

La lettre des ASSOCIATIONS



N°82
Déc. - janv. 2026

ÉDITORIAL

Fragilité croissante de la situation financière des associations

En mars 2025, Le Mouvement Associatif, le Réseau national des maisons des associations (RNMA) et Hexopée avaient lancé une enquête nationale sur la santé financière des associations. Le deuxième volet de cette enquête a été publié récemment.

Les tendances observées dans le premier volet de l'étude se confirment : la fragilité financière des associations perdure et s'accentue. La situation est particulièrement préoccupante pour les associations employeuses : près de 70 % d'entre elles déclarent que le montant de leurs fonds propres est fragile ou nul ; 61 % disposent de moins de six mois de trésorerie - dont 25 % ont moins de trois mois et 5 % aucune. Ces dernières sans trésorerie représentent 7 500 structures, soit près de 90 000 emplois directement menacés. Cette précarité a des effets en chaîne : près de 25 % des associations ont dû réduire leurs activités, 40 % leur masse salariale, et 9 % ont engagé des licenciements ou des plans de sauvegarde.

La baisse des financements publics se confirme également : 58 % des associations employeuses voient leurs financements publics diminuer et près d'une sur cinq subit une baisse supérieure à 20 %, voire une suppression pure et simple. Un quart des associations sans salarié est également concerné. Et la moitié des associations déclare que la baisse des financements a un impact sur ses activités.

La synthèse des témoignages des dirigeants interrogés met en lumière des problèmes annexes : épuisement des équipes, difficultés de recrutement et de renouvellement bénévole, relations institutionnelles dégradées, lourdeurs administratives, affaiblissement des coopérations locales, mise en concurrence entre structures...

Cependant, ces réponses révèlent également des signes de résilience et d'adaptation : innovations, mutualisations et solidarité entre acteurs. Ainsi, malgré le contexte, la force des associations demeure.

« Santé financière des assos : enquête »



PARIS – 34, RUE CROIX-DES-PETITS-CHAMPS

75001 PARIS – 01 85 09 07 09

ESSONNE – 161, AVE GABRIEL PÉRI

91700 STE-GENEVIÈVE-DES-BOIS – 01 69 51 11 51

cabinet@eucofi.fr – www.eucofi.fr – Fax : 01 69 51 13 45

QUENTIN DUTERTRE
JEAN-PIERRE EMMERICH

EXPERTS-COMPTABLES - COMMISSAIRES AUX COMPTES

CAMILLE LEJEUNE
GÉRARD LEJEUNE



Gettymages : Steve Debenport

DOSSIER

ÉLABORER LE PLAN DE FINANCEMENT DE L'ASSOCIATION EN LIEN AVEC LE PLAN STRATÉGIQUE

Que ce soit pour assurer leur fonctionnement, leur développement ou tout simplement leur survie, la recherche de financements reste un défi pour les associations. Outils et prérequis pour élaborer un plan de financement.

Les associations sont de plus en plus acculées à chercher de nouveaux leviers de financements. Leur modèle économique étant un modèle hybride comprenant des ressources marchandes et non-marchandes, et les subventions ayant tendance à diminuer, la question principale est de savoir comment avoir des rentrées supérieures aux charges. Et ce, pour assurer la pérennité du projet sur le long terme, faire face aux coups durs et aux chocs externes, ou encore investir.

VISION GLOBALE

Avant de se lancer dans la recherche de financement, il est essentiel de faire un état des lieux afin d'avoir une vision globale de la santé financière de l'association, et ainsi être en mesure d'identifier ses besoins. Pour ce faire, il existe de nombreux outils. Par exemple, l'analyse par DAS (domaines d'activités stratégiques) qui permet de scinder les différentes activités pour mieux comprendre les dynamiques internes à chaque domaine. Combinée à une comptabilité analytique, elle permet d'isoler les charges et les produits relatifs à une activité. Ou bien, l'analyse des soldes intermédiaires de gestion (SIG) adaptés aux spécificités des associations. Les SIG sont des indicateurs qui permettent d'analyser et de comprendre plus finement la manière dont l'autofinancement et le

résultat net se sont constitués, pour mettre ensuite en place différentes actions afin d'augmenter les revenus ou de réduire les coûts. Plusieurs méthodes existent, à choisir en fonction des activités de l'association.

OUTILS DE PILOTAGE FINANCIER

Les états financiers (compte de résultat, bilan, tableau de trésorerie) fournissent une vision globale de la santé financière du projet. Comprendre et maîtriser ces documents est crucial pour préparer une levée de fonds. Ils servent à prouver la solidité des hypothèses et la viabilité économique du projet, et ainsi donner confiance aux futurs financeurs. Notamment à travers les cycles d'activité (exploitation, investissement, financement) qui permettent de visualiser et d'évaluer la performance passée ou à venir. Les financeurs demandent souvent une projection (ou prévisionnel) de ces états, y compris pour les projets en phase de création.

OUTILS DE FINANCEMENTS ET FINANCEURS

Chaque besoin de financement répond à des enjeux distincts qui nécessitent des outils de financement spécifiques. Il est essentiel de comprendre les différents outils existants ainsi que leur fonctionnement avant de se lancer dans une recherche de financement. Fonds propres, emprunts, subventions, dotations, dons... sans oublier le mécénat et le bénévolat de compétences. Du côté des financeurs publics, on trouve des interlocuteurs différents. Idem du côté des financeurs privés. Il faut donc comprendre leurs spécificités et leurs attentes avant de les solliciter, pour s'adresser au bon interlocuteur et ainsi maximiser les chances de financement. Construire un outil de suivi est conseillé pour lister les éléments suivants : opportunités de financements (appels à projets, prise de contact en direct, etc.) en cours et à venir, identité du financeur, type de financement recherché, montant estimé, thématiques de l'appel à projets, dates limites de dépôt des dossiers, probabilités de remporter un financement par rapport aux échanges en amont avec le financeur, etc.

PLAN DE FINANCEMENT ET PLAN STRATÉGIQUE

Après toutes ces étapes, on pourra élaborer le plan de financement en lien avec le plan stratégique qui sont les documents préalables essentiels à toute recherche de financement.

Le plan de financement

Le plan de financement sert à présenter le projet à un financeur : l'ensemble des besoins à financer (les « emplois », c'est-à-dire les sommes nécessaires) et les ressources (les moyens financiers) à mobiliser. Le plan de financement permet d'organiser la recherche de financement (aussi appelée « tour de table financier »). Voici comment l'élaborer : répartir chacun des emplois et des ressources dans un tableau de plan de financement en démarrant par la première année ;

équilibrer les ressources et les besoins : s'assurer que les ressources financières identifiées couvrent bien les besoins identifiés ; enfin, analyser et ajuster le plan de financement. Pour ce faire, il faut vérifier la cohérence globale du plan en s'assurant que les hypothèses de base sont réalistes et que le plan est globalement à l'équilibre, et construire des scénarios alternatifs (réalistes, optimistes et pessimistes) pour anticiper les variations possibles. Certains financeurs demandent ces différents scénarios pour analyser la solidité du projet. Mettre régulièrement à jour le plan de financement est nécessaire : l'adapter en fonction des évolutions du projet, mais aussi des informations récoltées lors des rencontres avec des financeurs (montant des financements, passage de financement « espéré » à « sécurisé », etc.).

Le plan stratégique

Le plan stratégique est un document détaillant la mise en œuvre opérationnelle et financière du projet associatif, en vue d'atteindre des objectifs à moyen et long termes. Il aide à formaliser les éléments d'analyse essentiels qu'un financeur attend. Ainsi, afin de susciter rapidement l'intérêt d'un financeur, il est conseillé de préparer une présentation synthétique en allant directement à l'essentiel : parcours personnels des initiateurs du projet ; comment l'idée est née ; qualités et motivations de l'équipe en insistant sur la complémentarité ; objectif du projet en insistant sur sa finalité sociale et/ou environnementale. Ensuite, une présentation détaillée permet de présenter les besoins auxquels le projet répond et le modèle envisagé. Elle s'appuie sur les conclusions de l'étude d'opportunité et de faisabilité (et de l'étude de marché le cas échéant), et présente : les besoins ou les causes auxquels le projet répond ; ses bénéficiaires ; les acteurs ou les dispositifs concurrents ou complémentaires ; les éléments de différenciation par rapport à d'autres projets similaires existants ; le cadre juridique du projet et le modèle économique.

Il s'agit ensuite d'exposer la stratégie retenue pour concrétiser le projet : lister les moyens matériels, logistiques et techniques à mobiliser ; détailler les besoins en ressources humaines ; définir la stratégie d'acquisition de ressources (subventions, cotisations, chiffre d'affaires, etc.) et les canaux de distribution et de communication choisis pour atteindre efficacement bénéficiaires, clients et partenaires ; expliciter le fonctionnement de la gouvernance de l'association au service de l'ambition sociale du projet ; placer sur un calendrier les étapes du déploiement du projet, avant et après le financement visé ; et présenter les travaux d'évaluation d'impact qu'il est prévu de mettre en œuvre pour mesurer la valeur extra-financière du projet. Enfin, il faudra présenter les projections financières du plan stratégique, comprenant : le plan de financement ; les états financiers prévisionnels et les indicateurs clés liés au projet. Il s'agit de la traduction financière du plan stratégique. ■

En savoir plus

Guide de l'Avise « Financer son projet d'ESS »



POINT SUR LA FACTURATION ÉLECTRONIQUE À VENIR

La facturation électronique s'imposera à toutes les associations assujetties à la TVA à compter du 1er septembre 2026. Les autres pourront éventuellement être concernées, selon les cas.

Dès septembre 2026, les factures devront être transmises par l'intermédiaire d'une plateforme agréée (PA) par l'État. Il faudra désigner sa plateforme pour émettre et recevoir ses factures électroniques ou déclarer ses données. Cela concerne l'ensemble des opérations réalisées entre organismes établis en France et assujettis à la TVA.

QUELLES ASSOCIATIONS ?

Une association qui exerce exclusivement des activités à but non lucratif n'est concernée ni par l'obligation de factures électroniques (e-invoicing), ni par l'obligation de transmission des données de transaction (e-reporting). Si elle achète des biens ou des services auprès d'un fournisseur, ce dernier aura l'obligation d'effectuer un e-reporting auprès de l'administration. Une association qui exerce des activités lucratives accessoires et dont la gestion est désintéressée : si les recettes issues de ses activités ne dépassent pas 80 011 € par an (seuil applicable en 2025), elle est alors considérée comme non assujettie à la TVA. Elle sera donc uniquement concernée par l'obligation d'e-reporting : lorsqu'elle effectuera une vente ou une prestation, elle devra déclarer à l'administration les données relatives à ses transactions. Une association assujettie à la TVA sera, elle, concernée à la fois par l'obligation d'e-invoicing et par l'obligation d'e-reporting, au même titre qu'une entreprise. Vu que l'obligation d'émettre des factures électroniques (e-invoicing) ne sera obligatoire qu'entre deux entités (vendeur et acheteur) établis en France et assujetties à la TVA, si une association effectue une transaction avec un particulier ou avec une entreprise étrangère, elle ne sera pas tenue d'émettre une facture électronique, mais seulement de transmettre à l'administration ses données de transaction (e-reporting).

CALENDRIER ET NOUVELLES MENTIONS OBLIGATOIRES

L'obligation d'e-invoicing et d'e-reporting s'appliquera aux grandes structures et à celles de taille intermédiaire (ETI) dès septembre 2026. Aux PME et aux micro-entreprises, dès septembre 2027. Ces dernières devront néanmoins déjà pouvoir recevoir des factures électroniques en septembre 2026. La taille de l'association s'appréciera sur la base du dernier exercice clos avant le 1^{er} janvier 2025, selon l'effectif et le chiffre d'affaires. Par ailleurs, de nouvelles mentions devront être ajoutées sur les factures : numéro SIREN du client ; adresse de livraison si différente de l'adresse de facturation ; information selon laquelle les opérations donnant lieu à une facture sont constituées exclusivement de livraisons de biens ou de prestations de services ou sont constituées de ces deux catégories d'opérations ; paiement de la TVA sur les débits, lorsque le prestataire a opté pour celui-ci. ■

En savoir plus : economie.gouv.fr

PRATIQUEMENT

Les factures électroniques ne transiteront plus qu'à travers les plateformes agréées, il ne sera donc plus possible d'envoyer les factures directement aux clients. Les factures électroniques seront transmises au fur et à mesure, alors que l'e-reporting s'effectuera selon une fréquence déterminée en fonction du régime d'imposition à la TVA de l'association. Les plateformes transmettront directement les données utiles à l'administration fiscale. Chaque facture pourra être suivie sur la plateforme choisie selon les étapes de transmission (déposée, rejetée, refusée, encaissée, etc.).

Barème fiscal d'évaluation des frais réels kilométriques*

(Arrêté du 27 mars 2023 fixant le barème forfaitaire pour le régime des frais réels déductibles)

Tarifs applicables aux automobiles

Puissance administrative	Jusqu'à 5 000 km	De 5 001 à 20 000 km	Au-delà de 20 000 km
≤ 3 CV	d x 0,529	(d x 0,316) + 1 065	d x 0,370
= 4 CV	d x 0,606	(d x 0,340) + 1 330	d x 0,407
= 5 CV	d x 0,636	(d x 0,357) + 1 395	d x 0,427
= 6 CV	d x 0,665	(d x 0,374) + 1 457	d x 0,447
> 7 CV	d x 0,697	(d x 0,394) + 1 515	d x 0,470

Tarifs applicables aux motocyclettes (cylindrée > 50 cm³)

Puissance administrative	Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
2 CV	d x 0,395	(d x 0,099) + 891	d x 0,248
3 ≤ PA ≤ 5 CV	d x 0,468	(d x 0,082) + 1 158	d x 0,275
5 CV	d x 0,606	(d x 0,079) + 1 583	d x 0,343

Tarifs applicables aux cyclomoteurs (cylindrée ≤ 50 cm³)

Jusqu'à 3 000 km	De 3 001 à 6 000 km	Au-delà de 6 000 km
d x 0,315	(d x 0,079) + 711	d x 0,198

d = distance ; CV = cheval vapeur

* Les niveaux de barèmes ont été augmentés pour la dernière fois en 2023, ils avaient alors été revalorisés de 5,4 %. Puis en 2024, ils ont été maintenus au même niveau. Pour les véhicules électriques, le montant des frais de déplacement est majoré de 20 %.

Une association est libre de rembourser les frais de véhicule de ses bénévoles pour des activités en conformité avec son objet social. Jusqu'à la déclaration de revenus 2023 (dépenses réalisées en 2022), il existait un barème kilométrique spécifique aux bénévoles qui était mis à jour tous les ans. Désormais, l'article 200 du Code général des impôts (CGI) prévoit que ces frais peuvent être évalués sur le fondement du barème forfaitaire prévu au huitième alinéa du 3^o de l'article 83 du CGI, c'est-à-dire le barème kilométrique des salariés. Cette mesure est issue de l'article 21 de la loi 2022-1157 du 16 août 2022.

OPÉRATIONS DE TRÉSORERIE ENTRE ASSOCIATIONS

La loi Bataillon (loi n° 2024-344 du 15 avril 2024 visant à soutenir l'engagement bénévole et à simplifier la vie associative) avait introduit la possibilité pour les organismes sans but lucratif membres d'un même groupement ou entretenant entre eux des relations étroites de recourir à des conventions de trésorerie (précisé par le décret d'application n° 2025-780 du 7 août 2025). Le code monétaire et financier contient désormais l'article D. 511-2-1-5 qui en prévoit les conditions. Les opérations de trésorerie doivent être formalisées par une convention et approuvées dans les conditions fixées à l'article L. 612-5 du code de commerce (conventions réglementées). Ces conventions font l'objet d'une attestation établie par le commissaire aux comptes des organismes ou, lorsque ceux-ci n'en disposent pas, par un expert-comptable, attestant du montant des opérations de trésorerie et du respect des dispositions qui les régissent. ■

Article D. 511-2-1-5 du code monétaire et financier

OBSERVATOIRE DE LA CONFIANCE

Le « Baromètre de la Confiance dans les associations et fondations 2025 » vient d'être publié. Il ressort que la confiance perdure : 60 % des Français font confiance aux associations et 77 % des Français ont déjà fait un don. Un niveau qui reste stable. Ce qui leur inspire confiance : rendre compte de ses actions (65 %) ; afficher clairement sa mission (64 %) ; gérer les dons avec rigueur (63 %) ; faire preuve de transparence financière (62 %) ; être contrôlée par un organisme tiers indépendant (61 %). Enfin, il apparaît que 84 % des Français savent qu'un don ouvre droit à une réduction fiscale. ■

Le Baromètre 2025

VIE ASSOCIATIVE EN RÉGION 2025

La 23^e édition « Associations en région, repères et chiffres clés 2025 » vient de paraître, réalisée par Recherches & Solidarités avec le soutien de l'Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire et en coopération avec Le Mouvement Associatif. Sont réunies toutes les données les plus récentes sur le secteur associatif à l'échelle des régions et départements de France métropolitaine et d'outre-mer. ■

Recherches & Solidarités

PLF2026 : COUPES BUDGÉTAIRES POUR LES ASSOCIATIONS

En 2024, les associations perdaient 2,2 milliards d'€. Avec le projet de loi de finances 2026, c'est 1 milliard d'€ supplémentaire qu'elles risquent de perdre. Le Mouvement Associatif alerte sur ces coupes budgétaires successives qui actent une mise en danger réelle des associations et surtout de leurs actions au bénéfice de la population. En effet, derrière les chiffres, ce sont des millions de personnes qui seront directement impactés, alors que les besoins sociaux ne cessent de croître. Selon le MA, des conséquences brutales sont à craindre, en particulier pour l'éducation des enfants et des jeunes, l'accompagnement des plus vulnérables et le dynamisme

et la cohésion des territoires. Des coupes sur des sujets prioritaires : Jeunesse - 222 millions d'€ en moins ; suppression du SNU (65 millions) ; suppression des « colos apprenantes » (36,8 millions) ; baisse du mentorat (4,5 millions) ; baisse du Service civique (115 millions), soit une perte de 40 000 volontaires ; Sport (40 millions) - suppression du Pass Sport pour les 6 à 13 ans et baisse du dispositif « 2 h de sport supplémentaire au collège » ; Culture (96 millions) ; Cohésion des territoires (33 millions). ■

Le Mouvement Associatif

DÉCLARATION EN LIGNE DES DONS

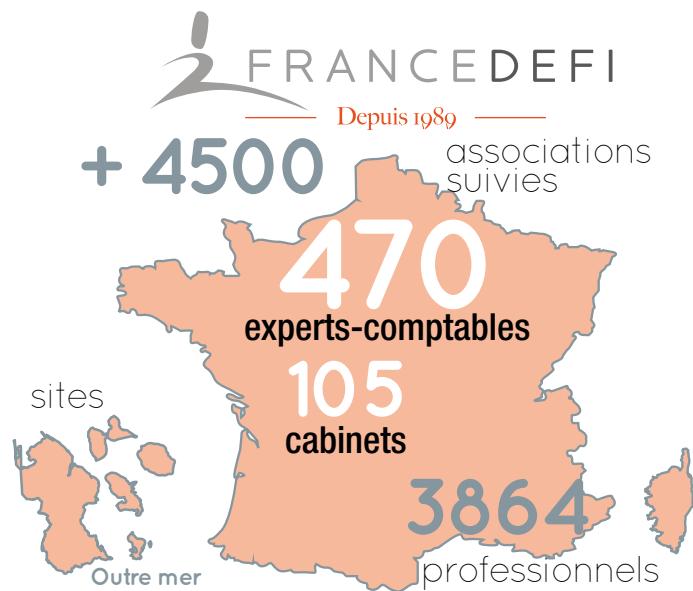
Les associations qui reçoivent des dons doivent les déclarer à l'administration fiscale via une procédure entièrement dématérialisée. Rappel : l'article 19 de la loi du 24 août 2021 impose aux organismes bénéficiaires de dons (venant de particuliers ou d'entreprises) de déclarer les dons pour lesquels ils ont émis des reçus fiscaux. À partir du 1^{er} janvier 2026, la procédure de déclaration devient entièrement dématérialisée. La déclaration doit être effectuée dans les 3 mois suivant la clôture de l'exercice et porte sur le nombre de reçus émis au titre de la dernière année civile ou du dernier exercice ainsi que sur le montant total des dons correspondants. (Article 222 bis du CGI) ■

Portail démarches-simplifiées.fr

VERS UNE ALLOCATION SOCIALE UNIQUE ?

Les associations de lutte contre l'exclusion sont méfiantes face au projet d'allocation unique qui regrouperait plusieurs allocations sociales en une seule. Le Collectif Alerte regroupant 37 fédérations et associations nationales de lutte contre la pauvreté et l'exclusion met en garde contre cette réforme. N'ayant « pas d'opposition de principe », les associations de lutte contre l'exclusion sont inquiètes quant à la finalité de cette réforme : « Le discours qui accompagne aujourd'hui ce projet est un discours d'économies » et « les questions sociales sont absentes des cinq priorités énoncées récemment par le Premier ministre dans le cadre des discussions budgétaires ». ■

alerte-exclusions.fr



- **Comment nous contacter ?**

Pour toute autre question n'hésitez pas à nous solliciter



PARIS – 34, RUE CROIX-DES-PETITS-CHAMPS - 75001 PARIS – [01 85 09 07 09](tel:0185090709)
ESSONNE – 161, AVE GABRIEL PÉRI - 91700 STE-GENEVIÈVE-DES-BOIS – [01 69 51 11 51](tel:0169511151)
cabinet@eucofi.fr – www.eucofi.fr – Fax : 01 69 51 13 45

QUENTIN DUTERTRE
JEAN-PIERRE EMMERICH
EXPERTS-COMPTABLES - COMMISSAIRES AUX COMPTES

CAMILLE LEJEUNE
GÉRARD LEJEUNE



Retrouvez l'ensemble de nos publications sur notre site