PREVENIR, AGIR, REBONDIR

Piloter sa structure en période de tension

A destination des dirigeant.e.s, administrateur.trice.s et responsables des structures de l'Économie Sociale et Solidaire



ANTICIPER LES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES

WEBINAIRE

5 Mai

14h-15h30

Cofinancé par l'Union européenne

PRÉFET DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

BANQUE des TERRITOIRES

Région Nouvelle-Aquitaine

cress Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Nouvelle-Aquitain

Le Mouvement Associatif Nouvelle-Aquitaine

FRANCE ACTIVE Les entrepreneurs engagés NOUVELLE-AQUITAINE

DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS NOUVELLE AQUITAINE

Guid'Asso Nouvelle-Aquitaine

Webinaire – Anticiper les difficultés économiques et financières

5 mai 2026

14h00 – 15h30

Règles communes de visio

Au programme :

1) Présentation du cadre de cycle de webinaires Prévenir, Agir, Rebondir
2) Prévenir et diagnostiquer
3) Les outils et les solutions

Cofinancé par l'Union européenne
PRÉFET DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE
BANQUE des TERRITOIRES
Région Nouvelle-Aquitaine
cress Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Nouvelle-Aquitain
Le Mouvement Associatif Nouvelle-Aquitaine
FRANCE ACTIVE Les entrepreneurs engagés NOUVELLE-AQUITAINE
DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS NOUVELLE AQUITAINE
Guid'Asso Nouvelle-Aquitaine

01

Qui sommes-nous ?





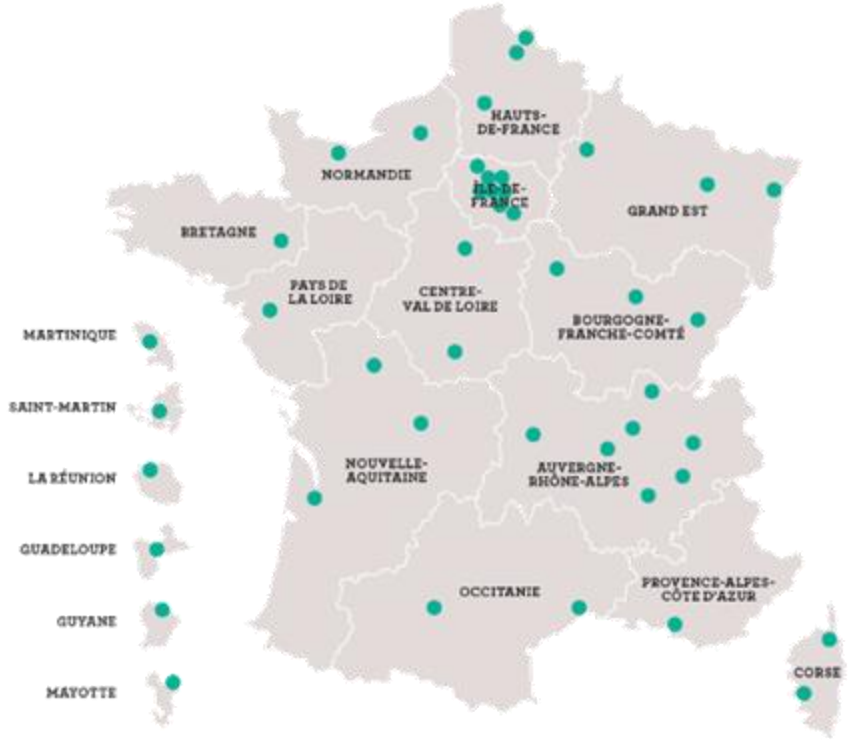
Ambiance Bois en Limousin

France active

Sur l’ensemble du territoire

35 associations territoriales
réparties sur tout le territoire, au plus proche des enjeux économiques et sociaux

Une association nationale
qui coordonne l’activité et pilote 2 structures financières : France Active Investissement et France Active Garantie



800
salariés

3 000
bénévoles

135
points d’accueil

Le mouvement des entrepreneurs engagés

Depuis plus de 30 ans, France Active porte la vision d'une économie transformative et créatrice de liens.
Une économie qui donne une place à chacun, offrant à celles et ceux qui le souhaitent le pouvoir d'entreprendre. Une économie qui met sa performance au service de son impact social et écologique.
Une économie à hauteur d'homme et qui voit grand grâce à la puissance du collectif qui l'anime.

Créer
UNE ECONOMIE DU LIEN

Agir
EN RESONANCE AVEC LES TERRITOIRES

Investir
LA FINANCE

Faire mouvement
AVEC LES ACTEURS DE L'ÉCONOMIE ENGAGÉE

AGIR AVEC LES ENTREPRENEURS ENGAGÉS

5 dimensions de l'engagement pour répondre aux grands défis de notre société : GESTE



GOUVERNANCE

Répartition des richesses et partage du pouvoir

- Démocratie interne
  Politique salariale
- Sensibilisation à l'économie solidaire
- Co-construction, association des parties prenantes



EMPLOI

Inclusion et employabilité des personnes

- Création d'entreprise par des demandeurs d'emploi
- Insertion par l'économie, travail adapté
- Nouvelles qualifications



SOCIAL

Réduction des inégalités, et renforcement du lien social

- Services aux personnes en fragilité
- Réduction des inégalités
- Lien social



TERRITOIRE

Réponse aux problématiques des territoires

- Territoires sensibles ou en déprise économique
- Besoins mal couverts, valorisation de ressources locales
- Partenariats – coopérations territoriales



ÉCOLOGIE

Préservation de l'environnement

- Circuits courts
  Économie circulaire
- Éducation à l'écologie
- Nouvelles pratiques de consommation

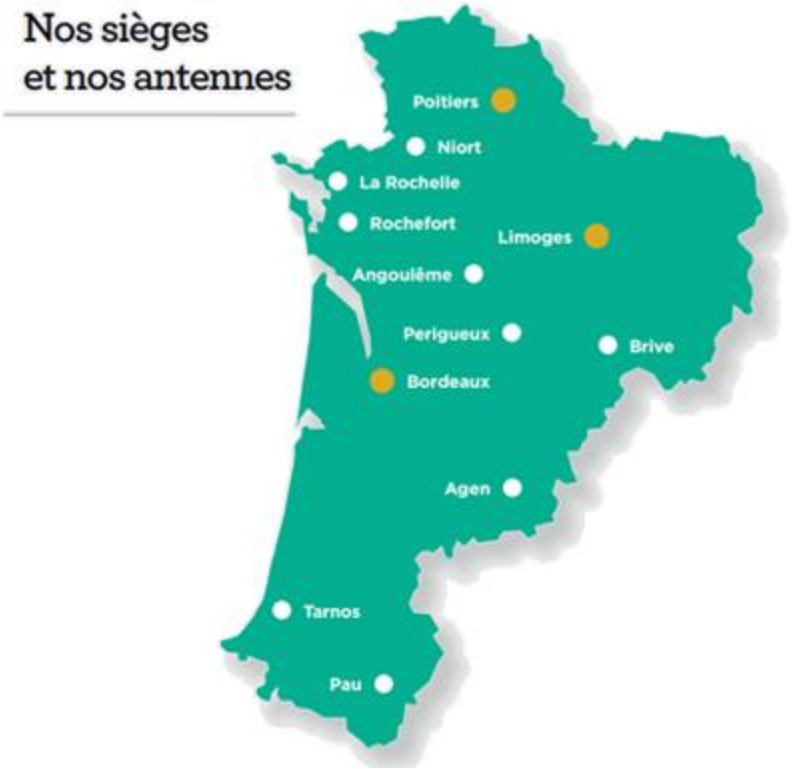
Le mouvement des entrepreneurs

En Nouvelle-Aquitaine

53 salariés + **7** personnes en Mécénat de compétences
107 membres dans la communauté des entrepreneurs engagés : Connexion
Et une 50 bénévoles mobilisés

3 sites (Bordeaux, Poitiers, Limoges)
9 antennes (Agen, Pau, Périgueux, Tarnos, Brive, Niort, La Rochelle, Angoulême, Rochefort)
et plus d'une 15ène de **permanences chez nos partenaires** pour mailler le territoire

Comité d'engagements
10 comités des engagements par mois, déployés sur les territoires pour décider des engagements financiers



LES DISPOSITIFS QUE NOUS PORTONS

FANA en partenariat avec d'autres acteurs et les collectivités, développent sur certains territoires des offres d'accompagnement à destination des structures de l'Economie Sociale et Solidaire :

Processus inversé d'accompagnement des initiatives

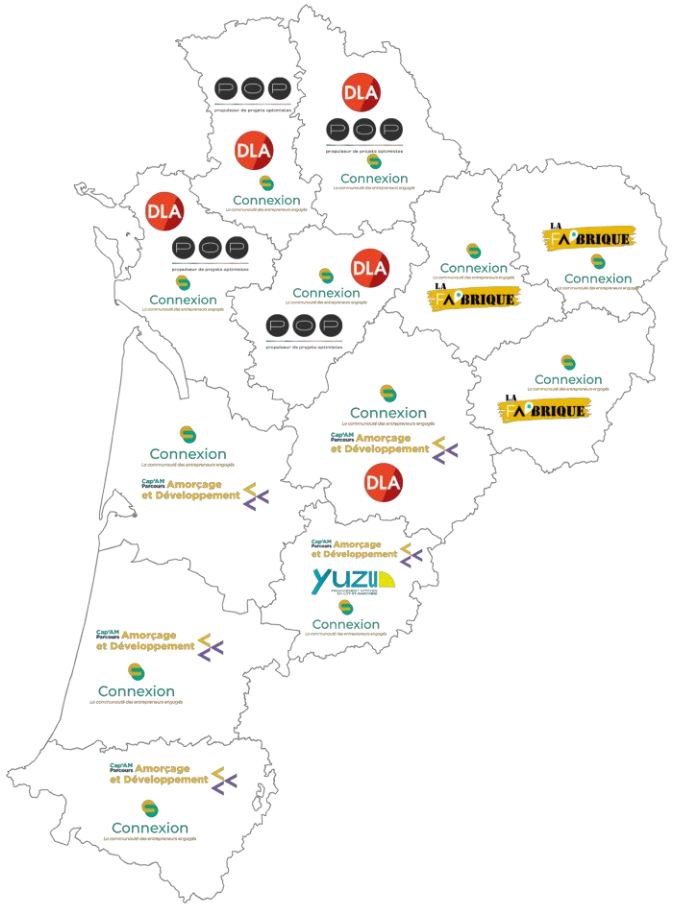
Accompagnement sur-mesure afin de développer votre activité, de vous aider à créer ou pérenniser des emplois

Spécialiste Régional de Modèles Socio-Economiques

Accompagnement pour concrétiser votre projet de création d'entreprise sociale

Accompagnement à la levée de fonds

Plateforme de financement participatif



Une difficulté, plein de situations, quelle urgence ?

Internes

> Absence d'outils RH ou non structuré
> Départ d'une personne clé
> Réorganisation interne récurrente
> Litige aux prud'hommes
> Crise du bénévolat

Difficulté liée à la gouvernance / RH

> Absence de contre-pouvoir
> Conflit entre les gouvernants
> Manque de vertus
> Manque de vision stratégique

> Manque d'outils de pilotage / gestion
> Assignation d'un fournisseur

> Absence de projet ou désuet
> Absence de plan stratégique

> Perte d'un client majeur / bénéficiaire

Difficulté économique et ou financière

> Saisonnalité de l'activité
> Changement de modèle économique
> Gestion inadaptée
> Crise de croissance
> Déséquilibre économique (déficits)
> Autofinancement des investissements

Difficulté liée au projet associatif

> Projet ne répondant plus à des besoins de territoire / des bénéficiaires / des partenaires financiers

+

Externes

⚠

Surveiller régulièrement

Influence de l'environnement

> Difficulté de marché : concurrence du privé lucratif et associations entre elles (AAP et AMI)
> Difficulté réglementaire : changement juridique contraignant ; changement de modalité de financement préjudiciable
> Baisse de financements publics

Il ne s'agit pas de comprendre, dans une situation de crise, la cause première des difficultés mais bien **la plus prioritaire à laquelle répondre**

PREVENIR, AGIR, REBONDIR

Piloter sa structure en période de tension

A destination des dirigeant.e.s, administrateur.trice.s et responsables des structures de l'Économie Sociale et Solidaire



Vous êtes ICI

POUR S'INSCRIRE

SE FAIRE ACCOMPAGNER FACE AUX DIFFICULTÉS
24 AVRIL 11h - 12h

ANTICIPER LES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ET FINANCIÈRES
5 MAI 14h-15h30

CONSTRUIRE SON PLAN DE TRÉSORERIE
9 JUIN 14h-15h30

AGIR EN SITUATION DE CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE
23 JUIN 9h30-11h00

AGIR SUR SA GOUVERNANCE ET SON ORGANISATION INTERNE
22 SEPTEMBRE 14h-15h30

REBONDIR EN CONSTRUISANT SA STRATÉGIE ET SON PROJET ASSOCIATIF
3 NOVEMBRE 14h-15h30

Cofinancé par l'Union européenne
PRÉFET DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE
BANQUE des TERRITOIRES
Région Nouvelle-Aquitaine
cress
Le Mouvement Associatif Nouvelle-Aquitaine
FRANCE ACTIVE Les entrepreneurs engagés NOUVELLE-AQUITAINE
DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS NOUVELLE AQUITAINE
Guid'Asso Nouvelle-Aquitaine

02

Prévenir & diagnostiquer



Difficulté et trésorerie

Vos difficultés sont-elles…

Structurelles ?

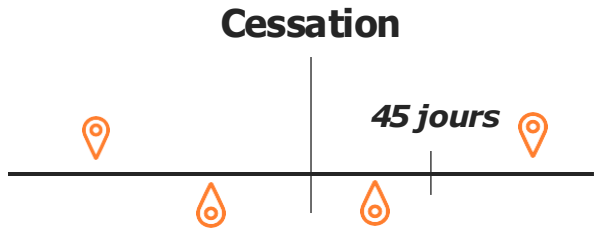
- Cause financière (BFR trop important…)
- Cause économique (perte de rentabilité)

Conjoncturelles ?

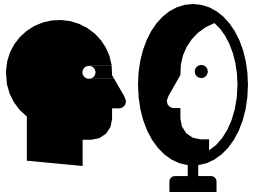
- Conflits et contentieux (charges exceptionnelles)
- Retard de subventions / paiement d'un client

=>Va influencer sur stratégie et solution à mettre en place

Urgence = où vous situez-vous ?



Trésorerie



Toute difficulté se matérialise dans la trésorerie. Véritable **miroir de la santé financière, elle ne ment jamais** : elle révèle l'état réel d'une structure et traduit concrètement les conséquences de ses choix stratégiques et opérationnels. Chaque décision, qu'elle soit d'ordre stratégique ou quotidienne, a un impact sur la trésorerie.

En phase de difficulté ou de relance, connaitre parfaitement **l'état de sa trésorerie pour une structure est essentiel** : cela lui permet de se situer par rapport à l'état de cessation de paiement. Elle constitue le principal indice de difficulté à surveiller.

Si la cessation est proche : y-a-t-il des solutions de court terme mobilisables ?

Diagnostic : l'état économique et financier

Vision « économique »

Vision « financière »

Compte de résultat

Bilan

Fonctionnement (les charges)	BFR (décalage de trésorerie)	Investissements
Dépenses courantes (<1 an) de la structure : liées à l'activité / évènement en cours	Décalage de trésorerie dû à des mouvements financiers qui ne se produisent pas au même moment	Dépense réalisée à un instant T mais dont l'utilisation > 1 an

Transport · *Salaires* · *Prestataires* · *Loyer* · *Electricité*

Produits de l'activité (participation des adhérents, subvention de fonctionnement,)

Délai encaissement client

Délai décaissement fournisseur

Délai encaissement subvention

Solutions de moyen et court terme (banque, France Active)

Gros travaux · *Achat véhicule* · *Création de logiciel (salaire)* · *Equipement numérique*

BFR conjoncturel : solutions de court terme

BFR structurel : solutions de long terme

Diagnostic : l'état économique et financier

Les signaux qui doivent vous alerter : votre banquier appelle souvent

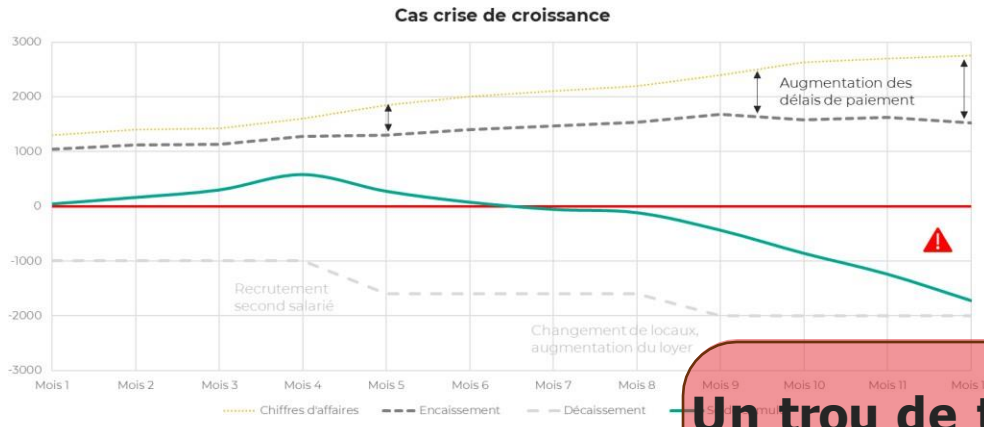
Par qui se faire accompagner ?

- DLA : pilotage, stratégie financière
- Si urgent (déséquilibre modèle, cessation proche..) : Dispositif Région NA, Prév'Asso

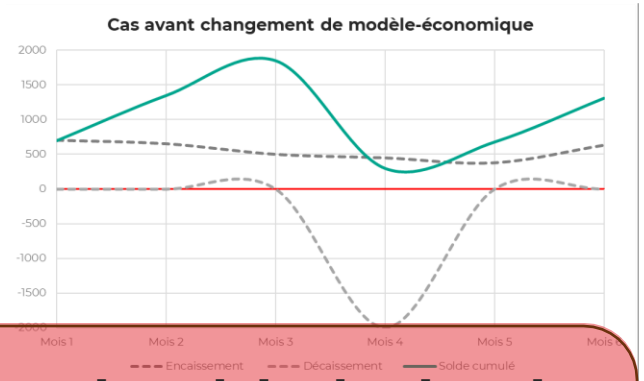
	Les crises conjoncturelles	Les fragilités de développement	Les fragilités de valeur ajoutée	Les situations de dépendence
Situation	Besoin ponctuel Associations en **réussite économique mais qui n'ont pas maitrisé leur plan de financement** soit parce que leur développement a généré une forte **augmentation de leur besoin en fonds de roulement** soit parce qu'un **investissement réalisé sur fonds propres** a affecté leurs disponibilités. Cela peut aussi être le cas d'une association qui réalise une année de déficit exceptionnel du fait d'un évènement ponctuel	Déséquilibre économique Associations avec une activité **trop faiblement excédentaire** pour soutenir leur fonctionnement. Après plusieurs années de léger déficit, elles ont souvent déjà réalisé toutes les économies de charges fixes possibles et n'ont plus les réserves pour continuer ainsi.	Déséquilibre économique Associations avec une activité **structurellement déficitaire**. Plus elles travaillent, plus elles perdent de l'argent. C'est souvent le cas d'association historique dont l'utilité sociale incontestée n'est plus solvabilisée par les financeurs à hauteur de l'inflation.	Besoin structurel Associations qui perdent (ou risquent de perdre) soudainement une part significative de leurs produits du fait **d'un financeur ou d'un client prépondérant**.
Solutions	❑ Renforcer les capitaux propres (tour de table) ❑ Crédits moyen long terme ❑ Crédit court terme <u>Travail sur le BFR</u> ❑ Négocier les délais de paiement ❑ Mettre en place des relances ❑ Mettre en place des outils de pilotage	❑ Dégager du résultat : réviser ses activités, revoir sa taille… ❑ Solliciter des solutions de financement de court-terme, qui ne sont qu'une partie du plan de redressement… ❑ Faire des choix forts….		❑ Stratégie de diversification quand cela est possible ❑ Remobiliser ses partenaires financeurs et techniques en s'appuyant sur des **outils de pilotage communicables**

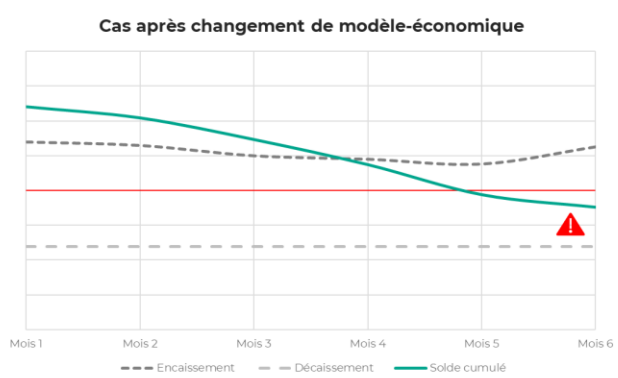
Illustrations

Les crises conjoncturelles



Cas changement de modèle économique

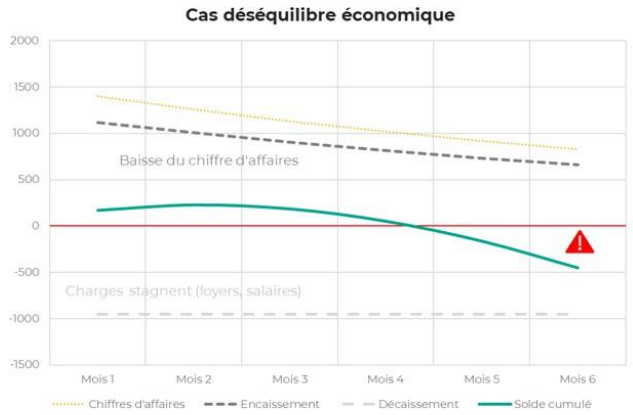


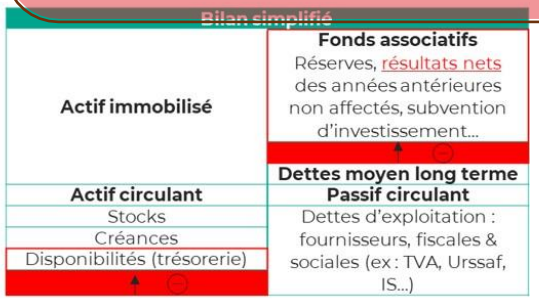


Un trou de trésorerie : plein de situations

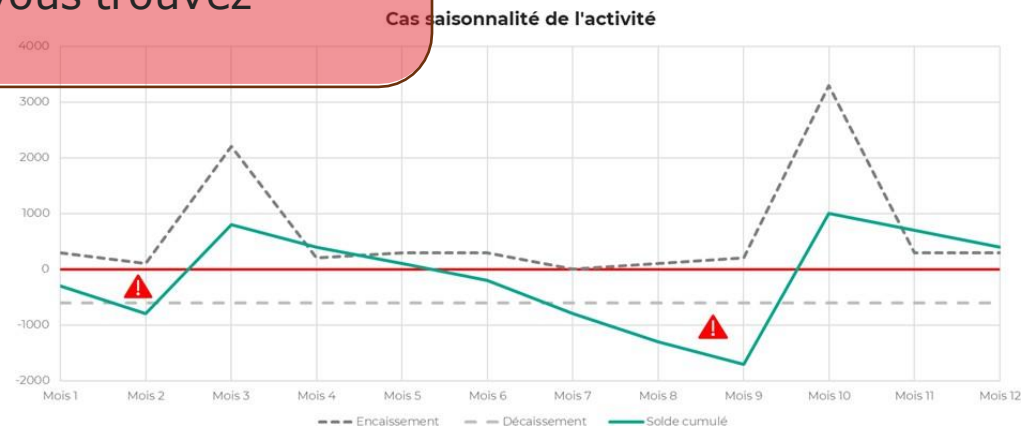
Enjeu : savoir apprécier
la situation
dans laquelle vous vous trouvez

Les fragilités de développement





Bonus : cas saisonnalité de l'activité



03

Des Outils et des Solutions



Altergaïa

Des outils à mettre en place

Par qui se faire accompagner ?

- DLA, CAP'AM, Têtes de réseau, Expert-Comptable, Guid'Asso

Mais pour connaitre les situations précédemment évoquées, il faut les bons outils : pas de prescription sans diagnostic

Le prévisionnel de trésorerie

L'indispensable

Consiste à décliner le budget prévisionnel en prévoyant les rentrées et les sorties d'argent au cours d'une période donnée (généralement 12 à 18 mois). Il permet d'anticiper d'éventuelles difficultés de trésorerie et prévoir les solutions pour y remédier (financement bancaire par exemple).

Le budget prévisionnel

Se projeter

C'est un compte de résultat prévisionnel pour tout ou une partie de l'activité de la structure. Il établit les charges annuelles nécessaires à la réalisation de l'activité et les produits permettant de les couvrir. Il peut y avoir plusieurs hypothèses conduisant à plusieurs prévisionnels ou un seul qui s'attache à un scenario prudent. Il permet la révision budgétaire.

Le plan de financement

Poser sa stratégie financière

Il permet d'anticiper ses besoins de financement à venir, de définir une stratégie financière (exemple : faut-il financer en dettes ? En fonds propres ?). Il pose les investissements et les remboursements d'emprunt, ainsi que les apports en fonds propres et les subventions d'investissement.

*Mettre en place **une comptabilité analytique** permettra à la structure, par une méthodologie d'affectation de charges et produits par projet, d'analyser plus en détail les équilibres par activités, le résultat de chaque projet mis en œuvre etc. En phase de relance, il permet de bien cibler l'activité qui a le plus de besoin de financement.*

Autre : tableau de bord

Lien Outils et Présentation

Récap solutions externes

Niveau de difficulté		Signaux faibles	Signaux forts	Modèle économique fortement impacté	Rupture de trésorerie	Sortie de rupture
Exemple avec une subvention significative représentant 50% du résultat d'exploitation		*Changement de majorité à la mairie, reconduction de votre subvention incertaine*	*La mairie ne présentera pas votre dossier de subvention au Conseil Municipal*	*Vous ne toucherez pas cette subvention sur l'exercice en cours*	*Vous n'avez pas trouvé de solutions pour remplacer ce financement*	*Vous avez trouvé des solutions de court-terme*
		Difficultés Surmontables		Difficultés avérées – Crise systémique		Sortie de crise
Solutions externes Pour se faire…	**Accompagner**	**Plan de relance** DLA Experts Comptables / CAC Banques Têtes de Réseaux Cabinets d'avocats Guid'Asso		**Plan de restructuration** Dispositif Région NA Commission chefs des services financiers (CCSF) CODEFI Experts comptables / CAC Prév'Asso Procédures amiables (mandat ad-hoc et conciliation) Procédures collectives (sauvegarde, redressement, liquidation)		**Plan de relance** DLA Banques France Active
	Financer	Banques, France Active CAA pour renforcer les fonds propres Crédit BFR ou investissement Programme Trajectoires Dispositif Région NA		Dailly Escomptes, Affacturage Facilité de caisse et découvert bancaire Si possible, prêt en BFR		Banques, France Active Crédit BFR ou investissement

Récap solutions internes

Le plan de relance

	Typologie	Solutions C/MT	Exemples de mise en application concrète
1	**Optimiser les Règlements**	Encaisser plus vite Payer plus tard	Réduire les délais d'encaissement : négocier des versements d' acomptes en début d'année, changer les modalités d'appel des cotisations / facturation
			Négocier les délais de paiement : loyers - envisager les loyers trimestriels/revoir le bail ; dettes bancaires – prévoir des échéances trimestrielles, négocier des reports d'échéances ; URSAFF - reporter le paiement des charges sociales (patronales, voir Guide)
2	**Activer des financements bancaires**	Besoins ponctuels (visibilité recettes à venir, décalages)	Solutions de court terme : découvert, avance sur cessions de créances (Dailly), facilité de caisse
		Besoins structurels	Solutions de moyen terme : prêt moyen terme
3	**Repenser sa gestion**	Cas de difficultés structurelles, besoin d'analyser son modèle-économique	Augmenter les recettes : diversifier ses partenaires financiers, remobiliser ses financeurs
			Revoir son organisation / céder des immobilisations
			Coopérer / mutualiser, avoir recours au prêt entre associations
4	**Renforcer sa structure**	Renforcer ses fonds associatifs	Prêts participatifs
			Contrats d'apports associatifs

Sur le plus long terme : interroger son projet social et stratégique ainsi que son modèle-économique ; son organisation interne (RH, système décisionnel…) ; renforcer ses fonds propres ; renforcer sa stratégie financière et ses compétences (lecture des états financiers, recrutement d'un DAF, utilisation d'outils de gestion).

Les guides de France Active

Modèle-économique



Rapprochement





Optimiser/Piloter



Se faire financer





Gestion de trésorerie





PREVENIR, AGIR, REBONDIR

Piloter sa structure en période de tension

A destination des dirigeant.e.s, administrateur.trice.s et responsables des structures de l'Économie Sociale et Solidaire

POUR S'INSCRIRE



CONSTRUIRE SON PLAN DE TRESORERIE

WEBINAIRE

9 Juin

14h-15h30

Cofinancé par l'Union européenne

PRÉFET DE LA RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE

BANQUE des TERRITOIRES

Région Nouvelle-Aquitaine

cress Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire Nouvelle-Aquitain

Le Mouvement Associatif Nouvelle-Aquitaine

FRANCE ACTIVE Les entrepreneurs engagés NOUVELLE-AQUITAINE

DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS NOUVELLE AQUITAINE

Guid'Asso Nouvelle-Aquitaine

Webinaire Anticiper les difficultés économiques et financières

Questions & Réponses

MERCI

Tel : 05.33.89.33.33
Mail : contact@franceactive-nouvelleaquitaine.org

https://franceactive-nouvelleaquitaine.org/

Nouveau

FRANCEACTIVE
Les entrepreneurs engagés
NOUVELLE-AQUITAINE

Nos antennes :

- 3 rue Trousset 16 000 ANGOULEME
- 88 rue de Bel Air 17 000 LA ROCHELLE
- 11 rue Auguste Giral, Technopole ZA de l'Arsenal 17 300 ROCHEFORT
- CCI Corrèze, 10 avenue Général Leclerc 19 100 BRIVE LA GAILLARDE
- Maison de l'économie / CCI Creuse, 8 Avenue d'Auvergne 23 000 GUÉRET
- Sîlot, 68 bis, avenue de Lattre de Tassigny 24660 COULOUNIEIX-CHAMIERS
- 23 rue Hélène Boucher 40 220 TARNOS
- Agropole Deltagro 3, 47 310 ESTILLAC (bureau 38)
- Pôle Laherrère - 3, place Laherrère 64000 PAU
- 12 rue Joseph Cugnot 79 000 NIORT

Les sièges :

- Le Point Commun - 90 rue Malbec, 33 800 **BORDEAUX**
- 37 rue Carnot 86 000 **POITIERS**
- 2 rue Fitz James 87 000 **LIMOGES**