

# fnaf

FORUM NATIONAL DES  
 ASSOCIATIONS  
FONDATIONS

**BIENTÔT 20 ANS !**

L'événement incontournable  
du **secteur associatif**,  
de la **philanthropie**  
et de l'**économie sociale et solidaire**

**13** **2025**  
**NOV.**  
PALAIS  
DES CONGRÈS  
**PARIS**

**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES**



**Conseil national**

# Prévention des difficultés financières des associations

Comment les anticiper et activer les solutions concrètes  
pour garder le cap ?

# Intervenants



**Laurent DUCLOT**  
**France Active**  
Responsable offre  
et stratégie filière



**Chakib HAFIANI**  
**CNOEC**  
Président du  
Comité Secteur  
non marchand  
et ESS



**Christine MARIETTE**  
**TAE de Paris**  
Déléguee générale  
à la Prévention –  
Traitement  
des difficultés  
des entreprises



**Virginie MAYET**  
**CNOEC**  
Présidente du  
Comité Prévention  
et entreprise  
en difficulté



**Guillaume PLAISANCE**  
**Recherches  
& Solidarités**  
Vice-président



**Adrien SALLEZ**  
**Asmae -**  
**Association Sœur**  
**Emmanuelle**  
Directeur général



# Sommaire

- 1) Le moral des responsables associatifs
- 2) Les signaux faibles / Détection
- 3) La responsabilité des dirigeants d'association
- 4) La prévention des difficultés des associations et des fondations
- 5) Faire face aux défis : la parole d'un acteur de terrain
- 6) Accompagner, Financer, Consolider

# Le moral des responsables associatifs

**Guillaume PLAISANCE**

Vice-président de Recherches & Solidarités



**Recherches  
& Solidarités**



# Signaux faibles / Détection

**Virginie Mayet**

Présidente du Comité Prévention  
et entreprise en difficulté au CNOEC

**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES**



**Conseil national**

# Identification des difficultés

## Difficultés financières



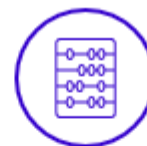
**Dépendance à une seule source de financement**  
(subventions ou concours publics, dons issus de la générosité du public, mécénat, etc...)



**Diversification insuffisante des ressources**



**Trésorerie fragile**  
(retards de paiement, découvert bancaire fréquent, accès limité au crédit bancaire)



**Mauvaise gestion du besoin en fonds de roulement et/ou de la trajectoire budgétaire**



**Modèle économique précaire**  
(absence de stratégie de financement à long terme)



**Manque de visibilité**  
(absence de plan de financement, retards dans l'élaboration et l'approbation du budget)



# Identification des difficultés

## Difficultés liées à l'organisation



# Identification des difficultés

## Difficultés humaines



Bénévolat en  
déclin



Épuisement des  
dirigeants  
associatifs



Conflits internes



Manque de  
compétences  
spécifiques



Précarité des  
emplois



**34 %**

des Français de métropole déclarent donner de leur temps bénévolement en 2024, contre **36 %** en 2022, et **38 %** en 2019<sup>1</sup>.

# Identification des difficultés

## Difficultés de gouvernance



**48 %**

des associations disent faire face à des difficultés de renouvellement de leurs instances dirigeantes<sup>1</sup>.

# Identification des difficultés

## Difficultés liées à l'environnement externe



**Concurrence  
accrue**



**Évolutions  
réglementaires**



**Exigence de  
traçabilité des  
financeurs**



**Crises successives  
(sanitaire, inflation,  
énergie)**



**Perte de  
partenariats ou de  
soutiens  
institutionnels**



**22 %**

des associations employeuses prévoient une réduction de leur masse salariale en 2025 à cause des crises subies ces dernières années<sup>1</sup>



# Conséquences de ces difficultés

## Conséquences



# Valeur ajoutée de l'expert-comptable

**Vision globale :** Au-delà de la comptabilité => rôle de conseiller stratégique

**Détection précoce :** Identification des signaux faibles vu précédemment avant qu'ils ne deviennent critiques

**Sécurisation :** Fiabilisation de l'information financière et des prises de décision

**Prévention :** Réduction des risques de fragilisation du projet associatif

**Mais possible que... Si dialogue et échanges sur la nature des difficultés**

Alors, l'expert-comptable est partenaire de confiance, un acteur clé pour anticiper les difficultés, sécuriser la gestion et garantir la pérennité des associations

# La responsabilité des dirigeants d'association

**Virginie Mayet**

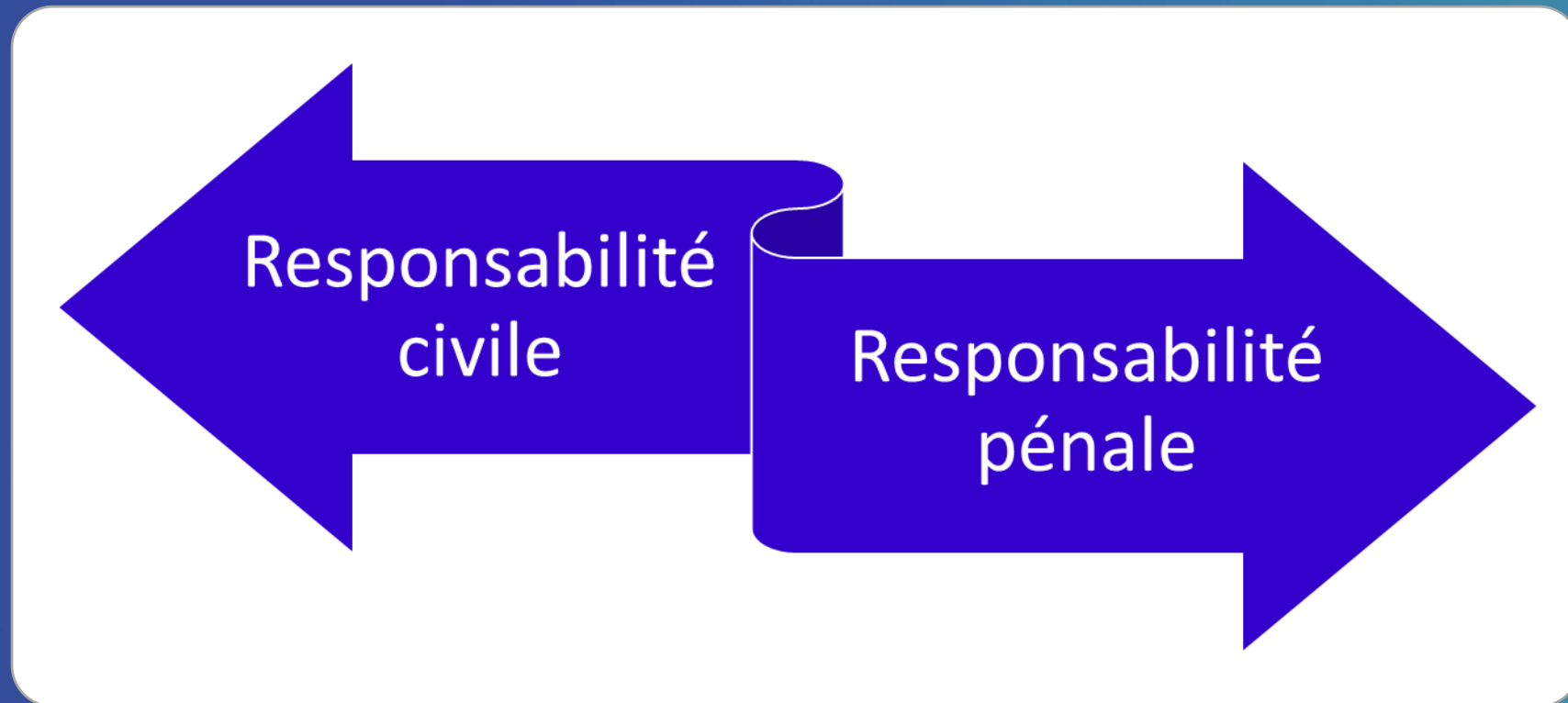
Présidente du Comité Prévention  
et entreprise en difficulté au CNOEC

**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES**



**Conseil national**

# 2 types de responsabilité





# Responsabilité civile

La responsabilité civile suppose :

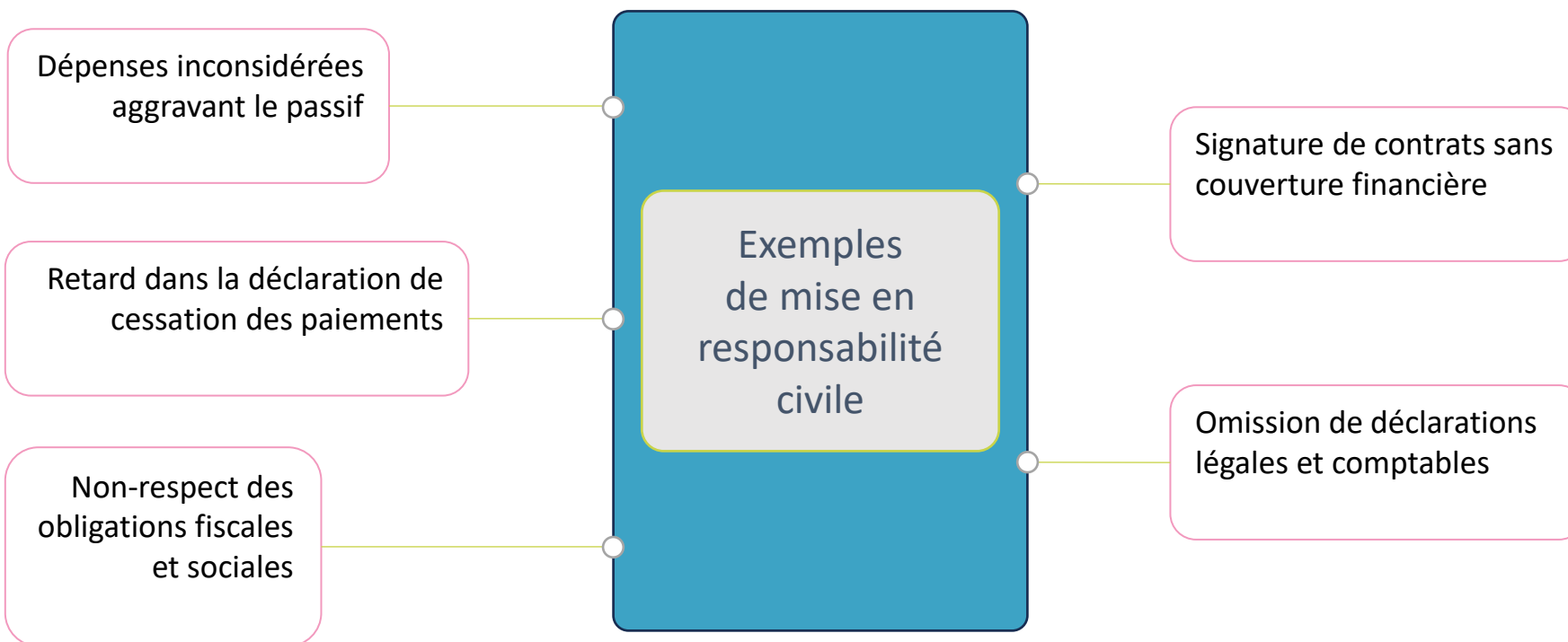
Une insuffisance d'actif constatée

Une faute de gestion

Un lien de causalité



# Exemples



# Responsabilité pénale

La mise en responsabilité pénale suppose une infraction nécessitant la réunion de 3 éléments :

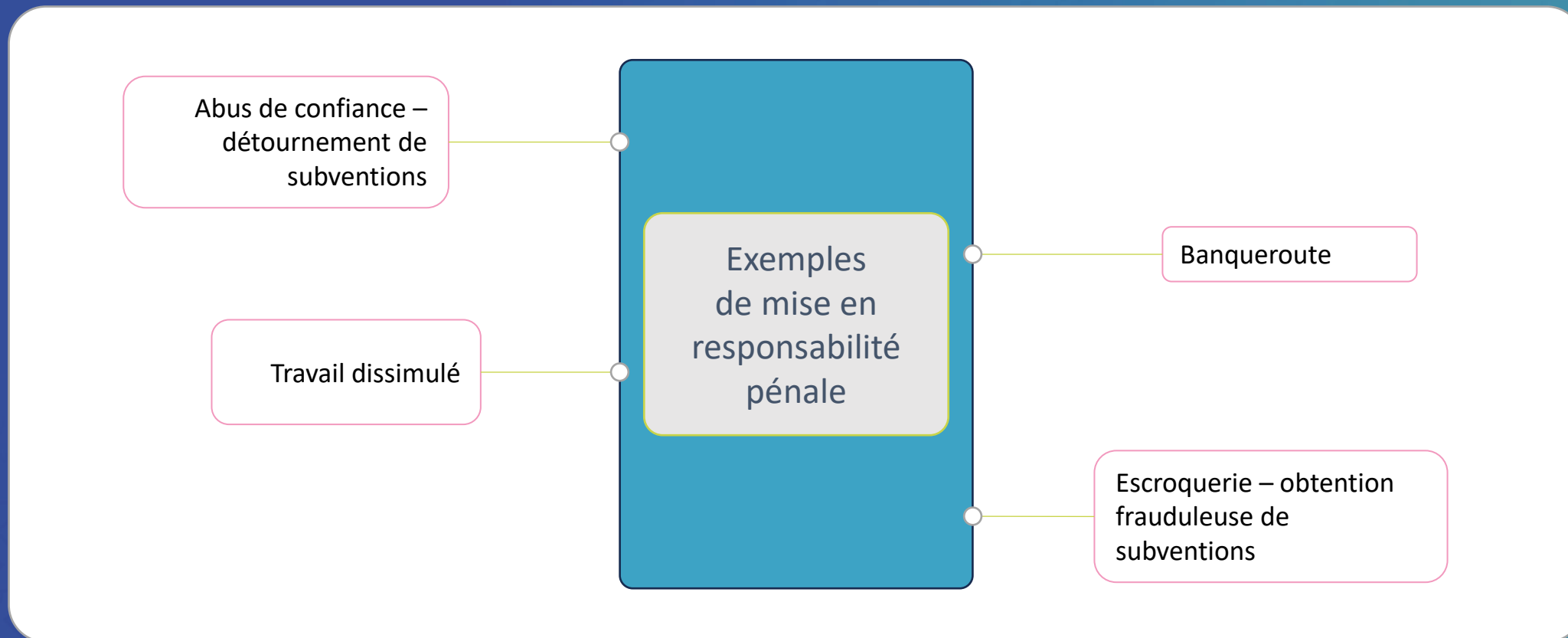
Élément moral

Élément légal

Élément matériel



# Exemples





# Une fois que tout ça est dit...

## La souffrance psychologique aiguë du dirigeant d'association

**Pression de la responsabilité**



**Isolement du dirigeant**



**Attentes irréalistes**



**Choc émotionnel**



# Experts-comptables : les sentinelles avancées de la prévention des difficultés

Adopter une  
vision globale



Former les  
collaborateurs à déceler  
les signaux faibles



Accompagner le  
dirigeant dans les  
moments clés de la  
procédure



Être sensible aux  
signaux d'alerte



Consacrer le temps  
nécessaire au dialogue  
avec le dirigeant



# LA PREVENTION des difficultés des entreprises et des associations

*Une mission essentielle des tribunaux de commerce  
et des tribunaux des affaires économiques qui accueillent  
désormais les associations*

**Christine MARIETTE**

Déléguee générale à la Prévention –  
Traitement des difficultés des entreprises  
au TAE de Paris



TRIBUNAL DES ACTIVITES  
ECONOMIQUES DE PARIS

# Les procédures préventives ou amiables :

## Des outils précieux de traitement des difficultés (outils d'anticipation)

**Mandat ad Hoc**  
**L.611-3 CCom**

Pas de cessation de paiement  
Durée 6 mois renouvelable  
Accord entre les parties

**CONCILIATION**  
**L. 611-4 et sts CCom**

Pas de cessation de paiement ou Cessation de paiement  
< 45 jours  
Durée 4 mois + 1 mois  
Protocole de conciliation



# Objectifs : Négociation des délais de paiement avec les créanciers

## Les créanciers :

- Banques
- Créanciers publics
- Bailleurs
- Fournisseurs

Des délais de paiement de 12 à 24 mois.

Sous la protection du tribunal des activités économiques qui accueille désormais les associations.

## Accompagnement par des professionnels

- Experts comptables /CAC
- Mandataires et Conciliateurs

Dans un cadre sécurisé et surtout confidentiel

Accueil bienveillant des TAE, les juges sont aussi des bénévoles.

# Un recours accru aux procédures préventives depuis la crise sanitaire

## En 2024

Procédures collectives

**65 611**

Missions principales

Renégociation d'emprunts bancaires  
et dettes publiques

Procédures préventives

**8 942**

Taux de succès

**70%**

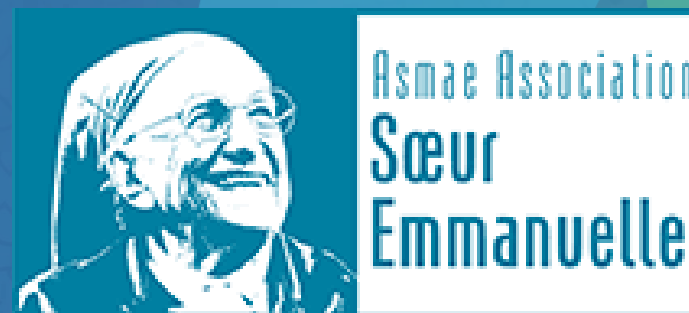
Part des procédures préventives

**13,6%**

# Faire face aux défis : la parole d'un acteur de terrain

**Adrien SALLEZ**

Asmae - Association Sœur Emmanuelle  
Directeur général



# Asmae, Association Sœur Emmanuelle



❖ Organisation apolitique et laïque,  
engagée pour l'enfance et la jeunesse.

❖ Présente dans **10 pays**,  
avec plus de **60 000 bénéficiaires**.

❖ 40 ans d'action pour l'éducation  
et la protection des enfants.





# Vision des difficultés actuelles et conséquences concrètes

## Cinq grandes remises en cause du secteur humanitaire :

1. DE L'AIDE AU DÉVELOPPEMENT ET DES FINANCEMENTS
2. DE LA POSTURE PARTENARIALE DES OSI
3. DE L'ESPACE CIVIQUE AU NIVEAU MONDIAL
4. DE LA MOBILITÉ INTERNATIONALE
5. DE L'ESPACE ET DE L'ACTION HUMANITAIRE



## Des effets immédiats et durables sur les ONG et OSI

- Des conséquences aux temporalités variables
- Baisse du volume opérationnel et de l'impact
- Des choix difficiles à réaliser
- Concurrence accrue et OSI sous tension
- Incertitude et projection stratégique

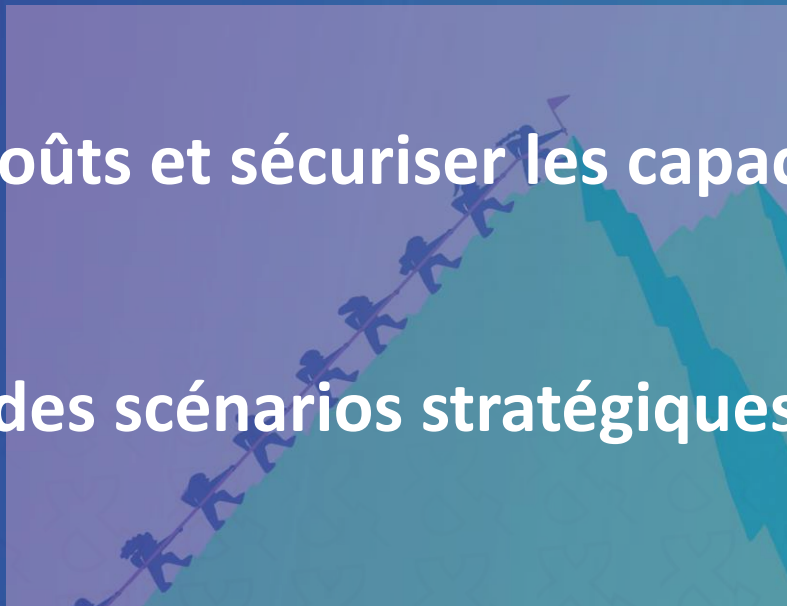
# Comment réagit Asmae ?

**Adapter** la **stratégie** pour **tenir dans la durée**

Maîtriser les coûts et sécuriser les capacités financières

Elaborer des scénarios stratégiques aux crises

Accepter collectivement l'incertitude et les risques



# Engagés avec vous pour un financement utile et solidaire

*Faites de France Active votre partenaire financier*

**Laurent DUCLOT**

France Active

Responsable offre et stratégie filière

**FRANCE ACTIVE**  
Les entrepreneurs engagés

# Prévenir les difficultés

- > Un environnement incertain qui complexifie le pilotage des associations
- > Des changements structurels Vs une crise conjoncturelle
- > Appuyer les stratégies de redressement – Investir pour durer
- > Consolider sa trésorerie à court terme

**RENFORCER**  
VOTRE STRATÉGIE



**ACCÉDER**  
AU CRÉDIT BANCAIRE



**FINANCER**  
VOTRE PROJET



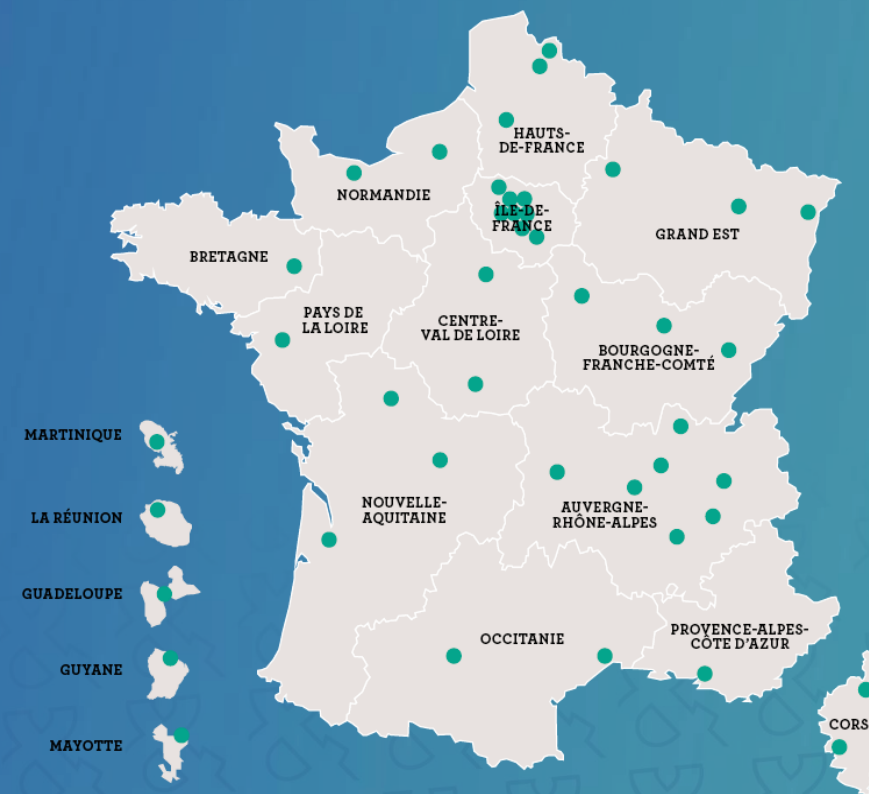
**DÉVELOPPER**  
VOTRE IMPACT  
ET VOS COOPÉRATIONS





# Un collectif d'experts engagés sur l'ensemble du territoire

- > **Analyse de votre projet** – Nos chargés d'accueil étudient votre demande et échangent avec vous sur votre projet, votre situation et vos besoins.
- > **Accompagnement personnalisé** - Un conseiller dédié identifie des solutions de financement et d'accompagnement adaptées gratuitement.
- > **Décision sur le financement** – Un comité composé de partenaires et d'experts bénévoles évalue votre projet et sa solidité financière.
- > **Suivi de votre projet** – Nous restons à vos côtés pour accompagner le développement de votre projet dans le temps.



**35**

Associations territoriales

**850**

Salariés

**3 000**

Bénévoles

**140**

Points d'accueil

# QUESTIONS ?

**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES**

Conseil national



# Nos autres interventions et nos consultations

13 nov. 2025 14:00 - 15:30

**2025 : la nouvelle donne comptable pour les associations, ce qu'il faut savoir pour comprendre les enjeux et appliquer avec sérénité les bonnes pratiques**



13 nov. 2025 14:00 - 14:30

**Facturation électronique : ce qui change pour les associations dès 2025**



Conseil National de l'Ordre des  
Experts-Comptables - Stand 132

DEMANDER UN RDV

# MERCI POUR VOTRE ATTENTION

**ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES**

**Conseil national**



# fnaf

FORUM NATIONAL DES  
X ASSOCIATIONS  
FONDATIONS

BIENTÔT 20 ANS !

L'événement incontournable  
du **secteur associatif**,  
de la **philanthropie**  
et de l'**économie sociale et solidaire**

13<sup>2025</sup>  
NOV.  
PALAIS  
DES CONGRÈS  
PARIS

ORDRE DES  
EXPERTS-COMPTABLES



Conseil national