



Centre Ressource  
pour la Vie Associative  
et l'Économie Sociale et Solidaire

# Détecter des difficultés économiques <sup>1</sup> (et avoir des pistes pour réagir)

Fiche outil produite par l'AGLCA

(en se basant d'outils proposés par le DLA et le réseau France Active)

[Mise à jour juillet 2021]



*N.B : Cette fiche outil créée par l'AGLCA permet à votre association de détecter des difficultés économiques. L'AGLCA ne se tient cependant pas responsable des décisions qui en découleront. Notre rôle est seulement informatif et permet de vous exposer les solutions adaptées à votre cas.*

<sup>1</sup> <https://www.associations.gouv.fr/associations-en-difficultes.html>



# Fiche synthétique

Comment détecter en quelques questions une association en difficulté ?

1. Niveau et besoin de trésorerie ?
2. Résultat de l'association sur les 3 dernières années ?
3. Pourcentage de subvention publique dans votre budget global ? Évolution sur les 3 dernières années ?
4. Les risques possibles à moyens termes (licenciement, départ en retraite, prud'hommes, URSSAF, renouvellement des dirigeants...) ?

**Conseil :** Réaliser un auto diagnostic rapide chaque année avant la préparation de l'Assemblée Générale.

De quoi on a besoin ? Comptes de résultats et bilans des 3 dernières années.



## Fiche détaillée

### Détecter une difficulté économique

#### Bilan en €

Actif				Passif			
	2017	2018	2019		2017	2018	2019
Actif immobilisé net				Fonds propres			
Actif circulant				Dettes financières moyen terme			
<i>dont disponibilités</i>				Dettes financières court terme			
				Dettes d'exploitation			
TOTAL ACTIF	0	0	0	TOTAL PASSIF	0	0	0

#### Compte de résultat en €

Charges				Produits			
	2017	2018	2019		2017	2018	2019
Charges d'exploitation				Produits d'exploitation			
Charges financières				Produits financiers			
Charges exceptionnelles				Produits exceptionnels			
Autres (impôts sociétés)				Autres (report des ress.)			

Résultat d'exploitation	0	0	0
Résultat net	0	0	0

Détecter des difficultés financières (lorsque vous répondez oui, notez 0 dans la colonne "résultat", et 1 si vous avez répondu "non")			
	OUI	NON	RESULTAT
<b>Relations avec les acteurs/partenaires de l'association</b>			
<b>Banque</b>			
Appels réguliers pour faire le point avant d'accepter de payer des opérations qui se présentent			
Appels systématique pour faire le point avant d'accepter de payer des opérations qui se présentent			
Refus de la part de votre banque d'effectuer vos opérations de type : virement sur un tiers, prélèvement			
Refus de payer les chèques			
Atteinte des limites d'autorisation de crédits (ligne de découvert, autorisation Dailly, etc.)			
Incapacité à négocier une augmentation des lignes de crédit (découvert) avec votre banque			
Suppression des concours bancaires (ligne de découvert, autorisation Dailly, etc.)			
Fort absentéisme / turn over des salariés (depuis 1 an)			
Démision ou départ à la retraite de salariés clés de l'association / perte de savoir faire			
Débats animés / inquiétudes sur la situation et l'évolution de l'activité			
Démision de membres clés du bureau ou du CA			
Refus des décisions proposées par le directeur / président / CA (blocage des décisions)			
Administrateurs pas ou peu impliqués par la situation de l'association / Pas de prise de conscience de la situation			

Pas de suivi de la trésorerie (prévisionnel de trésorerie)			
Pas de tableaux de bord pour mesurer et anticiper les baisses et les augmentations de recettes			
Incertitude / manque de visibilité sur la réalisation du budget prévisionnel (maintien des subventions et des recettes...)			
Alerte sur la situation par le commissaire aux comptes ou l'expert-comptable			
Perte de clients / financeurs publics ou de marchés importants			
Augmentation des délais moyens de règlement des clients ou des financeurs publics			
Retard de paiement des factures des fournisseurs			
Suppression des délais de règlement ou refus de livraison par les fournisseurs			
Règlement des salaires en retard (à titre occasionnel : 2/3 fois dans l'année)			
Règlement des salaires en retard (très régulièrement)			
Retard de paiement des cotisations sociales ou la TVA			
Non règlement des dernières cotisations sociales ou de la TVA			
Injonction de payer du trésor public			
Fonds propres négatifs ou inférieurs aux immobilisations sur le dernier exercice			
Baisse significative des fonds propres sur 3 exercices (- 30 %)			
Fonds de roulement en jours de budget d'exploitation (<0 = très grave ; < 15 = grave ; <30 = préoccupant ; >30 = Ok)			
Trésorerie en jours de budget d'exploitation (<0 = très grave ; < 10 = grave ; < 20 = préoccupant ; >20 = Ok)			

Baisse significative des recettes d'exploitation (- 30 %)			
Résultat d'exploitation négatif sur au moins un des exercices			
Résultat net négatif sur au moins un des 3 exercices			
Résultats nets cumulés sur les 3 exercices : négatif			
Résultats net négatifs sur les 3 exercices			
Charges financières anormalement élevées sur le dernier exercice (> à 8 %)			

### Résultats

	Vous	Maximum	%
Ok	0	Entre 18 et 36	0%
Préoccupant	0	Entre 13 et 18	0%
Grave	0	Entre 9 et 13	0%
Très grave	0	Entre 0 et 9	0%

# Comment réagir ?

## Votre résultat est ok :

- Poursuivre un pilotage financier attentif et proactif (Plan de trésorerie, tableaux de bord et budget prévisionnel)
- Poursuivre un développement stratégique de l'association
- Se faire accompagner sur les questions à enjeu d'avenir (développement de projets, stratégie, gouvernance, ressources humaines...)

## Votre résultat est préoccupant (des impacts réels sur votre activité vont se produire à plus de 6 mois)<sup>2</sup>

### → Réagir

- Réunir les administrateurs et l'expert-comptable pour comprendre les causes : structurelles ou conjoncturelles ?
- Se faire accompagner par l'AGLCA / Centre Ain initiative ou autre pour valider la situation et travailler sur un plan d'action de sortie de crise à court terme
  - o Faire rentrer les recettes au plus vite
  - o Ajuster les dépenses à la baisse d'activité
  - o Négocier les délais de paiement (Impôts, URSSAF,..)
- Bien communiquer vis-à-vis des salariés, des usagers, des adhérents
- Augmenter les délais de paiement des fournisseurs (calendrier d'échelonnement et de paiement)
- Négocier avec les banques des solutions de moyens termes et court termes
- Remobiliser les partenaires pour avoir des aides exceptionnelles

### → Solutionner

- Actualiser le projet associatif, la stratégie et le modèle économique (agir sur les charges, redéfinir les tarifs et l'offre de service)
- Renforcer les fonds propres
- Dégonfler le BFR (travailler à se faire payer plus rapidement voire d'avance)
- Renforcer le fond de roulement (augmenter les ressources longues : participation au capital, comptes courants associés)

---

<sup>2</sup>Guide pour redresser la barre

<https://fr.calameo.com/read/00112444579e2f7623285?language=fr&page=1&view=book>

## Votre résultat est grave (des impacts réels vont se produire à moins de 6 mois)

- Repérer les différentes procédures judiciaires : demander conseil à un administrateur judiciaire
- S'appuyer des procédures amiables
- Comprendre les procédures collectives
  - o Avant la cessation de paiement
    - **Le mandat ad hoc** => difficultés surmontables (avant la cessation de paiement)
      - Rétablir la situation avant la cessation de paiement
      - Les dirigeants demandent au tribunal de nommer une personne extérieure pour résoudre les difficultés juridiques, économiques et financières
    - **La conciliation** (procédure similaire mais un peu plus lourde administrativement pour éviter le redressement judiciaire) (avant la cessation de paiement ou juste après.
    - **Procédure de sauvegarde** => difficultés avérées (avant la cessation de paiement)
      - Période d'observation de 6 mois
      - Administrateur judiciaire en surveillance et assistance du dirigeant
      - Plan de sauvegarde pour permettre la poursuite de l'activité, sauvegarder l'emploi et rembourser les dettes sur 10 ans maximum

## Votre résultat est Très grave :

Une association est en cessation de paiement quand elle est dans l'incapacité de financer son cycle normal.

- **Cessation de paiement** : le dirigeant a 45 jours pour se déclarer auprès du tribunal afin d'engager une procédure amiable ou de redressement judiciaire.
- **Procédure de redressement** : l'entreprise est en cessation de paiement sans que cela ne soit définitif
  - o Un mandataire judiciaire est nommé
  - o Une période d'observation de 6 mois permet de préparer un plan de relance
  - o Gel du passif sans rupture de contrat avec les créanciers
- **Procédure de liquidation** : stopper l'endettement
  - o Arrêt des demandes de paiement des créanciers
  - o Arrêt des intérêts / majorations
  - o Un mandataire est nommé pour procéder à la liquidation de l'association et mettre fin à la vie de l'association.
-





Vous avez besoin de conseil ou d'un accompagnement plus approfondi à ce sujet ?

Contactez le service Point d'Appui à la Vie Associative de l'AGLCA

Ouvert du Lundi au Vendredi de 9h à 19h

Par mail : [point-appui@aglca.asso.fr](mailto:point-appui@aglca.asso.fr) ou par téléphone : 04 74 23 29 43



**AGLCA - Centre Ressource pour la Vie Associative  
et l'Économie Sociale et Solidaire**



Suivez-nous sur les réseaux sociaux pour connaître nos actualités,  
découvrir les dernières nouvelles de la vie associative, les appels à projet..

Et pour ne rien manquer,  
abonnez-vous  
dès maintenant  
au Café Crème,  
la lettre d'information mensuelle  
de l'AGLCA !

[www.aglca.asso.fr](http://www.aglca.asso.fr)