



UNIVERSITÉ CITOYENNE ET SOLIDAIRE

Production et Consommation Responsables

sur l'agglomération grenobloise

Compte-rendu de réunion :

Date : le 12 mai 2011

Lieu : IEP de Grenoble, salle de réunion PACTE

Thème : Les pôles de mutualisation financière dans l'Economie Sociale

Ordre du jour de la réunion :

- Introduction :
 - ✓ rappel des origines de l'étude
 - ✓ lecture du compte-rendu de la première réunion du groupe de travail, le 17 février 2011
 - ✓ précisions sur le thème de la réunion : les mutualisations de relais de trésorerie

- Présentation de trois exemples de mutualisation financière entre structures de l'ESS, comme relais de trésorerie :
 - ✓ Le Fonds d'Entraide Solidaire de la Maison des Associations de Vélizy-Villacoublay (78)
 - ✓ Le Fonds de Solidarité Financière Actes-If (75)
 - ✓ La préfiguration d'un Fonds de Solidarité Fédéral pour les Maisons Familiales Rurales de l'Isère

- Questions, échanges et débats sur les trois exemples et la thématique générale des mutualisations financières comme relais de trésorerie :
 - ✓ Présence de Laurent Duclot, chargé de développement MCAE Isère Active, en qualité d'expert des questions financières pour le secteur de l'ESS

Les principaux points de discussion

➤ *Les enjeux de la mutualisation financière*

Le thème de mutualisation financière dans l'ESS est large. L'angle choisi pour cette réunion est celui des **mutualisations d'avance de trésorerie entre structures associatives, dans le but de pallier à des difficultés temporaires de trésorerie** (liées à des délais de paiements ou retards de subventions). Nous n'avons pas abordé la question de mutualisation comme source de financement d'investissement.

Aujourd'hui, on dénombre peu d'expériences de mutualisation d'avance de trésorerie entre structures associatives sur l'agglomération grenobloise (comme ailleurs). Les raisons sont multiples :

- La trésorerie est une donnée personnelle, que l'on rechigne à dévoiler...
- La question financière est parfois sous-estimée dans le milieu associatif, et les compétences manquent. On estime donc qu'il y a un gros risque et peu de garanties à mutualiser une partie de sa trésorerie.
- Le milieu associatif dans son ensemble est touché par les problèmes de trésorerie, et il est difficile de dégager des fonds pour constituer des fonds partagés.

Pourtant, alors que la tendance actuelle est largement à la réduction des subventions et à l'allègement des budgets, **les opérations de mutualisation d'avance de trésorerie pourraient se relever essentielles à la survie des structures associatives**. Aujourd'hui, il faudrait anticiper cette éventualité plutôt que de se la voir imposer dans quelques temps.

C'est une question d'actualité, même s'il semble que ce soit un domaine difficile à mutualiser.

En effet, **la mutualisation de trésorerie n'offre aucune garantie juridique aux participants face au défaut de remboursement d'un emprunteur**. En participant à un tel fonds, on accepte de pallier à une situation difficile d'un collègue sans pour autant pouvoir maîtriser les causes et les raisons de ladite situation. Il s'agit de mettre en commun son argent (une partie) et d'accepter qu'il soit utilisé par quelqu'un, qui peut être, est en situation difficile car il ne sait pas gérer sa structure...

= le **principal défi à relever** pour une opération de mutualisation d'avance de trésorerie est donc **la gestion de l'incertitude et du risque financier consentis par les participants. Il faut réunir à minimiser ce risque.**

➤ *La nature des participants : qui peut mutualiser un fonds de solidarité avec qui ?*

L'un des exemples cités voyait des associations de salariés et d'autres exclusivement bénévoles participaient au même fonds de solidarité financière. La question s'est alors posée

de la nature des participants à un tel fonds : **est-ce l'homogénéité ou l'hétérogénéité des membres qui prime ?**

A première vue, il semble préférable que la **mutualisation concerne des structures similaires** (en termes de taille et de budget). Nous l'avions mentionné, la principale préoccupation des participants est de minimiser le risque financier pris en s'engageant dans une telle opération. Or des structures différentes gèrent leur trésorerie selon des logiques distinctes (notamment avec ou sans salariés). Leurs problématiques sont différentes. La confiance aura du mal à s'établir entre des structures qui ne peuvent comprendre leurs situations réciproques.

Quant on partage les mêmes enjeux et les mêmes préoccupations professionnelles, on a l'assurance que l'autre est conscient des risques engagés.

Cependant, cette nécessaire homogénéité ne veut pas dire que les structures doivent répondre du même secteur d'activité, car **il peut être intéressant (voire vital !!!) que les cycles économiques des participants soient différents.**

Enfin, **la phase de conceptualisation de telles opérations est essentielle.** Il faut que les participants s'accordent sur les objectifs et les modalités de leur mutualisation, afin que la confiance puisse s'installer entre eux, et que l'investissement de chacun soit garanti.

= **avoir des structures trop différentes rend la mutualisation plus complexe.** Etablir une relation de confiance étant primordiale, il est nécessaire que les participants puissent se comprendre et agir selon les mêmes logiques, et donc que leur nature soit relativement homogène

➤ *Se doter d'un outil financier garant de neutralité et d'expertise*

Alors que l'absence de garanties juridiques ne peut atténuer l'ampleur du risque financier encouru par les participants à la mutualisation, **accompagner une telle opération d'un outil de diagnostic apparaît comme la meilleure garantie pour les participants.**

Ainsi, lorsqu'on envisage de constituer un fonds de solidarité financière, il est indispensable de doter ce fonds d'un outil qui permettra de diagnostiquer de façon objective les situations des emprunteurs.

Cet outil d'analyse a une **double utilité** :

- **Diagnostiquer l'origine du problème de trésorerie de la structure.** Il ne suffit pas de pallier à son déficit en injectant de l'argent, il est encore plus important de trouver la cause de ce déficit. Dès lors la réponse n'en sera que plus adaptée. Parfois, un problème de trésorerie n'a comme origine qu'une mauvaise gestion financière, et la prise en charge du fonds ne fera que masquer cette mauvaise gestion. D'une autre part, c'est peut être le schéma économique d'ensemble de la structure qui est déficitaire, et donc structurel. L'intervention du fonds ne fera que repousser l'échéance et la prise de décision.
- **Il est garant de la neutralité de l'analyse.** Quand l'outil est le même pour tous, les situations ne peuvent être sujettes à contestation. Il permet une visibilité partagée et

transparente de la situation du demandeur. Il est surtout **la caution experte** qui garantit aux participants le bienfondé de leur intervention.

= **l'outil de diagnostic financier est aussi important que le fonds en lui-même, car il en garantit une utilisation neutre, partagée et consciente.** Surtout, il permet aux structures de se poser la question de la gestion financière. La constitution d'un fonds n'est qu'une des solutions à des problèmes de trésorerie, l'analyse financière en est une autre.

➤ *la nécessité d'être accompagné par un intermédiaire ?*

Si les exemples étudiés ont mis en avant des situations d'auto-organisation entre structures désirant assumer de façon commune un risque financier, **certains intégraient au fonctionnement du fonds de solidarité une structure tierce** (une fédération départementale, une tête de réseau, une banque coopérative ? **Cette présence est-elle nécessaire ?**

Les exemples mis en avant montrent en effet que la présence d'une structure autonome et indépendante peut **garantir, dans le cas de mutualisation de trésorerie, un garant moral et technique**, souvent nécessaire quand il s'agit d'un domaine aussi sensible que la trésorerie. Les fédérations peuvent jouer ce rôle d'intermédiaire, tout en respectant l'autonomie de décisions des membres.

De la même manière, il convient d'intégrer la banque dans cet échange. Elle reste celle qui intervient sur les comptes des structures en dernier recours. **La mutualisation d'avance de trésorerie ne doit pas être un substitut à la banque.**

La conclusion du débat

Les expériences de mutualisation d'avance de trésorerie sont des opérations sensibles, auxquelles il est indispensable **d'établir un cadre qui sécurisera les participants et instaurera la confiance entre eux.** Ce cadre et cette confiance peuvent avoir différentes sources :

- la similarité organisationnelle des participants
- l'utilisation d'un outil de diagnostic financier neutre et partagé
- l'accompagnement par un organisme expert ou neutre (banque ou réseau)

Cependant, la mutualisation d'avance de trésorerie, si elle témoigne d'une solidarité inter-associative, ne doit pas être un substitut à une meilleure intégration des questions de gestion financière par les structures associatives. Face à la réduction croissante des budgets alloués aux associatives, ces dernières devront être capable de fournir une analyse autonome de leurs besoins et de leurs fonctionnements.