

Le plan de financement

■ CÉCILE KATLAMA, CNAR Financement, France Active

Le développement d'une association génère souvent des besoins de financement nouveaux. Pour s'assurer de la pérennité et de la crédibilité du projet, le plan de financement permet de vérifier que la totalité des flux financiers s'équilibre.

L'association peut s'appuyer sur trois outils de gestion prévisionnelle pour évaluer la viabilité économique et financière de son projet de développement :

- le compte de résultat prévisionnel permet de vérifier que les besoins de financement liés au fonctionnement courant sont couverts : les produits générés (subventions d'exploitation, participation des usagers...) sont-ils supérieurs aux charges correspondantes (charges de personnel, loyers, amortissement des investissements...)?
- le plan de trésorerie (ou prévisionnel de trésorerie), tableau périodique des encaissements et décaissements, permet d'identifier les éventuelles périodes d'insuffisance ; c'est un outil précieux, pour la relation bancaire notamment ; il est généralement réalisé sur une période d'un an.

Équilibre financier

Le plan de financement permet quant à lui de s'assurer que les besoins en investissement et l'évolution du besoin en fonds de roulement sont pris en charge sur plusieurs exercices et que l'assise financière de l'association va rester équilibrée. On parle bien ici d'équilibre financier (qui se rapporte au bilan), et non d'équilibre du modèle économique (qui se rapporte au compte de résultat). En d'autres termes, il permet de s'assurer de la cohérence du plan de développement en ce qui concerne l'équilibre entre les besoins et les ressources de financement. C'est aussi un outil de négociation auprès des apporteurs de fonds externes.

Pluriannuel

Le plan de financement doit donc porter sur plusieurs exercices, idéalement trois à cinq ans. Schématiquement, on trouve d'un côté les besoins financiers (ou emplois) de l'association pendant les années considérées, et de l'autre, les ressources en trésorerie dont elle disposera.

- Les emplois prévisionnels (argent qui « sort ») sont les besoins de trésorerie liés :
- aux nouveaux investissements,

- aux variations du besoin en fond de roulement (BFR) ; rappelons que le BFR mesure le décalage entre les entrées d'argent encaissées et les sorties décaissées ; il traduit le besoin de financement lié au cycle d'exploitation de la structure.

- Les ressources prévisionnelles (argent qui « rentre ») correspondent à toutes les ressources durables (internes et externes) dont peut bénéficier la structure pour financer ses emplois.

→ Pour en savoir plus

- Le site de Solfia : www.solfia.org
- France Active : www.franceactive.org
- « Analyser la situation financière de l'association », *Associations mode d'emploi* n° 141.
- « Les indicateurs pour repérer vos besoins de financement », *Associations mode d'emploi* n° 139.
- « La gestion comptable et financière de votre association », *Guide pratique Associations mode d'emploi* n° 20.

Tour de table

Le tour de table financier peut se concrétiser par une réunion avec différents acteurs financiers sollicités. Il peut également s'agir de rendez-vous distincts avec chacun des financeurs pressentis. L'objectif est d'identifier le rôle et la participation de chacun (implication financière) dans la réussite du projet. L'association devra vérifier que les objectifs du projet correspondent bien aux critères d'éligibilité à un soutien financier des partenaires. L'argumentaire devra être adapté : faisabilité économique (notamment

pour les banques), valeur ajoutée sociale (pour les pouvoirs publics), visibilité de l'action et valorisation des partenaires (pour les fondations). ■

LES PRINCIPAUX PARTENAIRES MOBILISABLES AUTOUR DU PLAN DE FINANCEMENT

Besoins de financement	Solutions de financement	Acteurs du financement
Investissement	<ul style="list-style-type: none"> • Subventions d'investissement • Emprunts bancaires • Apports en fonds associatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivités, • Fondations • Banques • France Active
Variation du besoin en fonds de roulement	Apports en fonds associatifs	France Active

CONSULTEZ TOUTES LES FICHES PRATIQUES sur www.ame1901.fr

Les éléments constitutifs du plan de financement

Emplois (argent qui « sort »)		N+1	N+2	N+3
Investissements				
Remboursement des dettes financières				
Variation du BFR				
TOTAL Emplois				
Ressources (argent qui « rentre »)		N+1	N+2	N+3
Subventions d'investissement				
Apports en fonds associatifs				
Emprunts bancaires				
Capacité d'autofinancement				
TOTAL Ressources				
SOLDE				
CUMUL				

Les investissements

Un investissement (actif immobilisé) se distingue d'une dépense d'exploitation qui elle, sera affectée à un seul exercice. L'investissement est un bien utilisé durablement par la structure (plus d'un an). Il peut être matériel (locaux, matériel informatique, véhicule...), immatériel (logiciels, brevets...) ou financier (dépôt de garantie...).

Le développement d'un nouveau projet nécessite souvent de réaliser de nouveaux investissements. Pour les estimer, l'association doit s'appuyer sur des devis qui permettent d'évaluer précisément les coûts engendrés.

La variation du BFR

L'évolution du besoin en fonds de roulement constitue un élément important des besoins de financement liés au développement.

Un projet peut être économiquement viable (produits d'exploitation > charges de même nature) mais nécessiter des besoins de trésorerie plus importants : en se développant, une association fait souvent face à un allongement des délais de paiement de ses nouveaux financeurs (créances), tout en devant honorer d'avantages de charges. Ces décalages doivent être anticipés dans la mesure où les phases de forte croissance créent d'importants besoins.

Le calcul de la variation de BFR peut se réaliser de la manière suivante :

• calcul du BFR de l'année N :

= Actif circulant (créances, stocks et en cours, charges constatées d'avance) – Dettes d'exploitation (dettes fournisseurs, dettes fiscales et sociales)

= Ce qu'on me doit – Ce que je dois

• estimation (simplifiée) du BFR de l'année N + 1 :

= Produits d'exploitation prévisionnels rapportés à leurs délais d'encaissement prévisionnels + Croissance des stocks et encours – Charges d'exploitation prévisionnelles rapportées à leurs délais de décaissement prévisionnels

= Besoins d'exploitation – Ressources d'exploitation

• calcul de la variation de BFR :

= BFR prévisionnel de l'année N + 1 – BFR de l'année N

Dans certains cas (peu fréquents pour les associations), la variation de BFR est négative. Elle représente alors une ressource pour la structure.

Les subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont des subventions destinées à acquérir de l'actif immobilisé. Il s'agit des seules subventions que l'on retrouve au bilan (et non au compte de résultat comme les subventions d'exploitation). Elles émanent de partenaires publics (collectivités, services de l'État...) ou privés (fondations).

Les apports en fonds associatifs

Tout comme les subventions d'investissement, les apports en fonds associatifs sont des ressources externes à l'association. On distingue les apports effectués avec et sans droit de reprise. Les apports avec droit de reprise permettent la reprise par l'apporteur des fonds apportés au terme fixé (c'est le cas des apports du réseau France Active) ou à la dissolution de l'association. Ces apports peuvent financer aussi bien des investissements qu'une évolution du BFR.

Les emprunts bancaires

Il s'agit de prêts émanant d'établissements bancaires, accordés sur des durées supérieures à un an (la durée dépendra de l'objet du financement). Ils financent essentiellement des investissements. Si les emprunts bancaires représentent une ressource du plan de financement, le remboursement de ces emprunts représente un emploi (il va falloir « sortir » de l'argent au moment du remboursement).

La capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement (CAF) est la seule ressource du plan de financement générée par l'activité de l'association. Elle se calcule à partir du budget prévisionnel :

CAF = Produits monétaires de l'exercice que l'on encaisse
– Charges monétaires de l'exercice que l'on décaisse

On emploie le terme de produits et charges « monétaires » en opposition aux produits et charges « non monétaires » bien réels mais ne donnant pas lieu à des flux financiers (dotations aux amortissements par exemple).

La CAF se calcule également de la manière suivante :

CAF = Résultat net
+ Dotations aux amortissements et provisions
– Reprises sur amortissements et provisions
– Quotes-parts de subventions virées au résultat
– Plus-values de cession d'actif
+ Moins-values de cession d'actif

La CAF représente le résultat « dépollué » de tous les produits et charges calculés.

C'est l'un des indicateurs les plus regardés par les banques lorsqu'elles instruisent un dossier de demande de financement d'une association sous forme de prêt. La CAF devra être supérieure au montant des remboursements d'emprunt (sur une année).

Solde

Le solde du plan de financement (ressources – emplois) représente la variation de trésorerie de la période. Il permet de constater s'il y a un déséquilibre entre emplois et ressources.

MÉTHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DU PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement détermine donc au plus juste les besoins de financement liés au projet. Il mesure également la capacité de l'association à générer par elle-même des ressources.

Généralement, l'élaboration du plan de financement nécessite plusieurs étapes :

1. Mesurer les besoins financiers liés au projet :
 - lister et chiffrer les besoins d'investissements ;
 - déterminer si le développement va générer de nouveaux besoins de trésorerie à financer (augmentation du BFR) ou au contraire, dégager de nouvelles ressources de trésorerie qui vont diminuer les besoins de financement (baisse du BFR).
2. Recenser les ressources financières pour couvrir les besoins et équilibrer le plan de financement :
 - évaluer les ressources générées par l'association (estimation de la capacité d'autofinancement prévisionnelle) ;
 - si les ressources générées ne sont pas suffisantes, rechercher une ou plusieurs solutions financières externes afin d'équilibrer le plan de financement : subventions d'investissement, apports remboursables, emprunts bancaires.

Le plan de financement est ainsi issu d'une démarche itérative, en lien direct avec la réflexion sur la stratégie de développement.

Si l'association ne parvient pas à équilibrer le plan de financement, la stratégie pourra être ajustée et les hypothèses modifiées :

- en redimensionnant l'investissement (pour limiter l'investissement et réduire le besoin, l'association pourra dans certains cas recourir à de la sous-traitance ou bien étaler l'investissement sur plusieurs années) ;
- en optimisant le besoin en fonds de roulement (par exemple, en diminuant les délais de versement des créances des usagers ou en augmentant les délais de paiement des fournisseurs) ;
- en recherchant un meilleur équilibre entre les charges et les produits prévisionnels pour augmenter la capacité d'autofinancement ;
- en optimisant l'intervention des partenaires externes.