

# Comment évaluer l'état de santé

Votre association est-elle robuste, rentière, vulnérable ou carrément fauchée ? Grâce à ce questionnaire, vous pourrez évaluer dans quelle forme elle se trouve. Et prendre rapidement les mesures qui s'imposent selon votre situation.

Axel Detammaecker, France Active

① Répondez d'abord à ces 10 questions :

	A	B
<p><b>1. Les contacts avec votre banque sont-ils fréquents pour la gestion courante de votre association ?</b></p> <p>A. Non, ma banque m'appelle peu. Je dirais uniquement lorsque j'ai un chéquier ou une carte bancaire à aller chercher à l'agence ;</p> <p>B. Oui, ma banque appelle régulièrement pour faire le point avant d'accepter de payer les opérations qui se présentent. Voire systématiquement certains mois où ma trésorerie est particulièrement faible !</p>		
<p><b>2. Sur les 12 derniers mois, votre banque a-t-elle refusé de payer certaines opérations ?</b></p> <p>A. Non, jamais ! De toute manière quand j'ai des difficultés, j'anticipe et j'en parle avec mon banquier ;</p> <p>B. Oui, elle a refusé des opérations de type : virement sur un tiers, prélèvement. Elle a même un jour refusé de payer un chèque.</p>		
<p><b>3. À ce jour, est-ce que la relation avec votre banque se tend sur les autorisations de crédit (ligne de découvert, autorisation Dailly, etc.) ?</b></p> <p>A. Non, nous en parlons une fois par an au moment du bilan. Je n'y recours que quelque fois dans l'année, je ne suis pas dépendant ;</p> <p>B. Oui pour être honnête, la relation est aujourd'hui tendue. Les limites d'autorisation de crédit sont atteintes et je n'arrive pas à négocier davantage. Voire elle a déjà supprimé mes autorisations.</p>		
<p><b>4. Si on jette un œil à la situation RH de votre structure, diriez-vous que :</b></p> <p>A. Comme pour tout le monde, ce n'est pas tous les jours faciles, mais le dialogue avec les salariés / les élus est plutôt bons ;</p> <p>B. La situation s'est dégradée : turn-over, absentéisme, départ d'un salarié clé.</p>		
<p><b>5. La gouvernance de votre association vous semble-t-elle fonctionner ?</b></p> <p>A. Oui, le dialogue se fait facilement entre les membres de la gouvernance et la prise de décision ne pose pas de problème particulier ;</p> <p>B. Non, pas tout à fait. Soit les débats sont animés et marquent plutôt un désaccord entre les membres ; soit les administrateurs sont peu impliqués et ne prennent pas conscience de ce que l'association vit.</p>		
<p><b>6. Comment est organisée la gestion de votre association ?</b></p> <p>A. Nous avons structuré notre gestion et nous avons divers outils de suivi (en fonction de nos besoins) : prévisionnel de trésorerie, tableau de bord, comptabilité analytique... ;</p> <p>B. Nous sommes en retard sur ce point, malheureusement.</p>		
<p><b>7. Avez-vous des incertitudes sur vos activités ?</b></p> <p>A. Non, même s'il nous reste des partenariats à trouver. Nous n'estimons pas faire face à une baisse budgétaire importante cette année ;</p> <p>B. Oui, nous avons un risque important de perte d'un marché / client / financeur public.</p>		
<p><b>8. Face à des difficultés de trésorerie, vous arrive-t-il de payer en retard vos créanciers privilégiés ?</b></p> <p>A. Non, jamais !</p> <p>B. Oui, parfois... Il m'arrive de jouer sur les dates de règlement des salaires, sur le paiement des cotisations sociales ou sur la TVA</p>		
<p><b>9. Lors de l'établissement de vos comptes annuels, avez-vous eu une alerte de votre commissaire au compte ou de votre expert-comptable ?</b></p> <p>A. Non, jamais !</p> <p>B. Oui, la clôture a été difficile et a donné lieu à de longues négociations.</p>		
<p><b>10. Concernant votre compte de résultat, comment l'exploitation se porte ?</b></p> <p>A. Bien, je n'ai pas eu de baisse significative des produits d'exploitation. Je n'ai eu qu'un résultat d'exploitation négatif sur les trois dernières années, que nous avons rapidement rattrapé ;</p> <p>B. Difficilement, j'ai eu une baisse significative des produits d'exploitation (-30%) ou plusieurs résultats d'exploitation négatifs sur les trois dernières années.</p>		

# de mon association ?

② Puis portez un point pour chacune de vos réponses dans les deux tableaux ci-dessous.

Assise financière suffisante			Fonctionnement pertinent		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
1			4		
2			5		
3			6		
8			7		
9			10		
<b>Total</b>			<b>Total</b>		

- Si vous avez des majorités de B dans « Assise financière suffisante » et d'A dans « Fonctionnement pertinent », alors votre profil est fauché.
- Si vous avez des majorités de B dans « Assise financière suffisante » et de B dans « Fonctionnement pertinent », alors votre profil est vulnérable.
- Si vous avez des majorités de A dans « Assise financière suffisante » et d'A dans « Fonctionnement pertinent », alors votre profil est robuste.
- Si vous avez des majorités de A dans « Assise financière suffisante » et de B dans « Fonctionnement pertinent », alors votre profil est rentier.

③

**Le « vulnérable ».** Votre association ne va pas bien et vous n'avez pas de ressources financières. Vous devez agir rapidement avec un plan de relance afin d'éviter la cessation de paiement ou plus simplement la disparition de votre association. Réduisez vos dépenses, allongez les délais de paiement (avec les administrations fiscales et sociales), négociez avec la banque pour obtenir des financements ou étalez vos échéances de paiement, accélérez le décaissement des subventions en relançant vos partenaires... Sollicitez des dispositifs dédiés selon votre région. N'ayez pas peur de recourir à des procédures amiables comme le mandat ad hoc ou la conciliation. Et un plan de relance réussi permet de consolider sa structure sur le long terme.

**Le « fauché ».** Votre association fonctionne, elle est à l'équilibre sur le plan économique mais vous avez des problèmes de trésorerie réguliers, liés à une croissance forte de l'activité, une forte saisonnalité, un financement pas adapté... Vous devez dégager des marges de manœuvre financières : négocier avec vos partenaires des délais de paiement, retravailler vos relations avec les fournisseurs, revoir vos circuits de facturation, développer des activités où le paiement est comptant ou en avance, vous faire financer par la banque ou par des financeurs qui pourront renforcer vos fonds propres.

**Le « rentier ».** Votre modèle économique ne tourne pas mais vous en sortez grâce à vos réserves financières. Pour ne pas glisser dans le profil « vulnérable », plusieurs leviers d'action sont possibles : questionner son projet social, revoir son offre de service, réévaluer vos prix ou vos cotisations, agir sur les charges (en mobilisant plus de bénévoles, en investissant dans le numérique pour certaines tâches ou en mutualisant certains coûts).

**Le « robuste ».** Votre association est en forme (assise financière et fonctionnement) mais pour la consolider, vous devez mettre en place des outils de pilotage et de suivi de l'activité (plan de trésorerie, budget prévisionnel, tableau de bord) ou encore diversifier vos partenaires financiers.

**Qui suis-je ?**

## En savoir plus

Cette fiche pratique est extraite du guide réalisé par France Active en 2020 intitulé : « Je redresse la barre ».

Pour lire l'intégralité du guide : [www.franceactive.org/download/je-redresse-la-barre](http://www.franceactive.org/download/je-redresse-la-barre)