

Le guide pratique du trésorier d'association

7^e édition

L'équipe rédactionnelle de La Navette



territorial éditions

Référence TGPA 10A

**Vous souhaitez être informé
de la prochaine actualisation
de cet ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail**
nous le demandant à :

jessica.ott@territorial.fr

Au moment de la sortie de la nouvelle édition de l'ouvrage,
nous vous ferons une **offre commerciale préférentielle**.

Avertissement de l'éditeur :

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.



Il est interdit de reproduire
intégralement ou partiellement
la présente publication sans
autorisation du Centre Français
d'exploitation du droit de Copie.
CFC

20, rue des Grands-Augustins
75006 Paris.
Tél. : 01 44 07 47 70



Retrouvez tous nos ouvrages sur
boutique.territorial.fr

Partie 1

Un trésorier, à quoi ça sert ?

Chapitre I

Une fonction essentielle	9
---------------------------------------	----------

Chapitre II

Une place « à part » au sein des instances	11
---	-----------

A - Un homme de chiffres et de lettres	11
--	----

B - Une relation de confiance avec le président	12
---	----

Chapitre III

A-t-on de l'argent pour... ?	13
---	-----------

A - Contrôler les dépenses et les recettes	13
--	----

B - Prévoir les entrées et les sorties	14
--	----

C - Veillez à ce qu'il y ait de l'argent dans la caisse	14
---	----

D - Comment rembourser les frais ?	16
--	----

1. Des frais en rapport avec l'activité de l'association.....	16
---	----

2. ... et s'appuyant sur des justificatifs	16
--	----

E - Surveiller la situation fiscale de l'association	17
--	----

Chapitre IV

Le profil du trésorier	19
-------------------------------------	-----------

A - Un mouton à cinq pattes	19
-----------------------------------	----

B - S'informer.....	20
---------------------	----

C - ... et se former.....	21
---------------------------	----

Partie 2

Les outils du trésorier

Chapitre I

Les éléments de base 25

A - Le bilan 25

B - Le compte de résultat 27

C - Une mine de renseignements considérable 29

D - Le règlement comptable des associations 29

Chapitre II

Le retraitement des documents comptables en outils

d'analyse financière 31

A - L'analyse et le retraitement du compte de résultat 31

1. Réaffecter les masses 31

2. Calculer les soldes intermédiaires de gestion 32

3. Chaque solde intermédiaire reflète un aspect de la situation 34

B - L'analyse et le retraitement du bilan 35

1. Réaffecter et organiser les masses 35

2. Analyser le bilan 36

C - Surveiller l'évolution de quelques ratios 37

Chapitre III

La gestion prévisionnelle 39

A - Pourquoi un budget prévisionnel ? 39

B - Que doit contenir un budget prévisionnel ? 40

C - Prenez le temps de la réflexion 41

Chapitre IV

Le plan de financement 43

Chapitre V

Le plan de trésorerie 47

Partie 3

Construire un dossier de subvention

Chapitre I

Qu'est-ce qu'une subvention ?	53
-------------------------------------	----

Chapitre II

Les pièces à fournir obligatoirement	55
--	----

Chapitre III

Cerner la demande des financeurs	57
--	----

A - À qui doit-on adresser la demande de subvention ?	57
---	----

B - Et l'Europe ?	61
-------------------------	----

Chapitre IV

Présenter un budget prévisionnel adapté et valorisant	65
---	----

A - Attention à la distinction fonctionnement/action	65
--	----

B - Mettre en avant la part de l'action spécifique dans vos activités	66
---	----

C - La question des projets de long terme	66
---	----

D - Valoriser le bénévolat	67
----------------------------------	----

E - Souligner la part de l'autofinancement	67
--	----

Chapitre V

Quand doit-on déposer les dossiers ?	69
--	----

Partie 4

« Bien communiquer »

Chapitre I

Auprès du président, du bureau, de l'AG	73
---	----

A - La communication auprès du président et du bureau	73
---	----

B - La communication auprès des adhérents	74
---	----

Chapitre II

Auprès du banquier	77
--------------------------	----

A - Changer de banque	79
-----------------------------	----

B - Clôturer un compte bancaire	79
---------------------------------------	----

Chapitre III

Auprès des financeurs	81
-----------------------------	----

Annexes

Annexe 1

Le dossier de demande de subvention	87
---	----

Annexe 2

Le contrat d'engagement républicain et les 7 engagements que doivent prendre les associations	96
---	----

Annexe 3

Le mécénat de proximité, une opportunité pour les associations	98
--	----

Annexe 4

Comment comptabiliser le bénévolat ?	106
--	-----

Annexe 5

Le prêt entre associations et fondations	110
--	-----

Annexe 6

Tableau synthétique de correspondance des principaux textes fiscaux	111
--	-----

Un trésorier, à quoi ça sert ?

Une fonction essentielle

La loi 1901 est muette sur la manière d'organiser l'activité au sein d'une association et de répartir les rôles. Rien ne vous empêche de tester toute forme d'organisation qui vous paraît adaptée à votre projet. Et, par exemple, de vous passer de président ou de trésorier, d'avoir une gestion entièrement collective où tout le monde est responsable de tout (dans le cas de très petites structures) ou de créer une instance s'occupant du « législatif » et une autre s'occupant de l'« exécutif ».

Mais sachez que pour de nombreux partenaires des associations (financiers, banquiers, assureurs...), une organisation traditionnelle sera un gage de sérieux et les rassurera. Même si la répartition des postes entre président, trésorier et secrétaire au sein du bureau de l'association est une notion strictement subjective, l'usage a ancré dans la vie associative le fait de répartir les tâches entre ces trois postes.

Comme toutes les fonctions « exécutives » de l'association, celle de trésorier s'est transformée au fil du temps, de la complexification des réglementations et des exigences des partenaires de l'association et de ses adhérents. À l'heure actuelle, les missions qu'on va demander à un(e) trésorier (ère) de remplir sont principalement de trois ordres : analyser le passé ; contrôler le présent, explorer le futur.

Pour cela le trésorier doit fournir à l'association des outils lui permettant de mettre en œuvre, dans les conditions de sécurité financière maximale, les orientations qu'elle définit. En outre, il a une fonction de communication importante auprès de tous les acteurs concernés par la vie de l'association.

Une place « à part » au sein des instances

Définir les fonctions du trésorier est une chose, définir sa place au sein des instances de l'association en est une autre. Vous ne trouverez donc aucune loi ou réglementation précisant la place du trésorier, pas plus que celles du président ou du secrétaire. La définition de ces différentes fonctions peut par contre éventuellement figurer dans les statuts de votre association (en général seules les fonctions du président font l'objet de précisions dans les statuts). Mais dans tous les cas, elle est laissée à la libre appréciation de chacun.

A - Un homme de chiffres et de lettres

Lorsqu'on est au cœur des chiffres et, en particulier, qu'on les contrôle, les vérifie ou les élabore, on a en charge une fonction éminemment stratégique. Cette connaissance de la situation financière de l'association fera d'ailleurs du trésorier un des interlocuteurs privilégiés des partenaires « financiers » de l'association (banquiers ou organismes subventionneurs). Le trésorier va donc être un élément clef, aux côtés du président, dans la mise en œuvre de la politique de l'association. S'il ne l'est pas, c'est qu'il ne remplit pas bien sa fonction et il y a là un dysfonctionnement de l'association qui peut à terme être dommageable. Toute la difficulté de sa fonction va consister à garder un esprit curieux, critique et ouvert :

- **un esprit curieux**, car non seulement le trésorier doit participer aux débats de l'association, mais il doit avoir envie d'en connaître tous les rouages et toutes les logiques ;

- **un esprit critique** parce qu'il est amené à vérifier toutes les informations qui lui sont transmises ou que lui-même élabore. Il les valide et assure les membres de l'association en général et son président en particulier, qu'ils disposent de données fiables ;
- **un esprit ouvert**, car il doit savoir transmettre tous ces éléments aux différents membres de l'association et ne pas se servir de sa connaissance pour manipuler ou confisquer le pouvoir. Enfin, cerise sur le gâteau, un bon trésorier sera un bon pédagogue permettant de traduire les chiffres en mots compréhensibles par tous.

B - Une relation de confiance avec le président

Le couple président/trésorier est la pierre angulaire sur laquelle va se construire l'efficacité de l'association. Même si cela ne relève pas directement d'une compétence technique, la confiance est une dimension essentielle dans le rapport président/trésorier. Qu'il fonctionne bien, que la confiance existe entre ces deux interlocuteurs et ils seront capables de résoudre bien des difficultés. Que l'hostilité et la méfiance s'instaurent et les problèmes se multiplieront, dans les relations avec les partenaires comme à l'interne dans l'animation de l'association.

A-t-on de l'argent pour... ?

Dans la plupart des petites associations, la première question à laquelle sera confronté le trésorier est : « *Est-ce qu'on a assez d'argent pour... ?* » À lui de se débrouiller pour fournir une réponse fiable et faire comprendre à l'ensemble des membres de l'association, à commencer par le (ou la) président(e), que la question peut être autrement plus complexe.

« *Savoir s'il y a assez d'argent pour* », c'est maîtriser un certain nombre d'outils permettant de connaître précisément la situation financière de l'association.

Les trois commandements du trésorier

La comptabilité tu tiendras ou vérifieras.

Un budget prévisionnel tu élaboreras.

La trésorerie tu suivras.

A - Contrôler les dépenses et les recettes

La première tâche du trésorier (ou du moins la plus évidente), c'est le contrôle des dépenses et des recettes de l'association, c'est-à-dire de la comptabilité. Dans les petites structures, le trésorier sera d'ailleurs chargé de son élaboration en utilisant un cahier sur lequel il marquera d'un côté les dépenses et de l'autre les recettes.

La tenue de la comptabilité sur un cahier peut paraître rébarbative pour nombre de trésoriers ; elle n'en est pas moins nécessaire pour, d'une part en garder la trace écrite et d'autre part, savoir où en est l'association financièrement.

Classer les factures et constater les dépenses et les recettes quotidiennes de l'association est l'une des trois tâches essentielles dévolues au trésorier. Chaque ligne écrite sur le cahier devra correspondre à une pièce classée dans l'ordre du passage des écritures de manière à pouvoir retrouver facilement le justificatif de chacune des écritures.

C'est une tâche qui, dès que l'association grossit, nécessitera la mise en place d'un système plus élaboré (la comptabilité en partie double) et l'intervention d'un comptable ou d'un expert-comptable. Le trésorier se bornera alors à contrôler et à valider la comptabilité.

B - Prévoir les entrées et les sorties

Tenir les comptes de manière rigoureuse ne sera pourtant pas suffisant pour répondre à la question qui lui est posée « *Y a-t-il assez d'argent pour... ?* » En effet, pour répondre à cette question, il faut aussi savoir quelles sont les dépenses et les recettes à venir. S'il reste 75 euros dans les caisses, mais qu'il y ait un loyer de 300 euros à payer à la fin du mois, cela signifie qu'il ne reste pas 75 euros, mais qu'il manque 225 euros !

On voit donc la nécessité de mettre en place, en préalable au suivi des dépenses et des recettes, un autre outil permettant de prévoir les dépenses et les recettes à venir. Il s'agit du budget prévisionnel. Lors des discussions entre membres, cet outil servira d'abord à valider les actions choisies. Évaluer les coûts des projets et les recettes ou les subventions nécessaires à leur mise en œuvre permet de se confronter au principe de réalité, et donc d'éliminer les projets trop fantaisistes ou trop risqués.

Le budget prévisionnel définitivement adopté, son suivi et sa comparaison avec les opérations déjà réalisées (celles qui sont notées dans le cahier) donneront déjà plus d'éléments au trésorier pour répondre à la fameuse question (y a-t-il assez d'argent, etc. ?) puisqu'il pourra tenir compte de l'état des dépenses et des recettes à venir, et, le cas échéant, des opérations à entreprendre pour financer les actions envisagées (recherche de nouveaux partenaires financiers, négociations d'un prêt...).

C - Veillez à ce qu'il y ait de l'argent dans la caisse

Pour qu'il puisse enfin répondre avec certitude à cette question, un troisième outil va lui être nécessaire. Ce n'est pas parce qu'une recette est sûre (la mairie a par exemple répondu favorablement à votre demande de subvention) que la réponse à la question (y a-t-il, etc. ?) est possible. S'il vous reste 75 euros en caisse et que vous ayez 300 euros de loyer à payer

pour votre local à la fin du mois, mais que la municipalité s'est engagée à vous verser une subvention de 750 euros, vous pourriez penser que vous disposez en fait de 525 euros. Encore faudrait-il que la municipalité vous verse cet argent avant la fin du mois. Dans le cas contraire (et malheureusement dans la majorité des cas), vous vous retrouvez avec un déficit de 225 euros, même si la subvention est finalement versée le mois suivant.

Pour prévoir le déroulement de ces opérations et donc mettre en œuvre une solution d'attente, le trésorier aura recours à un troisième outil : le plan de trésorerie. En prenant en compte les dates des entrées et des sorties, celui-ci permettra de savoir de manière précise quelles sont les véritables disponibilités financières de l'association. Ce plan de trésorerie sera monté en même temps que le budget prévisionnel, il permettra d'affiner l'appréciation et d'éviter des catastrophes.

De l'utilité du plan de trésorerie

Votre projet de collecte de déchets a été accueilli avec enthousiasme par des partenaires financiers qui se sont engagés à le financer. Vous avez donc créé un poste d'animateur, loué une camionnette et mis en place tout un réseau de ramassage de déchets.

Au bout d'un mois, les premières charges tombent et malgré un budget prévisionnel dans lequel vous aviez même réussi à dégager un léger bénéfice, vous vous apercevez que vous n'avez pas un sou en caisse. Vous n'avez tout simplement pas tenu compte du temps d'instruction du dossier et des délais de versement des avances sur subvention.

Vous voilà donc en cessation de paiement alors que vous êtes certain de l'obtention prochaine de la subvention. Malheureusement, votre banquier ne partage pas cette certitude. Il faut dire que vous ne lui avez jamais fourni au préalable un plan de trésorerie où vous auriez fait apparaître que vous aviez besoin d'une avance de fonds pendant trois mois. Dommage, il aurait pourtant alors été possible de négocier avec lui cette avance...

Armé de ces trois outils (que nous détaillerons plus loin avec d'autres) vous pourrez enfin répondre à la fameuse question par un : « *Non, on ne peut pas dépenser un sou de plus !* », ou : « *Mais bien sûr, les caisses sont pleines !* » (situation tout de même plus rare).

Bien entendu, plus l'association va grossir et ses activités se diversifier, plus les outils devront eux aussi se diversifier et s'adapter, le trésorier devant disposer de tableaux de bord de plus en plus élaborés. Mais vous pouvez dans tous les cas retenir que le budget prévisionnel, le plan de trésorerie et le suivi de comptabilité doivent constituer les outils de base dans toutes les associations.

D - Rembourser les frais

1. Des frais en rapport avec l'activité de l'association...

Le remboursement de frais ne s'applique que pour les frais engagés par les bénévoles pour le compte de l'association et pour des opérations en conformité avec son objet social. Ce qui signifie qu'un bénévole d'une association de sauvegarde des oiseaux migrateurs en Alsace ne pourra se faire rembourser un déplacement en Bretagne qui n'entrerait pas dans les attributions de l'association (aucun colloque sur la question n'y était organisé, aucun spécialiste de la question n'y vit, aucune politique environnementale expérimentale n'y est suivie etc.). Le conseil d'administration doit en outre donner son autorisation pour le remboursement.

2. ... et s'appuyant sur des justificatifs

En outre, le remboursement doit s'effectuer sur présentation des justificatifs (billets de train, factures d'essence, de matériel, facturation téléphonique détaillée...) au montant exact. Les remboursements sur une base forfaitaire sont fortement déconseillés, à moins que leur proximité avec la réalité des frais soit suffisante pour ne pas prêter à caution ; il en est ainsi des remboursements de frais kilométriques qui se font sur la base du barème émis chaque année par l'administration fiscale (cf. ci-après). Dans tous les cas, les frais doivent correspondre à des dépenses réelles et justifiées. Notons que les bénévoles qui bénéficient du remboursement de frais ne sont pas imposés sur ces sommes, puisqu'elles correspondent à des frais réellement engagés et non à des revenus.

Deux méthodes de remboursement

Demande de remboursement à l'association accompagnée de tous les justificatifs (factures, relevé de compteur pour les remboursements de frais kilométriques). Le remboursement sera alors effectué « à l'euro près ».

Renonciation à se faire rembourser directement par l'association, c'est-à-dire abandon de la créance sur l'association qui est alors assimilé à un don déductible des impôts selon les dispositions prévues pour les dons manuels, si l'association est bien considérée d'intérêt général. Attention, on ne peut déduire de ses impôts un abandon de créance fait à une association qui n'est pas en capacité financière de rembourser les frais engagés.

E - Surveiller la situation fiscale de l'association

Le rôle du trésorier consiste aussi à apprécier la situation fiscale de l'association, de manière à alerter l'ensemble des membres si la situation créée par de nouvelles activités amène ou risque d'amener une évolution de cette situation. En effet, la fiscalité à laquelle est soumise l'association n'est jamais donnée une fois pour toutes. Une augmentation d'une partie de l'activité peut par exemple créer des conditions nouvelles avec un risque de voir l'association, jusqu'alors exonérée des impôts commerciaux, y être soumise. Il ne peut être ici question d'étudier toutes les situations fiscales. Pour cela, reportez-vous à l'ouvrage *Votre association et les impôts* (Territorial Éditions, réf. GPA7, 2017).

Le régime fiscal des associations a fait l'objet d'un regroupement au sein d'une base documentaire unique. Les associations n'ont plus de textes dédiés et doivent retrouver les commentaires les concernant dans l'ensemble du BOFiP-Impôt, au sein d'une nomenclature générale plutôt austère. Celle-ci, classée par type d'imposition, regroupe la totalité des commentaires administratifs des dispositions fiscales en vigueur. Les instructions fiscales autonomes qui rassemblaient les commentaires concernant les associations et autres organismes sans but lucratif ont disparu.

Vous trouverez toutefois, dans le tableau synthétique de correspondance des principaux textes fiscaux en annexe 4, les repères permettant de retrouver les principaux textes fiscaux dans la documentation fiscale officielle.