

Gérer ses comptes



La comptabilité... pour quoi faire ?

La comptabilité pourrait uniquement être vue comme un système d'enregistrement des opérations réalisées par l'association et vécue comme une contrainte, répétée chaque année... Mais elle est aussi un **outil de contrôle** et un puissant **outil de gestion et de valorisation** des activités de l'association, tant pour ses dirigeants que pour ses partenaires externes.

Elle permet une **anticipation** et une **réflexion** sur la santé financière de la structure et s'avère être un gage de transparence vis-à-vis des partenaires et des financeurs.

Une transparence bienvenue dans le contexte actuel...

Pour vous aider dans votre démarche, ce guide met à votre disposition :

- une **base d'information complète et mise à jour**, conçue pour répondre de façon simple à vos préoccupations et sécuriser votre démarche ;
- de nombreux **cas pratiques** pour illustrer les enregistrements comptables ;

Avant-propos

Le poids économique des associations est important



Près de 1 300 000 associations, plus de 60 000 associations qui se créent par an, et dans ce contexte de crise, les associations deviennent un des piliers, en termes d'emplois, de l'économie française.

Dans ce contexte, elles sont tenues de gérer leurs ressources "en bon père de famille" et donc d'élaborer des comptes, même de façon simple.

Beaucoup de statuts associatifs stipulent que le trésorier doit rendre des comptes une fois par an aux membres de l'association, ce qui semble être légitime.

De ce fait, elles sont tenues d'enregistrer leurs opérations, donc de tenir une comptabilité, même si celle-ci n'est pas conforme à la notion de comptabilité issue de la législation comptable et du Plan Comptable Général, prévu par le Code du Commerce.

La loi du 1er Juillet 1901 laisse une grande liberté à l'association quant à son organisation administrative et financière, mais également dans sa communication financière vis-à-vis de ses membres et des tiers avec lesquels elle est en relation. Elle ne soumet les associations à aucune obligation comptable.

Toutefois, les associations ayant une activité importante, ou œuvrant dans des secteurs particuliers, sont très souvent obligées, soit par la loi soit par des statuts particuliers, d'élaborer des comptes annuels et de mettre en place des outils d'analyse, de prévisions et de contrôle. Les associations ayant une activité économique relèvent de la législation des commerçants (Code du Commerce) et de ce fait, doivent une fois par an réaliser un inventaire de son patrimoine et élaborer un compte de résultat et un bilan ; d'où la nécessité d'avoir une comptabilité.

Par ailleurs, des législations particulières sectorielles ont obligé certaines associations à élaborer des comptes annuels, donc de mettre en œuvre une comptabilité.

Les autorités administratives ont également souhaité avoir **un regard sur l'utilisation des fonds publics versés** aux associations par le biais de subvention, et obligent celles qui en reçoivent, à fournir des comptes annuels ou des comptes sur l'utilisation des fonds reçus. Les dossiers de demande de subvention obligent les associations à élaborer un budget de l'activité financée et donc de mettre en place une organisation administrative proche de celle nécessaire à la tenue d'une comptabilité.

Les associations ont donc été contraintes d'adopter progressivement des méthodes et techniques comptables des entreprises, adaptées aux associations.

Quels documents comptables ?

Objectifs

Le rôle des documents comptables

La comptabilité permet de remplir **4 missions importantes** :

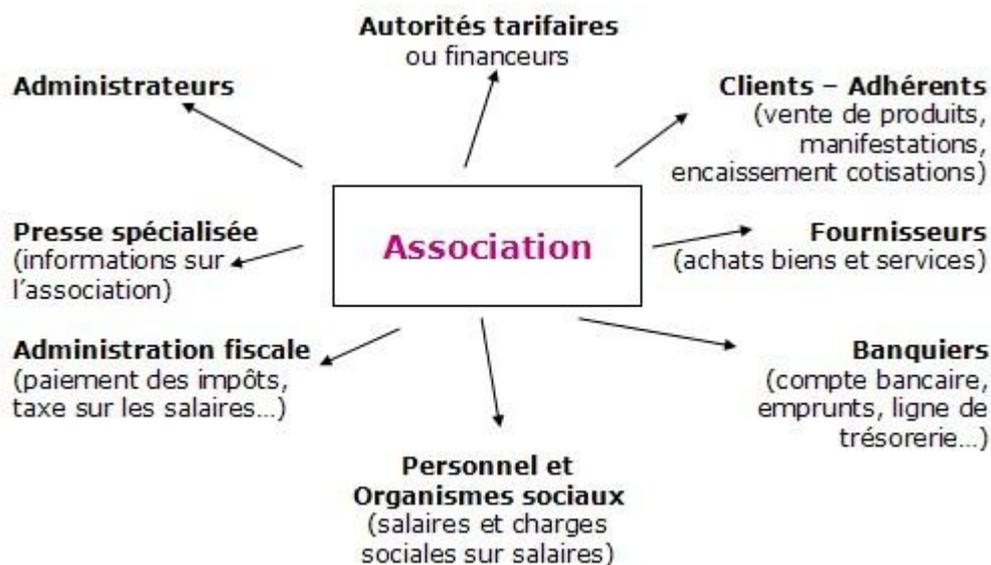
- **gérer et contrôler** les recettes et les dépenses,
- **constater**, à un moment donné, la valeur du patrimoine associatif,
- **prévoir** les dépenses et les recettes à venir,
- **rendre compte** des activités et des finances de l'association.

Les documents comptables permettent la traduction de ces différentes missions.

Les documents de la comptabilité

La comptabilité est, en premier lieu, une technique d'enregistrement, de stockage de tous les flux économiques réalisés par l'association.

Présentation des flux économiques de l'association :



L'association, pour exercer son objet social, achète :

- › des biens,
- › du matériel,
- › des fournitures,
- › éventuellement des prestations.

Elle encaisse :

- › des cotisations,
- › des dons,
- › des subventions.
- ›

L'organisation du traitement des opérations comptables conditionne la fiabilité des documents de synthèse qui vont en résulter.

Elle peut **avoir une activité économique** et **vendre des produits** ou **réaliser des manifestations** qui engendrent des recettes et des dépenses (buvettes, manifestations associatives, etc.).

- › Les achats et autres charges engendrent un **flux sortant** de trésorerie.
- › Les cotisations, subventions, vente de produits engendrent un **flux entrant** de trésorerie.

L'ensemble de ces flux économiques engendre des documents appelés **pièces comptables** pour l'association.

Pièces comptables

- › Factures émises par les fournisseurs (achats de biens et de services pour l'association),
- › Factures émises par l'association à ses clients (si ventes),
- › Cartes d'adhérents (cotisations),
- › Bulletins de salaires, déclarations de charges sociales,
- › Déclarations de taxe sur les salaires, déclaration d'impôt sur le revenu,
- › Relevés bancaires pour enregistrer les opérations de trésorerie (encaissements, décaissements).

Livre journal (ou journaux)

↓
Grand livre

↓
Balance avant inventaire

↓
Balance après inventaire

↓
**Documents de synthèse :
Bilan et compte de résultat**

↓
Journal centralisateur

Quelle périodicité de l'ensemble de ces documents ?

OBJECTIFS	DOCUMENT	PERIODICITE
Suivre les recettes et les dépenses de l'association	Le livre comptable	Au jour le jour
Connaître l'équilibre de mon exploitation courante : perte ou bénéfice ?	Le compte de résultat	1 fois / an
Estimer la valeur de mon patrimoine associatif	Le bilan	1 fois / an
Préciser les méthodes comptables et évènements importants de la vie de l'association	L'annexe	1 fois / an
Prévoir les recettes et les dépenses à venir	Le budget	Etabli sur une année Vérifié au moins 1 fois / trimestre
Ajuster et prévoir la situation de la trésorerie	Le plan de trésorerie	1 fois / mois
Présenter une synthèse des missions de l'association	Le rapport moral	1 fois / an

Présenter une synthèse sur les activités	Le rapport d'activité	1 fois / an
Présenter une synthèse des états financiers	Le rapport financier	1 fois / an
Présenter l'activité de l'association, ses missions et la synthèse des états financiers	Le rapport de gestion	1 fois / an

L'organisation de votre comptabilité

Principes et étapes à respecter



La comptabilité est un système d'enregistrement, de stockage des opérations de l'association. La réglementation comptable, et plus particulièrement le Plan comptable général, s'applique [...]

Utilisation d'un logiciel comptable



L'utilisation d'un logiciel comptable est appréciable lorsque l'association a une activité importante et de nombreux flux économiques. Il suffit d'enregistrer les opérations dans le livre journal ou les journaux et le grand livre est [...]

Pièces comptables



Vos pièces comptables doivent être classées par nature et de façon chronologique. Le classement de vos pièces comptables dépend d'une part de leur volume, d'autre part de l'organisation [...]

Enregistrement des opérations



Vous êtes une association ayant peu d'opérations : vous aurez une comptabilité de trésorerie ou comptabilité appelée "Recettes-Dépenses". Votre livre comptable sera tenu sur un tableau [...]

Les opérations spécifiques aux associations

- **Projet associatif**

Comment enregistrer le projet associatif ?

La notion de "projet associatif" est définie dans le règlement du Comité de la Réglementation Comptable (CRC) n° 99-01 du 16 février 1999, comme étant "constitué des différents objectifs fixés par les organes statutairement compétents de l'association pour réaliser l'objet social".

Le projet associatif se compose du projet associatif global, conforme à l'objet social de l'association, et des objectifs opérationnels. Souvent, seuls les objectifs opérationnels peuvent être chiffrés.

Ce projet associatif peut être formalisé dans un document à l'attention des membres de l'association ou des tiers.

La part du résultat de l'année lui étant consacrée est enregistrée dans un compte de réserves prévu par le règlement CRC 99-01, il s'agit du compte **1068 - Autres réserves** (dont réserves pour projet associatif).



L'association "Le club des amis" a un résultat au 31/12/Année N-1 de 15 000 euros. L'assemblée générale décide, dans sa séance du 15 juin Année N, de l'affecter au projet associatif.

Enregistrement de l'affectation du résultat :

Nature du journal	Nature de l'opération	Date	Intitulé du compte	Débit	Crédit
Opérations diverses	Affectation du résultat 2008	15/06/Année N	120 – Résultat	15 000,00	
Opérations diverses	Affectation du résultat 2008	15/06/Année N	10681 – Réserves pour projet associatif		15 000,00

Comment constituer les fonds associatifs ?

Sous l'appellation "**fonds associatifs**" se regroupent :

- les fonds propres,
- les autres fonds associatifs.

Ils correspondent à des ressources appartenant à l'association :

- définitivement = fonds propres,
- temporairement = autres fonds associatifs.
-

Les fonds associatifs représentent le patrimoine de l'association.

Ils sont constitués par des apports de la part :

- des adhérents de l'association,
- des particuliers,
- des collectivités publiques,
- de l'Etat,
- et, au fur et à mesure de la vie de l'association, par les **résultats** de l'association.

Ils sont stables dans la plupart des cas et sont la **contrepartie des biens inscrits à l'actif du bilan de l'association**.

Toutefois, certains apporteurs peuvent se réserver un **droit de reprise** sur certains de ces fonds associatifs, par exemple il peut être prévu que certains apporteurs reprennent leurs apports au moment de la dissolution de l'association.

Les fonds propres

Ces fonds sont définitivement acquis par l'association

On retrouve notamment :

- **les fonds associatifs sans droit de reprise** (dont valeur du patrimoine intégré, fonds statutaires, apports sans droit de reprise, legs et donations avec contrepartie d'actifs immobilisés, subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables...);
- **les réserves** : les excédents dégagés peuvent être mis en réserves pour augmenter les fonds propres ou répondre à des obligations statutaires ou particulières ;
- **le report à nouveau** : le résultat dégagé à la clôture de l'exercice peut être affecté en report à nouveau, qu'il soit excédentaire ou déficitaire.

Les autres fonds associatifs

Les autres fonds associatifs correspondent aux :

- fonds associatifs avec droit de reprise,
- provisions réglementées.

Ces fonds ne sont pas définitivement acquis à l'association car assortis de conditions suspensives.

Il s'agit principalement des fonds associatifs **avec droit de reprise**. Ils sont constitués par les apports des membres qui peuvent être repris dans les conditions prévues par la convention d'apport, et les subventions d'investissement affectées à des biens renouvelables avec droit de reprise.

Comment enregistrer les apports ?

Deux types d'apports peuvent être faits à une association par ses adhérents.

L'apport sans droit de reprise implique la mise à disposition définitive d'un bien au profit de l'organisme.

Si l'apport correspond à un bien durable utilisé pour les besoins propres de l'organisme il peut être inscrit en fonds associatifs. Le compte à utiliser est le **1024 - Apports sans droit de reprise**.

A défaut, il est inscrit au compte de résultat. Le règlement CRC 99-01 ne prévoit pas de numéro de compte spécifique. L'Ordre des Experts Comptables suggère l'ouverture des comptes suivants, selon que l'apport est courant ou exceptionnel, affecté ou non affecté à un projet défini : compte **7583 - Apports non affectés**, compte **7584 - Apports affectés**, compte **77183 - Apports non affectés**, compte **77184 - Apports affectés**.

L'apport avec droit de reprise implique la mise à disposition provisoire d'un bien au profit de l'organisme.

Les conditions et modalités de reprise du bien (bien repris en l'état, bien repris en valeur à neuf...) sont définies dans la convention. En fonction des modalités de reprise, les charges et provisions permettant de remplir les obligations de l'association par rapport à l'apporteur peuvent être comptabilisées.

Cet apport est obligatoirement inscrit en fonds associatifs au compte **1034 - Apports avec droit de reprise**.



Lors de sa création, le 1er janvier Année N-5, l'association "Le club des amis d'associathèque" a reçu différents apports parmi lesquels du matériel informatique par l'un des adhérents de l'association, évalué à 1 500 €, et un apport avec droit de reprise de 12 000 € correspondant à un véhicule.

Enregistrement des apports sans droit de reprise de matériel informatique :

Nature journal	du	Nature l'opération	de	Date	Intitulé du compte	Débit	Crédit
Opérations diverses		Enregistrement apports	des	01/01/Année N-5	2183 – Matériel de bureau et informatique	1 500	
Opérations diverses		Enregistrement apports	des	01/01/Année N-5	1024 – Apport sans droit de reprise		1 500

Enregistrement des apports avec droit de reprise de matériel de transport :

Nature journal	du	Nature l'opération	de	Date	Intitulé du compte	Débit	Crédit
Opérations diverses		Enregistrement apports	des	01/01/Année N-5	2182 – Matériel de transport	12 000	
Opérations diverses		Enregistrement apports	des	01/01/Année N-5	1034 – Apports avec droit de reprise		12 000

Affectation du résultat

Suivant le caractère définitif ou non du résultat acquis par l'association au terme de son exercice comptable, son affectation dans les comptes de l'exercice suivant sera différente.

Cas du résultat acquis définitivement par l'association

L'affectation du résultat est décidée par l'organe délibérant sur les comptes annuels, le plus souvent l'assemblée générale, à l'issue d'un vote.

Elle est matérialisée en comptabilité par la passation d'une écriture à la date de la tenue de cette réunion, différente selon la nature du résultat (déficit ou excédent).

Si le résultat est excédentaire :

- Au débit : 120 – Résultat de l'exercice
- Au crédit : 106 – Réserves ou 110 – Report à nouveau ou 102 – Fonds associatifs sans droit de reprise

Si le résultat est déficitaire :

- Au débit : 119 – Report à nouveau
- Au crédit : 129 – Résultat de l'exercice

Cas du résultat acquis non définitivement par l'association

Le résultat de l'année est affecté sur l'exercice suivant dans le compte **115 – Résultats sous contrôle de tiers financeurs**.

Si le résultat est excédentaire :

- Au débit : **120 – Résultat de l'exercice**
- Au crédit : **115 – Résultats sous contrôle de tiers financeurs**

Si le résultat est déficitaire :

- Au débit : **115 – Résultats sous contrôle de tiers financeurs**
- Au crédit : **129 – Résultat de l'exercice**

CAS PRATIQUE : AFFECTATION DU RESULTAT



L'association "Le club des amis" a dégagé un résultat en Année N-1 de 25 000 € se décomposant comme suit :

- 5 000 € correspondant à une activité financée par un organisme public et pour laquelle cet organisme a un droit de reprise ;
- 20 000 € pour le reste de l'activité dont l'affectation en "Report à nouveau" a été décidée par l'assemblée générale du 10 avril Année N.

Enregistrement de l'affectation du résultat de l'association :

Nature du journal	Nature de l'opération	Date	Intitulé du compte	Débit	Crédit
Opérations diverses	Affectation du résultat Année N-1	10/04/Année N	120 – Résultat de l'exercice	20 000	
Opérations diverses	Affectation du résultat Année N-1	10/04/Année N	110 – Report à nouveau		20 000

Enregistrement de l'affectation du résultat sous contrôle de tiers financeurs :

Nature du journal	Nature de l'opération	Date	Intitulé du compte	Débit	Crédit
Opérations diverses	Affectation du résultat Année N-1	10/04/Année N	120 – Résultat de l'exercice	5 000	
Opérations diverses	Affectation du résultat Année N-1	10/04/Année N	115 – Résultat sous contrôle de tiers financeurs		5 000

Les rapports annuels

Les rapports annuels sont ceux présentés à votre assemblée générale ou autre organe délibérant.

Les présidents d'association connaissent bien le rapport moral ; les trésoriers le rapport financier. Parfois, en complément du rapport moral est présenté un rapport d'activité. Et plus rarement un rapport de gestion.

Le rapport moral



Il convient d'indiquer dans son rapport moral certaines informations relatives aux valeurs de l'association et ses missions, aux rapports avec les partenaires extérieurs [...]

Le rapport moral

Le rapport financier



Il s'agit dans ce rapport de présenter les grandes masses du compte de résultat et du bilan de l'exercice écoulé, mais également en comparaison avec l'exercice précédent [...]

Le rapport financier

Le rapport de gestion



Si l'émission d'un rapport de gestion et la définition de son contenu sont clairement définies pour les sociétés commerciales, il en va différemment pour les associations [...]

Le rapport de gestion

Les rapports annuels : le rapport moral

Il convient d'indiquer dans son rapport moral certaines informations relatives :

- aux **valeurs de l'association et ses missions**. Il est intéressant de faire un point sur les missions exercées en référence aux valeurs de l'association et de son objet statutaire ;
- aux **rapports avec les partenaires extérieurs, associations amies...** ;
- aux **rapports avec des institutionnels** (subvention(s) obtenue(s), financeurs, etc.) ;
- au **déroulement des activités**. Les activités sont souvent incluses dans le rapport moral mais peuvent faire l'objet d'un rapport spécifique nommé **rapport d'activité**, notamment lorsqu'il y a plusieurs activités.

Il s'agit d'un moment important du rapport moral car c'est le moment de présenter les activités réalisées (en nombre, en valeur, sur le plan qualitatif) ou un événement marquant pour l'association.

C'est également le moment d'indiquer les missions non réalisées, le pourquoi, ou les difficultés rencontrées ;

Une référence aux bénévoles, à leur engagement (si possible quantifié en heures et en valeur) est généralement appréciée. Mais il est possible que l'association recherche d'autres bénévoles ;

- à la **présentation des projets** en cours et à venir.

Les rapports annuels : le rapport financier

Il s'agit de **présenter les grandes masses du compte de résultat et du bilan** de l'exercice écoulé, mais également en comparaison avec l'exercice précédent.

L'origine des fonds collectés devra être évoquée (dons, cotisations, subventions, produits de l'activité de l'association) mais également l'emploi de ces fonds (les grandes catégories de charges). Un détail des recettes et dépenses, charges et produits, sera effectué.

Le montant du résultat devra être expliqué, et plus particulièrement s'il est déficitaire.

Le rapport financier pourra également, en cas de résultat déficitaire, indiquer les mesures prises pour un retour à l'équilibre du résultat sur l'exercice suivant.

La situation de la trésorerie doit être présentée à la date de clôture ainsi que la dépendance financière par rapport à l'extérieur.

Il pourra être fait mention du poids des contributions volontaires en nature si cela n'a pas été fait dans le rapport moral.

Il peut être important de mentionner les contrats qui viennent à échéance, mais principalement les charges nouvelles de l'exercice en cours qui sont incontournables, en référence aux projets en cours ou à l'activité

Les rapports annuels : le rapport de gestion

Un rapport obligatoire ?

Si l'émission d'un rapport de gestion et la définition de son contenu sont clairement définies pour les sociétés commerciales, il en va différemment pour les associations.

Deux types de rapport coexistent à ce jour :

- le rapport de gestion à émettre obligatoirement par certaines associations,
- le rapport moral et financier ou rapport d'activité généralement prévu dans les statuts. Ce rapport peut d'ailleurs tenir lieu de rapport de gestion s'il comporte les informations suffisantes prévues.

Les associations tenues d'établir un rapport de gestion sont :

- les associations ayant une activité économique d'une certaine taille. Elles sont définies à l'article L.612-1 du Code de commerce. Ce sont celles qui dépassent deux des trois critères suivants :
 - plus de 50 salariés,
 - chiffre d'affaires ou ressources supérieurs à 3 100 K€,
 - total du bilan supérieur à 1 550 K€.

Cet article vise également les associations qui nomment volontairement un commissaire aux comptes même si elles ne dépassent pas les seuils cités ci-dessus.

L'article R 612-2 du Code de commerce précise que ces associations doivent soumettre un rapport de gestion à l'approbation de l'assemblée générale dans les six mois qui suivent la clôture des comptes annuels.

- les associations émettant des obligations,
- les associations reconnues d'utilité publique. En effet, l'article 8 des statuts types élaborés par le Conseil d'Etat stipulent que "l'assemblée générale entend les rapports sur la gestion du Conseil d'administration, sur la situation financière et morale".

En ce qui concerne les associations qui collectent des subventions, les textes n'imposent pas de rapport de gestion. Ils laissent une grande liberté aux associations dans leur communication financière.

Quelles informations sont à mentionner dans le rapport de gestion ?

Il n'existe pas de forme ni de contenu légal, réglementaire ou obligatoire pour la présentation du rapport de gestion d'une association. Il peut en résulter un contenu éminemment variable. Il convient cependant que ce document soit précis, clair et complet, et adapté à la taille et aux besoins de l'association.

Aussi, convient-il de commencer le rapport par un point général sur l'association avant de rédiger une partie plus pratique, portant sur les activités de l'association.



1. Informations générales sur l'association

Cette partie peut s'articuler, *a minima*, autour des informations suivantes :

- Vie de l'association sur la période écoulée :
 - situation,
 - évolution de l'activité,
 - résultats obtenus,
 - effectifs,
 - organisation de manifestations exceptionnelles.
- Évolutions prévisibles et perspectives.
- Équipe dirigeante (élus/permanents).
- Événements importants survenus depuis la clôture de l'exercice.
- Relations avec les fédérations dirigeantes (si nécessaire).
- Relations avec les fédérations affinitaires (si nécessaire).
- Relations avec d'autres associations :
 - du même secteur,
 - de la même région.
- Conventions importantes conclues avec les collectivités ou tout autre tiers et engageant fortement l'association.
- Modifications dans la composition du Conseil d'administration :
 - départs (raison),
 - nouveaux élus,
 - postes vacants.
- Renouvellement des mandats de vérificateurs aux comptes ou du Commissaire aux comptes et du suppléant (si c'est le cas pour votre association)
- Introduction au vote des résolutions :
 - vote du rapport de gestion,
 - vote sur le résultat et sa proposition d'affectation.

2. Contenu lié aux activités de l'association

2.1 Exposé sur l'activité de l'association

- Rappel du but poursuivi, de l'objet de l'association indiqué dans les statuts.
- Description des principales activités de l'association (avec l'implantation de chaque activité si poursuivie dans des lieux différents, caractéristiques de chaque activité, description des principaux programmes d'action conduits sur l'année ou l'exercice écoulé), mise en place de nouveaux programmes...

2.2 L'environnement socio-économique

L'activité de l'association, la réalisation ou non de ses objectifs, dépend de l'évolution (plus ou moins bien anticipée) de facteurs et comportements socio-économiques :

- comportement des organismes financeurs publics ou privés (soutien ou désengagement des pouvoirs publics...) ;
- comportement des donateurs (législation sur le mécénat, saturation du marché...) ;
- comportement des usagers (besoins nouveaux exprimés ou non) ;
- comportement des membres (services rendus par les bénévoles, activité associative plus ou moins soutenue...).

2.3 Description par secteurs d'activité

(Programmes d'action, pays d'intervention, centres ou établissements, services...).

La diversité, au niveau de chaque secteur d'activité, des réalisations, des moyens mis en œuvre, des sources de financement, conduit à formuler une information sectorielle. Ce qui, par ailleurs, évite que des difficultés de certains secteurs ne soient masquées par le succès des autres.

- Description des actions menées, des services créés, des réalisations obtenues...
- Analyse des difficultés rencontrées et progrès réalisés par rapport au plan initial définissant les objectifs à atteindre.
- Explication des écarts de réalisation (mesure des facteurs internes et externes, erreurs dans l'établissement des prévisions...).

2.4 Activités des entités avec lesquelles l'association est étroitement liée

Le lien qui unit votre association avec d'autres organismes doit être clairement énoncé. Il peut être de nature juridique, ou résulter d'une communauté d'intérêts pour atteindre les objectifs fixés.

2.5 Exposé sur les résultats

Il consiste en une présentation claire et synthétique de l'activité et de son évolution au moyen des chiffres les plus significatifs. Dès lors qu'elle est quantifiée, cette information est comparée sur plusieurs exercices.

En fonction des secteurs d'activité peuvent être ressortis les éléments suivants, financiers ou non :

- Indicateurs d'activité les plus significatifs (évolution au fil des ans du nombre de lecteurs dans une bibliothèque associative, du nombre de parrains, donateurs, personnes secourues dans une organisation humanitaire, nombres de cotisants, etc.) ;
- Tableau de synthèse des réalisations obtenues comparées aux objectifs fixés. La performance de votre association peut se présenter au moyen de quelques indicateurs synthétiques que vous aurez calculés ;
- Ressources ventilées en fonction de leur provenance et selon les centres d'analyse figurant au compte de fonctionnement et de résultats ;
- Présentation sous forme graphique de la répartition des dépenses en fonction des critères d'analyse, mettant en évidence l'activité de l'association (répartition thématique, par pays, par projets...) ;
- Présentation commentée et pluriannuelle de quelques ratios significatifs :
 - frais de fonctionnement / dépenses globales,
 - frais de collecte de fonds / fonds collectés,
 - dépenses du personnel / budget de fonctionnement,
 - subvention de l'État / budget total.

2.6 Perspectives d'avenir

L'information prévisionnelle revêt une importance particulière dans le secteur associatif.

Elle permet aux administrateurs :

- d'apprécier, au niveau du budget, la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens mis en œuvre dans le respect des équilibres financiers,
- d'évaluer la performance de l'association et l'efficacité de ses dirigeants en comparant les réalisations effectives aux objectifs budgétés.

Un bref commentaire peut mettre en évidence :

- la consommation des réserves et fonds associatifs ;
- l'origine et le volume des ressources escomptées ;
- les charges de fonctionnement en rapport avec les moyens à mettre en œuvre ;
- les investissements réalisés ou à réaliser ;
- le maintien des grands équilibres financiers (investissement et fonctionnement).

Toutefois, pour être suffisamment réalistes, ces prévisions doivent porter en priorité sur un horizon à courte durée.

2.7 Informations portant sur la vie juridique de l'association

- Composition de l'organe collégial chargé de diriger et d'administrer l'association (identité du mandataire, fonction exercée dans l'association, antériorité dans la qualité de membre élu, profession et fonctions exercées dans d'autres entités juridiques).
- Noms et fonctions des principaux dirigeants salariés.
- Conformité aux exigences juridiques (date et lieu de la déclaration initiale, date de l'insertion au journal officiel, date et motif de la dernière déclaration modificative, date d'obtention et d'expiration des agréments et conventions...).

2.8 Informations portant sur la vie associative

- Vie associative (réunions du conseil d'administration (fréquence, participation, principaux axes de réflexion, de travail), travaux de commission (rôle, fréquence des réunions, participation, principaux axes de réflexion).
- Bénévoles (effectif approximatif, évolution de celui-ci, nombre d'heures effectuées au cours de l'exercice, nature des tâches réalisées, valorisation, coût estimatif de remplacement...).

Le rapport de gestion est un document qui regroupe **l'ensemble des informations contenues généralement dans le rapport moral, le rapport financier et le rapport d'activité** si externe au rapport moral.

Il est une des meilleures réponses au besoin sans cesse affirmé de transparence et de la qualité de l'information dans la gestion des associations.

Certes le rapport de gestion est destiné aux associations de grande taille, mais il peut être également présenté aux assemblées d'associations plus petites.

Ce peut être le moyen de faire une présentation plus dynamique des activités et des résultats de l'exercice écoulé. L'intégration de ratios, de commentaires de gestion, de graphiques, tend à rendre l'information plus lisible et attrayante pour le lecteur.

Il prépare également au vote des résolutions qui seront soumises à l'organe délibérant.

Budget

Prévisions



Une fois le projet associatif défini, il est nécessaire de définir les moyens et les besoins en vue de sa réalisation : c'est ce que l'on appelle établir le budget [...]

Prévisions

Budget de fonctionnement



L'établissement du budget de fonctionnement nécessite une réflexion, d'une part sur les activités existantes, d'autre part sur les activités nouvelles [...]

Budget de fonctionnement

Budget d'investissement



Lorsque l'association décide d'investir, elle s'engage pour plusieurs années. Toute décision d'investir doit être soumise à une réelle réflexion [...]

Budget d'investissement

Budget : les prévisions

Qu'est-ce qu'un budget et pourquoi est-il indispensable de l'établir ?

Une fois le projet associatif défini, il est nécessaire de définir les moyens et les besoins en vue de sa réalisation : c'est ce que l'on appelle **établir le budget**.

Le budget est un état prévisionnel annuel des dépenses et des recettes évaluées selon les objectifs à réaliser, dans la limite des possibilités et compte tenu des besoins de l'association. **Il constitue un outil de prévision, d'aide au pilotage de l'association.**

Un budget est complet si les prévisions financières affichées sont conformes aux prévisions d'activités (aucune dépense n'a été "oubliée", aucun revenu n'a été surestimé...), ce qui n'exclut pas l'erreur ni l'incertitude inhérente à un exercice de prévision.

Deux types de budgets doivent être réalisés en parallèle :

- **Le budget de fonctionnement**

Présenté sous forme d'un tableau à deux colonnes, l'une pour les charges, l'autre pour les produits, celui-ci permet de recenser les prévisions annuelles de manière synthétique et de voir si un juste équilibre entre recettes et dépenses existe déjà, ou si des mesures correctrices doivent être envisagées.

Si l'association gère plusieurs activités, le budget de fonctionnement doit être réalisé par activité puis un budget global doit être établi en faisant la somme des budgets par activité.

- **Le budget des investissements**

Il est destiné à prévoir l'ensemble des investissements que l'association envisage de réaliser sur l'année à venir, afin de mener à bien les activités prévues dans le budget de fonctionnement. Il convient de prévoir l'acquisition de nouveaux matériels mais aussi le renouvellement de matériels obsolètes.

Ajustement des budgets en cours d'exercice

Synthèse des prévisions à un instant donné, le budget a vocation à être utilisé par la suite. Il permet de faire "vivre" la comptabilité en cours d'année en offrant cette **comparaison "données prévues / données réelles"**.

De nouveaux budgets peuvent être réalisés afin d'anticiper tout dérapage (dépassement des charges, suppression d'un financement, ou au contraire octroi d'une subvention non prévue) et d'assurer une base cohérente pour les comparaisons et l'analyse de l'activité réelle de l'association.

Budget de fonctionnement

Comment anticiper vos activités ?

L'établissement du budget de fonctionnement nécessite une réflexion :

- d'une part sur les activités existantes,
- d'autre part sur les activités nouvelles.

Ce travail doit être mené en amont, si possible au cours des 6 derniers mois de l'exercice N-1 pour un budget N, afin de fonder celui-ci sur les informations collectées au cours des mois écoulés.

Cette réflexion doit permettre de répondre à des questions telles que :

- l'activité est-elle bénéficiaire ou nécessite-t-elle un financement extérieur ?
- le montant de la cotisation doit-il être revu ?
- la participation des usagers doit-elle être revue pour telle activité ?
- certaines charges prévisionnelles doivent-elles être revues à la baisse ?

Les différents postes de charges et de produits doivent être analysés l'un après l'autre afin d'ajuster le montant à inscrire en prévision pour l'année N.

Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Certains éléments peuvent être prévus de manière assez fiable, d'autres, au contraire, restent très approximatifs.

Les charges liées à des contrats (assurances, location de matériel, locations immobilières, emprunts) peuvent être appréhendées avec une certaine fiabilité. Il en est de même pour les éléments de gestion sociale liés à l'évolution des salariés (changement de poste, changement de coefficient, attribution de la prime d'ancienneté).

Une fois les éléments fiables traités, les responsables des activités doivent s'interroger sur leurs souhaits d'évolution de l'activité, à la fois en terme de volume et en terme qualitatif (le contenu de l'activité). **Il est intéressant de prévoir une hypothèse optimiste et une hypothèse pessimiste**, dans l'optique de naviguer si possible entre les deux et de pouvoir réagir rapidement en cas de dérapage au-delà des hypothèses prévues.

Le document de base qui sert pour monter le budget prévisionnel est le même que celui qui sera utilisé ensuite pour suivre l'activité. S'appuyant sur le plan comptable associatif il doit s'agir de la présentation normalisée des comptes de l'association.

EXEMPLE : MODELE DE BUDGET

Dépenses	Montants en euros	Recettes	Montants en euros
60- Achats		70- Ventes de produits finis, prestations de services	
• Achats d'études et de prestations de services		• Prestations de services	
• Achats non stockés de		• Marchandises	

Dépenses	Montants en euros	Recettes	Montants en euros
matières et fournitures <ul style="list-style-type: none"> • Fourniture non stockables • Fourniture d'entretien et de petits équipements • Fourniture administrative 		<ul style="list-style-type: none"> • Produits des activités annexes 	
61- Services extérieurs <ul style="list-style-type: none"> • Sous traitance générale • Locations mobilières et Immobilières • Entretien et réparation • Assurances • Documentation 		73- Dotation et produits de tarification	
62- Autres services extérieurs <ul style="list-style-type: none"> • Rémunérations intermédiaires et honoraires • Publicité et publication • Déplacements, mission et réceptions • Frais postaux et de télécommunication 		74- Subventions d'exploitation (A subdiviser par activité et/ou par organismes financeurs)	
63- Impôts et taxes <ul style="list-style-type: none"> • Impôts et taxes sur rémunérations • Autres impôts et taxes 		75- Autres produits de gestion courante <ul style="list-style-type: none"> • Cotisations • Produits divers de gestion courante 	
64- Charges de personnel <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération du personnel • Charges sociales 		76- Produits financiers	
65- Autres charges de gestion courante		77- Produits exceptionnels	
66- Charges financières		78- Reprise sur amortissements et provisions	
67- Charges exceptionnelles			
68- Dotation aux amortissements			
Total des charges prévisionnelles		Total des produits prévisionnels	

Dépenses	Montants en euros	Recettes	Montants en euros
86- Emploi des contributions volontaires en nature		87- Contributions volontaires en nature	
Total des charges		Total des produits	

Comment chiffrer les prévisions ?

Les prévisions sont basées sur les exercices écoulés et, plus particulièrement, **sur l'exercice précédent celui pour lequel le budget est établi.**

La construction du budget peut également se faire en prenant en comparaison le budget de l'exercice précédent et l'analyse "données réelles / données budgétées" qui a été faite suite à celui-ci. En effet, il faut porter une attention particulière aux comptes de charges et produits présentant un écart significatif entre le réalisé et le budgété des années précédentes.

Analyser les charges

Les **charges qualifiées de "fixes"** sont reconduites avec application ou non d'un taux correcteur (prendre de préférence le taux d'inflation) ou selon l'échéancier transmis par le fournisseur (en cas de contrat donnant lieu à émission d'un tel document).

Exemple : loyer, charges d'entretien du matériel ou des locaux, impôts et taxes, charges relatives au personnel, charges financières liées aux emprunts.

Les **charges dites "variables"** doivent, quant à elles, faire l'objet d'une étude au cas par cas.

Exemple : les achats de matières ou de marchandises, honoraires, affranchissements.

Analyser les produits

Le même principe doit être appliqué pour l'analyse des produits. On distingue les **produits "certains"** comme les subventions obtenues ou les cotisations des adhérents, des **produits "estimés"** dépendant de l'activité et qui sont à estimer en fonction des objectifs fixés via le projet associatif.

Exemple : les ventes, les produits financiers et les dons sont des produits que l'on peut qualifier de "estimés"

Comment équilibrer le budget établi ?

Une fois les dépenses et les recettes valorisées pour chacune des activités de l'association, on peut identifier les **activités déficitaires et celles générant un excédent.**

L'addition des budgets des activités permet également de dégager le résultat prévisionnel global de l'association.

Ce budget global doit être équilibré. Il faut, par conséquent, trouver les solutions à appliquer pour y parvenir. Le travail doit être fait conjointement sur les éventuelles économies de charges possibles et sur les recettes supplémentaires qui pourraient être trouvées.

Exemple : renégociation des contrats d'entretien, demande de nouvelles subventions



L'association "Le club des amis " a établi le budget suivant :

Dépenses	Montants en euros	Recettes	Montants en euros
60- Achats		70- Ventes de produits finis, prestations de services	
- Achats non stockés (eau, électricité ...)	200	- ventes spectacles	18 250
- Petits équipements	600	- Produits accessoires	2 000
- Fourniture administrative	100		
61- Services extérieurs		74- Subventions d'exploitation	1 000
- Locations de matériels	4 500		
- Entretien et réparation	2 500		
- Assurances	300		
- Documentation	50		
62- Autres services extérieurs		75- Autres produits de gestion courante	
- Honoraires	1 000	- Cotisations	750
- Publicité et publication	700	- Produits divers de gestion courante	
- Déplacements	1 550		
- Frais postaux et de télécommunication	250		
- Frais bancaires	100		
63- Impôts et taxes	700	78- Reprise sur amortissements et provisions	
64- Charges de personnel			

Dépenses	Montants en euros	Recettes	Montants en euros
- Rémunération du personnel	7 250		
- Charges sociales	3 460		
68- Dotation aux amortissements	270		
Total des charges prévisionnelles	23 530	Total des produits prévisionnels	22 000

Ce premier budget réalisé présente un déficit de 1 530 €.

L'association doit donc modifier son budget afin de présenter à ses financeurs un budget à l'équilibre.

Plusieurs pistes ont été envisagées :

- Économies possibles : réduire les achats de petits équipements liés aux spectacles, réduire les frais de location de matériel en renégociant le contrat de location avec le fournisseur.
- Recettes supplémentaires : obtenir une subvention d'investissement pour l'achat de matériel, réaliser davantage de spectacles afin de générer des recettes supplémentaires.

Après étude de toutes ces possibilités, les options suivantes ont été retenues :

- baisser les charges de location de matériel,
- augmenter le nombre de représentations,
- augmenter le montant de la cotisation annuelle de 10 € à 12 € (l'association compte 75 adhérents).

Dépenses	Montants en euros	Recettes	Montants en euros
60- Achats		70- Ventes de produits finis, prestations de services	
- Achats non stockés (eau, électricité ...)	200	- ventes spectacles	18 930
- Petits équipements	600	- Produits accessoires	2 000
- Fourniture administrative	100		
61- Services extérieurs		74- Subventions d'exploitation	1 000
- Locations de matériels	3 800		
- Entretien et réparation	2 500		
- Assurances	300		
- Documentation	50		

Dépenses	Montants en euros	Recettes	Montants en euros
62- Autres services extérieurs		75- Autres produits de gestion courante	
- Honoraires	1 000	- Cotisations	900
- Publicité et publication	700	- Produits divers de gestion courante	
- Déplacements	1 550		
- Frais postaux et de télécommunication	250		
- Frais bancaires	100		
63- Impôts et taxes	700	78- Reprise sur amortissements et provisions	
64- Charges de personnel			
- Rémunération du personnel	7 250		
- Charges sociales	3 460		
68- Dotation aux amortissements	270		
Total des charges prévisionnelles	22 830	Total des produits prévisionnels	22 830

Le budget a ainsi pu être équilibré, tout en restant réaliste.

Pourquoi contrôler le budget ?

Le budget définitif adopté par l'association devra être rapproché de la réalité des coûts et des produits au cours de l'exercice. La mise en parallèle du "réalisé" avec le budget permet de mettre en évidence des écarts plus ou moins significatifs.

Après les avoir identifiés, **les écarts doivent être analysés afin d'en déterminer la cause et surtout de pouvoir trouver des solutions permettant d'y remédier**. Une réaction rapide est nécessaire afin de ne pas laisser la situation financière de l'association se dégrader ou remettre en cause la continuité de celle-ci.

L'origine de ces écarts peut être indépendante des choix effectués par l'association ou, au contraire, liée à de mauvaises décisions de gestion.

Origine des écarts indépendants des décisions de l'association

- politiques (obtention de subventions),
- économiques (société partenaire en liquidation judiciaire),
- climatiques (annulation d'évènements)...

Origine des écarts liés aux décisions prises par l'association

- charges de personnel trop importantes au regard de l'activité,
- mauvaise estimation des coûts,
- surestimation des recettes provenant des différentes activités...

Lorsque leur origine a été identifiée, il convient de mettre en place des mesures tendant à réduire ces écarts. Il peut s'agir, par exemple, de la recherche de nouveaux partenaires, d'une réduction des charges de personnel, etc.

Certains postes de charges et de produits, comme les postes liés au personnel ou aux recettes doivent être suivis avec une grande attention.



Conseil

La mise en corrélation du budget et du réalisé doit être effectuée de façon régulière, afin d'assurer une gestion prudente de l'association

Trésorerie

Plan de trésorerie



C'est un véritable calendrier mensuel des encaissements et décaissements de votre association [...]

Conseils



Quelques conseils pour bien gérer votre trésorerie [...]

En attendant votre subvention



Votre demande de subvention a obtenu un avis favorable. Toutefois, son versement interviendra dans plusieurs semaines [...]

Outils bancaires



Outre les outils d'aide à la gestion de votre trésorerie ils permettent d'effectuer des opérations simples de gestion de vos comptes [...]

Comment établir le plan de trésorerie ?

Etablir un plan de trésorerie est assez simple dans son principe. Il suffit de prévoir les mois d'encaissement des recettes et de décaissement des dépenses.

Autant pour les dépenses, la prévision peut être fiable, autant pour les encaissements, il convient d'être prudent.

Afin de ne pas oublier de recettes ou dépenses dans votre plan de trésorerie, il est utile de suivre une démarche rigoureuse :

1 - Classez vos opérations de trésorerie

Votre plan de trésorerie sera plus facile à établir si vous **classez vos dépenses et vos recettes** en distinguant :

- la périodicité des paiements ou encaissements : mensuels, trimestriels, annuels,
- les dépenses et les recettes liées à des projets nouveaux ou des projets d'investissement.

2 - Faites des prévisions mensuelles

Ouvrez une colonne par mois, et une colonne "total".

Vos prévisions porteront sur un semestre ou mieux, sur toute l'année.

Pour chaque rubrique, reportez :

- les dépenses, en fonction :
 - de leur montant réel : tenez compte de l'évolution des prix, des loyers, des salaires, tout au long de l'année,
 - de leur date de décaissement prévisible, y compris pour les charges relatives à plusieurs exercices.
- les recettes, en fonction :
 - de leur date d'encaissement prévisible. Attention aux délais importants de versement des subventions par l'Etat ou les collectivités territoriales.

Chaque entrée ou sortie de fonds (en TTC pour les opérations assujetties à la TVA) doit être portée dans la colonne du mois où elle doit normalement se produire : par exemple, un achat effectué en janvier et payable en mars, doit être imputé dans la colonne des décaissements de mars.

Cela permet de **déterminer le solde de trésorerie** du mois et un solde de trésorerie cumulé d'un mois sur l'autre, et donc de savoir, par rapport aux prévisions d'activité, si tout ce qu'il y aura à payer pourra l'être sans problème grâce aux disponibilités du moment.

Quelques conseils :

Le plan de trésorerie doit être :

- établi sincèrement,
- au plus juste par rapport à vos objectifs,
- suffisamment ajusté pour absorber les imprévus.

Il faut définir les postes à suivre :

- la périodicité des sorties et des entrées,
- les dépenses et les recettes dépendant de vos décisions.

EXEMPLE DE PLAN DE TRESORERIE

	Janvier	Février	Mars	etc.
Solde en début de mois (+ ou -)				
Encaissements TTC : <ul style="list-style-type: none"> • Recettes d'activité (ventes, prestations) • Cotisations • Dons particuliers • Mécénat • Recettes manifestations (buvette, kermesse...) • Subvention de fonctionnement • Remboursement de TVA • Apport • Déblocage d'emprunts contractés • Subvention d'investissement • Autres • ... 				
Total (1)				
Décaissements TTC : <ul style="list-style-type: none"> • Achats effectués : paiement de marchandises, approvisionnement matières premières, fournitures de bureau, eau, électricité... • Honoraires, assurance, entretien... • Impôts et taxes • Frais de personnel • Charges sociales • TVA reversée • Charges financières • Remboursements d'emprunts à terme • Fournisseurs d'immobilisations 				
Total (2)				
Solde en fin de mois (1-2) (+ ou -)				

N'hésitez pas à ajouter des lignes par nature de dépenses (par exemple une ligne pour l'EDF, une autre pour l'eau, une autre pour le loyer, etc...) pour ne pas en oublier.



Conseil

Ne soyez pas trop optimiste dans l'estimation des dates d'encaissement et ne négligez pas les imprévus.

Prévoyez toujours un solde de précaution, en dessous duquel votre solde de trésorerie ne descendra pas.

Ne confondez pas les dépenses et recettes du plan de trésorerie avec les produits et charges de vos budgets prévisionnels : le plan de trésorerie **ne doit retracer que les rentrées et sorties de fonds effectifs sur toute l'année**

Comment utiliser le plan de trésorerie ?

L'objectif du plan de trésorerie est d'optimiser votre trésorerie positive en plaçant au meilleur moment votre trésorerie excédentaire.

Mais généralement l'objectif d'un plan de trésorerie est d'**éviter une trésorerie négative**. Le principe fondamental de bonne gestion est que votre trésorerie doit être positive. Le découvert bancaire ne peut pas être une façon de gérer et doit rester exceptionnel.

Il convient, en cas de déséquilibre, de modifier autant que cela est possible les dates d'encaissement ou décaissement.

Le plan de trésorerie est donc votre outil de pilotage de votre trésorerie. Il doit être mis à jour régulièrement avec les encaissements et décaissements réellement effectués.

Comment faire ? Quelques exemples :

- Anticiper l'encaissement des cotisations de vos membres, si vos besoins ne sont pas récurrents ;
- Augmenter le montant de la cotisation individuelle en cas de trésorerie chroniquement négative ;
- Avancer une manifestation ;
- Solliciter les services des collectivités qui vous ont octroyé une subvention pour faire avancer le paiement de celle-ci ;
- Remettre rapidement à votre banque les chèques reçus par votre association
- Solliciter votre banquier pour éventuellement vous faire une avance temporaire (découvert ou Dailly)
- Demander à certains de vos fournisseurs un décalage de quelques jours du paiement de ses factures. Il est nécessaire de faire savoir à votre fournisseur vos difficultés momentanées (ne pas faire l'autruche). Attention toutefois, cela peut donner une connotation négative aux tiers avec lesquels l'association travaille.