

Association en danger : les signaux d'alerte

Telle une entité vivante, une association naît, grandit et évolue, traversant des événements heureux ou malheureux. Le dirigeant associatif, à l'instar d'un capitaine, doit naviguer à travers ces épreuves.

Identifier les signaux de difficulté

Signaux humains et gouvernance

Par exemple, il y a un fort absentéisme et un turnover élevé des salariés depuis plus d'un an. Des débats animés et des inquiétudes persistent concernant la situation actuelle et l'évolution de l'activité, avec des conflits récurrents au sein de l'équipe. De plus, plusieurs membres clés du bureau ou du conseil d'administration (CA) ont démissionné, entraînant un blocage des décisions proposées par le directeur, le président ou le CA.

Signaux de suivi et contrôle

On peut identifier qu'il n'y a pas de suivi de la trésorerie par exemple, ce qui rend difficile la gestion des flux financiers. Il y a un manque de visibilité concernant la réalisation du budget prévisionnel. Enfin, une alerte a été lancée sur la situation par le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable, soulignant l'urgence de remédier à ces problèmes pour assurer la stabilité financière.

Signaux stratégie et positionnement

La structure souffre d'une absence de projection à long terme. Par exemple, il n'existe pas de projet d'utilité sociale clair ni de projet stratégique cohérent. Elle peut ne plus répondre aux besoins des territoires ou de ses bénéficiaires. En outre, il peut y avoir une perte significative de clients, de financeurs publics ou de marchés importants, ce qui met en péril sa pérennité.

Signaux influencés par des difficultés financières et opérationnelles

Les délais de règlement des clients ou financeurs publics peuvent augmenter, affectant la trésorerie. Les paiements des factures peuvent être retardés, et les fournisseurs peuvent refuser des livraisons. Les salaires peuvent être versés en retard. Les cotisations sociales et la TVA ne sont pas payées à temps. L'association fait face à une injonction de payer du Trésor public.

Signaux de relations avec la banque

L'association peut rencontrer des difficultés financières nécessitant des appels réguliers pour obtenir le paiement des opérations en cours. La banque peut refuser d'effectuer certaines opérations. Les limites d'autorisation de crédit peuvent être atteintes. De plus, l'association peut être incapable de négocier une augmentation des lignes de crédit, y compris les lignes de découvert.

Trois scénarios économiques et financiers à surveiller

Crises de croissance

Ces difficultés peuvent toucher des associations qui, bien que florissantes sur le plan économique, ont commis des erreurs dans leur stratégie de financement. Cela peut être dû à une croissance rapide ayant entraîné une augmentation significative de leur besoin en fonds de roulement (BFR), ou à un investissement autofinancé ayant réduit leurs liquidités disponibles. Dans ce cas, les solutions peuvent être de travailler sur son BFR en négociant les délais de paiement avec

les fournisseurs, en sollicitant un crédit court terme, en effectuant des relances clients pour accélérer les encaissements, et en mettant en place des outils de pilotage financier pour une meilleure gestion des flux (suivis de trésorerie).

Difficultés structurelles du modèle socio-économique

Certaines associations, dont l'activité génère un excédent insuffisant pour assurer leur pérennité et anticiper des besoins futurs tels que le renouvellement d'équipements essentiels, se retrouvent, après plusieurs années de légers déficits, dans une situation où toutes les économies possibles sur les charges fixes ont déjà été réalisées, et où les réserves sont épuisées. Par ailleurs, certaines associations présentent une activité structurellement déficitaire : plus elles travaillent, plus elles accumulent des pertes financières. Ce cas de figure est fréquent pour des associations historiques dont l'utilité sociale, bien que reconnue, n'est plus soutenue financièrement à un niveau suffisant pour compenser l'inflation par exemple.

Pour surmonter ces obstacles, il est recommandé de passer en revue les activités et de se concentrer sur les projets qui dégagent le plus d'excédents. Pour remédier à cette situation sur le long terme, il sera nécessaire de repositionner l'activité. Il est crucial de diversifier les sources de financement, de renforcer ses fonds propres et de renouer le dialogue avec les financeurs. La mise en place d'outils de pilotage « communicables » peut également aider à mieux gérer les ressources

disponibles et à préparer les négociations. Le recours à des financements moyen/long terme devra être réalisé dans le cadre d'un plan de relance solide.

Situations de dépendances

Enfin, certaines associations se trouvent dans des situations de forte dépendance à un unique financeur ou client. Outre le risque financier lié à la perte de ce financeur ou client, cette dépendance peut limiter également la capacité de l'association à définir et à poursuivre ses propres objectifs stratégiques. Elle peut être contrainte de s'aligner sur les attentes du financeur, même si celles-ci ne correspondent pas à sa mission initiale et peut réduire sa liberté d'innovation. Pour se prémunir contre ce risque, il est essentiel de mettre en place une stratégie de diversification des ressources (1) et de consolider les dialogues de gestion.

Que faire suite à l'identification de signaux de difficulté ?

Si les membres de l'association identifient ce faisceau d'indices, la prochaine étape est d'évaluer le temps restant pour définir un plan d'action.

Si c'est la crise, des solutions d'urgence existent...

Plus la cessation de paiements (2) approche, plus l'association sera dans une logique de survie à court terme. Le plus tôt possible, les cellules de prévention des difficultés des tribunaux de commerce peuvent offrir un soutien précieux, ainsi que les centres d'information sur la prévention des difficultés des entreprises (CIP) qui accueillent aussi les associations. Elle aura également la possibilité de se tourner vers des dispositifs tels que le dispositif d'appui aux structures



de l'économie sociale et solidaire (DASESS), spécialement conçu pour diagnostiquer et accompagner les associations en difficulté. Ce dispositif est porté par certaines associations territoriales France Active.

Le droit français propose une boîte à outils unique avec des procédures adaptées, qu'elles soient amiables ou judiciaires, pour favoriser le rebond de l'association. Deux acteurs clés peuvent aider l'association à ce stade : l'administrateur judiciaire et le mandataire judiciaire. Le conseil primordial est de ne jamais affronter ses difficultés seul !

Toutefois, il est crucial de noter que la cessation de paiements doit impérativement être déclarée au tribunal (3) dans un délai de 45 jours. Le non-respect de cette obligation peut engager la responsabilité du dirigeant associatif et être considéré comme une faute de gestion.

Si la structure a plus de temps ou après la crise : DLA et réflexion stratégique

Des signaux d'alerte ont été identifiés mais ils n'ont pas encore d'effet sur la trésorerie ? Ou celle-ci montre des signes d'amélioration suite à des actions correctrices ?

Les membres de l'association réfléchissent à un plan de relance ? Il est essentiel de traiter les causes profondes des difficultés rencontrées. Ne pas hésiter à solliciter l'aide de professionnels pour être accompagné dans cette démarche stratégique qui demande du temps. L'association pourra se tourner vers le dispositif local d'accompagnement (DLA) pour renforcer son modèle économique ou revoir sa gouvernance. Consolider ses activités actuelles avant d'envisager de nouvelles initiatives, et renforcer ses fonds propres pour mieux anticiper l'avenir. Ainsi, les défis futurs apparaîtront comme des éléments ordinaires de la vie de la structure.

Marianne Chauvet et Maxime Traquelet,
CRDLA Financement, France Active

(1) « Diversifier ses ressources : faire les bons choix », Associations mode d'emploi n° 263, novembre 2024, www.associationmodeemploi.fr/article.77362

(2) La cessation de paiements est une situation juridique et financière dans laquelle une association se trouve dans l'incapacité de faire face à son passif exigible avec son actif disponible. En d'autres termes, l'association ne peut plus payer ses dettes à leur échéance car elle n'a pas assez de fonds disponibles à date.

(3) En règle générale, au tribunal judiciaire, sauf pour les lieux participant à une expérimentation du 1^{er} janvier 2025 au 31 décembre 2028, douze tribunaux de commerce seront renommés en tribunaux des activités économiques et ils seront les tribunaux dédiés aux associations.

Source : s.421.fr/justice-TAB