partageons nos savoir-faire