



10, rue Saint-Florentin 75001 Paris
Tél : 01.55.35.38.40 Fax : 01.55.35.38.49
www.opus3.fr



**ETUDE DE LA SITUATION FINANCIERE
ET DES BESOINS DE FINANCEMENT DES
ASSOCIATIONS D'AIDE AUX PERSONNES
A DOMICILE**

Rapport final



Avril 2007

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1) CONTEXTE DE L'ETUDE.....	3
2) METHODE DE TRAVAIL.....	4
I- APPROCHE QUANTITATIVE	5
1) L'ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE	5
1.1) Construction et lancement.....	5
1.2) Les réponses obtenues et les difficultés rencontrées	5
1.3) Les caractéristiques générales des structures répondantes	6
1.4) Les risques auxquels s'estiment soumis les dirigeants	9
1.5) Les activités mises en œuvre et leur évolution depuis 2002	12
1.6) La structuration financière.....	16
1.7) La bancarisation des structures répondantes.....	18
1.8) Les besoins de financement	21
1.9) L'accompagnement des structures	22
2) LES DONNEES DE FRANCE ACTIVE ET DES BANQUES	23
2.1) Les raisons de la demande de financement	24
2.2) Les montants demandés.....	25
2.3) La pertinence de l'offre actuelle.....	25
3) SYNTHESE	25
II- APPROCHE QUALITATIVE	28
1) OBJECTIFS POURSUIVIS	28
2) LA TABLE-RONDE DE DIRIGEANTS.....	28
3) LE TEMOIGNAGE DES BANQUES	31
4) QUELQUES SITUATIONS-TYPES	32
5) SYNTHESE	44
III- PRECONISATIONS	45
1) PRECONISATIONS TRANSVERSALES	45
2) PRECONISATIONS CONCERNANT L'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS.....	45
2.1) Accompagner les besoins de modernisation et de professionnalisation.....	45
2.2) Aider au franchissement des seuils de développement par un accompagnement et un financement adaptés.....	46
ANNEXES	49
ANNEXE 1 : PRESENTATION DES RESEAUX ASSOCIES A L'ETUDE.....	50
ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ASSOCIATIONS	57
ANNEXE 3 : LISTE DES STRUCTURES AYANT REPONDU	75
ANNEXE 4 : LISTE DES PARTICIPANTS A LA TABLE-RONDE.....	77
ANNEXE 5 : GRILLE D'ANALYSE DES SITUATIONS RENCONTREES PAR LES ASSOCIATIONS D'AIDE A DOMICILE ET PRECONISATIONS QUI EN DECOULENT.....	79

INTRODUCTION

1) Contexte de l'étude

Le secteur de l'aide aux personnes connaît depuis plusieurs années des mutations profondes liées notamment à :

- une recomposition de son cadre d'intervention réglementaire et conventionnel ⁽¹⁾;
- l'émergence de nouvelles politiques publiques qui le concernent (APA, Loi de développement des services à la personne, CESU, réforme de l'aide aux familles...);
- un développement économique rapide qui s'accompagne en outre d'une ouverture accrue à la concurrence, notamment du secteur lucratif.

Dans ce contexte, globalement positif en ce sens qu'il favorise la reconnaissance du secteur, encourage à sa professionnalisation et apporte des réponses nouvelles en matière de solvabilisation de la demande, il est apparu important à 3 réseaux associatifs - A DOMICILE Fédération Nationale, ADESSA et UNA ⁽²⁾ - de mieux connaître les problématiques financières de leurs adhérents afin de mieux les aider dans leurs démarches de développement, de pérennisation et de gestion des risques.

Partageant ces objectifs, le réseau des DLA, le CNAR Social, Médico-social et Santé porté par l'UNIOPSS et le CNAR Financement confié à France active se sont associés à cette démarche.

Pour permettre à l'ensemble de ces partenaires de compléter et renouveler leurs outils et approches par rapport aux associations du secteur de l'aide aux personnes, ils nous ont confié une étude de la situation économique et des besoins

-
- 1) Le secteur de l'aide et des services à domicile a connu une évolution importante au cours de ces 10 dernières années, et notamment :
 - la Loi du 29 janvier 1996 qui ouvre le secteur des « emplois familiaux » aux entreprises commerciales et leur permet de faire bénéficier leurs clients des avantages fiscaux de ces emplois ;
 - la Loi du 24 janvier 1997 qui crée la Prestation Spécifique Dépendance (PSD), remplacée depuis le 1^{er} janvier 2002 par l'Allocation Personnalisée d'Autonomie ;
 - la Loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui fait entrer l'aide à domicile dans le Code de l'action sociale et des familles ;
 - L'accord de branche sur l'emploi et les rémunérations signé le 29 mars 2002 par les partenaires sociaux de l'aide à domicile, et étendu en 2005 ;
 - la Loi de développement des services à la personne votée le 26 juillet 2005 qui vise à l'amélioration de la qualité, à la professionnalisation des salariés et à la simplification de la procédure d'agrément tout en ouvrant beaucoup plus largement le secteur à la concurrence du secteur lucratif.
 - 2) Une présentation synthétique des 3 réseaux est jointe en Annexe 1.

de financement de ces projets, préalable à la construction de plans d'actions qui les concernent.

Plus précisément, l'étude a pour objet d'éclairer la réflexion de nos commanditaires sur :

- la situation économique et financière des associations et son évolution au cours des dernières années ;
- les principaux risques auxquels elles sont confrontées ;
- la nature des besoins de financement des associations ciblées et les volumes y afférents ;
- les difficultés rencontrées pour y faire face ;
- la « maturité » des associations et de leurs dirigeants par rapport à la question du financement de leurs projets ;
- la nature et l'importance des ressources aujourd'hui mobilisées par les associations et les limites de l'offre actuelle, y compris en terme d'articulation entre elles et dans la durée ;
- les évolutions à encourager pour mieux couvrir les besoins identifiés et aujourd'hui mal couverts.

2) Méthode de travail

Dans ce contexte, la démarche de travail retenue comportait deux volets :

- un **volet quantitatif**, principal, fondé sur :
 - ✧ l'envoi et le traitement d'un questionnaire spécifique adressé à un échantillon d'associations d'aide à domicile fédérées au sein d'un des 3 réseaux participants ;
 - ✧ l'exploitation des données disponibles au sein de France Active et d'un échantillon de banques actives sur cette cible ;
- un **volet qualitatif** complémentaire fondé sur :
 - ✧ une série de monographies d'associations identifiées dans le cadre de l'étude comme emblématiques des principales situations-types du secteur ;
 - ✧ une table-ronde de dirigeants de structures volontaires afin de vérifier la pertinence des hypothèses formulées au terme de la phase quantitative et, plus spécifiquement, de travailler sur les risques auxquels elles s'estiment soumises et les moyens de les circonscrire ;
 - ✧ enfin, une série d'entretiens en face-à-face avec les représentants d'établissements bancaires plus particulièrement concernés par le champ de l'aide à domicile (Banque Martin Maurel, Caisse d'épargne, Crédit agricole, Crédit coopératif, Crédit mutuel, IDES et SOGAMA).

En effet, la combinaison de ces deux démarches nous a semblé de nature à répondre à l'analyse des besoins de financement du secteur tout en prenant en compte la question de la capacité des dirigeants à les analyser et à y apporter des réponses.

I- APPROCHE QUANTITATIVE

1) L'enquête par questionnaire

1.1) Construction et lancement

Au terme d'une dizaine d'entretiens « transversaux » que nous avons conduits avec des personnes-ressources, au sein des structures membres du Comité de pilotage comme d'établissements financiers actifs sur le segment des associations d'aide à domicile, nous avons élaboré un questionnaire, en lien étroit avec le Comité de pilotage qui l'a discuté et enrichi.

Structuré en 7 grandes rubriques - *Identification, Activité, Gestion du cycle d'exploitation, Structuration financière, Relations et services bancaires, Accompagnement et Besoins de financement* - il a fait l'objet d'un test auprès de quelques associations afin d'en vérifier la complétude et l'intelligibilité pour les structures ciblées.

Ce questionnaire, joint en Annexe 2, a alors été diffusé par l'intermédiaire des 3 réseaux participants à plus d'une centaine de leurs adhérents, selon la répartition suivante :

- A DOMICILE Fédération Nationale : 30 associations ;
- ADESSA : 30 associations destinataires ;
- UNA : 60 associations.

L'étroitesse relative de l'échantillon a été privilégiée par le Comité de pilotage dans la perspective attendue d'un important taux de réponse des destinataires.

1.2) Les réponses obtenues et les difficultés rencontrées

De manière générale, et en dépit de multiples relances assurées par Opus 3 et les réseaux auprès de leurs adhérents, le taux de retour au questionnaire s'est révélé décevant avec seulement 32 réponses complètes⁽³⁾, correspondant à 25% de la population cible.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation :

- un envoi du questionnaire par chacun des réseaux participants à ses adhérents qui s'est étalé dans le temps et a eu tendance à ne pas favoriser la mobilisation collective autour de la démarche ;

3) La liste détaillée des structures ayant répondu est reprise en Annexe 3.

- un manque de disponibilité chronique des dirigeants associatifs par rapport à de telles démarches dans un contexte où les sollicitations en la matière, internes aux réseaux comme partenariales, tendent à se multiplier ;
- surtout, une difficulté des associations les plus petites et/ou en situation de fragilité à se saisir de la problématique ; ce point a été largement confirmé par les dirigeants associatifs qui n'ont pas souhaité répondre et que nous avons relancé.

Dans ce contexte d'ensemble, il est vraisemblable que les associations ayant répondu à notre enquête sont plus importantes et en meilleure santé, partenariale et financière, que la moyenne du secteur.

En outre, la principale conséquence de ce faible taux de retour est l'impossibilité d'extrapoler les résultats à l'échelle du secteur dans son ensemble : en effet, si l'on considère que près de 6.000 associations⁽⁴⁾ sont actives dans le champ de l'aide à domicile, notre échantillon ne représente que 0,5% de cette population générale.

En dépit de ces difficultés, il convient de noter que, pour ceux qui ont répondu, le questionnaire s'est révélé compréhensible et, partant, renseignable dans de bonnes conditions.

Ce dernier point nous semble important car, dans un contexte où il existe peu d'informations financières sur les associations de l'aide à domicile, tout ou partie du questionnaire pourrait dans l'avenir utilement servir de trame pour une veille plus systématique des principaux paramètres de fonctionnement des associations.

1.3) Les caractéristiques générales des structures répondantes

La première partie du questionnaire, consacrée à l'identification des principaux paramètres de la structure répondante, nous permet de faire quelques constats d'ordre général.

1.3.1) Fonction des répondants

L'analyse de la fonction des personnes ayant répondu au questionnaire ressort comme suit :

Tableau 1 : Fonction du répondant

Président / Membre du CA	3
Directeur	22
Responsable d'entité, de secteur	3
Comptable	2
Secrétaire	2
Total	32

4) Source : DREES.

Même si les questionnaires ont souvent été renseignés à plusieurs mains, la proportion importante des Directeurs (-trices) et des administrateurs dans les répondants nous semble souligner le caractère stratégique des questions ayant trait à l'économique et au financier.

1.3.2) Date de création

La répartition des associations répondantes par date de création est la suivante :

Tableau 2 : année de création

Avant 1960	16	50%
de 1960 à 1990	10	31%
de 1990 à 2000	3	9%
Depuis 2000	3	9%
Total	32	100%

Si les catégories retenues ici pour segmenter l'échantillon ne correspondent pas particulièrement à des moments de « rupture », ni pour les associations ni pour les politiques publiques qui les concernent, elles permettent néanmoins d'identifier le poids prépondérant des structures anciennes dans notre échantillon puisque 81% d'entre elles ont au moins 17 années d'existence.

1.3.3) Ancrage territorial

En dépit du fait que certaines régions avaient été privilégiées par les réseaux, l'analyse des lieux d'implantation des structures répondantes montre la large diversité des régions représentées (13 sur 22) dans l'échantillon, avec un poids important de la Région Rhône-Alpes, et notamment du département du Rhône qui, à lui seul, représente 12,5% des associations ayant renseigné le questionnaire, comme en témoigne le tableau suivant :

Tableau 3 : territoires d'implantation

Région	Département	Nb répondants
Alsace	Bas-Rhin	2
	Haut-Rhin	2
Aquitaine	Dordogne	2
Auvergne	Puy-de-Dôme	1
Bourgogne	Saône-et-Loire	1
Bretagne	Ille-et-Vilaine	1
Centre	Indre-et-Loire	1
	Loiret	1
Ile-de-France	Val-de-Marne	1
Languedoc-Roussillon	Hérault	1
	Pyrénées-Orientales	1
Picardie	Oise	2
Nord-Pas-de-Calais	Nord	2
	Pas-de-Calais	3
PACA	Var	1
Poitou-Charentes	Deux-Sèvres	1
Rhônes-Alpes	Ain	3
	Ardèche	1
	Loire	1
	Rhône	4
	Total	32

Au-delà des lieux d'implantation des associations, l'analyse de leur périmètre d'intervention déclaré fait ressortir 3 principales catégories de structures :

- des associations de « proximité », plutôt ancrées en territoire rural ou semi-rural, et intervenant à l'échelle d'un canton ;
- des associations intervenant à l'échelle d'un bassin économique (bassin d'emploi, grande agglomération, arrondissement administratif...), intervenant le plus souvent à ce niveau géographique au terme d'une phase de croissance et de développement ;
- enfin, des associations à vocation départementale.

Tableau 4 : territoire d'intervention

Nature	Nb répondants	%age
Périmètre infra-communal	1	3%
Commune	-	-
Canton	9	28%
Bassin d'emploi - Arrondissements	11	34%
Département	11	34%
Région	-	-
Total	32	100%

Dans l'ensemble, la question du territoire étant libre dans sa formulation pour les répondants, il est intéressant de noter que le vocable employé fait pour l'essentiel référence à des découpages administratifs, essentiellement de l'Etat ou des Départements, montrant bien en ce sens l'ancrage des associations répondantes dans les politiques publiques de ces deux niveaux de collectivités.

1.3.4) Nature et ampleur des activités

De manière générale, et confirmant en cela l'hypothèse déjà formulée d'une légère sur-représentation de structures de taille importante, les associations de l'échantillon sont d'une taille économique moyenne avoisinant les **2 M€ de budget annuel**.

En outre, ce niveau élevé d'activité est réalisé au travers d'une large palette d'activités puisque les associations répondantes développent en moyenne **3,6 activités** différentes au travers de **1,6 antennes ou établissements** ⁽⁵⁾.

De ce point de vue, elles reflètent assez bien l'ensemble du secteur de l'aide et des services à domicile tel qu'il est défini par le Décret du 29 décembre 2005, même si, tant sur les prestations « Famille » que « Vieillesse », elles s'adressent avant tout à des personnes fragiles.

Une analyse plus détaillée des activités mises en œuvre par les associations répondantes montre que, parmi les 32 réponses obtenues :

5) Même si cette diversité d'activités est plutôt ancienne dans les associations répondantes, on observe un mouvement de création de nouveaux services au cours des 4 dernières années pour plusieurs structures de l'échantillon.

- 5 structures n'interviennent qu'en prestataire (dont une association qui a pour activité exclusive un Centre de Soins Infirmiers) ;
- 9 structures développent un SSIAD ⁽⁶⁾ ;
- 5 structures (15,2% de l'échantillon) regroupent 1 SSIAD et une activité d'aide à domicile, intervenant à la fois en prestataire et en mandataire.

1.4) Les risques auxquels s'estiment soumis les dirigeants

En corollaire de l'analyse du positionnement et du fonctionnement des activités des associations, il nous semblait important de questionner les dirigeants de ces structures dans l'analyse qu'ils font des risques auxquels ils s'estiment confrontés.

C'est en ce sens que nous leur avons posé la question, volontairement ouverte, de nommer les risques qui leur apparaissent les plus importants au stade actuel de développement et de pérennité de leur structure.

Sur la base de leurs déclarations, nous avons ensuite cherché à les regrouper.

De cette démarche, plusieurs grandes catégories de risques sont ressorties :

- l'environnement réglementaire et politique ;
- les ressources humaines et l'organisation ;
- l'activité et le partenariat ;
- le projet associatif et la professionnalisation ;
- les risques financiers.

En moyenne, chaque association répondante s'est déclarée confrontée à **2,4 risques différents**.

6) Service de Soins Infirmiers A Domicile.

Tableau 5 : les risques

Domaine	Nature du risque	Fréquence	%age
Réglementaire et politique	Instabilité des textes réglementaires	5	6,8%
	Contradiction des textes	1	1,4%
	Application locale contrastée des textes	1	1,4%
	Sous-total	7	9,6%
RH et organisation	Difficultés de recrutement	10	13,7%
	Difficultés d'organisation	3	4,1%
	Absentéisme	3	4,1%
	Prud'hommes	1	1,4%
	Complexité des dispositifs d'exonération	2	2,7%
	Complexité administrative	3	4,1%
	Judiciarisation	1	1,4%
	Sous-total	23	31,5%
Activité et partenariat	Baisse d'activité	7	9,6%
	Financement insuffisant	7	9,6%
	Difficulté à valoriser la qualité des prestations	2	2,7%
	Nouveaux entrants/CESU	6	8,2%
	Concurrence déloyale	8	11,0%
	Instabilité des demandes des financeurs	1	1,4%
	Déconventionnement	1	1,4%
	Durcissement des positions	1	1,4%
	Sous-total	33	45,2%
Projet associatif et professionnalisation	Difficulté à élaborer un plan de développement cohérent	2	2,7%
	Incertitude des besoins des usagers	1	1,4%
	Manque de moyens pour élaborer un plan de communication	1	1,4%
	Manque de moyens pour la professionnalisation	1	1,4%
	Manque de moyens pour la veille juridique	1	1,4%
	Mauvaise évaluation des taux de facturation	1	1,4%
	Répondre aux attentes des financeurs	1	1,4%
	Sous-total	8	11,0%
Financier	Manque de fonds propres	2	2,7%
Total général		73	

L'analyse du déclaratif des associations nous semble appeler les commentaires suivants :

- en termes d'importance, ce sont les risques liés à l'activité, et singulièrement aux relations partenariales et financières avec les financeurs publics des activités qui arrivent très largement en tête des préoccupations des dirigeants ;
- les risques liés aux ressources humaines et à l'organisation sont également prégnants avec plus de 30% des citations totales.
A cet égard, il faut noter qu'une partie de ces risques apparait fortement liée à ceux touchant les relations partenariales en ce sens que si celles-ci ne sont pas stables et/ou lisibles, une gestion prévisionnelle fiable des ressources humaines est illusoire ;
- la complexité croissante de la réglementation, à la fois au plan externe – les politiques publiques et les modes de contractualisation en la matière – et interne – le risque RH – apparaissent comme des risques majeurs pour les structures répondantes mais également comme des facteurs de surcoûts importants pour s'en prémunir ;
- au travers de réponses assez variées dans leur forme, les risques liés au projet associatif et à la professionnalisation restent une préoccupation constante des dirigeants qui les mentionnent dans plus de 10% des cas ;

- enfin, les risques financiers sont très peu cités en tant que tels par les associations, ce qui nous semble à la fois être la traduction de la bonne santé financière des associations de notre échantillon et de la maturité de leurs dirigeants qui savent que les difficultés financières sont le plus souvent les conséquences d'une mauvaise structuration/reconnaissance des activités et, partant, plus un symptôme qu'une cause.

Il convient de souligner dans cet ensemble la situation économique complexe des Centres de Soins Infirmiers dont le niveau de financement des actes est décidé au niveau national par la CNAM-TS sans lien avec les évolutions de masse salariale induites notamment par l'application de la Convention collective du secteur.

Plus largement, les risques décrits par les répondants appellent en fonction de leur nature des parades différenciées⁽⁷⁾ :

- les **risques « à dominante externe »** (essentiellement les risques réglementaires et politiques) nous semblent plutôt devoir être circonscrits au travers d'approches collectives et de réseau ;
- les **risques « internes »**, liés au projet associatif et à la professionnalisation, appellent plutôt des réponses individuelles à construire par les associations elles-mêmes et les réseaux d'accompagnement ;
- les **risques « mixtes »** (partenariat local, organisation et ressources humaines) nécessitent vraisemblablement des réponses croisées entre l'action des associations et leurs réseaux d'appartenance.

Sur la base des réponses collectées, nous avons également cherché à étudier les points de convergence entre notre échantillon et les résultats obtenus par Viviane Tchernonog (Laboratoire Matisse-CNRS) et le cabinet Deloitte dans le cadre de leur étude sur les facteurs de fragilité des associations publiée en mars 2006.

Il est ainsi intéressant de constater la réelle proximité du profil des associations de notre échantillon avec celles du « type institutionnel » décrit dans l'étude du CNRS qui se caractérisent par les éléments suivants :

- la crainte de la concurrence d'entreprises ;
- les difficultés à recruter des salariés ayant les compétences requises ;
- la technicité croissante des prestations ;
- la difficulté de maîtriser les paramètres de gestion dans un contexte de contraintes réglementaires croissantes et parfois contradictoires.

Dans ce contexte de forte convergence des réponses, le principal point de différence entre les deux approches concerne les difficultés financières qui, citées dans plus de 70% des cas par les associations de l'action sociale et de la santé⁽⁸⁾

7) Pour chacun de ces risques, le rôle et l'action des pouvoirs publics sont également déterminants en complément des stratégies développées par les associations et leurs fédérations pour s'en prémunir.

8) Si cette catégorie est beaucoup plus vaste que le secteur de l'aide à domicile, elle l'inclut néanmoins.

dans le cadre de l'étude CNRS/Deloitte, restent marginales à l'échelle de notre échantillon ⁽⁹⁾.

1.5) Les activités mises en œuvre et leur évolution depuis 2002

Portant sur la période 2002-2005, l'analyse économique des activités des structures a un double objet :

- connaître les principaux paramètres actuels d'exploitation des répondants ;
- analyser leur évolution depuis 2002 afin notamment d'identifier les tendances, positives ou négatives, en la matière.

1.5.1) L'exercice 2005

En 2005, dernière année complète connue pour notre échantillon, les caractéristiques moyennes des principales activités mises en œuvre par les associations sont les suivantes :

Tableau 6 : la taille moyenne des activités développées

Prestataire					Mandataire						SSIAD				
Nb usagers	Nb d'heures	Tarif moyen pratiqué	Nb total de salariés	Nb de salariés ETP	Nb usagers	Nb d'heures	Frais de gestion moyen	Prix moyen de l'heure vendue	Nb total de salariés	Nb de salariés ETP	Nb usagers	Nb d'actes	Tarif moyen pratiqué	Nb total de salariés	Nb de salariés ETP
785	85.256	20,2 €	105,0	58,5	90	20.517	1,70 €	17,0 €	68,6	9,0	74	19.882	22,8 €	21,3	12,4

Précisions pour la lecture du tableau : le tarif moyen pratiqué pour l'activité prestataire correspond à une moyenne arithmétique de l'ensemble de l'activité des associations de l'échantillon et ne reflète pas le tarif moyen pratiqué par type d'activité.

Pour l'activité mandataire, les nombres de salariés et d'ETP mentionnés sont les personnes salariées directement par les particuliers employeurs.

Au regard de ces données, plusieurs éléments sont à noter :

- le secteur d'aide à domicile en prestataire est en moyenne, et de très loin, beaucoup plus important que les autres services développés par les associations de l'échantillon : il est par exemple plus de 4 fois plus important que l'activité mandataire moyenne des répondants ;
- pour autant, avec de l'ordre de 20.000 heures pour le mandataire et 20.000 actes pour le SSIAD, ces autres activités font également l'objet de volumes d'activité importants ;
- en corollaire de la taille importante des activités, le nombre d'usagers est également conséquent : 785 en moyenne pour le prestataire, 90 pour le mandataire et 74 pour le SSIAD ;

9) Le mode de collecte des réponses (libre dans le cadre de notre enquête et pré-renseigné dans les travaux conduits par le CNRS et le cabinet Deloitte) peut expliquer pour partie cette différence.

- le tarif moyen pratiqué par les associations est de 20,20 € pour les activités réalisées en mode prestataires, 17€ pour le mandataire⁽¹⁰⁾ et 23€/heure⁽¹¹⁾ pour le SSIAD ;
- pour 2005, le rapport entre nombre total de salariés⁽¹²⁾ et nombre d'ETP témoignent d'un taux d'emploi moyen des personnes salariées compris entre 13% pour le mandataire et 58% pour le SSIAD.

Au-delà de ces premiers éléments, l'analyse des comptes de résultat des structures de l'échantillon fait ressortir les éléments suivants :

- avec un « tiers-payant » public ou non, plus de 85% du total des produits des associations est lié à des produits de facturation, ce qui confirme leur positionnement comme offreur de service à part entière et montre la nécessité dans laquelle elles se trouvent de prouver en permanence à ceux qui les utilisent et les financent à la fois leur pertinence et leur efficacité ;
- par différence, les subventions d'exploitation dont elles bénéficient sont quantitativement moins importantes même si 80% des structures de l'échantillon en perçoivent au moins une et que, dans l'ensemble, elles sont nécessaires à l'équilibre économique.

L'analyse de ces subventions témoigne en outre :

- ✧ d'une très large diversité des financeurs (plus de 20 partenaires différents ont ainsi été dénombrés) même si les communes apparaissent de très loin comme les principaux partenaires des associations d'aide à domicile de notre échantillon ;
- ✧ d'une importante variété des contreparties du financement avec néanmoins une forte récurrence des motifs suivants : 22% des subventions sont liées à du « fonctionnement », 21% à des postes aidés et 10% à des démarches qualité ;
- même si près d'une structure sur trois en bénéficie, les ressources gratuites pèsent moins de 0,5% des produits des associations répondantes.

Au-delà de cette moyenne, elles peuvent cependant être déterminantes pour telle ou telle structure particulière.

En tout état de cause, ces ressources gratuites (qui prennent souvent la forme de mise à disposition de locaux d'activité) sont le reflet d'un fort ancrage local des associations et constituent à ce titre un indicateur précieux de la confiance qui leur est accordée par leurs partenaires, notamment les communes et Etablissements Publics à Caractère Intercommunal ;

- compte tenu de la taille importante des structures de l'échantillon, les amortissements ne représentent que 0,7% des produits de l'exercice et les

10) Il s'agit là du prix de l'heure vendue ; le coût de la prestation payé par l'utilisateur à l'association dans le cadre d'une activité mandataire étant de 1,7€/heure en moyenne.

11) Les SSIAD fonctionnant sur la base d'un tarif « à la place », ce tarif horaire a été calculé par les structures répondantes en ramenant la dotation globale de fonctionnement au nombre d'heures de travail « facturables » dont elles disposent.

12) Nous ne tenons compte ici que des salariés intervenants à domicile, les personnels administratifs et de direction ne figurent pas dans ce décompte.

provisions pour dépréciation d'actifs, essentiellement les créances clients, en moyenne 1% ;

- alors même que 16 structures de l'échantillon supportent des frais financiers, pour l'essentiel liés à de l'endettement à moyen terme, le résultat financier moyen est légèrement positif, à hauteur de 5.200€.

Il est la conséquence d'une situation patrimoniale (voir infra) qui permet aux associations de disposer d'une trésorerie en moyenne positive qu'elles peuvent placer ;

- le résultat net est légèrement positif, à hauteur de 30.000€ en moyenne, correspondant à environ 1,4% du total des produits.

Au final, si la structure moyenne de notre échantillon présente une situation économique et financière plutôt positive pour 2005, il faut cependant souligner qu'un tiers des associations de l'échantillon connaît une perte d'exploitation pour la même période.

Il faut également rappeler qu'une bonne situation comptable peut cacher d'autres difficultés ; en effet, une association qui aurait arrêté certaines de ses activités et/ou diminué ses volumes d'intervention peut présenter un compte de résultat excédentaire alors même que le service qu'elle rend est en perte de vitesse.

1.5.2) L'évolution sur la période 2002-2005

De manière générale, les structures de l'échantillon ont vu croître leurs activités au cours de la période 2002-2005 ainsi que le nombre moyen de services offerts aux usagers.

Derrière cette tendance de fond globalement partagée, les histoires de chaque association apparaissent cependant presque toujours singulières.

Ainsi, pour une même situation où l'activité moyenne de 2005 est supérieure à celle de 2002, nous avons identifié 3 cas de figure principaux, de nature très différente :

- une croissance régulière des activités ;
- une croissance par à-coups, notamment au travers d'ouvertures d'antennes et/ou de services et/ou d'absorption d'activités préexistantes portées par d'autres opérateurs ;
- une série de phases de croissance alternées avec des phases de récession, annuelles voire infra-annuelles.

Il faut noter que ces différentes configurations ne sont pas toujours le fruit d'une stratégie des dirigeants des associations concernées mais peuvent être liées à des opportunités et contraintes externes.

Pour autant, dans la très grande majorité des cas, la capacité des associations à rebondir et à générer, dans des conditions économiques satisfaisantes, du développement d'activité nous semble remarquable.

Singulièrement dans le cadre de la mise en œuvre de l'APA, elles ont fait la preuve de leur capacité à amortir une importante augmentation de leur activité, de surcroît dans un délai relativement court.

Dans ce contexte, la comparaison du compte de résultat moyen de 2002 avec celui de 2005 montre plusieurs évolutions :

- une augmentation très significative du nombre d'heures facturées (+34%) ;
- une augmentation similaire des prix de vente (+35%), plutôt régulière sur la période ;
- singulièrement depuis 2004, une augmentation de 15% du nombre de financeurs ⁽¹³⁾ ;
- une augmentation de moindre importance de l'effectif salarié (2%), compensée par une augmentation de la durée moyenne des contrats de travail de 8%.

L'ensemble de ces indicateurs témoignent simultanément de la croissance de l'activité et des efforts de professionnalisation et de fidélisation des salariés intervenant au domicile.

Ils suggèrent également la nécessité impérieuse de maîtriser cette croissance, dans un contexte partenarial et réglementaire qui soit perçu comme suffisamment stable pour pouvoir fixer un horizon et s'y tenir.

Sur le plan économique, cette évolution d'activité que nous venons de décrire s'est notamment accompagnée de :

- une augmentation du total des produits d'environ 40% sur la période ;
- un niveau de subvention qui augmente moins vite que le total des produits (22%) ;
- une croissance des amortissements en valeur de 30% en moyenne ;
- parallèlement, une augmentation moins rapide des provisions qui couvre approximativement le niveau réel de dépréciation des créances clients ;
- une stabilité du résultat financier dans un contexte où les charges financières sont elles-mêmes stables et pèsent moins de 0,1% des produits ;
- une amélioration sensible de la rentabilité moyenne.

Au final, si la situation économique moyenne des associations de l'échantillon est meilleure en 2005 qu'en 2002, plusieurs bémols doivent être apportés.

En premier lieu, de l'ordre de 45% des structures de l'échantillon sont chaque année en situation déficitaire ; sur la période, seules 6 structures ont toujours été bénéficiaires. A ce niveau, le déséquilibre économique temporaire apparaît davantage la règle que l'exception.

D'autre part, l'analyse des comptes portant sur la période 2002-2005 permet de mesurer l'impact de l'APA et des démarches de professionnalisation.

En revanche, elle ne nous donne aucune information sur l'impact économique de la tarification alors même que les structures interrogées pensent que, en l'état actuel de sa mise en œuvre, elle devrait s'accompagner d'une réduction sensible de l'autofinancement.

13) On peut faire l'hypothèse que la recherche d'une meilleure solvabilisation de l'offre est à l'origine de cette augmentation du nombre de financeurs.

1.5.3) La gestion du cycle d'exploitation

Dans un contexte de croissance des activités, il nous a semblé intéressant de questionner les associations d'aide à domicile sur leur cycle d'exploitation et la manière dont elles se sont dotées d'outils pour le maîtriser, voire l'optimiser.

Il en ressort plusieurs éléments que nous pensons globalement très positifs :

- au premier chef, il est évident à l'analyse des réponses au questionnaire que les principaux paramètres de gestion sont globalement bien compris et appréhendés par ceux qui les ont renseignés ;
- plus spécifiquement, toutes les associations répondantes disposent d'outils performants pour la gestion de leur activité et de leur cycle d'exploitation, et notamment :
 - ✧ pour le suivi de l'activité : feuilles de temps, tableaux de trésorerie, suivi budgétaire... ;
 - ✧ pour le suivi des impayés et des retards de paiement : il est difficile de préjuger de leur pertinence mais il est intéressant de noter qu'un quart des structures de l'échantillon n'ont eu aucun impayé en 2005 et que les deux tiers les circonscrivent à un niveau inférieur ou égal à 1% des créances clients, niveau de provision moyen constaté par ailleurs ;
- plus particulièrement :
 - ✧ l'émission des factures est informatisée dans plus de 83% des structures ⁽¹⁴⁾ (25% disposent également d'une procédure d'envoi automatique) ;
 - ✧ le rythme de facturation est mensuel dans près de 85% des cas, ce qui tend à accélérer le recouvrement et à limiter les risques d'impayés ;
 - ✧ 42% des structures se sont dotées d'un système de prélèvement automatique qui permet de limiter les impayés, d'améliorer la trésorerie et de diminuer la charge de travail des personnels administratifs.

Même si les dirigeants interrogés pensent qu'il est nécessaire d'aller plus loin en matière d'informatisation et de système d'information, l'ensemble de ces éléments montrent à la fois leur prise de conscience de la nécessité de disposer d'outils de pilotage performants et des efforts de modernisation d'ores et déjà entrepris.

1.6) La structuration financière

Après avoir cherché à caractériser les activités développées par les associations d'aide à domicile et leurs principaux paramètres d'exploitation, nous nous sommes intéressés à leur structuration financière, à partir d'une analyse de leurs principaux postes de bilan.

14) Dans une perspective d'évolution des outils, il est ici intéressant de noter que la part de marché des logiciels et outils APOLOGIC est supérieure à 50% dans notre échantillon.

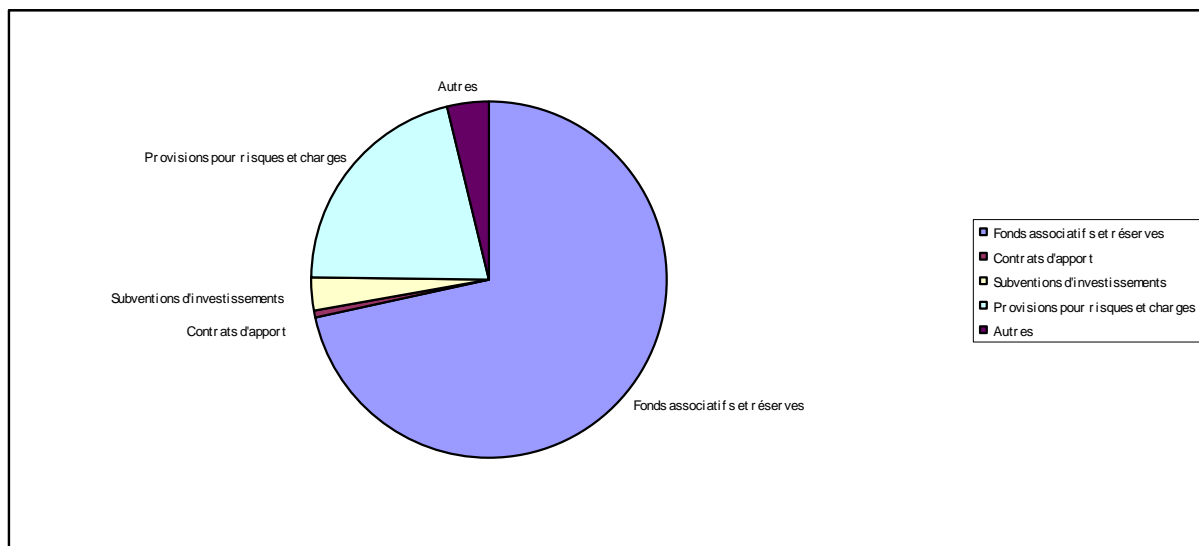
1.6.1) La situation actuelle

Ainsi, en 2005, les structures ayant renseigné le questionnaire présentent les principales caractéristiques suivantes :

- 90% des structures disposent d'un fonds associatif (essentiellement composé d'excédents antérieurs incorporés) qui représente de l'ordre de 6,5 % du niveau d'activité annuel ;
- le report à nouveau est positif, ce qui témoigne de leur capacité à dégager des excédents sur le long terme ;
- un peu plus d'un quart des structures disposent de subventions d'investissement non encore amorties mais qui, à hauteur de 10% des investissements de l'année, apparaissent modestes au regard des besoins en la matière ;
- les investissements moyens de l'année ne sont pas négligeables et s'élèvent à plus de 30K€, alors que l'actif immobilisé est amorti à environ 50% de sa valeur ;
- au final, le Fonds de roulement moyen est positif et le BFR au bilan négatif permettant aux structures de l'échantillon de disposer d'une trésorerie théorique moyenne d'un peu plus de 400K€, représentant environ 15% des produits annuels de 2005, et de valeurs mobilières de placement représentant plus de 7% des produits de l'exercice ;
- l'endettement bancaire reste peu important : 0,5% du total des produits et 4% des fonds propres.

Une analyse plus détaillée des fonds propres témoigne de l'importance de l'autofinancement dans leur constitution :

Graphique 1 : nature des fonds propres des structures de l'échantillon



Dit autrement, sans les excédents régulièrement dégagés par les associations au cours de leur histoire, les fonds propres de 2005 seraient amputés de plus de 70% de leur valeur, ce qui les mettrait gravement en difficulté.

Pour l'avenir, le contexte de pression à la baisse sur les prix de vente risque de se traduire par une difficulté croissante pour les associations de l'échantillon à dégager un excédent.

Si cette hypothèse se vérifie, et alors même que leur situation de trésorerie est aujourd'hui favorable, les associations :

- ne pourront plus faire face à leur développement faute de fonds propres augmentant dans les mêmes proportions que l'activité ;
- pour les mêmes raisons, ne pourront plus ouvrir de nouveaux champs d'activité ou couvrir de nouveaux territoires faute des fonds « d'amorçage » nécessaires ;
- enfin, seront très largement dépendantes des conditions de paiement de leurs principaux partenaires publics avec, au-delà des problèmes économiques y afférents, un risque de dilution du projet associatif.

1.6.2) L'évolution de 2002 à 2005

Une analyse de la situation des associations entre 2002 et 2005 montre une tendance à l'amélioration de la trésorerie au bilan par l'effet conjugué d'une amélioration du fonds de roulement et d'une diminution de leurs besoins de financement d'exploitation.

Tableau 8 : Fonds de roulement, BFR et trésorerie des associations

	2002	2003	2004	2005
Fonds de roulement	162.049	166.888	167.303	175.671
BFR	-154.273	-172.782	-233.713	-222.665
Trésorerie au bilan	316.322	339.670	401.016	398.336

Cette amélioration du besoin en fonds de roulement doit cependant être nuancée car la plupart des Conseils généraux partenaires des associations de l'échantillon fonctionne avec des conditions de paiement qui leur sont aujourd'hui plutôt favorables, ce qui n'est pas nécessairement durable.

1.7) La bancarisation des structures répondantes

En complément de l'analyse de la situation économique et financière des associations de notre échantillon, nous avons questionné les dirigeants de ces structures sur la nature et l'ampleur de leurs relations bancaires, tant d'un point de vue objectif que de leur ressenti.

1.7.1) Nombre et type de banques

En moyenne, les structures répondantes disposent de **2,7 comptes bancaires**, souvent dans la même banque, composés d'un compte courant et d'un ou plusieurs comptes d'épargne.

Les parts de marché des banques ressortent comme suit à l'échelle de notre échantillon :

Crédit mutuel	Caisse d'épargne	Banque Postale	Crédit coopératif	Société générale
27%	27%	27%	10%	7%
CIC	LCL	Banque Populaire	Crédit municipal	HSBC
7%	7%	3%	3%	3%

Pour l'essentiel, elles nous semblent refléter les équilibres habituels qui existent à l'échelle du monde associatif moyennant deux bémols :

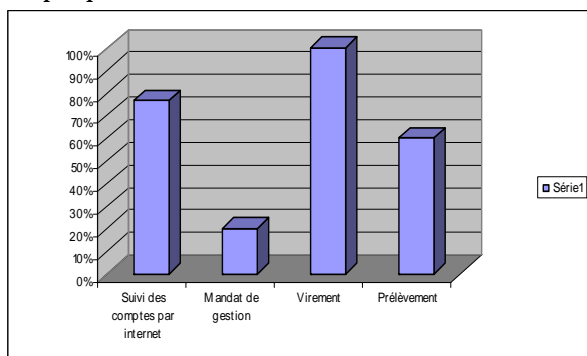
- l'absence du Crédit agricole alors qu'elle est pourtant une des principales banques des associations et qu'une part non négligeable des associations de notre échantillon intervient en milieu rural ou semi-urbain ;
- le faible poids relatif du Crédit coopératif dans un secteur où il revendique être très présent.

1.7.2) L'utilisation des services bancaires

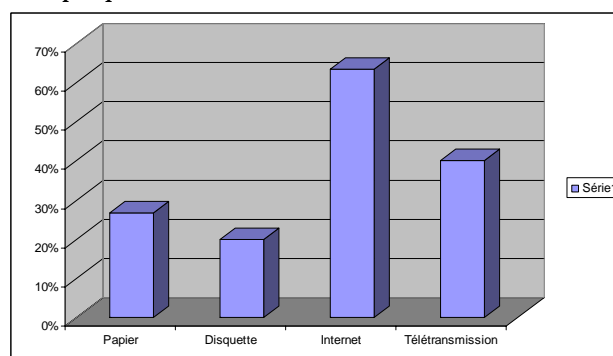
De manière générale, les associations utilisent de plus en plus les services bancaires et leurs besoins tendent à se complexifier.

Ainsi, en les questionnant sur les services qu'elles utilisent, les réponses ressortent comme suit :

Graphique 2 : les services bancaires



Graphique 3 : les modalités de virement



De manière générale, l'utilisation de l'informatique et l'automatisation des tâches nous semblent aller de pair avec la croissance observée de l'activité comme avec la recherche de gains de productivité dans un contexte de contraintes financières fortes.

Ces pratiques témoignent également des efforts de modernisation d'ores et déjà réalisés par les associations d'aide à domicile.

1.7.3) L'accès aux financements bancaires

Dans la mesure où ils répondent à des types de besoin différents nous distinguons ici les financements bancaires à court (moins d'un an) et à moyen et long terme.

Ainsi, pour les structures de notre échantillon, 75% d'entre elles ne disposent pas de lignes de financement à court terme⁽¹⁵⁾ et lorsqu'elles en ont bénéficié en 2005, elles ne l'ont pas utilisé : ce point est à rapprocher de la bonne situation de trésorerie des associations de notre échantillon.

Pour ce qui est de l'emprunt bancaire à moyen et long terme, plusieurs constats peuvent être faits :

- de manière générale, les structures restent peu endettées au regard de l'importance de leur bilan et de leurs fonds propres ;
- pour autant, un tiers de l'échantillon environ a contracté un emprunt bancaire au moins au cours des 4 dernières années (6 en ont au moins 2), ce qui apparaît considérable au regard du champ associatif plus globalement et témoigne de leur capacité d'accès au crédit ;
- la valeur moyenne des emprunts est de 32.500€, remboursables en 7,3 années en moyenne ;
- l'ensemble des prêts contractés porte sur des opérations d'investissement, selon la répartition suivante :
 - ✧ 7 pour des investissements corporels, sans précision particulière ;
 - ✧ 6 pour du matériel informatique ;
 - ✧ 6 pour des opérations immobilières ;
- tant au regard des taux proposés que des garanties demandées, les conditions proposées par les banques ne semblent pas défavorables aux structures.

En complément, il faut noter que 6 structures de l'échantillon ont eu recours au crédit-bail pour financer certains de leurs investissements et que cette pratique tend à se développer, voire à se systématiser pour les associations qui y ont eu recours une première fois.

De manière plus générale, les associations de notre échantillon sont davantage utilisatrices de la banque pour placer leurs excédents que pour se financer à court terme.

Ainsi, 80% des structures placent régulièrement leurs excédents :

- à plus de 40% sous la forme de comptes sur livret et 20% sous forme d'actions/obligations/SICAV ;
- pour un montant le plus souvent supérieur à 100K€ ;
- une seule fois dans le cadre d'un placement solidaire, avant tout par méconnaissance de ces dispositifs.

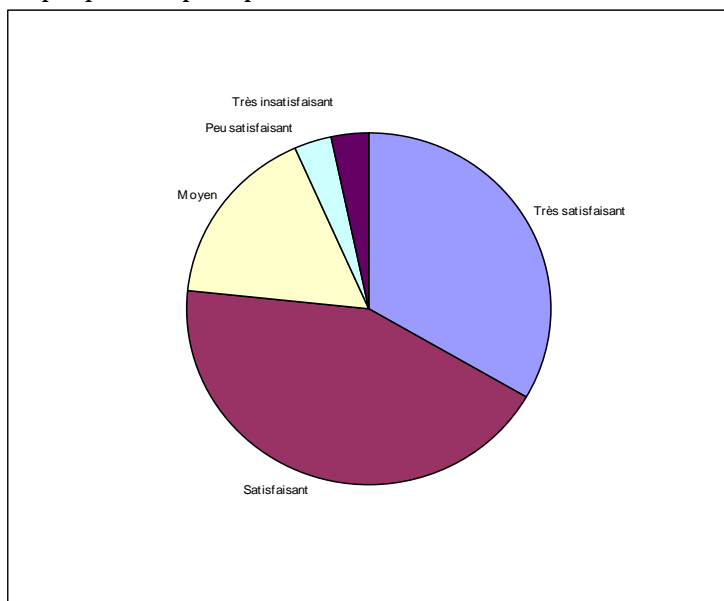
1.7.4) La qualité de la relation bancaire

Comme en témoigne le graphe ci-dessous, plus de 75% des dirigeants associatifs interrogés estiment satisfaisante ou très satisfaisante la relation qu'ils entretiennent avec leur banquier.

En creux, seulement 3% estiment qu'elle est très insatisfaisante.

15) Pour les 25% restant, il s'agit avant tout de lignes de financement Dailly et d'autorisations de découvert.

Graphique 4 : la perception de la relation bancaire



Ce plébiscite du partenariat bancaire ne peut pas être mis en perspective avec d'autres secteurs d'activité, faute d'indicateurs comparables à notre disposition.

Pour autant, on peut penser que la bonne situation économique et financière des associations rentre en ligne de compte dans la manière dont les dirigeants perçoivent la qualité de la relation bancaire.

1.8) Les besoins de financement

Au-delà de la situation actuelle des structures de l'échantillon, nous avons questionné les dirigeants sur leurs besoins de financement pour l'avenir.

Il en ressort plusieurs éléments notables :

- une structure sur deux exprime des besoins à court terme et un tiers à plus d'un an, ce qui en soi, marque une rupture avec la situation qu'ont connu les structures jusqu'à présent où elles n'avaient pas de besoins en matière de financement court terme ;
- pour celles qui sont en mesure d'évaluer leurs besoins, ils apparaissent importants dans la mesure où le besoin moyen de financement est évalué à 200K€ à court terme et 170K€ à plus d'un an ;
- en termes de nature des besoins, ce besoin global se répartit comme suit :
 - ✧ 70% pour des investissements ;
 - ✧ 30% pour de la « trésorerie » (BFR, comblement de pertes, confort...).

Ces besoins, d'une nature et d'une ampleur inédite au regard des dernières années, doivent être pris avec précaution :

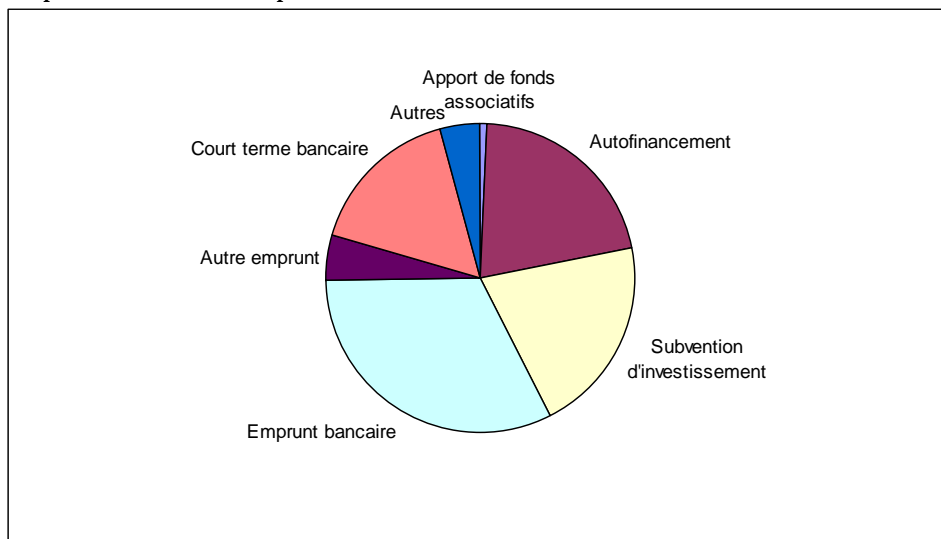
- dans ce genre de questionnement, les répondants ont tendance à grossir le trait pour éviter que les éventuels moyens qui pourraient être fléchés à leur intention ne soient sous-calibrés ;

- les besoins à court terme avancés par les dirigeants peuvent être interprétés autant comme une gestion prudentielle d'un risque futur (notamment de modification des conditions de financement des financeurs publics) que comme un véritable besoin de financement ;
- le montant moyen des investissements envisagés est vraisemblablement surévalué, compte tenu de l'importance des projets d'acquisition/construction immobilière qui, au-delà de notre échantillon, sont loin d'être partagés par toutes les associations du secteur.

Par ailleurs, il faut noter que les modalités envisagées pour la couverture de ces besoins sont elles aussi en rupture avec les pratiques constatées jusqu'à présent au sein des associations de notre échantillon.

Singulièrement, la part des financements bancaires, notamment à court terme, et les subventions d'investissement sont prévues à des niveaux très élevés par rapport aux pratiques actuelles, comme en témoigne le graphique suivant :

Graph 5 : la couverture prévisionnelle des besoins



De notre point de vue, cette projection de la couverture des besoins est intéressante en ce sens qu'elle souligne la baisse attendue pour l'avenir de l'autofinancement dans le nouveau contexte d'une pression accrue sur les tarifs.

Elle est pour autant très ambitieuse et mérite d'être accompagnée car elle induit des partenariats nouveaux et plus complexes que par le passé.

1.9) L'accompagnement des structures

Intégrées au sein d'un vaste réseau de ressources - internes ou partenariales, bénévoles ou non, locales ou nationales – les structures disposent à priori d'un vaste éventail de réponses susceptibles de les accompagner dans leurs différentes problématiques.

C'est dans ce contexte que les structures qui ont répondu au questionnaire déclarent être accompagnées :

- à la gestion pour 75% d'entre elles ;
- dans leurs problématiques de financement pour plus de la moitié.

Pour le conseil en gestion, le rôle des experts comptables et des commissaires aux comptes apparaît ici déterminant : ce sont, et de loin, les accompagnateurs les plus cités par les structures ce qui, en dépit de leurs compétences et de leur connaissance du secteur et de ses problématiques, nous semble poser la question du temps et des moyens qu'ils peuvent y consacrer.

Pour l'accompagnement des problématiques financières, ce sont les banques qui sont, pour deux tiers des répondants, citées comme la ressource principale. Comme pour la première catégorie d'acteurs, on peut également douter du temps qu'un chargé de clientèle bancaire peut consacrer à ce type d'accompagnement.

En dépit de ces précautions, les compétences dont disposent les structures interrogées leur apparaissent globalement satisfaisantes, y compris pour faire face à leur développement.

Pour autant, et au-delà de la couverture de leurs besoins actuels, les structures interrogées sont souvent demandeuses d'un accompagnement spécifique qu'elles estiment nécessaires pour l'avenir.

A cet égard, elles citent notamment les points suivants pour lesquels l'apport d'un tiers leur semble important :

- formaliser un projet stratégique ;
- mutualiser des fonctions ;
- développer une comptabilité analytique
- élaborer un plan de communication...

L'ensemble de ces thématiques participent d'un besoin de modernisation et de professionnalisation pour lequel les associations interrogées estiment qu'elles sont encore au milieu du gué en dépit des étapes qu'elles ont d'ores et déjà franchies.

2) Les données de France Active et des banques

En complément de l'analyse des besoins par les dirigeants des structures eux-mêmes, il nous est apparu intéressant, pour éclairer et compléter les approches conduites par ailleurs, d'analyser l'activité financière de France Active et d'un échantillon de banques dans le secteur de l'aide à domicile afin d'approcher les types de demandes formulées et les difficultés à les satisfaire.

Ainsi, à partir de la base de données de France Active et d'une série d'entretiens conduits avec les principaux réseaux bancaires impliqués dans le secteur de l'aide à domicile, nous avons successivement à chercher à :

- repérer l'offre bancaire (financement et services) existant pour le secteur de l'aide à domicile et ses éventuelles spécificités ;
- recueillir l'avis des banquiers sur l'évolution de la situation économique et financière des associations ;
- analyser les principaux risques auxquels sont confrontées les structures ainsi que la manière dont les banques les prennent en charge et les circonscrivent ;
- analyser les éventuels freins à l'intervention bancaire et les moyens de lever les points de blocage identifiés.

2.1) Les raisons de la demande de financement

Une analyse des demandes de financement faites à France active par le secteur de l'aide à domicile au cours des deux dernières années montre que les besoins à couvrir sont de 2 principaux ordres :

- **la modernisation de l'outil de production** : en dépit des efforts déjà entrepris, les besoins de modernisation du secteur restent forts, quelles que soient la taille et l'ancienneté des structures.

Dans ce contexte, tant pour des raisons de sécurisation du processus de mise en œuvre du service que pour réaliser des gains de productivité, de nombreuses associations de l'aide à domicile se sont engagées dans des démarches de modernisation de leur outil de production.

Parmi les projets expertisés et financés par France active, citons notamment :

- ✧ l'informatisation des structures ;
- ✧ la certification suivant les normes qualité propres au secteur ;
- ✧ la mise en place d'outils de planification et de suivi des temps d'intervention ;
- ✧ l'optimisation des organisations ;
- **le développement de l'activité** : à l'instar des structures de notre échantillon, le développement de l'activité apparaît globalement comme la norme, ce qui génère un accroissement du besoin en fonds de roulement qu'il convient de financer.

Dans ce contexte, France active s'est vu sollicité à plusieurs reprises par des associations pour contribuer à la prise en charge de ce besoin, plus particulièrement par des structures prestataires d'un Conseil général dans le cadre de l'APA.

Au cours des deux dernières années, aucune structure en création n'a déposé de demande de financement auprès de France active.

Pour ce qui concerne les banques, la plupart des demandes de financement constatées concernent des besoins d'investissement et s'articulent avec un projet de développement ambitieux.

Au sein de ces besoins, il n'est pas rare que les banques soient sollicitées pour la construction ou l'acquisition d'un siège social ou, plus largement, d'un bien immobilier, ce qui, de l'avis des banquiers interrogés, apparaît assez singulier dans le champ associatif.

2.2) Les montants demandés

Si les chiffres des banques restent confidentiels, nos interlocuteurs confirment les ordres de grandeur constatés dans le cadre de l'enquête par questionnaire.

Ainsi, des besoins d'investissement de l'ordre de 30 K€ par an pour une structure de 2M€ de budget annuel ne leur semblent ni démesurés ni atypiques au regard des dossiers qu'ils ont l'habitude de traiter.

Les données de France active sont quant à elles plus précises et témoignent d'un financement global pour 2005 à hauteur de 1,3M€ pour 42 structures différentes se répartissant comme suit :

- 90% sous forme de capitaux permanents, remboursables au terme de 3 à 5 ans, pour un montant unitaire moyen de 28K€ ;
- 10% sous forme de garantie d'emprunts bancaires, toujours couplée à une intervention en haut de bilan, pour un « ticket » moyen de 14K€, ce qui dans l'hypothèse d'un coefficient multiplicateur moyen de 3 pour le fonds de garantie correspond à un emprunt bancaire moyen de 42K€.

2.3) La pertinence de l'offre actuelle

De manière générale, l'offre financière faite aux associations apparaît largement pertinente aux professionnels du financement que nous avons interrogés.

Dans ce contexte, ils ne sont pas particulièrement demandeurs d'évolution dans les outils financiers dédiés à ces projets, d'autant plus qu'ils ont le sentiment que les tours de table financiers fonctionnent bien, mixant notamment des interventions bancaires à court et moyen terme avec des opérations de renforcement des hauts de bilan réalisés pour partie par France active.

Dans ce contexte globalement positif, deux types de besoin restent plus difficiles à couvrir :

- la couverture du besoin en fonds de roulement structurel par le biais de crédits en fonds de roulement, faute des garanties suffisantes et/ou du manque de lisibilité du projet stratégique de l'association ;
- le financement du court terme dès lors que le compte clients est majoritairement composé d'une myriade de petites factures, ce qui est souvent le cas pour les associations travaillant dans le cadre de l'APA.

3) Synthèse

Au terme de l'approche quantitative, et de manière générale, les associations de notre échantillon vont plutôt bien d'un point de vue économique et financier :

- elles se développent et se diversifient et, partant, répondent à davantage de besoins sur leurs territoires d'implantation et d'action ;

- elles ont fait la preuve qu'elles étaient en capacité d'absorber d'importantes augmentations d'activité⁽¹⁶⁾, comme en témoigne la mise en œuvre et la montée en charge de l'APA mais également plusieurs expériences d'intégration et/ou de fusion dans lesquelles se sont engagées plusieurs associations questionnées dans la cadre de l'étude ;
- sauf exception, ce développement n'a pas constitué une fuite en avant mais s'est accompagné à la fois d'une amélioration de leur situation économique et financière et, en parallèle, d'une fidélisation des salariés et d'une amélioration de leurs conditions de travail (augmentation du temps de travail, acquisition d'une qualification, application de l'accord de branche...) ;
- elles ont fait de gros efforts de professionnalisation et de modernisation, même si elles estiment que d'autres étapes doivent être franchies, notamment pour se prémunir d'une concurrence du secteur lucratif qui reste à ce stade émergente mais qui cristallise les attentions ;
- de par la nature de leurs besoins, leur situation financière et leur culture professionnelle, les associations sont en capacité de mobiliser les financements bancaires dont elles ont besoin et, plus largement, les relations bancaires apparaissent très positives.

Ce portrait à gros traits nous amène également à souligner que, à l'échelle de notre échantillon, nous n'avons pu observer aucune corrélation statistique entre l'âge, la taille et la diversité des activités avec leur situation financière, ce qui laisse à penser qu'un modèle de positionnement et de développement ne peut être préféré à un autre et, encore moins, encouragé.

Si la situation actuelle apparaît globalement positive, il faut rappeler deux éléments majeurs de fragilité que l'enquête permet de souligner :

- sauf exception, la quasi-totalité des structures de l'échantillon ont connu un ou plusieurs exercices déficitaires au cours des 4 dernières années ; un déséquilibre budgétaire ponctuel semble donc inéluctable : il doit donc être anticipé, expliqué et dépassé ;
- si elle est aujourd'hui excédentaire, la trésorerie des structures est autant liée à des fonds propres positifs qu'à un cycle d'exploitation où le montant des créances d'exploitation est inférieur à celui des dettes d'exploitation. Or, dès lors que les financeurs publics seraient dans une disposition moins favorable aux associations en termes de modalités de paiement, la situation de trésorerie se retournerait mécaniquement et rapidement.

Surtout, les dirigeants interrogés, notamment au travers de leur analyse des risques auxquels ils sont confrontés, pensent que l'avenir est largement incertain.

Singulièrement, les associations qui ont fait le choix de la professionnalisation, plus tôt et/ou plus fortement que d'autres, sont paradoxalement aujourd'hui les plus pénalisées dans la mesure où leurs financeurs sont rarement prêts à reconnaître le coût y afférent et que les négociations sont souvent limitées à la

16) Ce point nous semble important en ce sens qu'il témoigne à la fois de la crédibilité des associations et de leur capacité à accompagner, avec professionnalisme et maturité, d'ambitieux politiques publiques.

seule question du tarif sans vision globale des enjeux « d'aménagement du territoire » et de qualité, tant du projet associatif que des activités développées.

Enfin, il faut noter que les modalités d'application de la réglementation, et notamment de la tarification pour les associations autorisées, sont très différentes d'un département à l'autre générant par là-même des distorsions importantes dans la prise en charge des coûts et la capacité de développement des structures.

II- APPROCHE QUALITATIVE

1) Objectifs poursuivis

Au-delà de l'approche quantitative fondée sur l'analyse de l'activité de France Active et d'un échantillon de banques et du questionnaire élaboré avec l'appui des têtes de réseau présentes au Comité de pilotage, nous nous sommes également intéressés à la manière dont les dirigeants des associations d'aide à domicile analysaient leur situation économique et leurs besoins de financement et comment ils y apportaient des réponses.

Cette seconde étape de la démarche nous semblait particulièrement importante au regard de la structure de notre échantillon d'enquête plutôt constitué de structures de taille importante et, dans l'ensemble, en bonne santé financière.

Dans cette perspective, nous nous sommes appuyés sur trois types de démarches complémentaires :

- une table-ronde de dirigeants d'associations, dont certains avaient préalablement renseigné le questionnaire⁽¹⁷⁾ ;
- une série d'entretiens en face-à-face avec les représentants de banques investies dans le secteur de l'aide à domicile ;
- une série de monographies visant à présenter quelques situations-types d'associations d'aide à domicile, et notamment leurs enjeux de développement et les besoins y afférents.

2) La table-ronde de dirigeants

De manière générale, la table-ronde, organisée avec le soutien des trois réseaux associés à l'étude et animée par nos soins, a permis de confirmer les principaux points d'analyse de l'enquête quantitative.

En particulier pour ce qui concerne l'activité, il en est notamment ressorti les constats suivants :

- le développement quantitatif de l'activité constitue globalement une réalité pour toutes les associations interrogées, même si son rythme et ses effets, notamment en termes de rentabilité, sont éminemment variables d'une structure à l'autre ;
- dans ce contexte, la diversification des activités apparaît entamée de longue date, tant pour mieux répondre aux besoins des usagers que pour des raisons économiques et d'effets de taille.

17) La liste des participants figure en Annexe 4 au présent document.

Si ce choix n'est pas remis en cause, les participants soulignent la complexité de gestion qui en découle dans un contexte de multipartenariat accru et, souvent, de manque de calage des attentes et des modes de prise en charge des différents donneurs d'ordre et financeurs publics ;

- si l'analyse des situations rencontrées par les participants confirme qu'il n'y a pas de positionnement en termes d'activité et/ou de taille économiquement meilleur qu'un autre, le sentiment général est que, quel que soit le point de départ, le seuil de rentabilité tend à augmenter dans la mesure où la professionnalisation du service se traduit dans la durée par des coûts de structure supplémentaires ;
- par ailleurs, la concurrence apparaît de plus en plus prégnante mais elle est perçue de manière très différente en fonction de la position économique et partenariale de l'association, de la culture des dirigeants en la matière et de l'acuité et des conditions (application des dispositifs conventionnels, niveau de qualification des salariés...) de cette concurrence au plan local (qui ne s'exerce pas seulement sur l'activité mais également sur le recrutement ou la notoriété).

En caricaturant, si tous savent que la véritable concurrence reste le gré-à-gré et le travail non déclaré, la concurrence du secteur lucratif focalise l'attention et est perçue comme la plus risquée sur le moyen terme, notamment de par la force de frappe économique de certaines enseignes et leur maîtrise des approches et relations clients ;

- dans ce contexte, les dirigeants associatifs présents à la table-ronde confirment la difficulté à rester chaque année à l'équilibre ; ils suggèrent d'ailleurs de ne pas se focaliser sur le résultat net, qui ne traduit que la situation d'un exercice, mais de regarder davantage le niveau des capitaux propres qui témoigne mieux de la capacité de l'association sur le long terme à s'équilibrer et à faire face à ses besoins de financement ;
- surtout, si les associations se sont révélées jusqu'à aujourd'hui volontaires quant au développement de leur activité, les nombreuses réformes qu'a connu le secteur de l'aide à domicile tendent paradoxalement autant à le sécuriser qu'à le fragiliser. Singulièrement, la multiplication et l'instabilité des textes et/ou leur application à géométrie variable freinent désormais considérablement leur développement en ce sens qu'ils ne permettent pas aux associations de se projeter sereinement dans l'avenir et, partant, de construire une stratégie durable ;
- au-delà du cadre réglementaire et conventionnel, l'expérience des associations témoigne des très fortes disparités territoriales (niveau de financement, conditions de paiement, régulation des nouveaux entrants, qualité du dialogue...) qu'elles rencontrent et qui se révèlent constituer des environnements plus ou moins favorables au développement de leurs activités, voire de leur pérennité ;
- dans un contexte de contraintes budgétaires et partenariales croissantes, l'optimisation de la gestion du cycle d'exploitation fait l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants associatifs. De manière générale, il apparaît de mieux en mieux maîtrisé même si des inquiétudes demeurent, notamment pour ce concerne les impayés d'une part et les modalités et délais de règlement des partenaires d'autre part ;

- en corollaire, et en dépit de ce qui a déjà été entrepris, singulièrement au cours des derniers exercices, les réponses en termes de professionnalisation des équipes et de modernisation des conditions de mise en œuvre du service doivent être accentuées (sous réserve d'un accord préalable avec les financeurs de l'association qui devront *in fine* supporter une large part des coûts y afférents) ;
- la désaffection des bénévoles, pourtant très peu citée comme risque dans le cadre de l'enquête quantitative, apparaît souvent dans les faits comme un élément majeur d'inquiétude pour les associations.

Pour ce qui concerne les besoins de financement, la table-ronde aura permis de confirmer l'importance des volumes déclarés dans le cadre du questionnaire, tant en termes de modernisation et de développement que, pour certaines d'entre elles, d'accompagnement de la « refondation » du projet lié à un modèle économique qu'il a fallu réinterroger.

Surtout, s'ils confirment que pour les investissements, le crédit bancaire et le crédit-bail sont des modalités qu'ils utilisent (et qu'ils utiliseront dans l'avenir de manière croissante), les dirigeants associatifs soulignent la difficulté de couvrir leurs besoins de fonds de roulement par ce biais, singulièrement dans un contexte de tarification des activités qui, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, ne permet pas de dégager un autofinancement suffisant pour faire face aux besoins de financement à long terme.

Au-delà du financement du développement des activités actuelles des associations, la tarification risque également d'empêcher le développement d'activités nouvelles dans la mesure où elle ne permettra pas de disposer des fonds propres « d'amorçage » pourtant nécessaires dans cette optique.

Au final, les structures interrogées, confirmant en cela les éléments de l'étude quantitative sur l'évolution de leur situation économique et financière, apparaissent en permanence à la recherche d'un équilibre délicat :

- développement *versus* stabilisation ;
- effet de taille *versus* proximité.

Cette réalité est d'autant plus complexe à gérer que :

- la nature de l'activité passe par des paliers de développement qui encouragent la croissance et nécessitent une prise de risque initiale ; plusieurs structures ont souligné la difficulté du *statu quo* en matière d'activité ;
- la complexité des textes et/ou leur différence d'appréciation au plan local rendent difficile l'élaboration d'une stratégie et d'un plan d'actions stables ;
- les besoins des habitants sont rarement appréhendés dans une logique globale « d'aménagement du territoire », ce qui conforte les pratiques de négociation bilatérale au détriment des approches en termes plus collectifs.

Dans ce contexte, une vision stratégique des besoins à l'échelle territoriale permettrait d'élaborer des plans d'actions partagés et, ainsi, d'envisager de nouvelles étapes en matière de mutualisation inter-associations qui aillent au-delà de la recherche d'une taille critique ou d'un abaissement des coûts de revient.

3) Le témoignage des banques

De manière générale, la vision des associations d'aide à domicile par les banquiers que nous avons questionnés est apparue très homogène, en dépit du poids plus ou moins important de ce secteur d'activité au sein de leur établissement.

Ainsi, leur témoignage confirme l'essentiel des points identifiés dans le cadre de l'étude, et notamment :

- la bonne santé économique et financière des associations d'aide à domicile⁽¹⁸⁾ ;
- le bon niveau de professionnalisation des dirigeants qui s'est largement accru au cours de la dernière décennie ;
- les nombreux avantages concurrentiels que possède le secteur (proximité avec les usagers, réseau partenarial, outils et pratiques en termes de gestion de l'activité et des plannings, image positive...)
- l'existence de besoins de financement... pour lesquels les offres actuelles leur semblent satisfaisantes et suffisantes.

Dans ce contexte globalement positif, les banquiers interrogés pensent que les principaux risques auxquels sont soumises les associations d'aide à domicile sont de deux ordres :

- le recrutement et la fidélisation d'un personnel compétent ;
- le développement de relations partenariales et financières de confiance avec les « tiers-payant » publics.

Surtout, ils insistent sur la nécessité, dans un contexte de complexité croissante du cadre d'intervention, d'un réglage assez fin des paramètres de gestion des associations pour atteindre l'équilibre économique et s'y maintenir.

Ainsi, les associations d'aide à domicile apparaissent comme de « bons clients » pour les banques - même si le secteur n'est pas nécessairement stratégique en interne – en ce sens que :

- elles sont positionnées sur un marché en développement ;
- elles sont le plus souvent bien gérées ;
- elles disposent pour la plupart d'une trésorerie excédentaire à placer ;
- en cas de difficultés temporaires, il apparaît toujours possible de retrouver rapidement un équilibre économique en ajustant à la baisse la masse salariale.

18) Ils pensent notamment que, en dépit des biais que nous avons décrits plus haut, notre échantillon est assez représentatif des associations du secteur.

4) Quelques situations-types

De manière générale, les associations interrogées étant pour l'essentiel confrontées à des enjeux de gestion équilibrée de leur croissance et, simultanément, de développement de relations matures avec leurs partenaires et leurs financeurs, nous nous sommes intéressés à **6 associations** qui nous semblaient présenter dans ces deux domaines des caractéristiques typiques du secteur de l'aide à domicile :

- une association d'aide aux familles qui, ancienne et reconnue sur son territoire, a néanmoins connu un exercice critique qui l'a temporairement fragilisée : **association n°1** ;
- une association investie dans la professionnalisation mais qui peine à faire reconnaître le prix de ses prestations par ses financeurs : **association n°2** ;
- une association en croissance rapide qui s'en trouve déséquilibrée : **association n°3** ;
- une association qui, après une période difficile, a trouvé un positionnement qui lui assure un fort développement économique qu'il convient d'accompagner en termes d'outils de gestion et de formation des ressources humaines : **association n°4** ;
- une association qui a retrouvé un équilibre au terme d'une période de crise et qui a pour ambition de franchir un nouveau palier de développement : **association n°5** ;
- une association en développement qui gère sereinement sa croissance et les besoins de financement qui en découlent : **association n°6**.

Pour des raisons de confidentialité, les monographies ont été « anonymées ».

IDENTIFICATION

Nom de la structure	Association n° 1
Nom de l'interlocuteur	Anonyme
Fonction	Direction
Année de démarrage	1946
Année de création	1946
Agrément simple / qualité	1998
Périmètre d'intervention	Agglomération en Seine-Maritime

HISTOIRE ET ACTIVITES

L'association comprend aujourd'hui deux services :

- un service d'aide à la parentalité, assuré par des TISF (46 ETP) et des aides à domicile (21 ETP), encadrés par 3 responsables de secteur ;
- un service de développement social qui a pour objectifs d'accompagner vers l'emploi des personnes en difficulté et de faciliter l'accès au logement (un accompagnement individuel et collectif est également proposé aux personnes souffrant d'une maladie psychique). Ce service est constitué d'un responsable de service, d'une conseillère familiale, d'un chargé d'accompagnement socio-professionnel et de 6 TISF.

Au terme de plus de 50 années d'activité, l'exercice 2004, a été marqué par une crise financière, politique et organisationnelle qui a profondément fragilisé l'association sur le plan économique et financier.

RESUME DE LA PROBLEMATIQUE

Au terme d'une longue histoire, l'association a connu un exercice 2004 troublé qui a largement entamé les réserves constituées au cours de 50 années d'activité. La crise apparaît cependant dépassée et l'association espère que son positionnement, couplé à un mode d'organisation renouvelé, lui permettront rapidement de retrouver une assise financière conforme à son niveau d'activité.

CHIFFRES CLES en 2006

Ressources humaines		Activités	
Nb de salariés	101	Nb d'usagers	938
Nb de salariés en ETP <i>ou nb de salariés permanents en ETP</i>	81,78 11,35	Nb heures et ou actes facturés	83.000 (dont 75.000 pour l'activité famille) TISF: 36,49 €
		Tarif moyen de l'heure facturée (en 2006)	Tarif CAF : 35,52 € Aide à domicile : de 15,99 à 22,41 €
		Association tarifée	Non
<i>L'association peine à stabiliser son volume d'activités qui baisse tendanciellement depuis 2004. Elle a entrepris des démarches commerciales proactives pour inverser cette tendance.</i>			
Financiers			
CA	2.711.500	Fonds de roulement	142.504
Evolution	<i>Stable par rapport à 2005</i>	BFR	325.168
Subvention d'exploitator	1,3 % du total des produits	Trésorerie au bilan	-182.664
Résultat net	145.370		
<i>Après avoir rencontré de graves difficultés financières en 2004, l'association a retrouvé un équilibre économique au prix d'importants efforts de réorganisation.</i>			
<i>Le niveau de fonds propres atteint reste malgré tout trop faible au regard de l'importante activité de l'association pour lui permettre de financer dans de bonnes conditions son cycle d'exploitation.</i>			

DEFIS A RELEVER ET DIFFICULTES RENCONTREES

Défi n° 1 : S'adapter en continu aux nouvelles obligations administratives

La prise en compte des nouvelles obligations réglementaires qui pèsent sur le secteur de l'aide à domicile alourdit la charge administrative et tend à réduire le temps disponible au développement de l'association.

Défi n° 2 Faire face à une concurrence en développement

L'association constate le développement d'une concurrence nouvelle émanant d'entreprises privées, pour laquelle elle s'estime démunie, notamment sur le plan commercial, faute de moyens et compétences suffisantes en la matière. Avec cinq autres associations du département, elle a donc créé un collectif visant à mieux faire valoir leurs savoir-faire auprès de leurs partenaires et de leurs financeurs. Elle mise également sur son expérience et la qualité de ses prestations pour faire face dans de bonnes conditions à cette concurrence émergente.

Défi n° 3 Gérer et professionnaliser ses ressources humaines

L'association met en place progressivement des outils de gestion prévisionnelle de ses emplois et compétences afin notamment de pouvoir faire face :

- aux nombreux départs en retraite qui affectent les équipes TISF (3 départs par an en moyenne).
- au turn over des auxiliaires de vie.

STRATEGIE, BESOINS FINANCIERS ET ACCOMPAGNEMENT

Enjeux et objectifs stratégiques

A court terme, l'association est avant tout investie dans la consolidation de ses activités dans un contexte de sortie de crise. A plus long terme, elle envisage le développement de nouveaux services, singulièrement en direction des personnes âgées et des adultes handicapés.

Accompagnement nécessaire et besoins financiers associés

L'association estime avoir besoin d'un accompagnement ponctuel pour lui permettre de s'adapter rapidement à la réglementation à laquelle elle est soumise.

IDENTIFICATION	
Nom de la structure	Association n°2
Nom de l'interlocuteur	Anonyme
Fonction	Chef comptable
Année de démarrage	1963
Année de création	1964
Agrément simple / qualité	1997
Périmètre d'intervention	Agglomération Lyonnaise

HISTOIRE ET ACTIVITES
<p>L'histoire récente de l'association est marquée par la reprise - en 2002 et 2004 - de deux associations en difficulté, positionnées sur le même type d'activité qu'elle. Par ces opérations, l'association souhaitait à la fois élargir son territoire d'intervention et atteindre un volume d'activité suffisant pour faire face à ses coûts de structure. Cet objectif est aujourd'hui atteint.</p> <p>L'association développe aujourd'hui 3 types de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une activité prestataire, - une activité mandataire, - un service de soins infirmiers à domicile.

RESUME DE LA PROBLEMATIQUE

L'association peine à faire reconnaître par ses financeurs ses coûts de revient réels, notamment en raison de la non application dans le département de la tarification des services prestataires.
Dans ce contexte, et paradoxalement eu égard aux légitimes exigences de qualité des financeurs et des usagers, les importants efforts de professionnalisation de l'équipe salariée décidés par l'association mettent en péril son équilibre économique.

CHIFFRES CLES en 2005

Ressources humaines		Activités	
Nb de salariés	293	Nb d'usagers	1.387
<i>Evolution</i>	plus 200 % par rapport à 2002.	<i>Evolution</i>	Plus 50 % par rapport à 2002.
Nb de salariés en ETP	124	Nb heures et ou actes facturés	163.651
<i>Dt nb de salariés permanents en ETP</i>	13 dont 1 Directeur, 1 comptable, 1 responsable qualité, 1 responsable RH, 7 responsables de planning	<i>Evolution</i>	plus 175 % par rapport à 2002.
		Tarif moyen de l'heure facturée	17,95 €, plein tarif 17,16 €, tarif CNAV
		Association tarifée	Non
<p>Les fortes évolutions de l'effectif et des volumes d'activité sont la conséquence directe de la reprise de 2 associations en difficulté. A périmètre constant, l'activité de l'association "historique" apparaît stable sur la période.</p>			
Financiers			
CA	3.970.290	Fonds de roulement	142.393
Subvention d'exploitation	65.606 soit 1,8 % du total des produits	BFR	-441 642
<i>Principaux financeurs</i>		Trésorerie au bilan	584.035
Résultat net	69.824 (1,7 % des produits)		
<p>La situation financière de l'association est saine. Pour autant, et en dépit de la croissance de l'activité, le résultat dégagé reste proche de l'équilibre. Surtout, l'activité prestataire étant devenue mécaniquement déficitaire (co-financement du service sur une base de 16,95 € alors que le prix de revient moyen avoisine 18 €), la situation économique de l'association pourrait rapidement se dégrader.</p>			

DEFIS A RELEVER ET DIFFICULTES RENCONTREES

Défi n° 1 : Faire reconnaître les coûts liés à la professionnalisation des équipes

Dans un contexte réglementaire en mutation constante depuis 10 ans, l'association a fait le choix d'une forte professionnalisation de ses équipes dans de fiabiliser ses interventions.

L'association a ainsi multiplié par deux le nombre de ses salariés titulaires du DEAVS en 4 ans pour atteindre 50 % de son effectif actuel.

Ce choix ne peut cependant être durable que s'il est partagé par les financeurs du service, ce qui reste à obtenir.

Défi n° 2 : Faire face aux "distorsions" de concurrence en valorisant la qualité

Par la volonté du législateur, le secteur des services à domicile a été progressivement ouvert à la concurrence.

Dans son département, l'association constate un développement important de nouvelles structures qui, majoritairement, se positionnent dans un premier temps sur des niches d'activités.

Pour la plupart, elles n'appliquent pas l'accord de branche de l'aide à domicile et, partant, ne sont pas soumises aux mêmes exigences et coûts de revient.

Pour faire face à cette concurrence, jugée déloyale par l'association, celle-ci cherche à sécuriser son développement par la mise en place d'outils de mesure de la satisfaction des usagers, pilotés par une responsable qualité.

Au travers de la professionnalisation continue des équipes, elle vise également à améliorer la qualité des prestations et, partant, à fidéliser les clients dans la durée.

Défi n° 3 Maîtriser la croissance

L'absorption de 2 associations en difficulté a permis à l'association de consolider progressivement son activité et d'atteindre une taille lui permettant de faire face à ses coûts de structure et d'asseoir son développement.

Dans ce contexte positif, l'enjeu est désormais de bien gérer au quotidien les 3 relais locaux et de faire émerger une culture commune à l'ensemble des salariés permanents.

Défi n° 4 Fidéliser les salariés

L'effort de professionnalisation a permis de fidéliser les salariés de l'association et d'accroître leur motivation.

Mais, la fidélisation des nouveaux salariés reste un effort constant qui appelle le développement d'outils RH de plus en plus performants.

PERSPECTIVES

1. L'association a demandé une extension de 10 places de son service de soins à domicile.

2. Elle envisage de développer un accueil de jour dans de nouveaux locaux pour les personnes atteintes de la maladie d'alzheimer.

STRATEGIE, BESOINS FINANCIERS ET ACCOMPAGNEMENT

Enjeux et objectifs stratégiques

La négociation avec ses principaux partenaires publics de son modèle économique est déterminante pour l'association, faute de quoi elle sera amenée, soit à connaître des difficultés économiques récurrentes, soit à revenir sur son choix d'une professionnalisation accrue de ses équipes.

Accompagnement nécessaire et besoins financiers associés

Sous la réserve -importante- d'un calage rapide avec ses financeurs, l'association estime avoir les moyens de son développement, tant sur le plan financier que des moyens humains pour l'accompagner.

IDENTIFICATION

Nom de la structure	Association n°3
Nom de l'interlocuteur	Anonyme
Fonction	Direction
Année de création	avril 2002
Année de démarrage	juin 2003
Agrément simple / qualité	septembre 2002
Périmètre d'intervention	Agglomération Lilloise
Nombre d'habitants (estimation)	301.929

HISTOIRE ET ACTIVITES

L'association est adossée à une association intermédiaire dont le but est la (ré)insertion professionnelle de personnes en difficulté.
Elle a ainsi été créée dans le double objectif de :
- contribuer à pérenniser les emplois qualifiés créés par l'AI,
- répondre aux besoins pour lesquels un agrément qualité est nécessaire.

L'association s'est spécialisée dans l'aide à domicile auprès de personnes âgées et/ou handicapées.

RESUME DE LA PROBLEMATIQUE

En dépit d'une évolution à la hausse de ses volumes d'activité, l'association doit poursuivre sa croissance pour atteindre un équilibre économique durable, ce qui nécessite notamment de disposer des moyens de développement suffisants.

CHIFFRES CLES en 2005

Ressources humaines		Activités	
Nb de salariés	47	Nb d'usagers	162
<i>Evolution</i>	plus 24 % / 2004	<i>Evolution</i>	Plus 41 % / 2004
Nb de salariés en ETP	9	Nb heures et ou actes facturés	15 848
<i>Dt nb de salariés permanents en ETP</i>	1	<i>Evolution</i>	Plus 25 % / 2004 (+ 77 % en 2006)
		Tarif moyen de l'heure facturée	Aide ménagère 16,15 € Auxiliaire de vie 17,15 €
		Association tarifée	Non
La croissance du volume d'activité s'explique principalement par la montée en charge de l'APA.			
Le fait d'être adossé à une AI permet à l'association de répondre plus facilement à ses besoins en personnel qu'appelle son développement relativement rapide. Dans ce contexte, elle considère l'AI comme un outil de professionnalisation de ses "futurs" salariés. Ainsi, chaque année, 5 à 6 personnes bénéficiant d'un accompagnement dans le cadre de l'AI intègrent l'association. Au total, l'effectif actuel est composé à hauteur de 50% d'anciens salariés de l'association intermédiaire.			
Financiers			
CA	222.718	Fonds de roulement	20.763
Subvention d'exploitation	6 .290 (2,7 % du total des produits)	BFR	-85 479
Résultat net	-4 127	Trésorerie au bilan	106.242
Au terme d'un exercice 2004 positif à hauteur de 20 K€ environ, l'année 2005 se solde par une légère perte, montrant bien la fragilité de la situation financière de l'association.			
Dans ce contexte, l'augmentation du chiffre d'affaires apparaît comme un bon moyen de dégager une marge de sécurité complémentaire, sous réserve d'une augmentation concomitante de la rentabilité.			

DEFIS A RELEVER ET DIFFICULTES RENCONTREES

Défi n° 1 : Atteindre un volume d'activité suffisant pour prendre en charge les coûts de structure

Bien qu'il ait progressé, le volume d'activité actuel reste insuffisant pour financer les coûts de structure. Outre le développement quantitatif, l'association réfléchit également aux moyens qu'elle pourrait éventuellement mutualiser avec d'autres associations partenaires.

Défi n° 2 : Se doter d'une organisation à la hauteur des ambitions de l'association

L'AI et l'association sont gérées par la même personne qui, entre autres fonctions, a à sa charge une partie des tâches administratives et comptables et de suivi des personnes en parcours au sein de l'AI. Cette situation, acceptable dans une phase de démarrage, doit désormais être dépassée pour donner aux deux structures les moyens dont elles ont besoin pour leur développement et leur autonomie.

Défi n° 3 Faire face à une concurrence de plus en plus vive

La concurrence est importante sur l'agglomération Lilloise et se diversifie. Une vingtaine d'associations sont déjà présentes sur le marché de l'aide à domicile. Deux d'entre elles affichent des moyens de communication particulièrement importants, contre lesquels l'association a du mal à rivaliser. En outre, dans un contexte où le secteur de l'aide à domicile est considéré comme porteur, de nouvelles structures voient progressivement le jour et tentent de se faire une place sur le marché en se positionnant sur des activités n'exigeant que l'agrément simple. Face à cette concurrence, l'association se sent désarmée faute de moyens humains et financiers nécessaires à la mise en place d'un plan d'action adapté. Néanmoins, elle tente :

- d'accroître sa visibilité dans son environnement local et professionnel en développant notamment ses réseaux en direction des CCAS, des clubs d'aînés, des professions médicales et para-médicales ;
- de se distinguer de ses concurrents par la qualité et le suivi des prestations au niveau des salariés et des bénéficiaires et en lançant régulièrement des enquêtes satisfaction.

STRATEGIE, BESOINS FINANCIERS ET ACCOMPAGNEMENT

Enjeux et objectifs stratégiques

A court terme, l'association ambitionne de réaliser 50.000 heures d'activité, niveau qu'elle considère comme suffisant pour faire face à ses frais fixes actuels.

Stratégie, projets de développement

Si l'objectif stratégique est connu, l'association doit construire puis mettre en œuvre le plan d'actions qui lui permettra de réaliser ses ambitions de croissance dans de bonnes conditions.

Accompagnement nécessaire et besoins financiers associés

Compte tenu de sa taille encore modeste, l'association ne dispose pas de l'ensemble des moyens nécessaires à son développement. Elle aurait notamment besoin d'être accompagnée dans la formalisation de son projet de développement et dans l'élaboration d'un plan d'actions commercial.

IDENTIFICATION

Nom de la structure	Association n°4
Nom de l'interlocuteur	Anonyme
Fonction	Responsable d'entité
Année de création	octobre 1997
Année de démarrage	janvier 1998 : agrément simple janvier 1999 : agrément qualité
Périmètre d'intervention	Agglomération du Nord-Pas-de-Calais

HISTOIRE ET ACTIVITES

Oct. 1997: création juridique de l'association.
Mars 1999 : démarrage des activités avec une demande soutenue.
2000 - 2004 : situation financière très critique en raison de problèmes de gestion.
Sept 2003 : changement de Président. La volonté du nouveau Président : sortir l'association de ses difficultés financières et initier un véritable projet associatif et le consolider dans le temps.
Oct 2004 : embauche d'un comptable.
Nov 2004 : embauche d'une chargée de développement.
Mai 2005 : création d'un poste de responsable d'entité.

L'association développe des services d'aide à domicile, hors soins médicaux.

RESUME DE LA PROBLEMATIQUE

Au terme d'une longue période de crise qui a failli emporter l'association, elle a trouvé depuis 2004 un positionnement et un mode de fonctionnement qui lui assurent un développement d'activité significatif.
Cette croissance doit cependant être accompagnée car elle se traduit par de multiples tensions et difficultés.

CHIFFRES CLES en 2006

		<u>Activités</u>	
		Nb d'utilisateurs	232
		<i>Evolution</i>	en progression, plus 58 % 2006/2005
		Répartition par type de clients	Famille 25% Personnes âgées et handicapées 75%
		Nb heures et ou actes facturés	47.534
		<i>Evolution</i>	très forte, en particulier pour l'activité mandataire (53 % en moyenne depuis 2004)
		Tarif moyen de l'heure facturée	Aide ménagère 15,80 € Homme toutes mains 16,30€ Aide à la toilette 17,50 €
		Association tarifée	Non
Ressources humaines			
Nb de salariés	58		
Nb de salariés en ETP	9		
<i>Dt nb de salariés permanents en ETP</i>	3,5		

Pour faire face à une situation particulièrement critique, le développement de l'association a été pris en main en 2004 par une nouvelle équipe dirigeante et un nouveau Président.

Les démarches commerciales auprès des partenaires financeurs du service (en particulier auprès des plateformes) conjuguées à un essor "naturel" du marché de l'aide à domicile au plan local ont permis un redressement très rapide de l'activité.

Cette évolution positive a cependant été difficile à absorber, notamment faute d'outils de gestion et de suivi de l'activité adaptés à la nouvelle donne économique de l'association.

L'année 2005 fut dans ce contexte marquée par une réorganisation interne et la création des outils nécessaires.

Financiers (en 2006)

CA	324.627, soit une progression positive de 45 % 2005/2004
Résultat net	21.288

L'association a retrouvé une situation financière positive grâce à une politique commerciale particulièrement offensive et à la mise en place d'outils de gestion de l'activité qui lui permettent de vérifier que la rentabilité des heures est au rendez-vous.

DEFIS A RELEVER ET DIFFICULTES RENCONTREES

Défi n° 1 : Pérenniser le développement de l'association

Pour pérenniser son développement, l'association doit préalablement finaliser la mise en place des outils de base de suivi et de gestion de l'activité, en particulier dans le domaine :

- des RH : la gestion des temps de travail, la formation des salariés, la mise à plat des contrats de travail, etc.
- des outils informatiques : la formation du personnel au logiciel APOLOGIC.
- des procédures qualité afin notamment de :
 - * bien comprendre le besoin du client potentiel et lui apporter une réponse adaptée,
 - * satisfaire les attentes des clients actuels et des financeurs du service,
 - * garantir un service de qualité.

STRATEGIE, BESOINS FINANCIERS ET ACCOMPAGNEMENT

Enjeux et objectifs stratégiques

En 2006, 49 500 heures ont été facturées.
Le budget prévisionnel 2007 a été établi à partir d'une hypothèse de facturation de 63 600 heures.

Stratégie, projets de développement

La stratégie de développement se décline autour des 2 principaux axes suivants :

- le développement des prestations auprès des particuliers sans financeurs. L'objectif est de passer de 300 à 1.100 heures facturées par mois.
- le développement des prestations auprès des personnes âgées. L'objectif est d'obtenir le conventionnement de la CRAM, jusqu'à présent refusé, car une association est déjà présente dans le secteur géographique.

Accompagnement nécessaire et besoins financiers associés

Pour mettre en œuvre ce plan de développement, l'association a besoin de 50 000 €.
Un plan de financement a été établi de la façon suivante :

- 70 % seront financés par la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie.
- 30 % seront financés par emprunt à taux 0 ou à tarif préférentiel auprès de la Caisse d'Epargne.

Offre financière ou de services manquante

1. Une aide à l'investissement pour l'outillage nécessaire au développement d'une activité ou d'une prestation nouvelle ; par exemple, les outils de "l'homme toutes mains".
2. Une offre de formation complémentaire à celle reconnue et prise en charge par l'OPCA.

IDENTIFICATION		HISTOIRE ET ACTIVITES	
Nom de la structure	Association n°5	<p>L'association a été créée en 2000 sous l'impulsion d'un maire à la suite de la fermeture du service municipal d'aide à domicile en raison de coûts de fonctionnement jugés trop élevés.</p> <p>La montée en charge de l'association fut très lente les deux premières années. Ce faible développement conjugué à une gestion irrégulière a conduit l'association à une situation financière très délicate.</p> <p>L'année 2002 fut marquée par l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante qui a permis de doter l'association d'outils de gestion avec pour objectif la maîtrise d'une forte croissance qui s'amorçait enfin avec notamment le lancement de l'APA.</p> <p>Aujourd'hui, la clientèle se décompose de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 % de personnes âgées et handicapées dans le cadre de l'APA, - 20 % de personnes âgées ne bénéficiant d'aucune aide particulière, - 60 % des particuliers, autres que les personnes âgées. 	
Nom de l'interlocuteur	Anonyme		
Fonction	Direction		
Année de création	mars 2000		
Agrément simple / qualité	mars 2000		
Périmètre d'intervention	Agglomération du Val de Marne		
Nombre d'habitants (estimation)	175 000		

RESUME DE LA PROBLEMATIQUE
Après avoir franchi d'importantes étapes au cours des 5 dernières années, l'association s'est engagée dans une nouvelle phase de développement dont elle affine actuellement les contours et pour laquelle elle mobilise les partenariats nécessaires.

CHIFFRES CLES en 2005			
Ressources humaines		Activités	
Nb de salariés	100 salariés d'intervention et 11 administratifs	Nb d'usagers	500
<i>Evolution</i>	Stable depuis 2003, après avoir baissé de 17 % de 2002-2003.	Tarif moyen de l'heure facturée, pour l'activité prestataire	19,20 €
Nb de salariés en ETP	50	Association tarifée	Oui
<i>Dt nb de salariés permanents en ETP</i>			
<p>Le recadrage de la gestion de l'activité conjuguée à une embellie du secteur des services à domicile a permis d'enclencher un cycle de croissance particulièrement important de 2003 à 2005 (+ 20 à 25 % en moyenne par an).</p>			
Financiers			
CA	1.387.804	Fonds de roulement	-33 697
<i>Evolution</i>	plus 144 % de 2005/2002	BFR	-115 775
Subvention d'exploitation	264.515, soit 16 % du total des produits	Trésorerie au bilan	82.078
<i>Evolution</i>	subvention multipliée par 3 depuis 2002		
<i>Principaux financeurs</i>			
Résultat net	5.644		
<p>La situation financière de l'association reste fragile compte tenu des fonds propres négatifs, fruit des pertes passées.</p>			

DEFIS A RELEVER ET DIFFICULTES RENCONTREES

Défi n°1 : Gérer le développement de l'activité après une situation de crise importante

En 2002, l'association était dans une situation économique et financière très délicate.

Fin 2002, une nouvelle équipe dirigeante a mis à plat la situation et établi un plan d'action particulièrement offensif pour sortir l'association de la spirale dans laquelle elle s'était installée. Ce plan d'action s'est articulé autour des principaux axes suivants :

- la mise en place d'outils de gestion,
- la réorganisation de l'équipe administrative et l'établissement de fiches de postes,
- le suivi du public et de la qualité des prestations à partir du référentiel qualité de la norme AFNOR,
- la remobilisation des partenaires financiers,
- l'insertion et la participation à des réseaux professionnels,
- la réduction raisonnée des frais d'exploitation.

Aujourd'hui, il s'agit pour l'association de trouver de nouvelles voies de développement en prenant en considération trois contraintes qu'elle juge particulièrement fortes : un cadre administratif strict, une concurrence locale plus importante et un turn over encore important.

Défi n° 2 : Faire face à un contexte réglementaire en pleine évolution

Face à un secteur d'activité en pleine évolution et une réglementation relative aux contrats aidés en perpétuel changement, il est difficile de prévoir les évolutions réglementaires qui pourtant impactent de façon non négligeable la situation économique et financière de l'association.

Défi n° 3 : Faire face à des marges d'innovation réduites

Pour se développer, il faut innover.

Or, l'association estime que ses marges d'innovation sont très réduites, voire quasi inexistantes, en raison principalement d'un cadre administratif très rigide et compte tenu de la faiblesse de ses moyens financiers.

Défi n° 4 Faire face à une concurrence locale en développement

L'année 2006 est marquée par un ralentissement de la croissance de l'activité de l'association. Même si toutes les causes ne sont pas connues, la concurrence locale, en développement, joue un rôle dans cette situation.

Deux catégories d'acteurs concurrencent l'activité de l'association :

- une association installée depuis plusieurs années dans le paysage local,
- des structures privées de création récente se positionnant sur l'aide à domicile (hors aide sociale) et dont la force de frappe commerciale semble plus importante.

Défi n° 5 : Fidéliser les salariés sur le long terme

L'association doit faire face à un turn over important, qu'elle a néanmoins réussi à réduire de moitié de 2002 à 2006 en proposant à ses salariés des postes à temps plein et en s'investissant dans la professionnalisation des équipes (20 % de diplômés environ). Le défi est désormais d'éviter que les salariés, une fois formés, partent ailleurs, notamment dans le privé.

Aujourd'hui 60 % de l'effectif est stable (contre 30 en 2002) et l'objectif est d'atteindre le seuil de 80%.

STRATEGIE, BESOINS FINANCIERS ET ACCOMPAGNEMENT

Enjeux et objectifs stratégiques

L'enjeu principal est de continuer à développer l'association dans ces deux domaines d'activité que sont l'aide sociale et l'activité de services à domicile.

Stratégie. projets de développement

Compte tenu de la rigidité du cadre réglementaire et du développement de la concurrence, la seule voie réellement gagnante en terme de développement consiste à séparer l'activité aide sociale de l'activité de services.

Les modalités précises sont en cours de réflexion au sein de l'association.

L'intérêt est de dégager des marges d'innovation sociales permettant de développer de manière plus conséquente l'activité de services, par ailleurs plus rémunératrice.

Accompagnement nécessaire et besoins financiers associés

L'association est à la recherche de nouveaux locaux d'implantation; elle dispose aujourd'hui d'une surface de 80 m² qu'il lui faudrait au moins doubler.

Un fonds de garanti d'investissements ou de prêts serait utile à l'association pour faire face à ses projets d'investissements car elle ne dispose d'aucune surface financière.

Des aides financières au conseil seraient également utiles pour améliorer la gestion quotidienne et aider au développement.

IDENTIFICATION		HISTOIRE ET ACTIVITES	
Nom de la structure	Association n°6	En 2002, l'association se trouvait dans une situation particulièrement alarmante en raison d'une mauvaise gestion. Une nouvelle équipe dirigeante est alors mise en place et parvient progressivement à remettre l'association sur pied principalement par : - la mise en place d'outils de gestion, - la renégociation avec les dix villes partenaires de la convention de partenariat, - la réduction des frais de structure. - l'établissement d'une nouvelle relation de confiance avec le banquier. L'association développe une activité de prestataire en direction principalement des personnes âgées.	
Nom de l'interlocuteur	Anonyme		
Fonction	Direction		
Année de création	1949		
Année de démarrage	1949		
Agrément simple / qualité	2006		
Périmètre d'intervention	Communauté de communes du Val d'oise		
Nombre d'habitants (estimation)	110.000		

RESUME DE LA PROBLEMATIQUE

Depuis 2002, l'association se développe et maîtrise sa croissance.

CHIFFRES CLES en 2005

Ressources humaines		Activités	
Nb de salariés	83	Nb d'usagers	666
<i>Evolution</i>	stable	<i>Evolution</i>	10 % en moy / an
Nb de salariés en ETP	59	Nb heures et ou actes facturés	97.000
<i>Dt nb de salariés permanents en ETP</i>	5,76 répartis comme suit : 1 directeur d'entité (0,86 etp), 1 cadre administratif (1 etp), 2 responsables de secteur (1,9 etp), 1 comptable (1 etp), 1 facturière (1 etp).	<i>Evolution</i>	croissance comprise entre 5 et 15 % en moy / an
		Tarif moyen de l'heure facturée	18,35 €
		Association tarifée	en cours

L'association a trouvé son "rythme de croisière". Elle doit cependant faire face à un turn over important et récurrent, en particulier des salariés non diplômés percevant une faible rémunération.

Financiers			
CA	1.781.317, plus 36 % de 2005/2002	Fonds de roulement	54.258
Résultat net	98.628	BFR	10.038
		Trésorerie au bilan	44.220

Après plusieurs années passées avec des fonds propres négatifs, l'association a retrouvé une bonne santé financière notamment en renégociant les conventions de partenariat avec les villes partenaires et en obtenant d'elles une subvention municipale calculée en fonction du volume d'heures facturées et sur la base de 1,83 € de l'heure.

DEFIS A RELEVER ET DIFFICULTES RENCONTREES

Défi n° 1 : Faire face à une concurrence privée en émergence
 Le directeur de l'association constate l'émergence d'une concurrence privé, qui pour l'instant, ne nuit pas au développement de l'association. Il mise sur sa notoriété et sur son savoir-faire pour éviter qu'elle ne lui porte préjudice.

Défi n° 2 : Fidéliser les salariés sur le long terme
 Le directeur de l'association réfléchit à une stratégie spécifique pour faire face à un turn over émergent.

STRATEGIE, BESOINS FINANCIERS ET ACCOMPAGNEMENT

Enjeux et objectifs stratégiques
 L'enjeu principal à venir pour l'association va être de continuer à se développer sur un marché qui devient de plus en plus concurrentiel.

Stratégie, projets de développement
 Le directeur envisage d'intensifier le développement du service "course".

Accompagnement nécessaire et besoins financiers associés
 Le directeur estime n'avoir besoin d'aucun accompagnement pour continuer à se développer. Il a par ailleurs déjà bénéficié d'une aide financière de France Active pour des investissements matériels effectués dans le cadre de son déménagement (un prêt de 10 000 € à taux 0 payable en 3 ans).

5) Synthèse

De manière générale, la phase qualitative de l'étude aura confirmé les éléments issus de l'enquête quantitative et aura permis de les affiner.

Elle montre, notamment au travers d'exemples, que les associations professionnelles et solidement ancrées sur leur territoire connaissent une situation économique et financière saine.

En dépit de ces points positifs, plusieurs situations de tension ont pu être identifiées :

- les associations dont le modèle économique dépend pour une large part de décisions nationales ;
- les associations dont le positionnement et/ou le mode de financement ne permet plus l'équilibre ;
- les associations dont le développement n'est pas stabilisé et pour lesquelles le niveau d'activité atteint ne permet pas de faire face aux charges de structure ;
- les associations qui, porteuses d'un projet de développement (nouveau service, ouverture d'antenne, projet de modernisation...) doivent mobiliser des moyens au-delà de ce que peut générer leur activité actuelle ;
- les associations qui ont connu par le passé un « trou d'air » important qui aura contribué à dégrader les fonds propres et la trésorerie.

De manière générale, les structures qui n'ont jamais connu d'exercices déficitaires restent l'exception.

Surtout, et quels que soient leur situation actuelle et leur histoire, les dirigeants associatifs s'inquiètent du devenir de leurs structures dans un contexte où :

- l'instabilité et la complexité des textes est indéniablement facteur de fragilité, d'autant plus que la mise en œuvre de la tarification reste très inégalement appliquée sur les territoires ;
- la trésorerie des structures n'est positive que compte tenu de modalités de paiement des partenaires qui leur sont aujourd'hui favorables⁽¹⁹⁾ ;
- les besoins de modernisation restant à couvrir sont importants et coûteux.

19) A l'inverse, l'analyse de la situation des associations qui sont payées tardivement pour leurs prestations par leurs partenaires publics montre qu'elles connaissent des situations de trésorerie très tendues.

III- PRECONISATIONS

1) Préconisations transversales

En préalable, il nous semble nécessaire de rappeler deux éléments majeurs issus du diagnostic :

- s'ils participent d'une reconnaissance accrue du secteur, les textes réglementaires connaissent à la fois une inflation et une versatilité qui rendent la projection sur le moyen terme particulièrement difficile pour les associations ;
- surtout, interprétés au plan local de manière très différente, ils induisent des disparités de traitement des activités d'aide à domicile qui peuvent être, selon les cas, encouragées par les pouvoirs publics locaux ou, au contraire, largement freinées.

Dans ce contexte, une stabilisation de l'existant réglementaire, couplée à une harmonisation des pratiques au plan local, nous semble constituer une nécessité pour permettre l'émergence d'un cadre sécurisé pour le développement de l'aide à domicile ; l'action conjuguée des réseaux et de l'Etat est ici déterminante pour y parvenir.

Pour aller plus loin, la construction à l'échelle départementale de plans d'actions partagés par les structures de l'aide à domicile et les autorités de tarification serait un moyen approprié de concilier les approches en termes de diagnostic des besoins et, ainsi, de contribuer à leur meilleure prise en charge.

Cela permettrait également d'envisager de nouvelles étapes en matière de mutualisation inter-associations qui aillent au-delà de la recherche d'une taille critique ou d'un abaissement des coûts de revient.

En ce sens, il conviendrait d'encourager les approches en la matière, dans le prolongement des expériences acquises par les Conseils généraux et leurs partenaires dans l'élaboration de schémas départementaux, notamment réalisés dans le champ de l'action sociale et médico-sociale ou des personnes âgées.

2) Préconisations concernant l'accompagnement des associations

2.1) Accompagner les besoins de modernisation et de professionnalisation

Pour l'ensemble des associations, quelles que soient leur taille et leur situation économique, il s'agit de faire face aux besoins de :

- **modernisation de l'outil de travail** : pour la plupart des associations, la modernisation est largement entamée mais elle reste à approfondir et amplifier. Les enjeux sont doubles, réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité et mieux faire valoir ses spécificités et ses atouts.
Dans cette hypothèse, 4 axes de travail sont à encourager : faire prendre conscience des besoins de modernisation qui restent à accomplir, aider à les quantifier, accompagner les associations dans l'élaboration de plans d'actions pour leur prise en charge (y compris dans des approches collectives) et, enfin, mobiliser les financements nécessaires ;
- **évolution des pratiques en matière d'organisation et de gestion des ressources humaines** : corollaire des besoins de modernisation, la gestion des ressources humaines devient de plus en plus stratégique et appelle à des formes renouvelées et innovantes en la matière, singulièrement pour ce qui concerne le recrutement et la formation continue.
Dans ce contexte, il nous semble important d'encourager les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tant au sein de chacune des associations d'aide à domicile concernées qu'au travers de démarches collectives et territoriales en la matière (EDEC, GE, GEIQ,...).

2.2) Aider au franchissement des seuils de développement par un accompagnement et un financement adaptés

Au-delà de ces besoins transversaux à l'ensemble des associations d'aide aux personnes à domicile, et plus que la création d'outils nouveaux, il convient de mieux mobiliser les outils d'accompagnement et de financement existants.

Sur cette base, les approches nous semblent devoir être différentes en fonction de la situation rencontrée par l'association :

- **les associations dont le modèle économique dépend pour une très large part de décisions nationales** : il s'agit des associations pour lesquelles les modes de financement des interventions ne sont pas corrélés aux évolutions budgétaires du secteur ; par exemple, un Centre de Soins Infirmiers qui connaît une augmentation de ses charges salariales liée à l'application d'un accord de branche, non compensée par une revalorisation du coût de l'acte infirmier par la CNAM TS.
Il s'agit ici d'une situation qui appelle une remise à plat totale du modèle économique et partenarial ainsi qu'une interpellation politique des financeurs par les réseaux de l'aide à domicile dès lors que le cas de figure apparaît partagé par plusieurs structures au-delà d'un contexte territorial spécifique ;
- **les associations dont le positionnement n'est pas ou plus reconnu** : il s'agit des associations pour lesquelles les modes et conditions de soutien des financeurs ne sont pas suffisants au regard des charges qui pèsent sur leur fonctionnement.
Singulièrement, les associations qui ont fait le choix d'une forte professionnalisation de leurs équipes et/ou qui interviennent dans des territoires particuliers (zones rurales ou faiblement habitées, territoire

géographiquement étendu...), sources de surcoûts d'exploitation, peuvent connaître cette situation.

Dans ce contexte, une analyse approfondie de la situation de l'association doit être conduite de manière concertée avec les principaux partenaires de la structure.

Les dispositifs d'accompagnement peuvent ici aider à la réalisation d'un diagnostic partagé puis à la prise de conscience et à la mobilisation collectives, préalables indispensables à l'élaboration d'un plan de redressement ;

- **les associations dont le modèle n'est pas stabilisé** : au terme de l'étude, il s'agit du cas le plus fréquent. Dans cette situation, l'analyse des forces et faiblesses de l'association doit être approfondie et les besoins d'accompagnement hiérarchisés, en accord avec les dirigeants de la structure et leurs principaux partenaires. Surtout, il est utile de vérifier que l'évolution observée n'est pas subie mais anticipée.

Dans ce contexte, que l'évolution de l'activité se fasse à la hausse ou à la baisse, ces associations présentent souvent des besoins de financement qui nécessitent des interventions croisées des banques, des outils de financement solidaires et des partenaires locaux de la structure ;

- **les associations dont le projet de développement excède les ressources générées par l'activité** : de manière générale, il s'agit d'un cas favorable, sous réserve que les besoins de financement et d'accompagnement soient bien identifiés et que les réponses soit apportées au bon moment. Dans le contexte de la tarification des activités et de la pression sur les tarifs, ce type d'associations pourrait être de plus en plus répandu. Il appelle des prises en charge précoces des besoins et nécessite de montrer les perspectives de « retour sur investissement » pour les partenaires qui acceptent de contribuer au financement du développement ;
- **les associations qui présentent des besoins de « rattrapage »** : ce cas est rarement évoqué mais il ne nous semble pas marginal dans un contexte où la quasi-totalité des associations que nous avons pu observer connaissent tôt ou tard des exercices déficitaires. Ces besoins sont difficiles à financer, sauf à faire reconnaître que l'association a effectivement dépassé les difficultés qu'elle a rencontrées et qu'il est financièrement avantageux pour tous (banque, financeurs publics, association...) d'aider à la recapitalisation dès à présent sans attendre que l'autofinancement dégagé progressivement permette de restaurer les fonds propres au bon niveau ;
- **les associations qui font face dans de bonnes conditions à leur développement** : jusqu'à présent, ces associations étaient assez nombreuses. Si un certain nombre d'évolutions en cours (ouverture de la concurrence au privé, pression à la baisse des prix des tiers-payant publics, augmentation des coûts de revient dans le contexte de la professionnalisation...) devrait contribuer à en réduire l'importance, elles apparaissent suffisamment installées dans leur métier et leur territoire pour faire face durablement à leur développement dans des conditions économiques et financières satisfaisantes.

De par leur taille et leur puissance de négociation, ces associations peuvent à la fois jouer un rôle testimonial sur la bonne santé du secteur associatif de l'aide à domicile et négocier avec leurs établissements financiers des outils et services plus « pointus » au regard de leurs besoins (en terme de gestion de

trésorerie, de financement des investissements, de services bancaires... par exemple).

Une grille d'analyse détaillée de ces situations-types et des préconisations qui en découlent a été élaborée et figure en Annexe 5 au présent rapport.

Dans tous les cas, l'enjeu pour l'ensemble des partenaires qui peuvent contribuer à l'accompagnement et au financement des associations d'aide à domicile nous semble de les aider dans l'analyse de leurs risques et dans l'anticipation de leurs besoins et, plus largement, de leur permettre de franchir des caps de développement, à la hausse comme à la baisse, mais toujours en favorisant l'émergence et la formulation d'un projet stratégique lisible et assumé.

Plus largement, il nous semble important de faire connaître aux associations les ressources d'accompagnement et de financement dont elles peuvent bénéficier, dans un contexte où elles se tournent aujourd'hui prioritairement vers leurs experts-comptables et leurs banquiers, ce qui nous semble insuffisant au regard des enjeux et de la complexité croissante du secteur.

ANNEXES

Annexe 1 :
**Présentation des réseaux
associés à l'étude**



FICHE DE PRESENTATION

Un mouvement national d'associations professionnelles

A DOMICILE Fédération Nationale est un mouvement associatif national d'aide, d'intervention et de soins à domicile, privilégiant une approche globale des personnes et des familles par une intervention professionnelle.

Créée en 1927, A DOMICILE Fédération Nationale représente aujourd'hui plus de 250 structures d'aide et de soins à domicile et de services à la personne, présentes dans 75 départements, qui emploient environ 10 000 professionnels de l'intervention sociale, médico-sociale et sanitaire à domicile.

Leurs prestations s'inscrivent dans le cadre de conventions et de partenariats avec les organismes tels que la CAF, la DDASS, la CNAM ou le Conseil Général. Elles sont assurées par des professionnels diplômés et qualifiés, tels que les TISF (techniciens de l'intervention sociale et familiale), les AVS (auxiliaires de vie sociale) et les personnels soignants (infirmiers, aides soignants).

Avec 150 Centres de soins infirmiers adhérents, A DOMICILE Fédération Nationale est la première organisation nationale qui les représente et défend leurs spécificités auprès des instances nationales.

Membre du RNOGCS, Regroupement national des organisations gestionnaires de centres de santé, la Fédération a engagé en 2006 un Plan d'Urgence pour interpeller et sensibiliser les autorités locales et nationales sur la situation alarmante des centres de soins infirmiers.

Accompagner le développement des activités

Que ce soit en matière d'intervention sociale auprès des familles, de soins infirmiers à domicile ou de services d'aide à la personne, les associations se doivent d'être aujourd'hui en capacité constante de faire face aux évolutions des besoins des personnes.

A DOMICILE Fédération Nationale accompagne ainsi les associations adhérentes pour la mise en conformité avec les différents dispositifs législatifs et réglementaires (autorisation, agrément, loi 2002-2), la mise en place d'une démarche qualité ou encore de leur plan de formation.

La Fédération les conseille et les soutient dans le développement d'activités diversifiées, et relaie auprès des pouvoirs publics les difficultés et problématiques rencontrées dans l'application locale des politiques sociales, sanitaires et familiales.

Une représentation forte dans l'économie sociale

A DOMICILE Fédération Nationale est aussi un syndicat employeur qui négocie des accords collectifs de la Branche de l'Aide à Domicile et participe au suivi des Conventions collectives et à la gestion d'UNIFORMATION, l'OPCA de Branche.

La Fédération est un interlocuteur reconnu des pouvoirs publics et participe à la représentation des intérêts des associations de façon à garantir le professionnalisme et la qualité des interventions réalisées à domicile.

Dans cette perspective, elle conseille ses adhérents, les soutient dans l'élaboration de leur projet stratégique de développement et les sensibilise aux évolutions des dispositifs, autant en matière de protection de l'enfance, de prise en charge des situations de perte d'autonomie, d'activités médico-sociales à l'articulation de l'aide et du soin à domicile, que de soutien à la parentalité.

La Fédération s'est également engagée dans le développement des services à la personne et a constitué une enseigne, A DOMICILE SERVICES, afin de proposer aux personnes et aux familles une gamme complète d'offre de services à domicile qui se situe volontairement dans le secteur de l'économie sociale.

A DOMICILE Fédération Nationale est en effet depuis quelques années un acteur important du mouvement de représentation des employeurs de l'économie sociale.

Elle est membre du bureau du CEGES (Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale), du Directoire de l'USGERES (Union des syndicats et groupements d'employeurs représentatifs dans l'économie sociale) et siège au bureau du Conseil supérieur de l'économie sociale.

Contact :

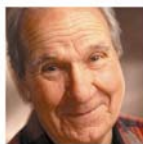
A DOMICILE Fédération Nationale

80 rue de la Roquette - 75011 Paris

Tél. 01 49 23 75 50 - Mail : contact@fede-adomicile.org



Association reconnue d'utilité publique - 80 rue de la Roquette - 75011 Paris -T- 01 49 23 75 50 -F- 01 43 14 02 83 -M- contact@fede-adomicile.org



Présentation d'Adessa mars 2007

ADESSA est une fédération nationale d'associations d'aide et de services à domicile.

Elle regroupe 270 structures proposant une large gamme de services à tous ceux qui ont besoin d'une aide ponctuelle ou prolongée.

Forte de l'engagement solidaire de ses bénévoles et de l'investissement de professionnels qualifiés, ADESSA s'est imposée comme un acteur incontournable du secteur de l'aide à domicile.

ADESSA place la Qualité - des services mais aussi des métiers - au centre de ses priorités.

Pour cela, elle a mis en place une démarche de labellisation, en partenariat avec l'Institut de Développement des Activités de Proximité (IDAP). L'objectif est la labellisation de toutes ses associations fin 2008.

ADESSA est une fédération jeune, créée le 1^{er} janvier 2002. Elle s'appuie sur les expériences importantes et riches de deux réseaux qui ont fusionné pour lui donner naissance : la FNADAR et la FNAFAD.

Impliquées pendant plus de cinquante ans dans le développement de l'aide et de services à la personne à domicile, ces deux fédérations ont participé à toutes les grandes étapes de construction du secteur (Branche professionnelle, conventions collectives, norme de Qualité AFNOR, référentiels des métiers, etc).

ADESSA allie le dynamisme d'une nouvelle entité à l'expérience de structures historiquement investies.

ADESSA est dirigée par un Conseil d'Administration composé d'élus issus des associations adhérentes.

Sa mission première est d'assurer une représentation forte et plurielle du réseau (services, régions, organisations) et de proposer un engagement et un programme politiques reflétant les aspirations et les actions de ses membres.

La mise en œuvre des orientations est assurée par le Bureau, le Directeur Général et l'équipe technique fédérale.

Quelques chiffres

Chaque année, la fédération réalise une enquête auprès de ses adhérents afin de connaître trois dimensions de leurs actions :

les effectifs (par classification dans l'accord de branche de l'aide à domicile, par âge, par ancienneté...),

les activités (en heures facturées),

les publics aidés.

Les 270 associations adhérentes couvrent **83 départements** et font travailler plus de **35 000 salariés** (autour de 20 000 équivalents temps plein) : 20 000 salariés des associations (prestataire) et 15 000 salariés des particuliers employeurs (mandataire)

166 000 personnes ou familles ont été aidés pour un total de 25 millions d'heures facturées, hors SSIAD.

ADESSA a progressé de 10,9% en activité et 9,4% en effectifs E.T.P.

ADESSA présente **un taux de qualifiés de 20%**. Taux supérieur à celui relevé dans les services d'aide à domicile agréés.

Dans le cadre de l'action sociale, **l'aide aux personnes âgées** constitue l'activité majeure (57%), 10% des heures facturées dans l'année vont à **l'intervention auprès des familles**.

L'aide aux personnes handicapées ou malades, hors SSIAD, représente plus de 3% de l'activité.

Enfin, 30% des heures concernent l'aide aux ménages sans aucune prise en charge.



Union Nationale de l'Aide, des Soins
et des Services aux Domiciles.

108-110 rue Saint Maur

75011 Paris

Tél : 01 49 23 82 52

Fax : 01 43 38 55 33

Mail : accueil@una.fr

Site : www.una.fr

Présentation

LE RESEAU N°1 DE L'AIDE, DES SOINS ET DES SERVICES AUX DOMICILES.

1183 structures adhérentes

Elles sont présentes à travers toute la France et en Outre- Mer. La majeure partie d'entre elles sont des associations loi 1901, mais le réseau comprend aussi des structures publiques territoriales (Centres Communaux ou Intercommunaux d'Action Sociale, services municipaux), des organismes mutualistes, des Fondations ou encore des Comités Croix Rouge.

Ces structures sont souvent polyvalentes et gèrent plusieurs types de services auprès de différents publics :

- 869 services d'aide à domicile auprès des personnes âgées (aide aux actes essentiels de la vie quotidienne),
- 182 services d'aide aux familles (aide dans les activités de la vie quotidienne pour mieux concilier vie familiale et professionnelle),
- 87 services de technicien(nes) de l'intervention sociale et familiale, les T.I.S.F. (accompagnement en cas de situation grave empêchant les parents d'assurer pleinement leurs fonctions parentales),
- 224 services d'auxiliaires de vie (intervention auprès de personnes handicapées),
- 215* services de soins infirmiers à domicile (S.S.I.A.D.),
- des services d'hospitalisation à domicile (H.A.D.),
- des centres de soins.

557 885 personnes aidées

- 471 719 personnes âgées.
- 38 746 familles.
- 25 279 personnes soignées.
- 19 827 personnes handicapées.

- 98 835 particuliers-employeurs (cadre mandataire) .
- 92 millions d'heures d'intervention par an
- 122500 professionnels
- 80000 dépendent du mode prestataire,
- 42500 assistantes de vie sont également encadrées par les structures du réseau UNA dans le cadre mandataire.

Agent ou employé(e) à domicile, auxiliaire de vie sociale, aide médico-psychologique, aide-soignant(e), T. I. S. F., infirmier(e)... Pour la plupart de ces métiers, un diplôme est obligatoire. Dans notre réseau, le personnel d'encadrement (directeur de structure, coordinateur de service de soins ou responsable de secteur) est également professionnel. " Adhérer, c'est aussi adopter une démarche qualité", précise l'article 16 de la Charte d'appartenance et d'engagement du réseau UNA. Près de la moitié des structures adhérentes sont d'ores et déjà engagées dans cette démarche selon la norme "Services aux personnes à domicile".

18 familles de services

Le rôle de nos structures est de faciliter, d'accompagner la vie à domicile des personnes fragilisées par l'âge, la maladie, le handicap ou se trouvant dans une situation familiale délicate. Elles développent également des services de proximité visant à répondre aux besoins de publics non fragilisés (ménage, bricolage...).

- 1. Conseil et évaluation des situations auprès des personnes.
- 2. Coordination et suivi des prestations auprès des personnes.
- 3. Aide à la personne (actes essentiels de la vie quotidienne, activités domestiques, activités sociales et relationnelles).
- 4. Santé et soins à domicile.
- 5. Intervention sociale auprès des familles.
- 6. Aide aux aidants non professionnels (soutien psychologique, groupes de parole, relais...).
- 7. Repas à domicile (cuisine, portage des repas).
- 8. Téléassistance, téléservices.
- 9. Services de tutelle.
- 10. Transport accompagné.
- 11. Accueil des enfants (garde, baby-sitting, trajets...).
- 12. Accompagnement scolaire.
- 13. Bien-être de la personne (coiffure, esthétique...).
- 14. Culture et animation (lecture, jeux, ateliers mémoire).
- 15. Vie hors du domicile (hébergement temporaire, accueil de jour).
- 16. "En votre absence" (entretien du logement, préparation du logement en vue d'un retour à domicile après hospitalisation...).
- 17. "À votre place" (courses, démarches administratives...).
- 18. Entretien du cadre de vie(ménage, repassage, entretien du jardin...)

Prestataire ou mandataire ?

Les associations ou services d'aide à domicile et d'aide aux familles peuvent :

- intervenir comme employeur direct des personnels à domicile: cadre prestataire,
- servir d'interlocuteur entre l'intervenant à domicile et le bénéficiaire: cadre mandataire.

Dans le cadre mandataire, le bénéficiaire est l'employeur direct de l'intervenant à domicile, la structure se chargeant du recrutement et des aspects administratifs.

L'UNIOUSS

et les associations de solidarité, sanitaires, sociales et socio-judiciaires en France

L'Unioyss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux) est une association loi 1901 reconnue d'utilité publique.

Depuis 1947, l'Unioyss est présente sur tout le territoire.

En 2005, elle regroupe 20 000 établissements et services privés à but non lucratif du secteur social, médico-social et sanitaire, au travers de :

- 22 Uriopss (Unions régionales)
- 110 fédérations et unions nationales de défense et de promotion des personnes, de gestion d'établissements et de services, de soutien aux activités sociales, sanitaires, médico-sociales et socio-judiciaires.

Ses missions :

- Organiser une concertation et une représentation transversales aux secteurs traditionnels de l'action sanitaire et sociale (personnes âgées, personnes handicapées, enfance famille, pauvreté exclusion- santé...).
- Valoriser le secteur à but non lucratif de solidarité, en France et en Europe
- Veiller aux intérêts des personnes fragiles dans la construction des politiques sociales, et faire le lien entre l'Etat, les pouvoirs publics territoriaux et les associations du secteur.

Les valeurs qui nous rassemblent

- primauté de la personne,
- non lucrativité et solidarité,
- participation de tous à la vie de la société,
- innovation dans les réponses sociales, alimentée par l'observation des besoins.

Les associations de solidarité en France

La société française confie à ces associations la mission d'accompagner chaque année plus de 5 millions de personnes parmi les plus fragiles de notre communauté nationale : personnes handicapées, personnes âgées, adolescents, personnes malades, exclues ou en voie de rupture sociale.

Elles bénéficient du concours de 500 000 professionnels salariés et de l'engagement de plus de 1 000 000 de personnes bénévoles, soit 1/3 de la masse salariale de l'économie sociale.

Ensemble, à côté du service public, des mutuelles, caisses de retraite, et du secteur marchand, elles garantissent aujourd'hui en France, une réponse sanitaire, sociale et médico-sociale sur deux.

Les adhérents de l'Union

Les adhérents de l'Unioyss, des Uriopss et des adhérents nationaux sont des personnes morales à but non lucratif ainsi que les établissements et services qui leur sont attachés.

Il peut s'agir de fédérations et de leurs représentants locaux, de personnes morales uniques d'implantation nationale, internationale, ou locale (régionale, départementale, municipale, etc.)

Ces structures ont en commun d'agir dans le secteur sanitaire, social et médico-social, auprès de personnes exclues, ou en situation de précarité, de personnes malades, handicapées, âgées, ou encore auprès de familles, d'enfants ou d'adolescents en difficulté.

Annexe 2 :
**Questionnaire adressé
aux associations**



10, rue Saint-Florentin 75001 Paris
Tél : 01.55.35.38.40 Fax : 01.55.35.38.49
www.opus3.fr

**FRANCE ACTIVE - ADESSA -
A DOMICILE FEDERATION
NATIONALE - UNA**

**ETUDE DE LA SITUATION FINANCIERE
ET DES BESOINS DE FINANCEMENT
DES ASSOCIATIONS D'AIDE
AUX PERSONNES A DOMICILE**

**QUESTIONNAIRE A
DESTINATION DES
ASSOCIATIONS**

**REPONSE ATTENDUE
POUR LE 17 MAI 2006**

Avril 2006

PREAMBULE

Le secteur des associations d'aide aux personnes à domicile connaît depuis plusieurs années des mutations profondes liées notamment à :

- un développement économique rapide du secteur, bien supérieur au reste de l'économie, qui s'accompagne en outre d'une concurrence accrue, notamment du secteur lucratif ;
- une recomposition de son cadre d'intervention réglementaire et conventionnel (Loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, accords de branche et élaboration d'une Convention collective...) ;
- l'émergence de nouvelles politiques publiques qui le concernent (APA, Plan de développement des services, CESU...).

Dans ce contexte, globalement positif en ce sens qu'il favorise la reconnaissance du secteur, encourage à sa professionnalisation et apporte des réponses nouvelles en matière de solvabilisation de la demande, les associations d'aide aux personnes peuvent malgré tout se trouver fragilisées faute de parvenir à faire valoir leurs spécificités de positionnement et d'intervention.

C'est pourquoi, il est apparu important à plusieurs réseaux associatifs de réfléchir aux conditions d'accompagnement des associations qu'ils fédèrent afin de les aider dans leur pérennisation et, simultanément, leur permettre de s'approprier une part du développement en cours.

Souhaitant apporter leur contribution à cette démarche, le réseau des DLA, le CNAR Social, Médico-social et Santé porté par l'UNIOPSS, le CNAR Financement porté par France active et plusieurs banques et financeurs de l'économie sociale se sont mobilisés.

Pour permettre à l'ensemble de ces partenaires de compléter et renouveler leurs outils et approches par rapport aux associations du secteur de l'aide aux personnes, ils sont convenus de conduire une étude approfondie de la situation et des besoins de financement de ces projets.

C'est cette étude qui nous a été confiée.

Pour partie fondée sur le recueil d'éléments objectifs de caractérisation des associations du secteur, l'enquête que nous conduisons prend notamment appui sur l'exploitation du présent questionnaire qui sera administré auprès d'un échantillon d'associations représentatives des 3 réseaux qui s'y sont associés.

Nous vous remercions par avance du temps que vous voudrez bien consacrer à le renseigner et vous rappelons qu'en tant que de besoin, Xavier ROUSSINET, qui pilote l'étude au sein d'Opus 3, se tient à votre entière disposition pour vous aider.

Bien évidemment, les informations que vous voudrez bien nous faire parvenir seront traitées de manière strictement confidentielle et vous serez associés aux suites qui seront données à la démarche.

1. IDENTIFICATION

Q1 - Nom de la structure	
Q2 - N° de SIRET	
Q3 - Nom de l'interlocuteur	
Q4 - Fonction	
Q5 - Ligne directe de l'interlocuteur	
Q6 - Adresse	
Q7 - Code postal	
Q8 - Ville	
Q9 - Téléphone	
Q10 - Mail	
Q11 - Code APE	
Q12 - Année de création et année de démarrage (si différent)	1 Année de création : 2 Année de démarrage :
Q13 - Périmètre géographique d'intervention. Préciser vos principaux lieux d'implantation : communes, cantons...	

2. LES ELEMENTS D'EXPLOITATION

2.1 L'activité

Q14 - Précisez le nombre de services et d'établissements que vous gérez (fin 2004) :

Nombre de services : _____

Nombre d'établissements : _____

Q15- Reportez dans le tableau suivant vos principales familles d'activité pour l'année 2004 :

	4 Nb usagers	5 Nb d'heures et/ou actes facturés	6 Tarif moyen pratiqué (par heure ou acte)	7 Nb total de salariés	8 Nb de salariés ETP
1 Prestataire					
2 Mandataire					
3 SSIAD					
4 Autres (à préciser) : _____					

Q16- Afin d'avoir une vision dynamique de votre activité, renseignez le tableau suivant :

	2002	2003	2004	2005
1 Nombre d'usagers				
2 Nombre de financeurs*				
3 Nombre d'heures et/ou actes facturés				
4 Tarif moyen de l'heure facturée				
5 Tarif moyen de l'acte facturé				
6 Nombre total de salariés				
7 Nombre de salariés en ETP				
8 Dont nombre de salariés permanents (en ETP)				

* Par financeur, il faut entendre les organismes qui prennent en charge, tout ou partie, du coût de la prestation pour le compte de l'utilisateur.

2.2. Les risques

Q17 - Selon vous, quels sont les principaux facteurs de risques - de toute nature⁽¹⁾- auxquels vous êtes aujourd'hui confrontés ?

Q18 - Pour les **2 risques** que vous jugez primordiaux, détaillez leur nature, leur probabilité de survenance, leur impact potentiel sur le fonctionnement de votre structure ainsi que les procédures mises en place pour en limiter les effets :

1 Risque n°1 : _____

2 Risque n°2 : _____

1) Par risque, nous entendons tout ce qui peut fragiliser votre action. Ils peuvent ainsi concerner plusieurs volets de votre activité : économique, technique, réglementaire, politique, partenarial, ressources humaines...

2.3. Les éléments chiffrés

Q19 - L'analyse de la situation financière de votre association et de vos besoins de financement ne peut être valablement conduite qu'à partir de données issues de votre comptabilité générale.

Pour vous aider à renseigner le tableau suivant, qui reprend les principaux éléments de votre **compte de résultat**, nous vous précisons la ligne de la liasse fiscale correspondant à chacune des données recherchées :

	Lignes de la liasse	2002	2003	2004	2005 (si possible)
1 Total des produits	FR				
2 Dont montant des activités facturées	FL				
3 Dont subventions d'exploitation	FO				
4 Redevances de crédit-bail	HP+HQ				
5 Frais financiers	GR				
6 Dotation aux amortissements	GB				
7 Dotation aux provisions	GP - GU				
8 Résultat financier	GP-GU				
9 Résultat exceptionnel	HD-HH				
10 Résultat net	DI				

Q20 - Pour les subventions d'exploitation ⁽²⁾ obtenues en 2004, précisez le nom du financeur, l'objet du financement, le délai de paiement constaté (à partir de la date de notification), les modalités de versement ainsi que le type de justificatif à produire :

1 Nom du financeur	2 Objet du financement	3 Délai moyen de paiement (jours)	4 Modalités de versement*	5. Type de justificatifs à produire (rapport, facture...)

* Par exemple, nombre d'acomptes, paiement sur service fait...

-
- 2) Dès lors qu'elles rémunèrent une prestation, les recettes publiques (Conseil général, CAF, CPAM...) ne doivent pas être considérées comme des subventions d'exploitation mais comme un produit d'activité.

Q21 - Dans l'hypothèse où vous bénéficiez de ressources « gratuites » (bénévoles intervenant **sur la mise en œuvre du service**, mise à disposition de personnel, de locaux, de matériel...), précisez la nature de la ressource, le partenaire concerné, sa valorisation approximative ainsi que sa pérennité :

1 Nature de la ressource	2 Origine	3 Valorisation estimée	4 Pérennité de la ressource

3. LA GESTION DU CYCLE D'EXPLOITATION

Q22- Quelle procédure avez-vous mis en place pour collecter les informations nécessaires à l'établissement de la facturation :

Q23- Quel est le rythme calendaire de facturation ? Si nécessaire, distinguez par type de clients / financeurs :

1 Clients / Financeurs	2 Rythme de facturation

Q24 - La procédure d'émission et d'envoi de factures est-elle informatisée ?

Emission : 1 Oui 2 Non

Envoi : 1 Oui 2 Non

Q24bis - Si oui, précisez quel est le logiciel ou progiciel utilisé : _____

Q25 - Un système de prélèvement automatique a-t-il été mis en place ?

1 Oui 2 Non

Q25bis - Si oui, avec quels impacts sur votre activité (à titre d'exemple, en terme de relations clients, de trésorerie, de productivité...)

Q26- Pour vos 5 principaux clients / financeurs, précisez pour les 5 principaux leurs délais de paiement moyens (en jours) :

1 Clients / Financeurs	2 Délai théorique (demandé)	3 Délai constaté (réel)

Q27- Concernant les prestations prises en charges, partiellement ou en totalité, par vos financeurs (Conseil Général, CPAM, CRAM, Mutuelle...), précisez, pour chacun d'eux si le versement est effectué directement à l'utilisateur ou à votre compte et selon quelles modalités :

1. Financeurs	2. Versement à l'utilisateur	3 Versement à votre compte	4 Modalités de versement

Q28- Disposez-vous d'une procédure formalisée de relance des clients ?

1 Oui 2 Non

Q28bis - Si oui, décrivez la sommairement :

Q29- Quel est le taux moyen de créances irrécouvrables en 2004 (créances irrécouvrables / facturation totale de l'année) ?

--

Q30- A la date de saisie du présent questionnaire, quel est le taux moyen de factures en retard de paiement (Nombre de factures en retard de paiement / Nombre total des factures) et pour quel montant ?

1 Taux Moyen	2 Montant

Q31 - Quelle est la politique de provisionnement des créances clients ?

Q32 - Plus globalement quels outils de suivi d'activité et de suivi de gestion avez-vous mis en place ?

1 Suivi d'activité (à titre d'exemple : suivi mensuel du nombre d'heures facturées par famille, suivi du nombre moyen d'heures par usager...)	3 Système automatisé (cocher la case)

2 Suivi de gestion (à titre d'exemple : budget prévisionnel, plan de trésorerie, suivi de facturation...)	

4. LA STRUCTURATION FINANCIERE

Q33- Pour les éléments de structuration financière de votre association, nous vous demandons de compléter le tableau suivant à partir de votre **bilan**.

Pour vous y aider, nous vous rappelons les lignes de la liasse fiscale auxquelles vous devez faire référence pour chaque information demandée :

	Lignes de la liasse	Montant 2002	Montant 2003	Montant 2004	Montant 2005 (si connu)
1 Fonds associatif	DA				
2 Réserves	DD+DE+DF+DG				
3 Report à nouveau	DH				
4 Subventions d'investissement	DJ				
5 Provisions pour risques et charges	DP+DQ				
6 Actif immobilisé brut	BJ				
7 Actif immobilisé net	BJ-BK				
8 Investissements corporels de l'année	LP (annexes)				
9 Investissements incorporels de l'année	KF (annexes)				
10 Investissements financiers de l'année	LS (annexes)				
11 Créances d'exploitation	BV-BW +BX-BY+BZ				
12 Dettes d'exploitation	DW+DX+DY +DZ+EA+EB				
13 Solde bancaire au 31/12	EH-CF				
14 Valeurs mobilières	CD-CE				
15 Dettes bancaires moyen terme	DU+DV				

Q34- Pour les fonds propres et quasi-fonds propres, précisez :

Nature	Montant 2004	Origine(s)
1 Fonds associatif (préciser le montant éventuel du Résultat sous compte de tiers)		
2 Bons de caisse		
3 Contrat d'apports avec droit de reprise		
4 Contrats d'apports sans droit de reprise		
5 Subventions d'investissements		
6 Provisions pour risque et charges		
7Autres, précisez :		

Q35 - Si vous avez eu recours à des emprunts bancaires au cours des 3 dernières années, précisez pour chacun d'entre eux :

	1 Objet du financement et montant initial	2 Montant du prêt	3 Durée du crédit	4 TEG	5 Garanties données à la banque ⁽³⁾	6 Banque concernée
1 Emprunt n°1						
2 Emprunt n°2						
3 Emprunt n°3						

3) Pour mémoire, ces garanties peuvent être un gage ou un nantissement pris sur l'objet du financement, une garantie donnée par un tiers, une caution personnelle...

5. LES RELATIONS ET SERVICES BANCAIRES

Q36 - De combien de comptes bancaires disposez-vous ?

Q37 - Dans quelles banques ? _____

Q38 - Bénéficiez-vous de lignes de financement à court terme ?

1 Oui 2 Non

Q38bis – Si oui, veuillez remplir le tableau suivant :

Nature	Maximum autorisé	Montant moyen utilisé en 2004
1 Découvert autorisé		
2 Avance de subvention		
3 Dailly		
4 Escompte		
5 Autres, précisez :		

Q39- Avez-vous l'habitude de placer vos excédents de trésorerie auprès de votre banque ?

1 Oui 2 Non

Q40 - Si oui, précisez :

Nature	1 Durée du placement (en mois)	2 Encours moyen	3 Label épargne solidaire (oui/non)
1 Livret (A, de banque, Bleu)			
2 Bons de caisse ou CDN			
3 Actions, obligations			
4 Autres, préciser :			
5 Autres, précisez :			

Q41- Au-delà des réponses en terme de financement et d'épargne, à quels services bancaires avez-vous régulièrement recours ?

- 1 Suivi des comptes par internet
- 2 Mandat de gestion pour les placements
- 3 Virement
- 4 Prélèvement
- 5 Autres, précisez : _____

Q41bis - Pour vos virements et prélèvements, quels supports utilisez-vous prioritairement ?

- 1 Papier
- 2 Disquette
- 3 Internet
- 4 Télétransmission

Q42 - De manière générale, notez de 1 à 5 votre relation bancaire (1 étant la note correspondant à la relation la plus satisfaisante)

6. L'ACCOMPAGNEMENT

Q43 - Etes-vous accompagné en matière de gestion et de financement ?

1 Gestion		2 Financement	
1 Oui	2 Non	1 Oui	2 Non

Q43bis - Si Oui, par qui (plusieurs réponses possibles) :

	Gestion	Financement
1 Membre du CA		
2 Fédération, tête de réseau		
3 Expert comptable		
4 Banquier de l'association		
5 Cabinet conseil		
6 Autre (à préciser) :		

Q44 - Avez-vous le sentiment que leurs compétences sont suffisantes par rapport :

A vos besoins actuels ?

1 Oui 2 Non

Q44bis - A vos ambitions ?

1 Oui 2 Non

Q45- Plus largement, de quels besoins prioritaires d'accompagnement, estimez-vous aujourd'hui avoir besoin en termes :

1. De financement et de gestion :

2. Dans les autres domaines (GRH, Communication, Management, Stratégie...) :

7. VOS BESOINS DE FINANCEMENT

Q46- Par rapport à votre projet de développement, à combien estimez-vous votre besoin de financement global pour les prochaines années ?

1 A court terme (< 1 an) :	
2 A moyen et long terme (> 1 an) :	

Q47- Répartissez ce besoin global par nature :

1 Investissement matériel	
2 Investissements immatériels*	
3 Financement du BFR (Besoin en fonds de roulement) :	
4 Comblement de pertes passées :	
5 Trésorerie :	

* Mise en place de certification qualité, développement commercial, phase de réflexion sur la création de nouvelles activités....

Q48- Quel niveau de fonds propres vous semble aujourd'hui nécessaire pour la conduite de votre activité et son développement ?

€

Q49- Estimez-vous vos ressources financières actuelles suffisantes ?

1 Oui 2 Non

Q49bis- Si non, quelles ressources pensez-vous mobiliser pour faire face à vos besoins (plusieurs réponses possibles) :

Nature	1 Montant à solliciter	2 Partenaire pressenti
1 Apport externe de fonds associatifs		
2 Autofinancement		
3 Subvention d'investissement		
4 Emprunt bancaire		
5 Autre emprunt		
6 Découvert (ou autre court terme bancaire)		
7 Autres, précisez :		

Q50- Quelles sont, selon vous, les limites et les défauts des outils de financement qui vous sont actuellement proposés ?

Classez vos réponses de 1 (le plus important) à 4 (le moins important)

	1	2	3	4
1 Montant du financement				
2 Coût du financement				
3 Durée du financement				
4 Délais d'acceptation				
5 Montant de l'apport exigé				
6 Besoin de garantie d'un tiers				
7 Procédure d'expertise				
8 Manque d'aide en matière d'ingénierie				
9 Méconnaissance des outils et de leurs modes d'intervention				
10 Exigences particulières du financeur (préciser) :				

Q50bis : Autres, précisez :

Q51 - Parmi ces différents items, **citer les 2** qui vous semblent les plus réhibitoires par rapport à la situation et aux besoins de votre association :

Merci de retourner ce document avant le 17 mai 2006 à :

Opus 3- 10, rue Saint-Florentin – 75001 Paris - 01.55.35.38.40

A l'attention de Xavier ROUSSINET (roussinet@opus3.fr)

Annexe 3 :

**Liste des structures
ayant répondu**

Nom de la structure	Adresse électronique	Département	Réseau
A DOMICILE 45	adomicile45@adomicile45.org	45	A Domicile Fédération Nationale
A DOMICILE 79	a.domicile79@laposte.net	79	
A DOMICILE HERAULT	adomicileherault@wanadoo.fr	34	
Aide et Intervention à Domicile du Bas-Rhin	aideadomicile.67@wanadoo.fr	67	
Association ADMF du Puy de Dôme	admf63@wanadoo.fr	63	
Association Aide aux Mères et aux Familles du Var	aideauxmeres83@wanadoo.fr	83	
Association Aide et Intervention	amf.calais@wanadoo.fr	62	
Association Aide et Intervention à Domicile du Haut Rhin Nord	aid-colmar@wanadoo.fr	68	
Association AMFD de l'Oise	amfd.oise@wanadoo.fr	60	
Association Centre de Soins Infirmiers Calmette et Guérin	cdsi.calmetteguerin@wanadoo.fr	37	
Association d'Aide A Domicile	aide.a.domicile-senlis@wanadoo.fr	60	
Association de Soins et d'Aides de Mulhouse & Environs ASAME	asame68@wanadoo.fr	68	
Association Mâconnaise d'Aide et d'Intervention A Domicile	adfm.macon@wanadoo.fr	71	
Périgord Famille - Aide et Intervention - Médiation familiale	perigordfamille@wanadoo.fr	24	
A.S.A.P.	'asap4@wanadoo.fr'	62	ADESSA
AMSAD	amsad@tiscali.fr	7	
ARIANE SERVICES	arianeservices@wanadoo.fr	59	
ASEC-EF	develop.asec@wanadoo.fr	59	
S.M.D.	smd.lyon1@wanadoo.fr	69	
SOINS & SANTE VAL DE SAONE DOMBES	soins.sante01@wanadoo.fr	01	
ABRAPA	contact@abrapa.asso.fr	67	UNA
ADAPA	adapa@adapa01.com	01	
ADPA	accueil@adpa-bj.com	38	
ADPA	mducgoninaz@adpa-grenoble.com.fr	38	
AMFD	amfd01@worldonline.fr	01	
ASSAD	assad.aire@wanadoo.fr	62	
ASSAD Roussillon	direction@assadroussillon.com	66	
Entraide Tararienne	entraide-tararienne@wanadoo.fr	69	
Office de garde	garde.adomicile@wanadoo.fr	42	
OFTA	ofta@9business.fr	69	
SUD	dommact.rennesud@wanadoo.fr	35	
Vivre à domicile	vad8@wanadoo.fr	69	

Annexe 4 :

**Liste des participants
à la table-ronde**

- ↪ Marie-France Bernard, A DOMICILE Fédération Nationale
- ↪ Bénédicte Brajeux, **ADESSA**
- ↪ Pascale Bouabdillah, directrice d'**AMFD 60**, membre de A DOMICILE Fédération Nationale
- ↪ Patrick Cholmé, **Vivre à domicile Meyzieu**, membre UNA
- ↪ René Courand, **ADPA Bourgoin-Jallieu**, membre UNA
- ↪ Stéphane Debouvry, **Service maintien à domicile Lyon**, membre ADESSA
- ↪ Denis Dementhon, France active, **CNAR Financement**
- ↪ Maryse Duc-Goninaz, directrice **ADPA Grenoble**
- ↪ Dominique Dumontet, directrice **Association de service à la famille Val-de-Marne**, membre UNA
- ↪ Momar Lo, **UNA**
- ↪ Maiwenn L'Hostis, UNIOPSS, **CNAR Social, Médico-social et Santé**
- ↪ Angelina Manissier, directrice d'**AMFD 01**
- ↪ Bernadette Riez, présidente d'**ASAP**, membre d'ADESSA
- ↪ Pascale Rouanet, directrice d'**ASSAD Roussillon**, membre UNA
- ↪ Jean-Pierre Savary, administrateur du **Centre de Soins Infirmiers Colmette Guerin**, membre de A domicile, Fédération
- ↪ François Svarez, trésorier d'**ADPA Grenoble**

Annexe 5 :

**Grille d'analyse des situations
rencontrées par les associations d'aide
à domicile et préconisations qui en
découlent**

Les préconisations par type de situation

Le tableau qui suit a été élaboré en mai 2007 à la suite d'une étude sur la situation économique et financière des associations d'aide aux personnes à domicile.

Menée par le CNAR Financement avec la participation de trois fédérations associatives (A Domicile Fédération Nationale, ADESSA, UNA) et de l'UNIOPSS.

Son objectif est de faciliter le diagnostic de la situation et des besoins d'accompagnement et de financement des associations par l'ensemble des partenaires qui peuvent concourir à leur développement et à leur consolidation, en particuliers les fédérations associatives, les Dispositifs Locaux d'Accompagnement, et les partenaires financiers bancaires ou de la finance solidaire.

Indicateurs / Indices	Evolutions possibles	Actions à privilégier
1) Associations dont le modèle économique n'est pas ou plus reconnu		
<p>A) Association dont le modèle économique dépend pour une large part de décisions nationales Exemple : Centre de Soins Infirmiers dans le contexte actuel de son financement par la CNAM TS</p>	<p>Risque de disparition à plus ou moins long terme de l'activité (en fonction du niveau de fonds propres de l'association et de la diversité de ses activités notamment) si un modèle économique et partenarial ne peut pas être renégocié en mixant ressources nationales et locales</p>	<p>Accompagnement L'enjeu dépassant pour une large part telle ou telle situation locale, il nécessite une interpellation des partenaires et financeurs concernés par les réseaux de l'aide à domicile et du sanitaire et social.</p> <p>Au plan local, il peut cependant être utile d'accompagner les structures concernées dans des démarches de réorganisation interne, de mutualisation/adossement à d'autres opérateurs du territoire et/ou de diversification des activités et des sources de financement</p> <p>Financement Dans un premier temps, la banque pourra maintenir ses lignes de financement à court terme si elles font l'objet de garanties (différentes formes de cession de créances) Puis, dès lors que les perspectives économiques apparaîtront stabilisées sur le moyen terme, des financements plus structurants pourront être progressivement mobilisés</p>

Indicateurs / Indices	Evolutions possibles	Actions à privilégier
1) Associations dont le positionnement n'est pas ou plus reconnu (suite)		
B) Risque avéré Déséquilibre budgétaire chronique Report à nouveau négatif Fonds propres négatifs	Disparition de l'activité concernée, voire de l'association porteuse	<p>Accompagnement</p> <p>1- Mise à plat de la situation de l'association, notamment des éléments de coûts de revient</p> <p>2- Mise en débat du diagnostic avec les principaux financeurs du service</p> <p>3- Elaboration d'un plan de redressement sur la base d'un compromis partenarial et financier renouvelé</p> <p>4- Engagement des principaux partenaires et financeurs dans le plan de redressement</p> <p>Les dispositifs d'accompagnement peuvent dans ce contexte aider à la réalisation d'un diagnostic partagé puis à la prise de conscience et à la mobilisation collectives, préalables indispensables à l'élaboration d'un plan de redressement</p> <p>Financement</p> <p>Si des besoins de financement liés à la dégradation de la situation de trésorerie sont fréquents dans ce cadre, les banques et outils financiers ne pourront intervenir que dans l'hypothèse où un plan de redressement précis et réaliste aura été formalisé.</p> <p>La banque peut maintenir ses concours court terme en préfinancement de créances publiques si des actions concertées de redressement sont entreprises.</p>
C) Risque potentiel Prix de vente inférieur au prix de revient Perte d'agrément et/ou de marchés Baisse du chiffre d'affaires > 10% Masse salariale supérieure à 85% du total des produits	Spirale de difficultés financières qui peuvent entraîner à terme la disparition de l'activité	

Indicateurs / Indices	Evolutions possibles	Actions à privilégier
2) Associations dont le modèle économique n'est pas stabilisé		
<p>Alternance d'exercices excédentaires et déficitaires Variation annuelle importante (+ de 20%) de l'activité, à la hausse ou à la baisse Evolution importante de la masse salariale Reprise ou abandon d'activités ou d'implantations locales</p>	<p>Dans ce cas de figure, l'association peut être confrontée à 2 évolutions défavorables :</p> <p>A - si les charges augmentent plus vite que l'activité, l'association connaîtra un déséquilibre budgétaire qui l'amènera à revoir ses choix stratégiques ;</p> <p>B - si la rentabilité supplémentaire générée par la croissance de l'activité ne couvre pas l'augmentation du besoin en fonds de roulement, l'association connaîtra d'importants problèmes de trésorerie (effet de ciseau) alors même qu'elle sera à l'équilibre budgétaire A l'inverse, si le développement d'activité génère un autofinancement qui permet de couvrir l'augmentation du besoin en fonds de roulement, l'association rejoint la situation-type n°5 décrite plus bas</p>	<p>Dans cette situation, l'enjeu d'un éventuel accompagnement est avant tout d'aider les dirigeants de l'association à clarifier leur stratégie, à en vérifier la cohérence et à s'assurer de la capacité de l'association à la mettre en œuvre.</p> <p>Accompagnement</p> <p>A - L'accompagnement doit en particulier porter sur une évaluation précise des prix de vente et du seuil de rentabilité de chaque activité d'une part, et des volumes d'activité d'autre part, permettant de dégager une capacité d'autofinancement suffisante. Une évaluation du contexte concurrentiel est aussi nécessaire. L'accompagnement peut déboucher sur des préconisations de limitation ou d'abandon d'une ou plusieurs activités, et/ou de revalorisation des tarifs permettant de mieux tenir compte de certaines charges.</p> <p>B - L'accompagnement doit éclairer les éléments de choix à l'association qui peuvent être de ralentir la croissance, ou d'engager une démarche permettant d'amener le niveau de fonds propres à une hauteur suffisante pour porter le développement.</p> <p>Financement</p> <p>A – Tant que les conditions de l'équilibre ne sont pas clairement déterminées (tarifs et volumes d'activités) et que les actions permettant d'y parvenir ne sont pas mises en œuvre, il paraît difficile de mettre en œuvre des financements autres que des concours court terme directement liés à des créances avérées. Dès lors que des mesures sont prises, un plan de financement peut être envisagé (infra).</p> <p>B - Pour des raisons de partage des risques, les besoins de financement dans ce contexte nécessiteront le plus souvent des interventions croisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des banques, notamment sous forme de crédit moyen terme, pour aider à la couverture du besoin en fonds de roulement structurel ; - des réseaux de financement solidaires (France active, SIFA, Fondations...) pour aider à la constitution de capitaux permanents en attendant que l'activité économique soit stabilisée et permette de dégager les ressources nécessaires à leur remboursement.

Indicateurs / Indices	Evolutions possibles	Actions à privilégier
3) Associations qui présentent des besoins de rattrapage		
Report à nouveau négatif Fonds propres négatifs Frais financiers importants Capacité d'autofinancement positive	<p>Si les fonds propres apparaissent trop entamés au regard du niveau d'activité de l'association, elle est « virtuellement » en cessation de paiement</p> <p>Dans les autres cas, la structure (et indirectement ses financeurs) supporte des frais financiers « anormaux » qui grèvent son budget d'exploitation, augmentent ses coûts de revient et limitent son développement</p>	<p>Accompagnement Dans ce cas de figure, l'enjeu est de vérifier qu'on est entré dans une phase de redressement durable, et notamment que les fondamentaux économiques de l'exploitation, la gouvernance et les partenariats sont consolidés.</p> <p>L'accompagnement doit être une occasion de faire partager les constats de manière large aux partenaires de l'association : s'il y a un plan de redressement, il ne peut être que partenarial.</p> <p>Dans des phases aussi difficiles, une attention particulière doit être portée sur les compétences mobilisables dans l'équipe dirigeante, et les moyens de les renforcer.</p> <p>Financement Si les difficultés de l'association apparaissent durablement derrière elles, il peut être envisagé de mobiliser des ressources financières de long terme permettant de limiter le recours au court terme et, partant, les frais financiers y afférents</p> <p>Ce scénario n'est cependant envisageable que si, simultanément, le partenariat local y est favorable et que les perspectives d'autofinancement futur permettent de faire face aux charges de remboursement des concours octroyés.</p> <p>Un accompagnement visant à s'en assurer et à réunir le tour de table nécessaire au projet peut constituer un préalable indispensable.</p>

Indicateurs / Indices	Evolutions possibles	Actions à privilégier
4) Associations dont le projet de développement excède les ressources générées par l'activité		
<p>Capacité d'autofinancement positive mais insuffisante pour faire face aux besoins d'investissements et/ou à l'augmentation du besoin en fonds de roulement (la baisse du poids relatif des amortissements par rapport au total des produits et/ou du besoin en fonds de roulement peut constituer un indice en la matière)</p> <p>Un BFR négatif lié à des conditions de paiement favorables des partenaires publics (conseils généraux, tiers payant) peut masquer une insuffisance du Fonds de roulement au regard du volume d'activité. L'association peut alors se retrouver en difficulté dans l'hypothèse d'une dégradation des conditions de paiement par ses partenaires.</p> <p>Par ailleurs, l'absence de tension de trésorerie voir l'amélioration de la trésorerie liée à un BFR négatif dans un contexte de développement peut masquer temporairement une dégradation de la rentabilité.</p>	<p>Si l'association poursuit son développement sans en avoir les moyens, elle verra son résultat, et éventuellement sa situation de trésorerie se dégrader, éventuellement jusqu'à la cessation de paiement</p> <p>A l'inverse, si elle ajuste son projet de développement à ses moyens réels, elle ne pourra pas mettre en œuvre sa stratégie et atteindre l'ensemble des objectifs opérationnels qu'elle vise. On pense en particulier aux investissements en matière de formation et d'encadrement qui doivent être renforcés en phase de croissance.</p>	<p>Accompagnement Dans les phases de croissance, la problématique RH apparaît primordiale : il s'agit en particulier de maintenir le niveau de qualité tout en évitant un dérapage sur les coûts de revient.</p> <p>La structure d'encadrement doit par ailleurs être adaptée au niveau d'activité, ce qui peut entraîner une augmentation de certaines charges fixes. Dans l'hypothèse de franchissement de seuils, les paramètres économiques devront être redéfinis (volume d'activité, prix de vente, ...).</p> <p>Un accompagnement visant à formaliser le projet de développement et à le traduire en plan de financement pluriannuel est indispensable</p> <p>Si tout ou partie de l'activité de l'association relève de l'autorisation et donc de l'application de la loi 2002-2, une négociation avec les partenaires publics doit être engagée pour permettre la réalisation d'excédents et leur affectation au Fonds de Roulement, simultanément à la recherche de ressources externes permettant de financer le développement</p> <p>Financement Dans la mesure où le projet de développement apparaît pertinent et lisible, il est nécessaire de réunir un tour de table financier qui permette de prendre en charge les besoins de financement qu'il induit, notamment en termes d'investissement et de croissance du besoin en fonds de roulement entraîné par le développement. Des outils de quasi-fonds propres et/ou de crédit moyen terme classique doivent être mobilisés de manière à ne pas dégrader la trésorerie et fragiliser l'association.</p>

Indicateurs / Indices	Evolutions possibles	Actions à privilégier
5) Associations qui font face à leur développement dans de bonnes conditions		
Fonds propres positifs et en augmentation Trésorerie positive et stable (voire en augmentation) Stabilité du cycle d'exploitation Niveau d'investissements annuels adaptés aux besoins de l'association en la matière	L'association poursuit son développement tout en assurant à la fois sa stabilité et son indépendance financière	<p>Accompagnement Dans un contexte où l'essentiel est assuré, les besoins d'accompagnement peuvent porter sur des apports « de confort » ou de « productivité » (démarches qualité, informatisation, modernisation, automatisation...) qui renforceront encore l'association. Ils peuvent également concerner la professionnalisation des équipes et du service.</p> <p>Financement A priori, les besoins de financement externes sont couverts dans ce cas de figure ; l'enjeu à ce stade peut cependant être de mieux négocier les termes de son partenariat bancaire (y compris en terme de gestion de trésorerie) et/ou de franchir une nouvelle étape dans la reconnaissance et l'indépendance de l'association, par exemple au travers de l'acquisition de ses locaux d'activité.</p>