



La construction d'une stratégie financière

UN OUTIL D'AIDE À LA STRUCTURATION



Préface

Les associations sportives proposent une offre de pratiques diversifiée et accessible au plus grand nombre. Utiles socialement, leurs actions répondent, aux côtés des pouvoirs publics et du secteur marchand, à de multiples besoins de la société.

En effet, au-delà du projet strictement sportif, les activités mises en œuvre par ces associations participent au renforcement du « mieux vivre ensemble », au bien-être et à la santé physique des pratiquants. Leur contribution à l'éducation et l'insertion sociale n'est pas en reste.

Les relations étroites entre les associations sportives et les pouvoirs publics témoignent d'une reconnaissance de leur utilité pour la société. Elle se manifeste notamment par la part importante des financements publics qui soutiennent les projets des associations du secteur sportif.

Aujourd'hui, si cette reconnaissance n'est pas remise en cause, la crise financière et la nécessité de résorber la dette publique ont impliqué une diminution globale des financements émanant des pouvoirs publics.

Les associations sportives sont ainsi amenées à trouver de nouveaux moyens pour pérenniser leur projet et sécuriser financièrement leurs activités.

Face à un environnement en mouvement, elles sont plus que jamais amenées à essayer de se projeter dans le temps et diversifier leurs ressources afin de réduire les incertitudes quant à la durabilité de leurs actions.

Le financement du projet associatif est l'une des principales inquiétudes des dirigeants associatifs. En effet, il revêt a priori un caractère incertain, complexe et chronophage. Cependant, dotés de quelques repères méthodologiques et d'outils de suivi adaptés à la structure, les dirigeants peuvent anticiper les besoins de financement liés au fonctionnement de leur association et au développement des activités.

Par ailleurs, de nombreuses personnes « ressources » existent au sein du mouvement sportif ou à travers les dispositifs publics d'accompagnement. Elles peuvent aider les associations sportives à s'approprier certaines pratiques de gestion et définir une stratégie adaptée à leur projet et à leurs moyens disponibles.

Cet outil a pour vocation de donner quelques repères permettant de comprendre ce que recouvre la mise en place d'une stratégie autour de la dimension financière. Le but est d'inciter les bénévoles et/ou salariés des associations sportives à s'emparer de ce levier au service de leur projet collectif.

Sommaire

INTRODUCTION	3
1. QU'EST-CE QU'UNE STRATEGIE FINANCIERE ?	4
1.1. Anticiper	5
1.2. Veiller	6
1.3. Consolider	7
2. QUELQUES REPERES POUR LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE FINANCIERE	10
2.1. Définition de l'action	11
2.2. Anticiper le coût de l'action	12
2.3. Prévoir les ressources mobilisables	13
2.4. Mettre en place des outils de gestion	14
2.5. Consolider sa capacité de financement de l'action	15
CONCLUSION	17
GLOSSAIRE	18

Introduction

LE PROJET ASSOCIATIF EST LE RÉSULTAT D'UNE RÉFLEXION COLLECTIVE SUR CE QUE SOUHAITENT RÉALISER LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION.

C'est un **document formalisé et évolutif** qui questionne :

- les activités,
- les acteurs impliqués dans l'association,
- l'organisation et le fonctionnement de la structure.

De ce projet découlent des **actions au service d'objectifs partagés.**

La dimension financière est un des leviers au service du projet associatif.

Afin de mettre en oeuvre et développer ses activités, il est conseillé de :

- **anticiper les évolutions de ses ressources** sur plusieurs années,
- **élaborer une stratégie financière*** adaptée.

Après l'outil d'aide à la construction du projet associatif et celui consacré à l'organisation interne et la gestion des ressources humaines, ce 3ème volet a pour objectif de donner quelques repères concernant la dimension financière du projet de l'association aux acteurs associatifs du secteur sportif.

OBJECTIF: DÉPASSER LA LOGIQUE DE L'ÉQUILIBRE BUDGÉTAIRE D'UNE ANNÉE SUR L'AUTRE.

OUTILS CLÉS

CNAR Sport : « La construction du projet associatif » **(volet 1)**

CNAR Sport : « L'organisation interne et la gestion des ressources humaines » **(volet 2)**

* Le financement d'un projet associatif revêt deux grandes problématiques à traiter :

- **budgétaire** : comment couvrir les charges de fonctionnement ?
- **financière** : comment financer les besoins durables tels que la capacité à investir ou supporter les décalages de paiement et d'encaissement ?

Dans un souci de simplification, le terme de stratégie financière englobera ces deux dimensions.

1

Qu'est-ce qu'une stratégie financière ?

Elaborer une stratégie financière c'est s'inscrire dans trois dimensions :

- > **anticiper**,
- > **veiller**,
- > **consolider** son assise financière.

BUT : FINANCER DURABLEMENT UNE ACTION DÉCOULANT DE SON PROJET ASSOCIATIF.

1.1 Anticiper

Il est important de **se projeter dans le temps afin de s'assurer que l'association aura la capacité financière de mener son action.**

Anticiper c'est :

- s'interroger sur la capacité financière à mener une nouvelle action,
- évaluer le coût et les gains (monétaires et non monétaires) de l'action prévue,
- choisir des sources de financement adaptées à l'action ciblée et au projet associatif,
- identifier les incertitudes liées à ces choix,
- prévoir des moyens de réduire les incertitudes identifiées.



Anticiper, c'est aussi prévoir la fin des aides à l'emploi et trouver des moyens de les compenser.



POINT MÉTHODE : UN EXEMPLE DE RÉFLEXION

Projet associatif : un axe souligne l'importance de l'utilité sociale des activités de l'association et son inscription dans la vie de la ville.

Action à financer : des cours hebdomadaires de gymnastique pour les publics scolaires au sein de la salle du club le mardi de 14h à 16h.

Coûts : 2h30 de travail par semaine (accueil, mise en place et rangement du matériel, temps d'encadrement de la pratique) et frais de fonctionnement (électricité, chauffage, etc.).

Gains : une réelle inscription dans la vie de la ville et une sensibilisation de nouveaux licenciés potentiels.

Source de financement envisagée : subvention de la ville.

Incertitude : reconduction de la subvention.

Moyen de réduire l'incertitude identifiée : obtenir la signature d'une convention pluriannuelle pour avoir une vue à plus long terme.



À RETENIR

Même si les différentes activités d'une association s'articulent au regard d'un projet associatif unique, **les sources de financement peuvent être différentes selon les actions menées.**

Exemples :

- financements du ministère en charge de la justice pour des interventions dans les prisons ;
- partenariat avec la collectivité locale pour des actions dans les quartiers défavorisés ;
- cotisations pour la pratique de loisir au sein du club ;
- etc.



BON À SAVOIR

Il peut exister **un lien financier entre les activités :**

- une action excédentaire peut permettre d'en financer une autre, en partie ou totalement. Cependant il est nécessaire de s'assurer que ces excédents ne soient pas issus d'une activité financée par un partenaire ou que ce dernier ait donné son accord au préalable.
- il peut y avoir des coûts communs à différentes actions (location de salle, entretien du matériel, rémunération du personnel administratif, etc.).

OUTILS CLÉS

CNAR Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables

1.2 Veiller

Une fois les choix stratégiques réalisés, il est nécessaire de :

- suivre la bonne exécution de l'activité au regard du budget initialement prévu,
- surveiller les impacts sur le financement global du projet associatif,
- réévaluer si besoin les orientations prises.

Des outils de gestion permettent de :

- anticiper les besoins de financement (le budget prévisionnel, le plan de financement, le plan de trésorerie),
- suivre l'évolution de la capacité de la structure à financer une action. Pour ce faire, ils doivent être actualisés régulièrement (mensuellement ou trimestriellement).



Pour qu'ils soient utilisés régulièrement et jouer leur rôle de veille, les outils de gestion doivent être simples et adaptés à l'activité de l'association.



BON À SAVOIR

Les **OUTILS DE GESTION** sont de bons outils de **prévision**, de **pilotage** et de **communication interne** mais ils sont aussi des outils de **communication externe**. Les partenaires sont souvent demandeurs de ce type d'outils afin de mieux cerner la manière dont est utilisée leur contribution.



À NOTER

L'ajustement d'une action peut être lié à un manque de ressources financières mais également à un surplus.



À RETENIR

Un des rôles du trésorier d'une association est d'**assurer le suivi financier** et d'**alerter** les autres membres du bureau en cas d'écart avec ce qui avait été prévu.

OUTILS CLÉS

Des modèles de documents sont disponibles sur le site internet du CNAR Sport ou le portail SOLFIA du CNAR Financement (www.solfia.org)

1.3 Consolider

Il est conseillé d'**imaginer des moyens pour consolider son assise financière** afin de prévenir certaines difficultés.

Des complications peuvent être provoquées par :

- une augmentation exceptionnelle des coûts de l'activité de l'association (remplacement de matériel, etc.) se traduisant par une perte à compenser,
- une réduction imprévue des ressources financières (désengagement d'un partenaire financier, versement retardé d'une subvention, etc.).



Diversifier ses ressources financières permet de ne pas être dépendant d'une source de financement et diminue les contraintes qui peuvent parfois peser sur le projet associatif.



POINT MÉTHODE

Lors de la création d'un partenariat, public ou privé, il est important de discuter en amont des modalités d'utilisation des ressources financières mises à disposition (exemple : cas d'un excédent à la fin de l'action financée).

Construire ensemble les « règles du jeu » permet de renforcer la confiance entre les partenaires et favoriser une relation durable.



À RETENIR

Les **FONDS PROPRES** sont les ressources financières durables de l'association (subventions d'investissement, excédents mis en réserve, etc.). Alimenter les fonds propres de la structure permet de sécuriser davantage le financement de son projet associatif. Ils peuvent permettre par exemple de faire face à des résultats déficitaires sans mettre en danger l'existence même de la structure.



BON À SAVOIR

Disposer de fonds propres importants favorise la mobilisation de nouveaux partenaires financiers par une sécurisation plus grande de la capacité d'action de l'association.



Même si le budget est équilibré, cela ne veut pas dire que l'association est en bonne santé financière, c'est-à-dire en capacité de faire face aux décalages de trésorerie ou d'investir si besoin.

OUTILS CLÉS

CNAR Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables

CNAR Financement : « Guide association & fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? »

CNAR Financement : « Guide association & financements. Quelles sont les solutions qui vous conviennent ? »

CONCLUSION

METTRE EN PLACE UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE EST UN MOYEN AU SERVICE DU PROJET ASSOCIATIF.

Cette démarche permet de **favoriser la pérennisation de ses activités et éventuellement des emplois qui y sont dédiés.**

Pour être pertinente, cette stratégie doit être adaptée :

- au projet et aux activités de l'association,
- à la taille de la structure,
- et aux compétences des bénévoles et/ou salariés.

SI VOUS DÉCIDEZ DE VOUS LANCER DANS CE TYPE DE DÉMARCHÉ, DES ACTEURS RESSOURCES EXISTENT AU SEIN OU À L'EXTÉRIEUR DE VOTRE ASSOCIATION.

Ils peuvent vous aider à construire des outils de gestion adaptés et vous accompagner dans la définition de votre stratégie financière.

ACTEURS RESSOURCES « INTERNES » :

- Le trésorier (suivi et mise en œuvre des orientations financières décidées par l'association),
- Le comptable (création et remplissage des documents comptables),
- L'expert-comptable (création d'outils de gestion adaptés, analyse financière),
- Bénévoles et/ou salariés ayant des compétences de gestion comptable et financière.

ACTEURS RESSOURCES « EXTERNES » :

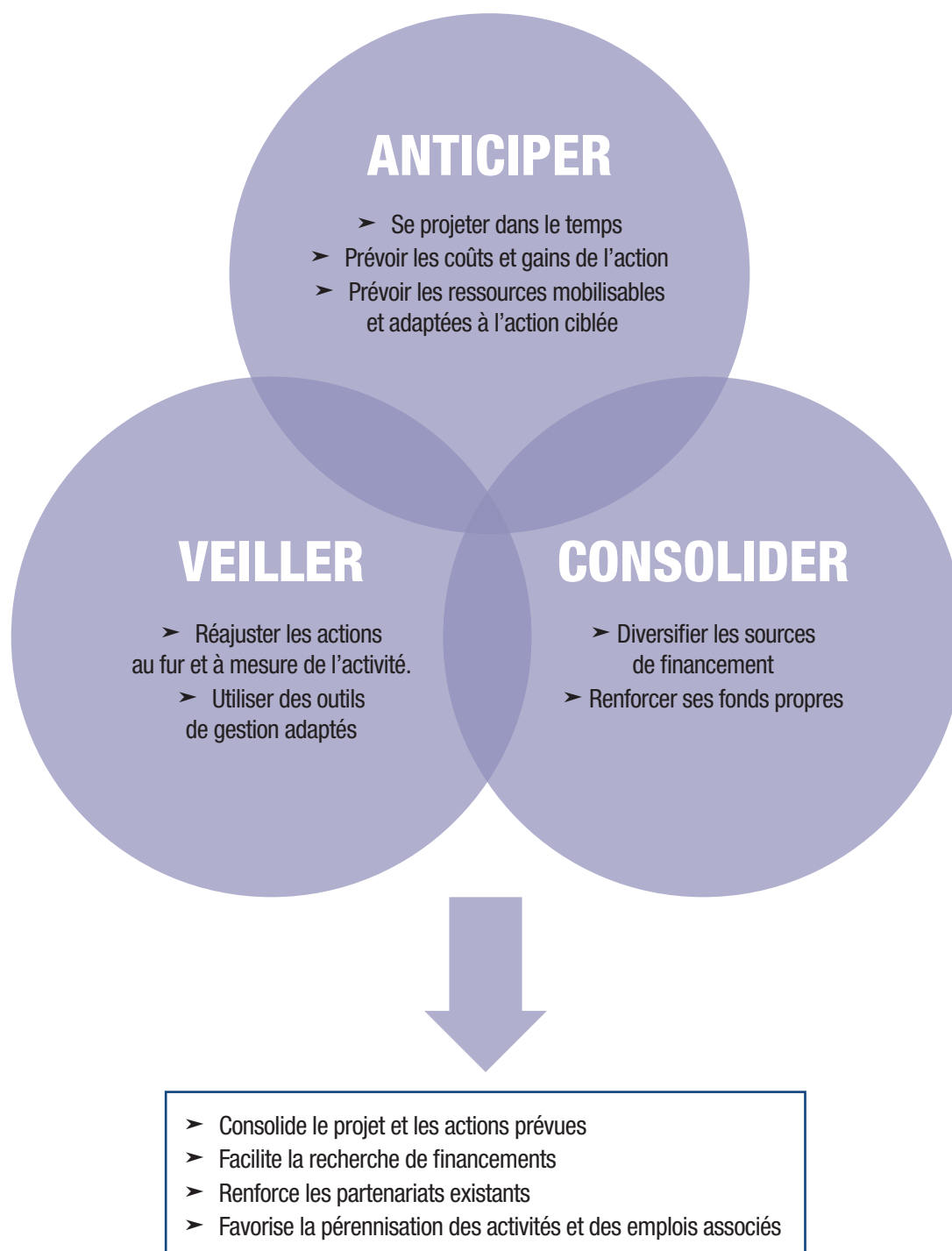
- Les Comités Régionaux, Départementaux ou Territoriaux Olympiques et Sportifs (CROS, CDOS ou CTOS),
- Les fédérations sportives et leurs structures déconcentrées (ligues/comités régionaux, comités départementaux),
- Les structures déconcentrées du ministère en charge des sports (DRJSCS – DDCSPP/DDCS),
- Le Dispositif Local d'Accompagnement,
- Le CNAR Financement.

OUTIL COMPLÉMENTAIRE

Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole : « Anticiper et gérer une crise financière dans une association »

Même si vous souhaitez vous faire accompagner, il est important de comprendre les grandes étapes liées à la mise en place d'une stratégie financière pour participer activement à la démarche. La partie suivante s'attache donc à vous donner quelques repères méthodologiques.

EN BREF...



2 Quelques repères pour la mise en place d'une stratégie financière

Elaborer une stratégie financière au service de son projet associatif, c'est s'interroger pour chaque action envisagée sur :

- son périmètre,
- les coûts et gains prévisionnels,
- les sources de financement mobilisables,
- les outils de suivi à mettre en place,
- les moyens permettant de la sécuriser d'un point de vue financier.

2.1 Définition de l'action

Cette première étape consiste à **définir et formaliser précisément les caractéristiques de l'action prévue.**

Quelques exemples de points à préciser :

- objectif de l'action en lien avec le projet associatif,
- chronologie de l'action (date, durée, étapes),
- acteurs impliqués (bénévoles et salariés),
- moyens matériels nécessaires,
- partenaires associés à l'action,
- critères d'évaluation de l'action,
- perspectives,
- etc.



POINT MÉTHODE

La **FICHE ACTION** a pour objet de regrouper dans un même document les différentes spécificités de l'action afin de la rendre lisible en interne (l'association) et en externe (les partenaires).

OUTIL CLÉ

CNAR Sport : « La construction du projet associatif » ; fiche action (p.26)

2.2 Anticiper le coût de l'action

Il est important d'**anticiper le coût global de l'action visée au regard de son descriptif** (fiche action).

Coût global = somme des dépenses nécessaires à la réalisation de l'action

= petit matériel + location de salle + frais de fonctionnement
+ temps de travail salarié consacré à cette action + communication + ...



POINT MÉTHODE

- Réaliser un inventaire de vos matériels, précis et exhaustif afin de pouvoir éviter les dépenses inutiles.
- Identifier les ressources humaines bénévoles et/ou salariées pouvant être mobilisées sur l'action envisagée.
- Evaluer le temps que le ou les salariés passeront sur l'action pour mesurer le coût lié à la ressource humaine.
- Evaluer les charges qui seront directement liées à l'action mais également celles qui couvrent plusieurs activités (utilisation de la salle, etc.).



BON À SAVOIR

Mettre en place une **COMPTABILITÉ ANALYTIQUE** permet de connaître précisément les dépenses et recettes propres à chaque action ou activité. Il est ainsi possible d'appréhender le poids de ces dernières dans le budget global.

OUTILS CLÉS

CNAR Sport – CoSMoS : outil de calcul du coût de l'emploi

CNAR Sport : fiche « Le budget prévisionnel »

CNAR Sport : fiche « La comptabilité analytique »

2.3 Prévoir les ressources mobilisables

Après avoir défini précisément le coût de l'action visée, il convient de :

- > **anticiper les recettes** qui peuvent être engendrées,
- > **recenser les différentes pistes de financement adaptées** à l'action et au projet associatif afin de combler le reste des besoins.

A côté des recettes, d'autres leviers permettent de financer l'action :

- > une sollicitation de partenariats financiers publics ou privés (subvention, mécénat, etc.),
- > un développement d'activité économique,
- > une maîtrise de ses ressources internes (dépenses de fonctionnement, cotisations, etc.).



POINT MÉTHODE

Le **TOUR DE TABLE FINANCIER** permet de solliciter les différents partenaires et d'articuler leurs possibilités de financement concernant l'action envisagée.



À NOTER

Formaliser le **PROJET ASSOCIATIF** permet de disposer d'éléments partagés pouvant servir à la création d'outils de communication et de promotion de ses valeurs, objectifs et activités auprès des potentiels partenaires financiers. Ces derniers peuvent alors cibler leur contribution au regard des activités présentées.



POINT MÉTHODE

Les recherches de sources de financement mobilisables pour une action peuvent être formalisées dans le **PLAN DE FINANCEMENT** de l'action.



BON À SAVOIR

Dans le cadre d'un partenariat avec une entreprise, le **MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES** est un don de temps de travail au profit d'une association. Il intervient souvent dans le cadre de conseils ou de missions ponctuelles sur des fonctions supports (communication, gestion, ressources humaines, informatique, etc.). Il peut être un moyen pour l'association de profiter de compétences particulières et d'optimiser le temps de travail consacré à une action.

OUTILS CLÉS

CNAR Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables

CNAR Sport : fiche « Le plan de financement d'une action »

CNAR Sport : fiche « Le tour de table financier »

CNAR Financement : « Guide association & financements. Quelles sont les solutions qui vous conviennent ? »

2.4 Mettre en place des outils de gestion

Il est important d'anticiper les coûts et ressources financières mobilisables mais également de **suivre régulièrement l'évolution des dépenses et rentrées d'argent prévues.**

Cette veille est essentielle afin de mettre en place rapidement des ajustements en cas de besoin.

Des outils de gestion permettent de formaliser ses prévisions et d'être attentif à la capacité financière de l'association à poursuivre son action.

A titre d'exemple :

- le **BUDGET PRÉVISIONNEL** permet d'anticiper les dépenses et les ressources potentiellement mobilisables pour financer les différentes activités découlant du projet de l'association sportive,
- le **PLAN DE FINANCEMENT D'UNE ACTION** permet de prévoir sur plusieurs années les coûts relatifs à une action (temps de travail d'un salarié, petit matériel à acheter, location de salle, etc.) et les moyens de la financer,
- le **PLAN DE TRÉSORERIE** permet d'anticiper les déficits de trésorerie en permettant de suivre dans le temps les entrées et sorties d'argent (encaissements/décaissements).



BON À SAVOIR

Il est possible de **calculer des indicateurs de santé financière** de son association à partir des outils comptables utilisés dans une « comptabilité d'engagement » (bilan - compte de résultat - annexe).



À RETENIR

Certaines associations tiennent une **COMPTABILITÉ DE TRÉSORERIE** (dépenses/recettes), d'autres une **COMPTABILITÉ D'ENGAGEMENT** (bilan - compte de résultat - annexe). Au-delà de 153 000 € de subventions publiques ou de dons privés, les associations ont l'obligation de tenir une comptabilité d'engagement.

OUTILS CLÉS

CNAR Financement : « Guide association & trésorerie. Ce que révèlent les besoins de trésorerie »

CNAR Sport : fiche « Méthodes et outils de gestion comptable et financière »

CNAR Sport : fiches « Le bilan, le compte de résultat et l'annexe », « Le budget prévisionnel », « Le plan de financement d'une action », « Le plan de trésorerie »

CNAR Sport – CNAR Financement – Ministère en charge des sports : « Quizz du trésorier » pour choisir une comptabilité adaptée

SOLFIA : outil pour tenir sa comptabilité sous Excel à destination des petites associations (accessible sur le site www.solfia.org)

CDOS Vienne : Basi'Compta (logiciel comptable adapté au secteur sportif)

CNAR Financement : fiche pratique « Les indicateurs pour repérer vos besoins de financement » dans Association mode d'emploi n°139 - mai 2012

2.5 Consolider sa capacité de financement de l'action

Cette dernière étape vise à **renforcer sa capacité à financer durablement son activité.**

Il s'agit de trouver des leviers permettant de :

- > **développer ses activités,**
- > **sécuriser financièrement son action,**
- > **se prémunir de certains risques financiers.**

A ce niveau, différents moyens peuvent être envisagés :

- > diversifier ses financements,
- > signer des conventions pluriannuelles avec ses partenaires financiers,
- > renforcer sa réserve d'argent grâce aux excédents dégagés de ses activités ou à la vente, de biens immobiliers, matériel de fonctionnement, etc.,
- > solliciter des subventions d'investissement,
- > etc.



POINT MÉTHODE

Il est important de bien **évaluer la pertinence de ses investissements au regard de ses besoins**. Il est également conseillé de trouver des ressources externes (subventions, mécénat, banque, etc.) au lieu de les autofinancer.

OUTILS CLÉS

CNAR Sport : fiches sur les différentes sources de financement mobilisables

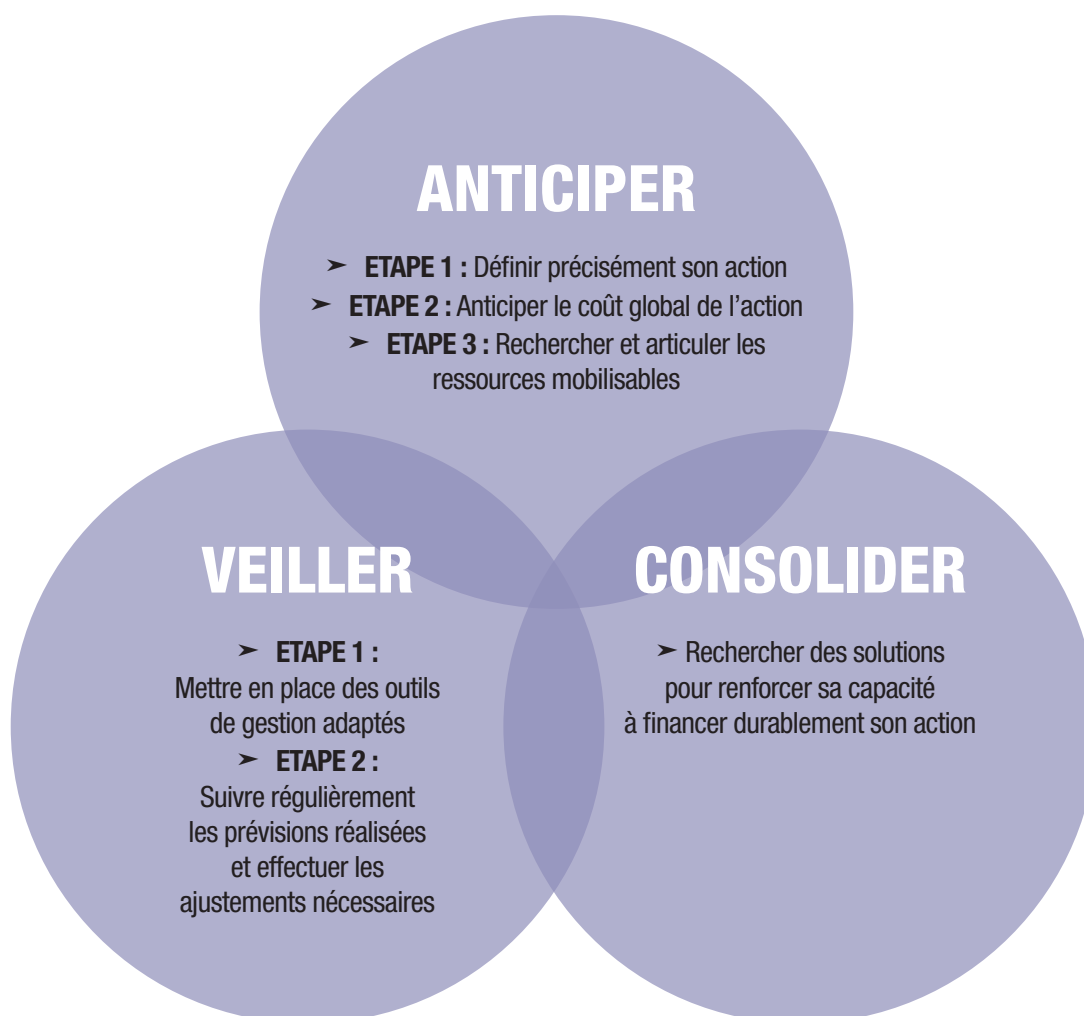
CNAR Sport : fiche « Le tour de table financier »

CNAR Financement : « Guide association & fonds propres. Pourquoi les associations doivent-elles gagner de l'argent ? »

CNAR Financement : « Guide association & financements. Quelles sont les solutions qui vous conviennent ? »

SOLFIA : « Testez vos besoins de financement en 13 questions » (accessible sur le site www.solfia.org)

EN BREF...



Conclusion

S'ENGAGER DANS LA MISE EN PLACE D'UNE STRATÉGIE FINANCIÈRE EST UN MOYEN PERMETTANT À L'ASSOCIATION SPORTIVE DE DÉVELOPPER DURABLEMENT DES ACTIVITÉS AU SERVICE DE SON PROJET.

Comme toute stratégie, elle s'appuie sur une mise en œuvre opérationnelle avec :

- des objectifs,
- des moyens humains et financiers,
- des outils.

A ce niveau, **la stratégie financière suppose la mise en place d'une comptabilité adaptée et rigoureuse s'appuyant sur des outils de pilotage.**

Pour vous accompagner dans votre démarche, vous trouverez en complément de ce livret des fiches synthétiques sur le site internet du CNAR Sport portant sur :

- différentes sources de financement que vous mobilisez déjà ou que vous pourriez être amenés à utiliser,
- quelques outils de gestion utiles pour la mise en place d'une stratégie financière.

Pour aller plus loin, vous pouvez également consulter le portail SOLFIA du CNAR Financement (www.solfia.org). Ce dernier est spécialement dédié aux problématiques de financement des projets associatifs.

Glossaire

Termes/ Expressions	Définitions
Comptabilité analytique	Méthode permettant de déterminer les dépenses et recettes propres à chaque action ou activité d'une organisation.
Comptabilité d'engagement	Méthode qui consiste à comptabiliser les recettes et les dépenses au moment de leur facturation et non lors des encaissements et paiements. Cette méthode s'appuie notamment sur deux outils : le bilan et le compte de résultat.
Comptabilité de trésorerie	Méthode qui consiste à enregistrer les recettes au moment de leur encaissement et les dépenses au moment de leur paiement.
Convention pluriannuelle	Document contractualisant un partenariat sur plusieurs années. Il présente généralement les conditions et objectifs de la collaboration entre les partenaires.
Excédents	Résultat positif de la soustraction des coûts aux recettes issues d'une action ou d'une activité.
Fonds propres	Ressources financières durables (subventions d'investissement, excédents pouvant être mis en réserve, etc.).
Stratégie	Orientations choisies afin de tendre vers un but. La stratégie s'appuie sur une mise en œuvre opérationnelle (objectifs, moyens, outils).
Subvention d'investissement	Aide financière attribuée par les pouvoirs publics à une association qui a la volonté d'investir dans un bien (matériel, local, travaux d'aménagement, etc.) au service de son projet.

AVEC LA PARTICIPATION DE



Maison du sport français
1, avenue Pierre de Coubertin - 75640 Paris Cedex 13
Tél. : 01 40 78 28 00 - Fax : 01 40 78 28 72
cnar-sport.franceolympique.com

ÉDITION 2012

AVEC LE SOUTIEN DE

