



Associations : à quoi penser pour bien gérer vos investissements ?

(mars 2024)

Souvent négligées et passant après les problématiques de gestion à court terme de l'association, la stratégie et la politique des investissements doivent trouver leur place annuellement dans les constructions budgétaires au même titre que les réflexions centrées sur l'exploitation courante de l'association.

Cette réflexion est d'autant plus importante que leurs effets couvrent un laps de temps important et n'ont pas un impact seulement à court terme. Cela nécessite en conséquence d'anticiper et de gérer dans le temps les rythmes d'acquisitions et de renouvellements de certaines immobilisations.

Dans ce contexte certaines autorités de tarification exigent des plans pluriannuels d'investissements (PPI) afin d'avoir une visibilité et une estimation financière sur plusieurs années des coûts à financer par le biais d'amortissements et plus rarement pour l'octroi de subventions d'investissements.

Définir une stratégie d'investissement

Plusieurs axes de réflexion sont à prendre en considération puisque de multiples options influent sur le financement des investissements et de leur renouvellement.

Lorsqu'il s'agit d'acquisitions, il convient de s'interroger sur leurs financements et les incidences générées pour le cycle d'exploitation (effets sur la trésorerie et incidence dans le résultat de l'exercice). Lorsque le financement se fait par prélèvement sur des fonds propres, il ne doit pas exposer l'association à une mise en difficulté pour son fonctionnement annuel. Il convient alors d'étudier d'autres possibilités de financements externes (banques, autorités de tarification, philanthropie privée et pour certaine l'émission d'obligations).

Il conviendra également de s'interroger sur les durées et les rythmes d'amortissement pour permettre un autofinancement futur par le biais des dotations. L'application des durées classiques préconisées par certaines pratiques ou des financeurs ne correspondent pas forcément au cycle de vie réel du bien concerné. Un rythme adapté est à privilégier qui sera explicité par la structure.

Par exemple, un véhicule qui transporte des usagers pourrait être amorti en fonction du nombre de kilomètres parcourus par référence à un nombre de kilomètres donnés par le constructeur. Cette situation n'est pas à négliger puisqu'une durée d'amortissement trop longue amènera l'association à attendre la fin de la période d'amortissement pour avoir la capacité de renouveler le bien. Cela peut entraîner des coûts d'entretien importants qui auraient pu être évités.

Dans le cadre de renouvellements d'investissements, l'association devra toujours prendre en considération les évolutions technologiques, celles générées par des changements d'environnement législatif ou environnemental, etc. Ainsi, le remplacement à l'identique ne correspond plus forcément aux besoins de la structure et certains projets de rénovations envisagés doivent être à nouveau réfléchis et (re)définis. Cela pourra avoir pour effet de provoquer des besoins financiers plus importants.

Par exemple, une structure qui envisagerait de refaire des fenêtres plus isolantes doit nécessairement inclure dans sa stratégie la question de l'isolation du bâtiment dans son intégralité. Dans le cas contraire, cet engagement de dépenses isolé peut générer des coûts inutiles ou plus élevés que s'ils avaient été réfléchis dans une stratégie globale (ex : biens qui doivent être rachetés avant même leur fin de vie).

Une saine gestion de la trésorerie générée par les dotations aux amortissements

Lorsque des renouvellements d'immobilisations sont nécessaires, le financement ne doit pas être en soit une problématique. En effet, l'immobilisation d'origine a généré une dotation permettant à l'association de consigner de la trésorerie en vue de leurs remplacements.

Pour autant, l'association doit prendre en considération que le renouvellement ne se fait jamais à coût identique et qu'elle doit veiller à ne pas consommer la trésorerie consacrée aux investissements pour absorber un déficit de trésorerie du fait de son fonctionnement. Cette situation serait génératrice de problématiques voire de difficultés importantes à venir. En effet, l'association ne disposerait pas alors de trésorerie suffisante pour financer son cycle d'exploitation alors qu'elle devrait financer une acquisition pour la totalité de sa valeur d'acquisition.

D'une manière plus générale, une association doit impérativement mettre en place des montages techniques qui lui permettent de générer et de conserver de la trésorerie pour le financement de ses investissements futurs. Pour cela, la comptabilité apporte des solutions telles que la possibilité de recourir à des amortissements accélérés (dérogatoires), des subventions d'investissements reprises dans les résultats de l'association au rythme des amortissements pour en neutraliser la charge, des fonds dédiés sur investissements et parfois des provisions pour travaux ou grosses réparations. Des montages juridiques peuvent également être envisagés pour « neutraliser » des coûts de financements externes ; la création de sociétés civiles immobilières en est un exemple.

L'établissement d'un budget d'investissement

A l'instar de ce qui est fait pour le fonctionnement, les associations doivent établir un budget pluriannuel pour les investissements. La préparation de ce budget est d'autant plus importante que les fonds mobilisés sont conséquents, gagés sur plusieurs années et ne sont pas sans incidence sur le fonctionnement annuel de l'association. La gestion des investissements doit être définie avec précision car leur caractère à moyen et long terme ne permet pas de compenser les à-coups par du court terme. Pour toutes ces raisons le budget d'investissement s'inscrit obligatoirement dans la stratégie financière de l'association.

In Extenso pour le Crédit Mutuel

- Pour aller plus loin :
 - [Les investissements](#)
 - [Le budget d'investissement](#)
 - [Guide pratique – Gérer une association](#)