



**fnaf**  
FORUM NATIONAL DES  
ASSOCIATIONS  
& FONDATIONS

**18**  
**OCT.** **2023**

PALAIS DES CONGRÈS PARIS

#ForumAsso

# LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

# LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS



**Sébastien CRUEGE**  
Expert-comptable  
*Membre de la Commission  
Secteur non marchand du  
CSOEC*



**Delphine PHILIPON**  
Expert-comptable  
*Membre de la Commission  
Secteur non marchand du  
CSOEC*

## Introduction

Un projet associatif attractif et visible

Un modèle de gestion ouvert et performant

Des outils budgétaires et financiers structurés

## Conclusion

# Introduction

## LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

- **Un projet associatif attractif et visible**
- **Un modèle de gestion ouvert et performant**
- **Des outils budgétaires et financiers structurés**

**La pérennité des associations dépend  
de la maîtrise de ces éléments**

# Un projet associatif attractif et visible

## LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

### Le projet associatif

- Nécessité de formaliser les objectifs, les valeurs
- Accueil de nouveaux membres : adhésion au projet associatif
- Transmission du projet initial (éviter la querelle des modernes et des anciens)

### Principaux points de vigilance



- Relire et revoir le projet associatif régulièrement (risque d'obsolescence)
- Communiquer autour du projet associatif pour que chacun puisse se l'approprier
- Choisir des formulations simples et précises pour éviter les ambiguïtés

## Points d'attention sur le contenu du projet associatif

- Quelle mission ?
- Quel public ?
- Quelle zone géographique ?
- Quels services ?

## Définition des valeurs

- Quel « sens » est donné aux actions ?
  - dans toutes les acceptions de ce mot -
- Quelles évidences ont besoin d'être exprimées ?

# Un modèle de gestion ouvert et performant

## LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

### Une économie associative en mutation

- Evolution de la relation pouvoirs publics/associations
- Raréfaction des financements publics
- Apparition de nouvelles sources de financement
- Nécessité d'une maîtrise budgétaire et financière

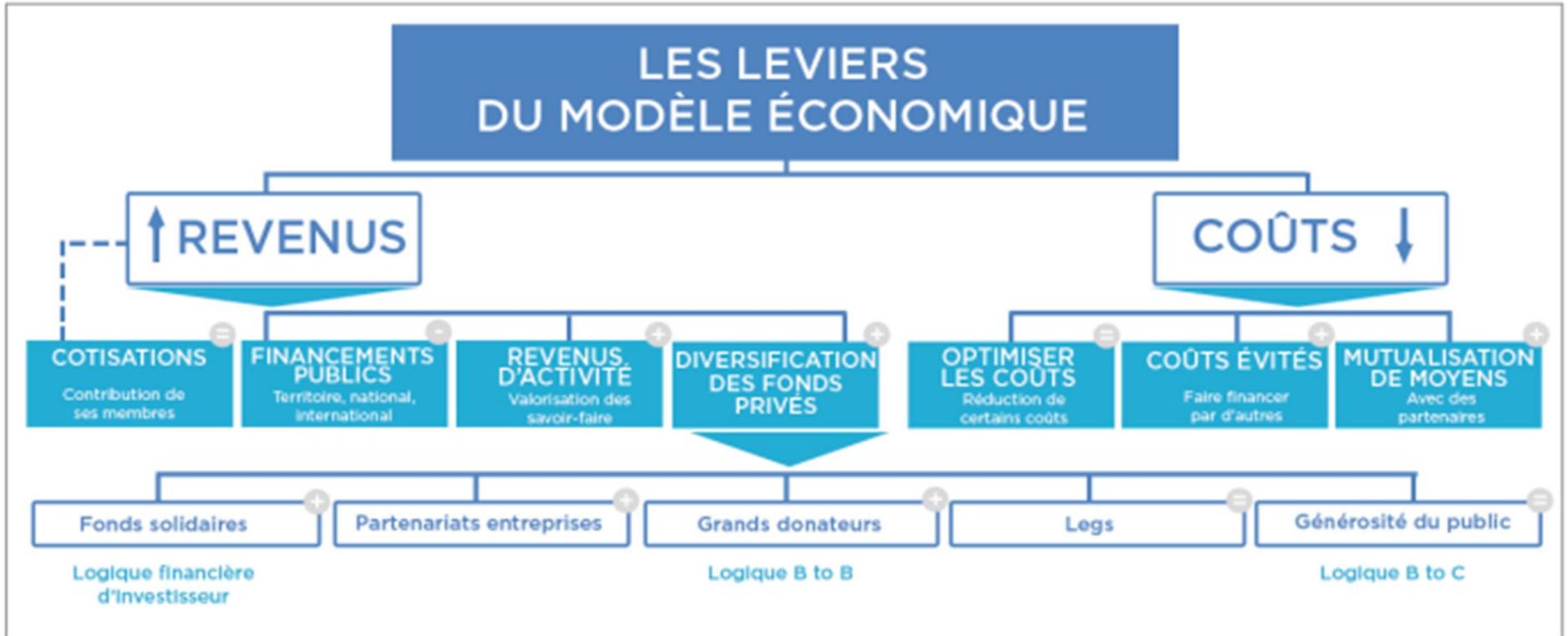
### Le modèle économique = Structure de coûts et de ressources

- Le modèle utilisé par l'association est-il pertinent au regard
  - de ses objectifs ?
  - du contexte social ?
  - du contexte politique ?

# LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

## Un modèle de gestion ouvert et performant

(CPCA, Contribution à l'analyse des modèles socioéconomiques associatifs, 2014)



## LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

### Un modèle de gestion ouvert et performant

### 7 modèles déterminés par les ressources :

Contribution des membres

- Autonomie

Produits d'activité

- Ventes de prestations / savoir-faire
- Opérateur de politique publique

Financement par des tiers

- Subventions publiques
- Co-financement
- Mobilisation privée
- Mutualisation

Financements publics

Financements privés

# Des outils budgétaires et financiers structurés

# LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

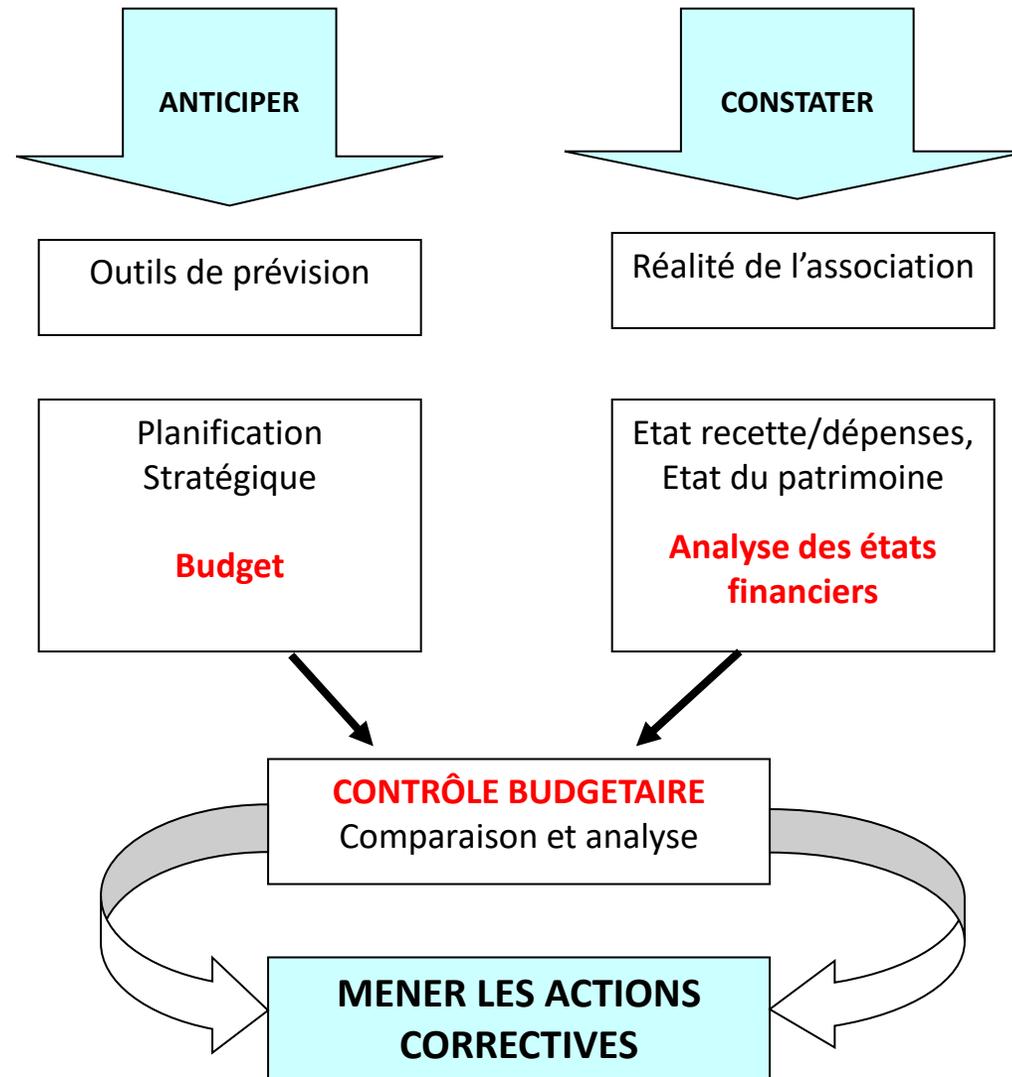
## Objectif

- Le suivi budgétaire trace l'évolution des dépenses et des recettes de l'association par rapport aux prévisions.
- Il permet de mettre en place les mesures correctives nécessaires à l'équilibre de l'exploitation en fonction :
  - Des aléas en interne
  - Des contraintes externes conjoncturelles ou structurelles

## Moyens

- Comptabilité analytique : répartition des charges et des produits par mission, par financeur  
Quelles ressources paraissent insuffisantes pour couvrir les charges engagées ?
- Analyse de la structure des charges : quelles sont mes charges fixes ? Quelles sont mes charges variables ?  
Quels leviers pour couvrir mes charges fixes et équilibrer mon exploitation ?

# LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS



# LES CLÉS DE LA PÉRENNITÉ DES ASSOCIATIONS ET FONDATIONS

## Des outils budgétaires et financiers structurés

- Quelle est la structure financière de l'association ?
- L'équilibre fonds de roulement – besoin en fonds de roulement – trésorerie est-il respecté ?
- Le montant du fonds de roulement est-il en adéquation avec les besoins d'investissement ?
- Quel est le rythme d'encaissement des ressources suivant leur nature (régulier, une à deux fois par an, etc.) ?
- Quel est le montant minimum de trésorerie nécessaire (estimé en jours ou en mois de dépenses) ?
- Quelle évolution des dépenses et des recettes de l'association par rapport aux prévisions ?

Ce suivi budgétaire et financier permet de mettre en place les mesures correctives nécessaires à l'équilibre de l'exploitation en fonction :

- Des aléas en interne
- Des contraintes externes conjoncturelles ou structurelles

## Moyens

- Comptabilité analytique : répartition des charges et des produits par mission, par financeur  
Quelles ressources paraissent insuffisantes pour couvrir les charges engagées ?
- Analyse de la structure des charges : quelles sont mes charges fixes ? Quelles sont mes charges variables ?  
Quels leviers pour couvrir mes charges fixes et équilibrer mon exploitation ?

## Conclusion

### Les mots clés de la pérennité

Attrait du projet  
associatif

Maîtrise du  
modèle  
économique

Anticipation et  
suivi par des  
outils de gestion  
adaptés

Diversification  
des sources de  
financement



**fnaf**  
FORUM NATIONAL DES  
ASSOCIATIONS  
& FONDATIONS

**18**  
**OCT.** **2023**

PALAIS DES CONGRÈS PARIS

#ForumAsso