



Accompagnement à la procédure d'alerte : cartographie et prévention des risques économiques (mars 2026)

Les associations ne sont pas à l'abri des difficultés économiques. Dépendance aux subventions, tensions de trésorerie, hausse des charges salariales : ces risques s'installent progressivement, et des signaux d'alerte existent bien avant la crise.

La procédure d'alerte est un mécanisme légal de réaction anticipée. La cartographie des risques et la prévention permettent d'agir en amont.

La procédure d'alerte : qui est concerné et comment ça fonctionne ?

Les associations concernées

Les obligations varient selon la taille et l'organisation.

La nomination d'un commissaire aux comptes (CAC) est obligatoire dès lors que l'association reçoit plus de 153 000 € de subventions publiques par an (art. L. 612-4 C. com.), ou dépasse 2 des 3 seuils suivants : 50 salariés, 3,1 M€ de bilan, 6,2 M€ de ressources. Par ailleurs, les associations d'au moins 50 salariés dotées d'un CSE disposent d'un droit d'alerte économique (art. L. 2323-50 C. trav.). Toute association employeur, quelle que soit sa taille, doit tenir une comptabilité permettant de détecter les risques.

La procédure en pratique : le rôle du CAC

Dès que le commissaire aux comptes relève des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, il est tenu d'agir selon quatre étapes :

1. **Information du président ou du bureau** par écrit des faits constatés.
2. **Réponse du président** sous 15 jours, exposant les mesures envisagées.
3. **Rapport spécial à l'assemblée générale** si la réponse est insuffisante ou absente.
4. **Saisine du tribunal judiciaire** en dernier recours si aucune mesure n'est prise.

À retenir : La procédure d'alerte n'est pas une sanction. C'est un outil de protection.

Ne pas la mettre en œuvre lorsqu'elle est obligatoire expose les dirigeants à leur responsabilité personnelle.

Cartographie des risques : identifier les vulnérabilités

La cartographie des risques consiste à **recenser, qualifier et hiérarchiser les menaces pesant sur la santé économique de votre association**. Elle n'est pas réservée aux grandes structures : réalisée avec votre expert-comptable en une demi-journée, elle constitue un outil de gouvernance précieux pour le CA et les partenaires financiers.

Les principales catégories de risques

Catégorie	Principaux risques identifiés
Financiers & trésorerie	Dépendance excessive à une subvention unique · Décalage encaissements/décaissements · Absence de fonds de roulement · Endettement ou découvert structurel
Ressources humaines	Départ non anticipé d'un salarié clé · Masse salariale disproportionnée · Turn-over élevé · Difficultés de recrutement sectorielles

Catégorie	Principaux risques identifiés
Financements publics	Non-renouvellement d'une convention · Réduction des dotations · Non-conformité aux critères d'éligibilité · Retards de versement
Gouvernance & opérations	Dépendance à un président ou dirigeant unique · Absence de séparation des fonctions · Défaut de documentation des processus · Litiges juridiques
Environnement externe	Évolution défavorable de la réglementation sectorielle · Apparition d'un concurrent agréé · Fin d'un dispositif d'emploi aidé

Matrice de prévention des principaux risques

Pour chaque risque identifié, voici la cotation indicative et les actions recommandées :

Risque	Niveau	Action préventive recommandée
Perte d'une subvention principale (> 20 % des ressources)	Élevé	<i>Diversifier les financements ; maintenir 3 mois de charges en fonds de roulement</i>
Retard de versement d'une subvention	Moyen	<i>Anticiper avec un plan de trésorerie ; négocier une ligne de caisse avec votre banque</i>
Départ du directeur salarié	Élevé	<i>Documenter les processus ; prévoir une passation ; politique RH fidélisante</i>
Masse salariale > 70 % des charges totales	Moyen	<i>Analyser annuellement le ratio charges fixes/ressources stables</i>
Dépendance à un seul mécène privé	Élevé	<i>Ne pas dépasser 30 % d'un financement unique ; diversifier le mécénat</i>
Litige prud'homal ou fiscal	Moyen	<i>Appliquer rigoureusement le droit du travail ; consulter dès les premiers signaux</i>
Non-conformité réglementaire sectorielle	Faible	<i>Organiser une veille annuelle avec son expert-comptable</i>

Prévention : les bons réflexes

Les outils de pilotage indispensables

Quatre instruments permettent à toute association employeur de piloter sa situation financière et de détecter les difficultés tôt :

- **Budget prévisionnel annuel** : validé par le CA en début d'exercice, suivi mensuellement. Tout écart > 10 % doit déclencher une analyse.
- **Plan de trésorerie mensuel** : anticipe les décalages encaissements/décaissements et permet de négocier à l'avance une facilité de caisse.
- **Tableau de bord mensuel** : taux d'encaissement des subventions, niveau de trésorerie, ratio masse salariale/ressources, jours de trésorerie disponible.
- **Analyse du résultat et des réserves** : un déficit sur deux exercices consécutifs et l'érosion des réserves sont des signaux d'alerte sérieux.

Signaux d'alerte et marche à suivre

Signaux d'alerte à surveiller :

- Trésorerie nette négative ou quasi-nulle sur plus de 30 jours consécutifs
- Résultat net déficitaire pour le deuxième exercice consécutif
- Retards de paiement fournisseurs ou des cotisations URSSAF
- Non-renouvellement annoncé d'une subvention > 20 % des ressources
- Recours croissant au découvert bancaire comme mode de financement courant
- Augmentation non maîtrisée de la masse salariale sans ressources correspondantes

Lorsqu'un ou plusieurs de ces signaux apparaissent, voici la marche à suivre :

- 1- Réunir le CA en séance extraordinaire** pour partager le diagnostic.
- 2- Contacter votre expert-comptable** pour établir une projection de trésorerie à 3-6 mois et identifier les leviers d'action.
- 3- Contacter votre chargé de compte bancaire** pour anticiper les besoins à court terme (ligne de trésorerie, renégociation d'échéances).
- 4- Activer les mesures d'urgence** (étalement fournisseurs, plan d'apurement URSSAF, activation des réserves, nouveaux financements).
- 5- Informer les financeurs concernés** avec transparence. La dissimulation aggrave toujours la perte de confiance.
- 6- Envisager une procédure amiable** (mandat ad hoc ou conciliation, procédure confidentielle) pour trouver un accord avec les créanciers avant toute procédure collective.

Le rôle de l'expert-comptable

Au-delà de la clôture annuelle, l'expert-comptable peut mettre en place des outils de reporting mensuel, assister le CA dans la lecture des comptes, accompagner les échanges avec les banques et financeurs, et intervenir en appui du CAC lors d'une procédure d'alerte. En cas de procédure collective, il peut également assister l'association dans ses démarches.

En résumé

Anticiper les difficultés n'est pas une marque de faiblesse : c'est une obligation envers vos salariés, bénéficiaires et partenaires. Mettez en place ces outils avant la crise, pas pendant.

Trois règles d'or : Surveiller régulièrement · Alerter rapidement · Agir collectivement.

In Extenso pour le Crédit Mutuel

> Pour aller plus loin :

- [La cartographie des risques de l'association](#)
- [Élaborer un plan stratégique de l'association](#)
- [Adapter une analyse financière aux associations](#)
- [Prévisions budgétaires](#)