

9. La Gestion Financière (du club)



On dit que l'argent est le nerf de la Guerre... c'est évidemment valable pour un club qui veut s'inscrire dans la durée, cela est également vrai pour réussir son développement !

Comment évaluer ses besoins financiers en fonction de ses objectifs ?

Nous l'avons dit dans la fiche précédente toute action à mettre en place implique un coût qu'il faut savoir « bien » estimer si l'on veut éviter les problèmes financiers.

Une fois les objectifs bien définis (voir fiche 2) il s'agit de trouver :

- Les ressources humaines pour mener les actions (fiche 8)
- Les ressources financières pour les accompagner

Il faut donc chaque année établir un « budget » et d'une manière générale les postes de celui-ci augmentent au fil des années :

- Au niveau des charges : en fonction des actions mises en place et du personnel éventuellement employé
- Au niveau des produits : en fonction du nombre d'adhérents accueillis, de l'aide Municipale, des subventions obtenues (Etat, Collectivités territoriales), du mécénat ou dons éventuels, et autre recettes annexes (organisations de manifestations, stages, lotos...)

Construire un budget prévisionnel :

Exercice difficile, car il doit tenir compte de beaucoup d'éléments, que nous allons donc reprendre en détail :

- **Les charges** (ou dépenses)
 - On peut les classer en plusieurs catégories :
 - **Les charges Fédérales** (affiliation, licences, inscriptions compétitions, formations, mutations)
 - **Les charges de fonctionnement sportif** (frais de déplacements, d'arbitrage, de boissons, achat de tenues et petit matériel sportif)
 - **Les charges de fonctionnement interne** (frais de formation autres que fédérales dont stages, frais de poste et communication, petit matériel administratif, frais de banque, location de salle parfois)
 - **L'organisation d'événements promotionnels** (journées portes ouvertes, Ping Tour, Ping Santé)
 - **Les Frais de personnel** (entraînement, stages, coaching), concernant du personnel salarié (salaires et charges sociales et formations obligatoires) ou toutes formes d'honoraires

Nb : les achats de gros matériel (tables par exemple) ne sont pas comptabilisés au moment de l'achat dans le compte de résultats de l'exercice mais au chapitre « immobilisations » de l'actif du bilan, et chaque année une partie de leur prix d'achat est enregistrée en charge dans le compte « dotation aux amortissements » du compte de résultats, et au bilan en diminution du compte d'immobilisation, et ainsi de suite chaque année jusqu'à ce que celle ci soit totalement amortie (sa valeur comptable est alors estimée nulle).

- **Les produits** (recettes)
 - Plusieurs catégories de produits équilibrent les charges :
 - **Les cotisations** : élément essentiel du budget, fonction du nombre d'adhérents et des tarifs pratiqués
 - **Les recettes annexes du club** : stages, organisation de manifestations diverses (internes au club et/ou locales, organisations d'épreuves fédérales), conventions avec d'autres clubs ou CD
 - **Les subventions** : encore bien souvent une partie importante des produits, et qui servent à « équilibrer » le budget
 - La subvention Municipale
 - L'ANS (L'Etat, mais maintenant à partir des arbitrages de la FFTT)
 - La subvention du Conseil Départemental (ou Régional suivant le niveau sportif du club)
 - **Le sponsoring, le mécénat, les dons** : très variables selon l'environnement, les connaissances, l'état d'esprit des adhérents qui veulent et peuvent participer à la bonne santé financière du club sous forme de dons

En fonction de tous ces éléments et de leur chiffrage le plus précis possible, se construit le budget prévisionnel, qui doit obligatoirement se présenter « en équilibre » (charges = produits), ce qui nécessite souvent de réajuster quelques postes, sur ou sous estimés au départ, au moment de faire « les additions » !

Le suivi du budget

Etablir un budget prévisionnel est « obligatoire » pour obtenir une aide Municipale et des subventions, mais combien de clubs en assurent un suivi régulier pour vérifier qu'il n'y ait pas de « dérapages » ?

Pour éviter les « mauvaises surprises » il est conseillé d'établir un budget prévisionnel le plus précis possible au départ et de passer les écritures comptables (au moins de trésorerie pour la plupart des clubs) le plus régulièrement possible, afin de comparer poste par poste, les prévisions avec les réalisations correspondantes, et ceci bien avant la fin de l'exercice !

Les « gardes fous » possibles

Les Dirigeants du club en charge de la gestion financière (en principe les membres du Bureau) déterminent chaque saison les besoins financiers du club en fonction du projet club comme nous l'avons déjà mentionné, mais les « incertitudes » liées aux recettes prévues (nombre d'adhérents, subventions, recettes annexes) ou dépenses non prévues d'autre part au niveau de la réalisation, peuvent mettre le club en difficulté financière :

- D'où l'importance d'une tarification des cotisations qui permette une marge de sécurité
- D'où la nécessité de bien suivre « régulièrement » les postes de dépenses et recettes, un ajustement pouvant ainsi être effectué « à temps » !

Comment faire évoluer son budget initial ?

La seule manière d'optimiser les ressources financières du club est d'adopter une politique « offensive », basée sur la recherche de publics (jeunes, loisirs, 3^e âge), en rapport avec les moyens disponibles pour prendre en charge les ressources humaines nécessaires, et tenant compte bien entendu des structures d'accueil (grandeur de la salle, créneaux disponibles).

Pour la plupart des « petits » clubs (moins de 50 adhérents) les charges et produits sont plutôt limités, le budget annuel de fonctionnement dépasse rarement les 10.000€ et les subventions sont généralement « limitées » ce qui implique un tarif de cotisations « réaliste », qui permette de maintenir l'équilibre financier.

Pour les autres, et en particulier ceux qui ont pour objectif de se développer, et/ou d'atteindre des résultats sportifs ambitieux, les choses deviennent un peu plus compliquées, le besoin d'aide sous forme de subventions (avant tout Municipale et Conseil Départemental) devient plus « indispensable » il faut optimiser les recettes, toujours en fonction des structures d'accueil, et pratiquer des tarifs de cotisations qui permettent de réaliser « l'équilibre ».

Le sponsoring ou mécénat font partie de ces recettes et ils sont toujours plus accessibles pour les clubs qui offrent un meilleur « retour sur image » selon la formule consacrée, même si notre sport n'est pas encore très médiatisé !

Qui pour tenir les finances ?

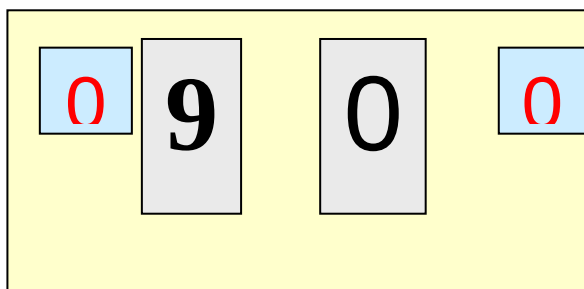
De préférence un comptable de métier (bénévole, pourquoi pas en retraite), sachant manier les comptes et les chiffres, et capable d'établir un budget prévisionnel et d'en assurer un suivi régulier !

Toutefois toute autre personne ayant des notions comptables (ou prête à suivre une mini formation), rigoureuse et motivée peut également se lancer dans l'aventure.

En conclusion : pas de formule « miracle », pour bien gérer les finances d'un club

- Bien estimer ses besoins au départ en fonction d'objectifs « réalistes »
- Construire un budget prévisionnel initial précis, en fonction de l'estimation globale des besoins, et des ressources possibles (les plus réalistes possibles)
- Bien suivre la réalisation des dépenses et recettes, en particulier les premières années, pour assurer une gestion financière « sécurisée »
 - Pour cela il faut absolument trouver la bonne personne au poste de trésorier
 - Il est bon de rappeler qu'un guide des ressources du club et qu'une calculette (KOOTEZ) pour l'aide à la détermination du montant des cotisations sont à disposition des clubs.
- Développer l'accueil de nouveaux publics, ajuster les tarifs des cotisations en fonction de la prestation fournie, multiplier les manifestations, participer au maximum aux animations Municipales, constituer de bons dossiers de demande de subventions (Mairie, ANS, Conseil Départemental ou Régional), rechercher des partenaires privés ou donateurs, sont les garanties d'un bon développement financier dans le temps, le tout étant de constituer l'équipe capable de s'y atteler !

Certains clubs ont franchi toutes ces étapes et obtenu de francs succès sportifs, nos propos ne les concernent donc pas forcément, ils s'adressent plutôt à ceux qui « galèrent » pour obtenir plus d'espace, plus de temps d'accessibilité à la salle, qui cherchent du personnel (voir prochaine fiche) ou des bénévoles pour notamment gérer au mieux les finances du club !



Conseils Pratiques

Il n'est pas aisé là encore de dresser une liste exhaustive des consignes à respecter ou des pièges à éviter, nous reviendrons simplement sur deux points qui nous semblent importants :

Le suivi de la trésorerie :

Dans nos associations, les principales rentrées de trésorerie sont constatées à des périodes bien précises :

- Les cotisations entre septembre et novembre,
- Les subventions municipales après les votes des budgets primitifs en début d'année civile et supplémentaires en fin d'année civile,
- Les subventions du Département sont votées en février / mars et payées en avril / mai.

Les dépenses sont généralement mieux lissées sur la durée de la saison.

L'établissement d'un **plan de trésorerie** positionnant (habituellement mensuellement) les recettes et dépenses tout au long de la saison peut être utile au trésorier de l'association.

Les « Excédents » :

Contrairement à ce qui est souvent dit, une association loi 1901 est autorisée à réaliser des excédents sans toutefois perdre son caractère non lucratif et sa gestion désintéressée. Toutefois ils ne doivent pas être redistribués entre ses adhérents.

Il est même indispensable de réaliser des excédents permettant :

- D'absorber un imprévu dans le déroulement d'une saison sportive (retard dans le versement d'une subvention, nombre d'adhérents inférieur aux prévisions)
- De financer une action exceptionnelle,
- D'investir pour l'achat des plus gros équipements (tables, matériel informatique) qui seront généralement pris en compte dans la comptabilité en tant qu'immobilisation, ce qui permet de n'impacter le compte de résultats que de la provision aux amortissements correspondante.

QUID ? :

- **Avez-vous un trésorier ayant les connaissances ou compétences pour maîtriser tous les points abordés dans cette fiche ?**
- **Sinon les CDOS ou CROS organisent régulièrement des mini formations permettant une assez bonne « mise à niveau » sur bien des points cités, et la FFTT propose la E-MALLETTE du Dirigeant (BASIC COMPTA) !**