

Repenser le financement associatif



Sommaire

Introduction	3
1 Faire évoluer son modèle économique, une nécessité stratégique	4
1.1. Réduire la dépendance aux financements publics	5
1.2. Diversifier les sources de financement	5
1.3. S'adapter aux attentes des donateurs	6
1.4. Améliorer sa gestion financière pour rester compétitif et pérenne	6
2 Renforcer sa trésorerie, un incontournable pour toutes les associations	7
2.1. Un enjeu majeur de continuité et d'autonomie	8
2.2. Des outils simples pour un pilotage efficace	9
2.3. Adopter de bonnes pratiques pour sécuriser la trésorerie	9
2.4. Maintenir un dialogue constant et transparent avec les partenaires	10
3 Le financement bancaire, un levier à ne pas négliger	11
3.1. Un accompagnement bancaire adapté aux associations	12
3.2. Des dispositifs de financement pensés pour les besoins des associations	12
3.3. Un accès conditionné à une gestion rigoureuse	13
3.4. Le financement bancaire vecteur d'autonomisation	13
4 Optimiser les coûts	14
4.1. Diagnostiquer ses charges pour prendre des décisions éclairées	15
4.2. Mutualiser ou externaliser pour partager la dépense	15
4.3. Moderniser les process avec le numérique	16
4.4. Instaurer une culture de la gestion responsable	16
5 Maîtriser les risques pour sécuriser son association	17
5.1. Cartographier les risques pour sécuriser l'association	18
5.2. Élaborer un plan d'action pour renforcer le pilotage	19
5.3. Favoriser la transparence avec les partenaires financiers	19
5.4. Structurer la gouvernance de l'association	20
6 Diversifier ses ressources pour minimiser les risques	21
6.1. Bâtir une stratégie cohérente	22
6.2. Evaluer les sources pour limiter les risques	23
6.3. Construire un modèle de financement évolutif	25
7 Innover pour diversifier les ressources	26
7.1. Identifier les nouveaux leviers financiers	27
7.2. Consolider l'impact pour renforcer l'attractivité financière	28
Qui sommes-nous ?	29

INTRODUCTION

Le secteur associatif a vu entre 2005 et 2020, la part des subventions publiques passer de 34 % à seulement 20 % dans le financement des associations, alors que la demande sociale s'accélère.⁽¹⁾

Contraintes de rechercher d'autres ressources privées ou publiques pour compenser cette baisse, les associations affrontent de nouvelles difficultés.

Deux tendances, dans l'évolution des financements publics, impactent le fondement même du statut associatif : la nouvelle gestion publique qui privilégie les appels à projets, plutôt que les subventions, et la réglementation européenne qui privilégie, quant à elle, la libre concurrence. Les associations se retrouvent propulsées dans un univers concurrentiel qui les pousse à adopter des pratiques et des modes de gestion entrepreneuriaux similaires à ceux des entreprises lucratives auxquelles elles sont confrontées.

En parallèle, les donateurs et les mécènes expriment de nouvelles attentes, et imposent de nouvelles règles en privilégiant les structures engagées dans des démarches d'évaluation d'impact et soucieuses d'apporter de la transparence à leur gestion et à leur communication.

Face à ce changement de paradigme, les associations sont amenées à repenser profondément leur stratégie financière pour diversifier leurs sources de revenus, renforcer leur trésorerie et maîtriser leurs coûts afin de garantir leur pérennité.

Cet e-book propose des leviers stratégiques à activer pour permettre aux associations de sécuriser leur financement tout en préservant leur identité associative et leur mission d'intérêt général, afin de défendre la vitalité démocratique et sociale de la France, dont elles sont des actrices incontournables.

Il est réalisé par le Crédit Mutuel à partir du fonds documentaire d'Associatheque.fr rédigé par des experts, acteurs reconnus du monde associatif garantissant la mise à jour et la qualité des contenus du site.

(1) Source CESE 2024 - Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique





1

Faire évoluer son modèle économique, une nécessité stratégique

1

Faire évoluer son modèle économique, une nécessité stratégique

Les associations françaises font face à une incertitude financière croissante : contraintes budgétaires en hausse, logiques concurrentielles imposées, attentes renforcées en termes d'impact et de transparence, réduction du financement des frais de fonctionnement... couplée à des ressources humaines bénévoles de plus en plus aléatoires, ce qui les oblige à questionner leur modèle économique et à faire évoluer leur stratégie pour garantir leur pérennité économique tout en continuant à remplir leur mission sociale.

1.1 – Réduire la dépendance aux financements publics

Pilier historique du budget des associations, les subventions publiques se raréfient au profit des appels à projets.

Ces derniers sont pointés du doigt car :

- ils contraignent les associations à créer des projets pour répondre spécifiquement à des besoins définis par les pouvoirs publics, au détriment de leur propres projets et de leur mission ;
- ils sont soumis à la concurrence, y compris celle des entreprises privées.

En parallèle, les retards dans le versement des subventions aggravent la précarité financière des associations, les obligeant parfois à emprunter ou à avancer des fonds pour payer leurs salariés.

En mars 2025 :

- Près de la moitié des renouvellements de subvention n'avaient pas encore abouti.
- 45 % des renouvellements de subventions accordés étaient en baisse.

1.2 – Diversifier les sources de financement

La diminution et transformation des financements publics est devenue une tendance structurelle qui entraîne des difficultés de prévision et une gestion de trésorerie plus tendue, à laquelle les responsables associatifs doivent pallier.

L'hybridation des ressources, qui combine plusieurs types de financements : financements publics, mécénat privé, activités marchandes, crowdfunding, dons individuels ou encore partenariats innovants avec le secteur privé, s'impose pour limiter la dépendance économique et accroître les financements.

Cette diversification des ressources pousse les associations vers la professionnalisation et induit une nécessaire **adaptation des compétences internes** en matière de gestion financière, marketing, mécénat, collecte de fonds ou encore *évaluation de l'impact social*. Les associations se voient contraintes d'investir dans la formation des équipes salariées et bénévoles ce qui ajoute une tension financière supplémentaire.

1.3 – S’adapter aux attentes des donateurs

L’impératif de transparence financière et de démonstration d’*impact social* n’est plus seulement une condition nécessaire au soutien des financeurs, mais aussi à celui des donateurs. La générosité des Français évolue, avec des attentes croissantes envers les associations en termes d’efficacité, de transparence et d’engagement concret. Les donateurs recherchent désormais des résultats mesurables et une communication claire et sincère.

Pour les acteurs associatifs, répondre à ces nouvelles exigences est certes un atout majeur pour fidéliser donateurs et financeurs existants et en attirer de nouveaux, mais aussi une charge supplémentaire à absorber.

1.4 – Améliorer sa gestion financière pour rester compétitif et pérenne

Le corollaire de la diversification des sources de financement est la mise en œuvre d’une gestion financière rigoureuse. Pas seulement pour répondre aux exigences de transparence des parties prenantes, mais avant tout pour donner à l’association des moyens d’agir, d’anticiper, de maintenir et de développer son activité. Optimiser sa trésorerie, minimiser ses coûts et anticiper les risques sont des leviers souvent délaissés par manque de temps ou délégués par manque de compétences.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, il est essentiel que les associations petites ou grandes, tout comme leurs dirigeants, s’emparent de ces sujets hautement stratégiques et les considèrent comme de véritables outils de pilotage.





2

Renforcer sa trésorerie, un incontournable pour toutes les associations

Renforcer sa trésorerie, un incontournable pour toutes les associations

La trésorerie est un indicateur stratégique de la santé financière d'une association. Elle conditionne sa capacité à honorer ses engagements à court terme, à faire face aux imprévus et à maintenir la continuité de son activité. Une trésorerie insuffisante, fragilise l'activité, impacte la mission et entame la confiance des partenaires et des financeurs. Pourtant, c'est encore un angle mort pour beaucoup de dirigeants associatifs.

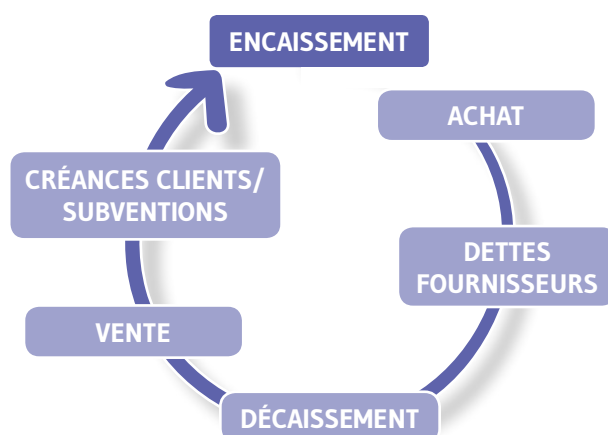
2.1 – Un enjeu majeur de continuité et d'autonomie

Selon l'enquête nationale menée en mars 2025 sur la *santé financière des associations*, près de 20 % des associations non-employeuses et 31 % des structures employeuses disposent de moins de 3 mois de trésorerie, un niveau qui les rend vulnérables face à l'instabilité des financements et à la volatilité des ressources.

La trésorerie est composée de l'ensemble des sommes d'argent disponibles à court terme par une organisation pour financer son activité. Elle conditionne sa capacité à agir dans la durée, à anticiper, à innover et à rester maîtresse de son calendrier opérationnel. Tout déficit de fonds de roulement met en péril la continuité de l'activité lorsque survient un décalage de financement, un retard de subvention ou une dépense imprévue.

Les besoins en trésorerie sont liés :

AU CYCLE D'EXPLOITATION :



À 2 TYPES D'EXIGENCES :

Fonds de roulement :

nécessaire pour financer les investissements matériels ou immatériels (R&D)

- Faire face aux imprévus
- Accéder au crédit bancaire
- Investir dans son développement
- Financer son besoin en fonds de roulement (BFR)

Besoin en fonds de roulement (BFR) :

nécessaire pour financer les décalages de trésorerie entre les entrées et les sorties

- Entre la production et la vente
- Entre la facturation de biens et services ou l'appel de fonds d'une subvention et leur encaissement
- Entre les dettes d'exploitation et leur règlement (fournisseurs, organismes sociaux...)
- ...

2.2 – Des outils simples pour un pilotage efficace

Pour bien gérer la trésorerie, plusieurs outils simples et accessibles peuvent être mis en place, suivis et ajustés au cours de l'année, afin de fixer un cap, de monitorer les flux financiers et de prendre des décisions éclairées.

- **Le budget prévisionnel**

Il permet de suivre et d'anticiper l'équilibre global de l'activité de l'association (recettes/dépenses) sur une année. En synthétisant les objectifs financiers et les moyens nécessaires pour les atteindre, le *budget prévisionnel* offre au dirigeant associatif un outil de pilotage efficace de sa trésorerie.

- **Le plan de trésorerie prévisionnel**

Il comptabilise mois par mois les flux financiers, offrant une visualisation des entrées et sorties d'argent, des périodes de tension et les marges de manœuvre disponibles. Plusieurs scénarios de *plan de trésorerie* (pessimistes/optimistes) peuvent être élaborés et mis à jour tout au long de l'année pour anticiper les évolutions de l'activité.

- **Les tableaux de bord de suivi**

Les *tableaux de bord* servent à assurer un suivi régulier des indicateurs financiers-clés : solde bancaire, encaissements à venir, dépenses fixes, reste à recouvrer, BFR... adaptés au contexte de chaque association.

Ces outils, véritables aides à la décision quand ils sont mis à jour régulièrement et partagés avec la gouvernance, sont peu utilisés dans les petites structures, souvent par manque de temps ou de compétences. Bien qu'ils soient faciles à mettre en œuvre et réalisables avec des *outils simples* comme un tableur Excel ou des logiciels libres (comme *Noethys*, *Dolibarr*...).

2.3 – Adopter de bonnes pratiques pour sécuriser la trésorerie

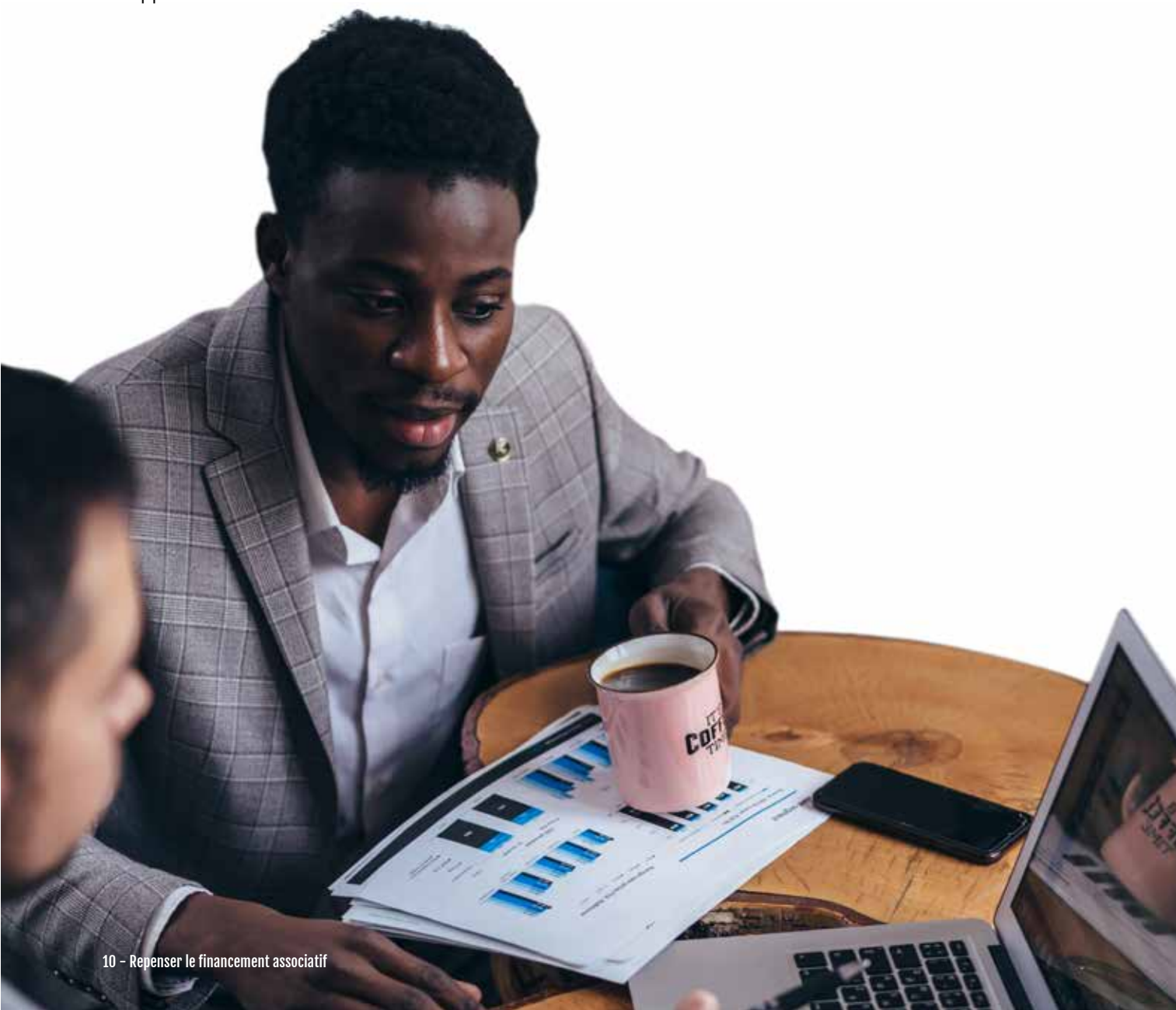
Au-delà des outils, chaque association dispose de leviers spécifiques selon sa structure et sa capacité de négociation. L'enjeu est de gagner en fluidité et de pouvoir anticiper.

- **Mettre en œuvre des procédures de contrôle interne** comme la validation des factures et des paiements, les relances clients et les échéances fournisseurs...
- **Négocier les conditions de versement des subventions** en demandant un acompte de 50 % à la signature comme le recommande le *CESE*.
- **Accélérer l'encaissement des recettes** en relançant systématiquement les financeurs et les partenaires en cas de retard de paiement ; en anticipant les justificatifs à fournir aux financeurs ; en proposant des modalités de paiement simplifiées aux bénéficiaires ou aux membres.
- **Optimiser les dépenses mensuelles** en négociant les délais de paiements auprès des fournisseurs ou des prestataires ou en ajustant le calendrier des dépenses non urgentes.
- **Explorer les solutions de financement** telles que les avances sur subvention, les lignes de trésorerie, les prêts relais pour répondre à des besoins ponctuels
- **Former les équipes** pour instaurer une culture de la gestion financière et du pilotage de la trésorerie qui implique les équipes opérationnelles, la direction et la gouvernance.

2.4 – Maintenir un dialogue constant et transparent avec les partenaires

Le maintien d'un dialogue ouvert et permanent avec les partenaires bancaires ou les financeurs permet à l'association de sécuriser sa trésorerie, de professionnaliser sa gestion, de renforcer la confiance des parties prenantes internes et externes tout en améliorant la capacité de l'association à remplir sa mission dans la durée.

- **Anticiper les besoins** : en partageant les périodes de tension de trésorerie dès qu'elles sont identifiées, il est plus facile de trouver des solutions pour éviter les situations de crise ou de rupture de paiement.
- **Trouver les solutions de financement adaptées** : les échanges avec les partenaires bancaires ou financeurs favorisent la mise en œuvre de solutions adaptées (avances de trésorerie, lignes de crédit, délais de paiement), qui sécurisent le fonctionnement de l'association au quotidien.
- **Renforcer la confiance** : des échanges transparents entretiennent la confiance entre les parties prenantes et facilitent l'obtention de conditions de financement et de soutien lorsque c'est nécessaire.
- **Sécuriser la structure** : une trésorerie bien gérée favorise la continuité des activités, sécurise les emplois salariés et rassure les équipes et la gouvernance.
- **Améliorer la réputation de l'association** : un dialogue régulier avec les partenaires renforce la fiabilité et le sérieux, ce qui peut ouvrir l'accès à de nouveaux financements ou partenariats, ou favoriser de nouvelles opportunités de collaboration.



A smiling woman with blonde hair and glasses, wearing a grey blazer over a beige turtleneck, is holding a large white document. In the background, a man is blurred. The image has a yellow vertical bar on the right side.

3

Le financement
bancaire,
un levier à ne pas
négliger

Le financement bancaire, un levier à ne pas négliger

Le financement bancaire reste encore marginal dans les pratiques financières du monde associatif. Alors que *la moitié des associations* rencontre régulièrement des tensions de trésorerie, elles sont encore peu nombreuses à envisager un recours au financement bancaire. Pourtant, dans le contexte actuel, le financement bancaire représente une ressource stratégique pour limiter la dépendance aux subventions, pallier les décalages de trésorerie, accompagner la croissance en finançant des équipements ou des projets, ou sécuriser l'activité en attendant des versements retardés.

3.1 – Un accompagnement bancaire adapté aux associations

Les banques s'engagent de plus en plus auprès des associations en proposant des services et des conseils qui répondent à leurs besoins spécifiques ou en s'adossant à des structures d'accompagnement du secteur associatif.

Le *Crédit Mutuel*, par exemple, offre une gamme complète de services dédiés aux associations, incluant des solutions de financement, de gestion quotidienne, d'encaissements et collecte, et d'épargne. Sa plateforme en ligne, *Associatheque.fr*, fournit depuis 15 ans des ressources pratiques telles que des guides de gestion, des conseils juridiques, des e-books et des outils pour aider les associations à gérer efficacement leurs activités.

France Active et le *Dispositif Local d'Accompagnement* (DLA), en partenariat avec des établissements bancaires, jouent un rôle central dans le soutien financier et stratégique des associations en renforçant leur capacité d'accès à des financements adaptés, tout en consolidant leur modèle économique.

Ces initiatives montrent une volonté des banques d'accompagner les besoins spécifiques des associations, en leur proposant des produits financiers dédiés, mais aussi des solutions digitales adaptées et un accompagnement personnalisé pour assurer la pérennité de leurs activités.

3.2 – Des dispositifs de financement pensés pour les besoins des associations

Les associations, ayant plus facilement eu recours aux subventions qu'aux financements bancaires beaucoup moins avantageux, se retrouvent désormais à devoir envisager de nouer des relations partenariales avec un des piliers de l'économie marchande : le secteur bancaire. Un changement tel, que des dispositifs ont été conçus pour s'adapter aux temporalités, aux modèles économiques et aux capacités de remboursement des associations.

Les principales solutions :

- **la ligne de trésorerie**, est une autorisation de découvert encadrée qui permet à l'association d'absorber des décalages ponctuels entre dépenses engagées et recettes à venir sur une courte période ;
- **l'avance sur subvention** finance l'activité en amont du versement des aides publiques attendues. Il s'agit d'un prêt à court terme sécurisé par une attestation de subvention ou une convention signée ;
- **le prêt bancaire classique (moyen terme)** accompagne un projet d'investissement (équipement, aménagement, recrutement, *transition écologique ou numérique*). Il nécessite des garanties de solvabilité et un plan de remboursement crédible ;
- **le leasing**, un financement locatif sur mesure pour disposer de véhicules dédiés à l'association tout en préservant son budget ;
- **les fonds de garantie** permettent de garantir une partie d'un prêt, afin de sécuriser l'établissement bancaire, notamment grâce à des partenaires comme France Active, *Sogama* ou les collectivités locales. Cette garantie facilite l'octroi de crédits à des associations peu capitalisées ;
- **le crédit à impact**, produit plus récent, adossé à des indicateurs sociaux ou environnementaux. Les conditions du prêt (taux, échéances) peuvent être ajustées en fonction de l'atteinte des objectifs fixés. Il s'adresse aux associations structurées autour d'un projet à fort impact mesurable.

3.3 – Un accès conditionné à une gestion rigoureuse

L'accès au financement bancaire implique la préparation d'un dossier financier, afin que la banque ou l'organisme financeur puisse évaluer la viabilité économique du projet.

- un budget prévisionnel structuré et actualisé ;
- un plan de trésorerie prouvant la capacité de remboursement ;
- un engagement de recettes à venir ;
- un historique de gestion sain.

Au-delà des éléments de gestion, des *indicateurs extra-financiers* peuvent être attendus. Pour répondre aux critères de la finance responsable, les organismes cherchent à financer des projets qui génèrent des résultats tangibles sur les plans social, environnemental et économique.

Il est essentiel de se faire accompagner si les compétences internes sont limitées, de nombreux acteurs du secteur associatif proposent un appui technique.

- France Active réalise un diagnostic économique de l'association et un accompagnement sur-mesure pour le montage de dossier.
- Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) peut intervenir pour structurer la stratégie de financement et faciliter l'accès aux partenaires.
- Certaines fédérations ou têtes de réseau peuvent jouer les intermédiaires avec les établissements bancaires.

3.4 – Le financement bancaire vecteur d'autonomisation

En faisant appel au financement bancaire, les associations peuvent sortir d'une logique de dépendance aux financements publics.

En permettant d'anticiper une rentrée d'argent connue, le financement bancaire offre une solution complémentaire pour sécuriser le démarrage d'un projet, éviter les déséquilibres voire les ruptures de trésorerie ou investir dans une stratégie de développement.

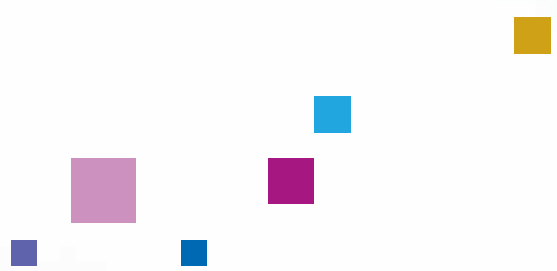
Il contribue également à renforcer l'autonomie de gestion des associations en leur donnant les moyens d'agir plus librement et avec davantage d'anticipation.





4

Optimiser les coûts



Optimiser les coûts

Maîtriser ses charges fixes, revoir ses engagements, rationaliser son fonctionnement sont les leviers d'une saine gestion, pas nécessairement mis en œuvre par les associations faute de temps ou de moyens. Pourtant ils deviennent incontournables, dès que le contexte budgétaire se tend ou s'avère moins prévisible, pour optimiser le budget de fonctionnement et permettre à l'association de réaffecter les sommes dégagées à la réalisation de ses missions.

4.1 – Diagnostiquer ses charges pour prendre des décisions éclairées

Avant toute optimisation, un diagnostic doit être réalisé pour distinguer les coûts incompressibles des dépenses qui peuvent être ajustées voire supprimées sans impacter l'activité.

Analyser les charges en les classant par typologie : obligatoires, modulables, superflues par exemple. Cette analyse permet d'identifier :

- les contrats récurrents pouvant être renégociés tels que les contrats d'assurance, d'énergie, de maintenance et d'entretien, de téléphonie... ;
- les abonnements oubliés ou redondants ;
- les frais des bénévoles qui peuvent être *abandonnés* au profit de l'association et être considérés comme un don ;
- les charges fixes devenues disproportionnées au regard des ressources disponibles, comme les prestations externes.

Les outils de pilotage budgétaire (tableaux de bord, suivi mensuel) jouent un rôle essentiel pour étayer les décisions à partir d'indicateurs objectifs, tout comme l'implication de l'ensemble des équipes pour avoir une vue globale et prendre des décisions concertées.

4.2 – Mutualiser ou externaliser pour partager la dépense

Certains coûts peuvent être partagés avec d'autres associations ou des partenaires. Cette dynamique de coopération permet de diminuer les charges tout en renforçant les liens entre les organisations.

La mutualisation porte, le plus souvent, sur :

- les locaux, qui peuvent être partagés avec d'autres associations ou faire l'objet d'un mécénat en nature de la part d'un partenaire ;
- les équipements et le matériel, pour lesquels de nombreuses solutions existent : achat commun, location, prêt, plateformes de mutualisation... ;
- le personnel, en particulier les fonctions supports tels que le secrétariat ou la comptabilité. Certaines associations vont plus loin via des groupements d'employeurs.

Elle peut aussi, plus rarement, porter sur des fonctions bénévoles clés par exemple la fonction de trésorier.

Pour une mutualisation efficace, les associations doivent au préalable définir leurs besoins respectifs, identifier ceux qui peuvent être mutualisés et s'assurer qu'ils soient complémentaires.

L'externalisation, offre une solution flexible et économique sur des fonctions transverses telles que la paie, la comptabilité, la maintenance informatique... L'association doit néanmoins conserver la maîtrise de ces activités pour en contrôler les coûts autant que pour en garantir l'efficacité.

4.3 – Moderniser les process avec le numérique

La transformation numérique constitue également un levier d'optimisation financière non négligeable.

- **L'automatisation des tâches** pour limiter l'impact des actions répétitives et à faible valeur ajoutée sur le temps des équipes : le tri des emails, la duplication d'informations similaires sur différents fichiers, l'envoi d'un mail de confirmation après une inscription... ;
- **Le recours à l'intelligence artificielle** pour effectuer des recherches comparatives, rédiger des documents de synthèse, créer des courriels types pour toutes sortes de situations, concevoir des emailings ou des flyers... Attention cependant à bien utiliser ces outils dont la fiabilité et la pertinence dans leur réponse dépendent de leur bonne utilisation. Ils requièrent une formation adaptée et une intervention humaine éclairée pour obtenir un résultat fiable et différenciant.
- **L'utilisation d'outils digitaux** car de nombreuses solutions gratuites ou open source existent pour une gestion associative professionnelle sans frais ou à moindre coût : comptabilité, gestion des adhésions, facturation, communication, coordination d'équipe...
 - Framasoft développe un grand nombre d'outils gratuits pour gérer, communiquer, organiser, collaborer et plus encore.
 - Payasso, Assoconnect ou HelloAsso vous permettent de gérer gratuitement ou pour un coût minime vos adhésions.
 - Memsoft propose un logiciel de comptabilité gratuit paramétré pour le plan comptable des associations, Basicompta développe une offre à coûts réduits pour associations et têtes de réseaux et dispose de référents pour accompagner les associations.

Intégrer ces outils permet de réduire les coûts, mais aussi de gagner en efficacité et de fluidifier les échanges en interne ainsi qu'avec les financeurs et les partenaires.

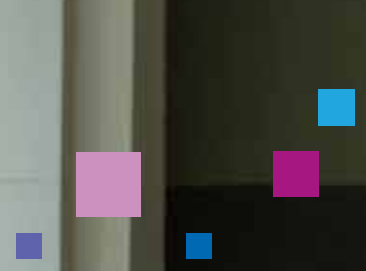
4.4 – Instaurer une culture de la gestion responsable

Optimiser les coûts est l'affaire de tous ! Loin d'être réservée au trésorier ou au comptable, la maîtrise des coûts est un enjeu qui requiert l'implication de la gouvernance, des salariés et des bénévoles, pour poser un diagnostic comme pour opérer les arbitrages et s'assurer de leur mise en œuvre.

- **Développer des compétences budgétaires** au-delà du CA et de la direction en formant ou en mentorant bénévoles ou salariés pour leur permettre d'acquérir les compétences minimales en termes de pilotage et de suivi budgétaire.
- **Mobiliser la gouvernance** pour qu'elle s'approprie pleinement le sujet et qu'elle soit moteur du changement économique et financier.
- **Se faire aider pour structurer la démarche**, soutenir les équipes et gagner en efficience. Les DLA ou les fédérations associatives proposent des accompagnements sur-mesure. Par ailleurs, le mécénat de compétences peut être d'un intérêt majeur dans ce type de démarche.

Une association qui maîtrise ses dépenses est mieux armée pour parer aux imprévus, négocier avec ses partenaires et pérenniser son projet associatif.





5

Maîtriser les risques pour sécuriser son association



Maîtriser les risques pour sécuriser son association

La capacité d'une association à anticiper les aléas financiers est un enjeu de survie. La baisse des financements publics, les retards de versement, la variabilité des dons ou des recettes propres imposent aux associations une vigilance accrue.

Dans ce contexte les associations, pour sécuriser leur modèle économique, doivent se projeter au-delà de la gestion courante, en pilotant les risques de manière stratégique afin d'anticiper pour arbitrer et sécuriser leur mission associative.

5.1 – Cartographier les risques pour sécuriser l'association

La cartographie des risques est une démarche qui permet à l'association d'identifier les risques auxquels elle est exposée et qui peuvent impacter ses activités, sa performance et sa pérennité.

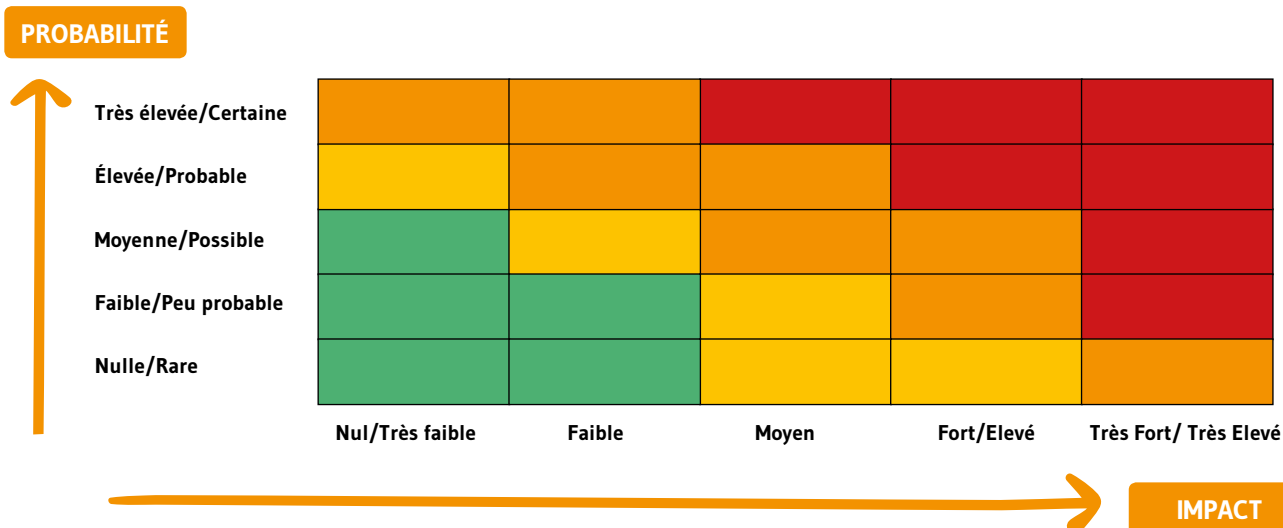
Les risques peuvent relever d'**origines internes** telles que les finances, la gouvernance, les ressources humaines, les systèmes d'information... ou d'**origines externes** comme la concurrence, la réglementation, l'environnement, une cyberattaque...

Cette démarche est essentielle à toute organisation pour identifier ses points de vulnérabilité qui en matière de financement prennent différentes formes : dépendance à une source unique de financement, retards structurels de paiement, concentration des recettes sur un seul type d'activité, manque de moyens humains pour mettre en œuvre la stratégie de financements...

La réalisation d'une *cartographie des risques*, même simple, permet de hiérarchiser les menaces potentielles et de déclencher les mesures correctives ou préventives nécessaires. C'est un outil d'aide à la décision et de pilotage partagé, qui se décompose en plusieurs étapes :

- **l'identification** des risques par domaine : opérationnels, stratégiques, financiers, sociaux, réputationnels, sécuritaires, environnementaux, juridiques, de conformité... ;
- **l'évaluation individuelle** des risques sur 2 critères principaux : la probabilité d'occurrence et l'importance de l'impact sur l'activité ;
- **la hiérarchisation par niveau de criticité** : c'est-à-dire en fonction de leur impact et de leur probabilité de réalisation. Cette étape permet d'établir des priorités d'action. Les risques les plus critiques (gravité élevée + forte probabilité) feront l'objet de mesures de prévention et de gestion prioritaires.

La construction d'une matrice des risques permet de visualiser les risques les plus critiques. Par exemple : retrait d'un financeur – baisse de subvention – diminution des dons...



5.2 – Élaborer un plan d'action pour renforcer le pilotage

À partir de cette hiérarchisation des risques, l'association va pouvoir :

- **identifier** les actions à envisager pour minimiser la probabilité du risque ou son impact sur l'activité ;
- **déterminer** les éventuels facteurs aggravants. Par exemple un changement d'interlocuteur chez un partenaire en difficulté augmente le risque de réduction du budget accordé ;
- **formaliser** les solutions retenues pour chaque risque puis bâtir son plan d'action.

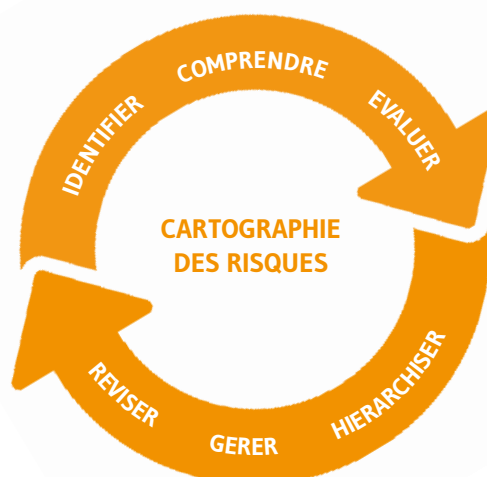
La construction de scénarios permet de repérer les seuils critiques et d'identifier les leviers d'ajustement qui dans le cadre du financement pourront être : la réduction d'activité, la diversification des ressources, la mobilisation d'un fonds de réserve, le gel de certaines dépenses, la réorientation stratégique...

Les outils de suivi de la trésorerie (plan de trésorerie actualisé, indicateurs de dépendance financière, tableaux de bord dynamiques) jouent un rôle essentiel dans la cartographie des risques financiers et dans la détermination du plan d'actions.

Si la cartographie des risques permet d'orienter la prise de décision et de formaliser un plan d'action, son rôle ne s'arrête pas là.

Elle est une boussole pour le pilotage de l'association qui doit être partagée avec les instances dirigeantes et les équipes opérationnelles, mais aussi suivie et mise à jour régulièrement pour :

- **s'assurer** de la bonne mise en œuvre du plan d'action ;
- **mesurer** son efficacité ;
- **réévaluer** régulièrement les risques ;
- **instaurer** une culture du pilotage partagée.



5.3 – Favoriser la transparence avec les partenaires financiers

En matière de financement associatif, les partenaires externes qu'ils soient publics ou privés jouent un rôle clef qui influence significativement la gestion des risques.

Entretenir des relations transparentes avec les partenaires constitue un bon moyen pour sécuriser les financements ou anticiper leur évolution. Cela repose sur :

- un partage assumé de la situation économique : documents de synthèse, tableaux de bord, plan d'action, indicateurs d'impact ;
- une identification des bons interlocuteurs au sein des structures partenaires : chef de projet dans une collectivité, référent mécénat en entreprise, chargé de clientèle à la banque ;
- une formulation précise des besoins et attentes : aménagement de délais, mobilisation d'un fonds d'avance, révision des modalités d'évaluation ou de cofinancement ;
- une posture proactive orientée solution.

En optant pour la transparence et en démontrant leur capacité à alerter, à anticiper et à coconstruire des solutions, les associations renforcent les liens et favorisent la confiance, ce qui améliore leur attractivité pour de futurs projets et la réactivité de leurs interlocuteurs face à leurs besoins ou à leurs projets.

5.4 – Structurer la gouvernance de l'association

Pour que la maîtrise des risques joue pleinement son rôle d'outil d'aide à la décision et de pilotage, un certain nombre de mesures doivent être mises en place.

- **Faire porter le sujet** de la maîtrise des risques **par la gouvernance** pour que toutes les parties prenantes se sentent impliquées ;
- **Clarifier les rôles** et les responsabilités entre direction, trésorier, conseil d'administration ;
- **Faire monter en compétences financières les membres du CA** pour mieux cerner les enjeux liés à la maîtrise des risques ;
- **Assurer la professionnalisation** des pratiques financières et budgétaires ;
- **Formaliser les processus de pilotage et de décision** autour des enjeux budgétaires ;
- **Mettre en place une communication transparente** entre les parties prenantes pour fluidifier le partage d'informations.

Les associations sont confrontées à une nouvelle donne où le pilotage des risques devient un pilier de leur pérennité. Dans ce contexte, la gouvernance se doit d'adopter une démarche structurée, de mettre en place les bons outils, d'anticiper les aléas pour que l'association puisse continuer à agir durablement.





6

Diversifier ses ressources pour minimiser les risques



Diversifier ses ressources pour minimiser les risques

La diversification des sources de financement est un incontournable pour sécuriser et pérenniser l'association, d'autant plus lorsque le contexte économique est difficile. En permettant de réduire la dépendance à un seul financeur, d'anticiper les risques de coupes budgétaires et de mieux résister aux évolutions socio-économiques, elle renforce l'autonomie et l'adaptabilité de l'association.

- **Réduction de la dépendance** : ne pas être tributaire d'une seule source de financement, limite le risque de cessation de l'activité en cas de suppression ou de diminution soudaine de cette ressource qu'elle soit publique ou privée.
- **Résilience accrue** : avec plusieurs sources de financement, l'association se donne les moyens de continuer à fonctionner si l'une d'elles vient à manquer, en cherchant d'autres fonds ou en révisant son plan d'action et ses projets pour s'adapter au budget disponible.
- **Innovation et adaptation** : la recherche de nouvelles ressources stimule l'innovation et oblige à se remettre en question pour s'adapter aux évolutions du secteur.
- **Meilleure gestion des risques** : la diversification s'accompagne d'une stratégie financière plus solide et d'une meilleure anticipation des risques.

Pour réduire leur vulnérabilité et pallier la baisse des subventions, les associations mettent en place différents types de stratégies de diversification ⁽¹⁾ :

- le développement du mécénat, des dons et l'augmentation du montant des cotisations (69,9 %) ;
- la maîtrise des coûts (67,3 %) ;
- le développement des activités économiques (biens et services notamment) (53,2 %) ;
- la réponse à des appels à projet et marchés publics (11,2 %).

Néanmoins **91 % des associations estiment que le temps lié à la recherche de financements représente un frein**. Ce qui souligne la nécessité, pour chaque association, **d'adopter une stratégie de diversification adaptée à sa capacité d'action**.

6.1 – Bâtir une stratégie cohérente

La stratégie de diversification doit partir du projet associatif et des valeurs portées par l'association. Si le but est de trouver de l'argent, cela ne veut pas dire d'aller « là où est l'argent » à n'importe quelle condition, mais de sélectionner des modes de financement compatibles avec l'éthique, les compétences internes, le temps disponible et les ambitions de l'organisation.

Il ne s'agit pas non plus de multiplier les sources de manière opportuniste, mais au contraire construire un modèle cohérent, pour que l'hybridation soit maîtrisée et équilibrée entre financements publics, ressources privées et recettes propres.

(1) Source CESE 2024 - Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique

6.2 – Evaluer les sources pour limiter les risques

De nombreuses sources de financement sont accessibles aux associations. Chacune présente des avantages et des contraintes qui lui sont propres. Avant de choisir, il est nécessaire d'évaluer différents critères pour s'assurer que la ou les sources de financement ciblées par l'association vont répondre pleinement à ses attentes en termes de risque, de variabilité/stabilité, de mise en œuvre, d'obligations fiscales et légales...

SUBVENTIONS PUBLIQUES : aides financières de l'État, des régions, des collectivités ou d'établissements publics.

- **Variabilité forte** : les subventions publiques peuvent être sujettes à des variations importantes en fonction des priorités des politiques publiques, des contraintes budgétaires ou des changements de gouvernement.
- **Risques associés** :
 - dépendance à un financeur unique ;
 - suppression totale ou partielle pas toujours prévisible ;
 - retards de versement impactant la trésorerie ;
 - complexité administrative des procédures de demande et de justification ;
 - demande de restitution en cas de non-respect des conditions.

APPELS À PROJETS : dispositif de financement lié à un projet dont la problématique ou les objectifs sont définis par le financeur public ou privé.

- **Variabilité forte** : les appels à projet sont dépendants des priorités stratégiques de l'Etat et des territoires, et fonctionnent sur le principe de la mise en concurrence d'entités de nature économique différentes.
- **Risques associés** :
 - le fléchage des fonds peut exclure le financement du fonctionnement ;
 - non-renouvellement à l'issue du projet ;
 - charge administrative lourde (montage, suivi, reporting) ;
 - le délai de traitement ;
 - dépendance aux priorités politiques du moment ;
 - la mise en concurrence ;
 - dévoiement de la mission de l'association au profit du projet.

LES FINANCEMENTS EUROPÉENS : aide financière délivrée par des structures publiques européennes.

- **Variabilité forte** : les financements européens peuvent subir des variations importantes liés aux cycles budgétaires de l'UE.
- **Risques associés** :
 - forte technicité voire complexité dans le montage des dossiers ;
 - délais de paiement longs ;
 - nécessité d'un cofinancement et d'une avance de trésorerie.

RECETTES D'ACTIVITÉS COMMERCIALES OU ÉCONOMIQUES : revenus issus de la vente de biens ou de prestations de service ou d'événements payants.

- **Variabilité moyenne à forte :** les recettes issues des activités économiques (ventes, prestations de services, billetterie) peuvent fluctuer en fonction de la demande, de la concurrence ou de la conjoncture économique.
- **Risques associés :**
 - soumises à la fiscalité si l'activité est considérée comme lucrative ;
 - nécessitent des compétences entrepreneuriales pour gérer ces activités ;
 - risque de déviation de la mission sociale vers une ambition plus commerciale ;
 - fluctuation des activités économiques et commerciales ;
 - l'offre répond-elle à une demande existante ou émergente ?

DONS, DONATIONS, LEGS : ressources provenant de la générosité publique, de particuliers ou d'entreprises.

- **Variabilité moyenne :** les dons peuvent être influencés par la situation économique, les campagnes de communication ou la médiatisation des actions et des événements.
- **Risques associés :**
 - irrégularité des dons ponctuels ;
 - concentration des dons sur certaines causes au détriment d'autres en fonction de l'actualité ou de la situation politique et économique générale ;
 - dépendance à des donateurs majeurs.

COTISATIONS DES ADHÉRENTS : ressources issues des cotisations des membres.

- **Variabilité faible :** les cotisations des membres sont généralement stables, mais peuvent diminuer en cas de concurrence, de baisse de l'engagement ou de l'insatisfaction des adhérents.
- **Risques :**
 - érosion du nombre d'adhérents ;
 - difficulté à augmenter les cotisations.
 - justification de l'utilisation des fonds auprès des adhérents.

MÉCÉNAT, PARRAINAGE ET SPONSORING : soutien financier, humain ou matériel des entreprises sans ou avec contrepartie (sponsoring).

- **Variabilité moyenne à forte :** le mécénat, le parrainage ou le sponsoring peuvent varier en fonction des résultats financiers des entreprises et de leurs politiques RSE. Les relations entretenues avec l'association tout au long de l'année jouent un rôle dans la reconduction des budgets alloués. Pour le parrainage et le sponsoring, la qualité des événements et des actions auxquels les entreprises sont associées et les contreparties obtenues dans le cadre du sponsoring ont aussi une incidence.
- **Risques associés :**
 - dépendance à une entreprise spécifique ;
 - changement de stratégie des mécènes ;
 - risque de perte de l'indépendance de l'association ;
 - nécessité de respecter des critères précis pour bénéficier des avantages fiscaux.

CROWDFUNDING OU FINANCEMENT PARTICIPATIF : collecte de fonds auprès du grand public via des plateformes en ligne.

- **Variabilité forte** : le financement participatif est un événement ponctuel dont le succès dépend fortement, de la visibilité sur la plateforme, des campagnes de communication mises en œuvre pour offrir de la visibilité et de l'engagement du public envers votre projet.
- **Risques associés** :
 - risque de non-atteinte des objectifs financiers ;
 - coût en temps et en ressources pour organiser une campagne efficace ;
 - risque réputationnel en cas d'échec.

PRÊTS BANCAIRES : emprunts auprès d'établissements financiers.

- **Variabilité faible** : mais l'accès est limité, et les conditions d'octroi de prêts peuvent varier en fonction des politiques des banques et de la situation financière de l'association.
- **Risques associés** :
 - endettement excessif ;
 - difficulté à rembourser en cas de baisse des ressources ;
 - nécessité de garanties ou de cautionnements.

Chaque source de financement présente des avantages et des risques qui lui sont spécifiques. En combinant différentes sources de financement les associations réduisent leur vulnérabilité financière, se donnent les moyens de mieux anticiper les crises et d'adapter leurs actions.

6.3 – Construire un modèle de financement évolutif

Si la stratégie de diversification doit veiller à maintenir un équilibre entre les différentes ressources en tenant compte de la variabilité des financements et des facteurs de risques qui leur sont associées. Les associations doivent aussi entretenir la relation qui les lie à leurs financeurs pour limiter ou anticiper efficacement les éventuelles baisses et faire évoluer leur modèle.

La diversification des ressources est un processus itératif, qui implique de tester, d'ajuster, de renforcer ce qui fonctionne et d'abandonner ce qui pourrait détourner l'association de son cœur de mission.

Il ne s'agit pas seulement d'accumuler des ressources, mais surtout de construire une architecture de financement solide, évolutive, et alignée avec la mission, les projets, les capacités humaines et organisationnelles de la structure.

Les choix stratégiques, leur mise en œuvre et leur suivi relèvent de l'ensemble des parties prenantes, ils doivent être portés collectivement : conseil d'administration, direction, bénévoles, partenaires... tous doivent se sentir concernés par la pérennité de la structure.



7

Innover pour diversifier les ressources



Innover pour diversifier les ressources

Le besoin de diversification, qui touche le tissu associatif dans son ensemble, fait émerger de nouveaux modes de financement pour permettre aux associations de combiner ressources marchandes et non marchandes, financements classiques et innovants, contributions monétaires et non monétaires.

7.1 – Identifier les nouveaux leviers financiers

L'innovation dans le financement passe par l'activation de nouveaux dispositifs ou l'intégration de dispositifs déjà éprouvés mais jusqu'à lors pas ou peu mobilisés par des associations n'ayant pas eu à questionner leur modèle économique :

- **La monétisation des savoir-faire** en capitalisant sur son expertise et ses compétences, l'association développe une offre marchande (formations, prestations, publications, conférences...) pour générer des ressources propres. Pour cela, elle devra structurer une offre commerciale, fixer des tarifs, développer et suivre la relation client, et gérer l'activité sur le plan comptable tout en préservant ses valeurs associatives.
- **L'intégration à un PTCE (Pôles Territoriaux de Coopération Économique)** qui fédère des associations ou acteurs de l'ESS, des entreprises, des collectivités ou d'autres acteurs d'un même territoire autour d'un projet économique commun, innovant et durable pour le co-porter ou mutualiser des ressources. Le PTCE permet à l'association de générer de nouvelles ressources, d'accéder à des fonds publics-privés cofinancés, de renforcer sa légitimité sur son territoire et d'attirer de nouveaux donateurs ou partenaires.
- **Les partenariats stratégiques avec des entreprises**, vont au-delà du simple soutien financier. La collaboration se construit autour de valeurs partagées et peut prendre différentes formes :
 - **co-construction de projets** répondant à des enjeux sociaux, environnementaux ou territoriaux ;
 - **échange de compétences** (mécénat de compétences, partage d'expertise) ;
 - **mutualisation des ressources** (financières, logistiques, réseaux, ressources humaines).

Leur pratique est en plein essor, portée par la RSE. Accessible à toutes les tailles d'association, leur réussite dépend de l'alignement stratégique entreprise/association, de l'équilibre dans la gouvernance du projet, de son évaluation continue, ainsi que du cadre juridique et éthique.

- **La création de structures juridiques connexes** comme les fonds de dotation ou les filiales commerciales, permet de dissocier juridiquement certaines activités et de recevoir des dons dédiés (fonds de dotation) ou de générer des revenus d'activité économique, tout en protégeant l'objet non lucratif de l'association mère.
- **Les réseaux de réciprocité et d'échanges de compétences**, ces systèmes d'échanges non monétaires (bénévolat de compétences, prêt de matériel) complètent les ressources financières en réduisant les coûts opérationnels et renforcent les liens entre les partenaires.
- **L'investissement à impact social**, ces investissements sont basés sur les résultats de la mesure d'impact social des actions menées par l'association. Ils donnent accès à des fonds privés mais nécessitent que les objectifs sociaux soient alignés avec les attentes des investisseurs et que l'association soit investie dans la mesure de ses impacts.
- **La finance solidaire**, qui s'adresse à des initiatives à forte utilité sociale ou environnementale qui ne trouveraient pas de soutien dans les circuits financiers traditionnels, en raison d'une rentabilité peu élevée.
 - **Les petites associations** : peuvent bénéficier de microcrédits, de prêts solidaires, de garanties bancaires ou de fonds d'amorçage.
 - **Les associations moyennes et grandes** : peuvent accéder à des prêts plus importants, à l'investissement en capital ou à des partenariats avec des fonds solidaires pour financer des projets structurants ou innovants.



7.2 – Consolider l’impact pour renforcer l’attractivité financière

Désormais les associations doivent avoir la capacité de démontrer la valeur sociale créée. Cette exigence croissante de redevabilité et d'évaluation de l'impact n'est plus uniquement attendue par les financeurs publics mais aussi intégrée par de nombreux financeurs privés (donateurs, philanthropes, fondations, entreprises, investisseurs à impact).

En mesurant son impact, l'association se donne les moyens :

- **d'orienter** ses choix stratégiques ;
- **de renforcer** la légitimité de son action ;
- **de sécuriser** ses partenariats et ses financements ;
- **d'innover** pour répondre aux enjeux sociaux autant qu'à ses propres besoins.

Associations, entreprises sociales et structures de l'ESS rivalisent désormais pour obtenir des ressources financières disponibles en quantité limitée. Cette concurrence oblige chaque acteur à optimiser sa gestion et à adopter des stratégies plus élaborées et innovantes pour se démarquer, à augmenter sa valeur ajoutée vis-à-vis des parties prenantes tout en respectant son projet d'utilité social. Faisant de **la stratégie de financement de l'association un pilier du projet associatif**.





QUI SOMMES-NOUS ?

Associatheque.fr est une base de connaissances associatives gérée par des experts, dédiée à l'accompagnement au quotidien des acteurs du monde associatif.

De la conception à la réalisation de votre projet associatif, Associathèque.fr est à vos côtés !

Transformation digitale, évolution des modèles socio-économiques, refonte du modèle de gouvernance, raréfaction et diversification des ressources... Les associations font face à de profondes mutations. Dans ce contexte, les notions d'accompagnement et de soutien n'ont jamais été aussi nécessaires.

Associathèque.fr répond à cette nécessité grâce à ses **13 guides pratiques**, ses **22 dossiers thématiques** et ses 200 documents téléchargeables en ligne sur son site.

Associatheque.fr est une marque du Crédit Mutuel

Proche des associations en termes de gouvernance, le Crédit Mutuel, groupe bancaire coopératif, acteur majeur de la banque de détail en France, est le partenaire de plus d'une association sur quatre en France*.

Depuis plus d'un siècle, il est resté fidèle aux valeurs fondamentales de la coopération : la proximité, la responsabilité sociale, la solidarité, le respect des différences. Constitutives de l'identité du Crédit Mutuel, ses valeurs révèlent la pertinence de son modèle de développement dans la société d'aujourd'hui.

Avec près de 447 000 associations** clientes, le Crédit Mutuel est le partenaire actif de toutes les associations, des plus petites basées sur le bénévolat aux plus grandes structures employeuses.

Il accompagne les besoins de ce secteur qui joue un rôle fondamental dans la mise en place de solidarités nouvelles, en proposant un conseil de proximité et une offre spécifique adaptée aux associations.

* Source : enquête CES - CNRS Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne et CRA, Viviane Tchernonog, 2021-2022.

Mesure en nombre d'associations en banque principale. Mesure quinquennale. Dernière mesure réalisée.

** Nombre d'organismes à but non lucratif au 31/12/2024.

Crédit Mutuel

