



Fiche pratique

Pour une gestion associative pérenne dans le secteur de l'environnement : l'enjeu de la constitution de fonds propres et de réserves

Cette fiche pratique a pour objet de donner un certain nombre d'arguments en faveur de la consolidation financière des associations du secteur de l'environnement, notamment à travers l'exemple de la constitution de fonds propres. Les différentes études menées auprès d'associations du secteur de l'environnement montrent de fortes fragilités dans ce domaine et en particulier des difficultés à constituer des excédents, à maintenir des fonds propres quand ils existent, à argumenter du bien-fondé des réserves financières auprès des tiers et notamment auprès des partenaires publics.

► Numéro

4

avec le soutien de :



Les enjeux et les principes de la gestion associative

● Des associations professionnelles à consolider

Une association à but non lucratif a pour objectif de répondre à un besoin légitime, souvent reconnu d'intérêt général, mais qui ne relève pas d'une organisation économique de type marchande. La Loi du 1^{er} juillet 1901 énonce que « *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité, dans un but autre que de partager des bénéfices* ».

Les associations exerçant des missions professionnalisées doivent posséder une organisation économique efficace, c'est-à-dire :

- se doter d'une **structure** pour mettre en œuvre ces missions, avec un conseil d'administration, un dirigeant, du personnel administratif, des professionnels, etc... compétents,

- disposer d'un **lieu** pour exercer ces missions,
- avoir à sa disposition des **moyens financiers** pour assurer son fonctionnement, se développer, communiquer, répondre aux exigences des différentes institutions.

À moins de disposer de fonds issus de la générosité publique, de dons, de legs, d'apports, de subventions de fonctionnement pérennes, etc., la seule possibilité de se doter de ces moyens est de se constituer peu à peu des réserves à partir d'excédents : ces fonds propres permettront de financer des investissements, le Besoin de Fonds de Roulement et de garantir une certaine pérennité, tant vis-à-vis des salariés, que des fournisseurs, des partenaires et... des institutions : URSSAF, caisses de retraite, ASSE-DIC, services fiscaux, etc...

● La constitution de réserves financières

Sans réserves financières :

- ▶ L'association restera fragile, précaire, et présentera des risques tant vis-à-vis de ses salariés que des tiers : risques de licenciement, de dépôt de bilan, d'impayés, etc,

- ▶ L'association est condamnée à vivre dans une situation précaire, ce qui n'est pas forcément la solution la plus économique : obligation de recourir à des contrats précaires, de recourir à des locations précaires, à des intérimaires, des vacataires, etc,

- ▶ L'association ne sera pas performante : elle ne pourra pas offrir à ses acteurs des condi-

tions de vie et de travail suffisamment mobilisatrices pour s'engager.

Les collectivités peuvent aider les associations à se structurer financièrement, à se doter d'outils de gestion, en prenant en compte ce critère pour mieux les accompagner dans la mise en œuvre de leur mission. C'est ainsi que des associations plus solides, plus professionnelles, plus performantes, pourront assumer les missions dont l'utilité sociale et environnementale, est reconnue par ces mêmes collectivités.

En toute hypothèse, les fonds associatifs ne peuvent être récupérés par les membres : en cas de dissolution, les fonds restants (s'il en reste !) iront renflouer les réserves d'une association poursuivant un objectif similaire...

Alors où est le risque ?

Constituer des fonds propres et consolider le "haut de bilan"

Le CNAR Financement et la Fonda ont travaillé sur la question des fonds propres et le résultat de leur expertise a été publié dans le document

« Associations et Fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? » (CNAR Financement, France Active, Fonda) 2009.

● Définition et composition des fonds propres (fonds associatifs sans droit de reprise)

► Les fonds associatifs 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. On trouvera également dans cette rubrique les « subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables par l'organisme ».

► Les réserves

Les réserves comprennent : les réserves contractuelles ou statutaires (prévues par les statuts de l'association), les réserves réglementées (liées à des règles établies dans le cadre de certaines activités), les autres réserves (dont les réserves pour le projet associatif) qui peuvent être décidées en assemblée générale. Elles sont constituées par une partie ou l'ensemble des résultats bénéficiaires antérieurs. C'est l'Assemblée Générale qui décide de l'affectation du résultat en réserve ou en report à nouveau.

► Le report à nouveau

Le report à nouveau correspond au cumul des résultats antérieurs (excédents ou déficits) et qui n'ont pas encore été affectés (par exemple en réserves) par l'Assemblée Générale.

► Le résultat de l'exercice

Le résultat représente l'excédent (ou le déficit) dégagé par l'association à la fin d'un exercice. S'il est positif, il indique a priori une exploitation satisfaisante pour l'exercice passé. Cependant, seul, il n'est pas un révélateur de sa santé économique. En effet, des éléments exceptionnels peuvent avoir eu un impact considérable sur la présentation des comptes des associations (exemples : don exceptionnel, cession d'actif...). Il faut donc élargir l'analyse aux niveaux du Résultat d'exploitation, voire aux Soldes intermédiaires de gestion, tels que la Valeur Ajoutée et l'Excédent Brut d'Exploitation, pour évaluer plus finement le résultat de l'exercice.

● Pourquoi constituer des fonds propres ?

- Pour financer (au moins partiellement) ses investissements.
- Pour couvrir les besoins de financements liés au cycle d'exploitation.
- Pour maintenir une trésorerie permettant de faire

face aux décalages d'exploitation : aléas des financements des partenariats publics, délais de versement de subventions, pertes d'aides à l'emploi, non reconduction de subventions, etc.).

- Pour donner des garanties aux partenaires financiers.

● Comment constituer des fonds propres ?

Par la réalisation d'excédents d'exploitation, signe d'une gestion saine et prudente, qui ne doit pas viser le placement des fonds en épargne, mais permettre de faire face à des besoins liés à ses missions.

Par le recours aux subventions d'investissements affectées à des biens renouvelables par l'association (compte 1026). En sollicitant des apports en fonds associatifs sans droits de reprise, ou des dons de la part de tiers.

● Les acteurs témoignent... « Sensibiliser nos partenaires publics. »

X. Y, directeur d'association bénéficiant annuellement de plusieurs financements publics, témoigne des besoins de sensibiliser les collectivités sur l'importance de la constitution de fonds propres par les associations.

« Nos partenaires publics, des collectivités territoriales notamment, participent de façon étroite et active à nos travaux et à nos projets, ce qui représente un partenariat et une reconnaissance de notre rôle. Cette année, lors des demandes de subventions, le conseil général a souhaité réduire sa subvention compte tenu d'un résultat excédentaire réalisé l'an dernier. Nous avons dû expliquer, avec beaucoup de difficultés, l'utilité pour une association de constituer des réserves. Nous avons également bien rappelé que le résultat était affecté au projet associatif sur lequel nous sommes pourtant suivi totalement en tant qu'association de protection et d'éducation à la nature, d'intérêt général et jouant un rôle moteur dans le territoire. Nous avons compris qu'il était pour nous désormais indispensable de développer un travail de sensibilisation auprès de nos partenaires publics. Nous devons leur expliquer l'intérêt pour des associations de constituer des fonds propres et de ne pas vivre dans le court terme. Elles peuvent être amenées à constituer des réserves affectées au projet associatif ou à des projets précis voté en assemblée générale, par exemple un projet d'investissement. Il s'agit là d'une utilisation bien plus responsable des deniers publics, ce qui rejoint aujourd'hui fortement la préoccupation des élus. »

● Les acteurs témoignent... Les fonds propres, assurance d'une gestion saine

Z. R., directeur d'une association intermédiaire, témoigne sur la gestion des fonds propres dans sa structure.
« La vocation de notre association, même oeuvrant sur le champ des services à la personne, n'est pas d'amas-
ser des fonds, mais de garder en vue la dimension sociale qui a inspiré les fondateurs : « combattre l'exclusion
et permettre à des personnes en difficulté sociale de retrouver leur dignité à travers le travail ».

Nos résultats ont toujours été positifs et ont été mis en réserve. Nous touchons des aides et des subventions pu-
bliques, mais uniquement pour compenser la nécessité d'accompagner socialement et professionnellement nos sa-
lariés. Ces fonds propres nous permettent de financer des actions de sensibilisation à la gestion de la vie
quotidienne, de venir en aide au cas par cas à des salariés en difficulté, de financer de petits investissements, mais
aussi, de prendre des risques pour développer notre rayon d'action, etc...

Si mon exploitation est excédentaire, c'est un signe que l'association répond à des besoins, est reconnue par ses
usagers, mais aussi par ses partenaires ; je rappellerai simplement que dans le cadre d'une demande de subven-
tion d'équipement, mon interlocuteur m'a assuré « qu'il préférerait accorder une aide à une association qui marche,
car il sait que cet argent public sera utilisé à bon escient.. »

Pour aller plus loin...

- Guide « Associations et Fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? ». CNAR Finan-
cement, France Active, Fonda - 2009
- Dossier « La culture de l'excédent ». Juris associations N° 405, 1^{er} octobre 2009
- Le bénéficiaire associatif c'est capital ! La Fonda - octobre 2009

Les fiches pratiques du CNAR Environnement

- Fiche N° 1 : Une analyse du profil économique et financier d'une association d'éducation à l'environnement
- Fiche N° 2 : Mettre en place des outils de gestion au sein d'une association du secteur de l'environnement
- Fiche N° 3 : Une démarche pour accompagner un réseau associatif dans la mise en place de référentiels communs de gestion
- Fiche N° 4 : Pour une gestion associative pérenne dans le secteur de l'environnement : l'enjeu de la constitution de fonds
propres et de réserves
- Fiche N° 5 : La valorisation du bénévolat associatif dans les associations de protection de la nature et de l'environnement
- Fiche N° 6 : Un test d'auto-évaluation pour évaluer des associations ou des projets de création d'emplois dans le domaine
de l'environnement.
- Fiche N° 7 : Une démarche d'animation territoriale pour la création d'emplois dans l'environnement
- Fiche N° 8 : L'emploi associatif dans le secteur de l'énergie : enjeux, structures et activités
- Fiche N° 9 : L'analyse financière dans les associations de l'environnement : quelques repères et préconisations

● Le CNAR Environnement est animé par un collectif national d'organismes agissant dans le secteur de l'environnement :

- le Comité de Liaison Energies Renouvelables, www.cler.org
- France Nature Environnement, www.fne.asso.fr
- le Réseau Ecole et Nature, www.ecole-et-nature.org
- les Réseaux Territoires Environnement Emplois, www.reseau-tee.net
- l'Union nationale des Centres Permanents d'Initiatives pour l'Environnement, structure porteuse du CNARE au nom du
collectif coordinateur, www.cpie.fr

● Ses missions ?

Mobiliser les acteurs de l'environnement, appuyer les actions des DLA et C2RA sur ce secteur (outils méthodologiques,
observation, analyse, évaluation) et impulser des partenariats nationaux.

● Quelques exemples d'actions et de productions :

Mobilisation des acteurs de l'environnement en Aquitaine, Bretagne, Basse-Normandie et Rhône-Alpes, création d'un
dispositif d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale des structures environnementales, réalisation d'une étude
argumentaire sur les partenariats entre associations et pouvoirs publics, réalisation de monographies sur la coopéra-
tion entre territoires de projets et DLA, réalisation d'une étude sur l'emploi dans les associations environnementales,
édition d'une brochure sur le mécénat des PME et PMI dans le secteur de l'environnement.

Édité en Novembre 2009 par le CNAR Environnement - www.cnarenvironnement.org - cnar-environnement@uncpie.org

Coordination/rédaction : Union nationale des CPIE - Jean-Charles COLIN

Rédaction : Olivier DUQUÉNOIS (Ariena/Réseau École et Nature) et Joseph BERENBACH (consultant)

Maquette et réalisation : Gzadam.