JUIN 2026

# PARTENAIRE ASSOCIATIONS

LA LETTRE DU SERVICE PARTENAIRE ASSOCIATIONS DU CRÉDIT MUTUEL

## PILOTER LA TRÉSORERIE DE L'ASSOCIATION POUR ANTICIPER LES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

**De nombreuses associations sont confrontées à des difficultés de trésorerie : baisses ou retards de subventions, volatilité des financements publics ou privés, hausse des coûts de fonctionnement...**

On constate également que certaines structures, notamment employeuses, disposent d'un montant de trésorerie très limité, ce qui les rend vulnérables face aux imprévus.

### Définitions et enjeux

Il faut bien distinguer budget et trésorerie :

- **le budget** est un plan prévisionnel des recettes et dépenses sur l'année ;
- **la trésorerie** reflète la réalité du compte bancaire jour après jour.

**La trésorerie d'une association** est l'ensemble des sommes d'argent mobilisables à court terme qui lui permet de financer ses activités et projets.

**Cette trésorerie peut être positive ou négative,** et elle est étroitement liée à deux notions fondamentales que sont le **Fonds de Roulement** (FR) et les **Besoins en Fonds de Roulement** (BFR).

Pour gérer efficacement la trésorerie de son association, il est nécessaire de bien enregistrer toutes les transactions financières, d'établir des factures, de suivre les paiements régulièrement.

Une gestion défaillante de la trésorerie peut avoir de nombreuses conséquences :

- **un découvert bancaire** (difficultés financières, frais) ;
- **l'impossibilité de régler les dépenses courantes ;**
- **une perte de confiance des membres, partenaires et financeurs** (difficultés d'obtenir des subventions, du mécénat…) ;
- **entacher la réputation de l'association.**

Une gestion rigoureuse permet donc d'assurer la continuité des activités, le financement des projets, de respecter les obligations légales, de garantir la transparence vis-à-vis de ses partenaires, financeurs…

Pour la plupart des associations, la gestion de trésorerie est un savant équilibre entre des dépenses de fonctionnement quasi quotidiennes et des rentrées d'argent irrégulières.

En conséquence, **le renforcement de la trésorerie de son association est incontournable et représente un enjeu majeur de continuité et d'autonomie.**

Retrouvez dans ce dossier : comment anticiper les difficultés de trésorerie grâce aux outils de pilotage, quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour améliorer les flux financiers et sécuriser la trésorerie de l'association...

**PAGE 1 :** Définitions et enjeux
**PAGE 2 :** Anticiper les difficultés de trésorerie
**PAGE 3 :** Adopter de bonnes pratiques pour gérer la trésorerie
**PAGE 4 :** Actualités juridiques, fiscales, sociales

Crédit Mutuel

PARTENAIRE ASSOCIATIONS

## ANTICIPER LES DIFFICULTÉS DE TRÉSORERIE

**La trésorerie d'une association loi 1901 reflète sa santé économique et sa capacité à réaliser ses projets.** Une gestion efficace de la trésorerie assure la stabilité de la structure ainsi que sa crédibilité auprès de ses partenaires.

L'irrégularité des ressources impose aux associations de suivre de près leur gestion et à davantage anticiper grâce à :

- **la maîtrise des coûts** qui est essentielle, d'autant plus lorsque le contexte budgétaire est tendu. Aussi, en optimisant le budget de fonctionnement, l'association se donne la capacité de réaffecter les sommes économisées à son objet, ses missions ;
- **la comptabilité outil de contrôle et de gestion** qui, à partir de l'information financière permet d'élaborer des budgets prévisionnels, des plans de trésorerie, des tableaux de bord, d'établir une gestion suivie au mois par mois ou par trimestre de l'activité quotidienne de l'association ;
- **des procédures de contrôle interne** dont l'association pourra se doter comme **le contrôle de gestion** qui consiste à vérifier que les procédures comptables et financières diffusées sont appliquées, et qui assure un suivi de la gestion (par exemple en comparant le résultat réalisé par rapport au budget affecté) ;
- **la maîtrise et le pilotage des risques** internes (gouvernance, opérationnel, ressources humaines, système d'information, etc.) et externes (concurrence, réglementation, environnement, cyberattaque) en élaborant par exemple une cartographie des risques propre à son association.

Les outils de pilotage sont indispensables à toute association pour bien conduire sa situation financière et détecter les difficultés au plus tôt.

### Les différents outils de pilotage à mettre en œuvre par l'association

**Le trésorier de l'association va établir un budget initial** à partir d'une analyse détaillée tant des sources de revenus (cotisations, dons, subventions, activités génératrices de revenus) que des dépenses prévues (coûts d'exploitation, projets, événements). Cette estimation doit être réaliste et basée sur des données historiques et des prévisions fiables. Il est important de réviser le budget régulièrement, d'identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations, et de l'ajuster en conséquence.

Il pourra s'appuyer ensuite sur :

**le budget prévisionnel annuel** il est validé par le Conseil d'administration de l'association en début d'exercice et il devra être suivi mensuellement. C'est un outil d'anticipation qui constitue une véritable feuille de route de l'association. Si un écart supérieur à 10 % est constaté cela doit déclencher une analyse.Il est important de se fonder sur les années précédentes pour pouvoir établir un budget prévisionnel réaliste.

**le plan de trésorerie mensuel** qui permet d'anticiper les décalages entre les encaissements et les décaissements, éviter une trésorerie négative afin de négocier à l'avance une facilité de caisse avec la banque. Tenir un plan de trésorerie prévisionnel est une bonne pratique comptable pour une association. Ce plan aide à anticiper les flux financiers sur les 12 mois à venir et comprend généralement un tableau encaissements/décaissements.

**le tableau de bord** il aide à déterminer et à gérer le taux d'encaissement des subventions, le niveau de trésorerie, le ratio masse salariale/ressources, le nombre de jours de trésorerie disponible. Le tableau de bord permet de mesurer l'état d'avancement de l'activité et du résultat par rapport à l'exercice précédent. Il doit être mis à jour régulièrement.

**l'analyse du résultat et des réserves** va permettre de détecter un déficit ou une baisse anormale des réserves.

### Les outils bancaires facilitateurs

Des outils bancaires peuvent aider les associations à mieux anticiper, à gagner en efficacité et à sécuriser leurs activités.

Ces outils permettent notamment :

- **d'effectuer des opérations simples de gestion des comptes** (virements, prélèvements, monétique) ;
- **d'optimiser le paiement des factures et des salaires** (e-factures, e-mandats et télétransmission des opérations) ;
- **de sécuriser les dépenses** (carte de paiement et de retrait avec plafonds personnalisés, facturation électronique) ;
- **de diversifier et sécuriser des encaissements** (cotisations, dons, billetterie en ligne, paiements dématérialisés) ;
- **de gérer et faire fructifier les excédents de trésorerie ponctuels** via des outils de gestion assistée de trésorerie.

**En cas d'excédent de trésorerie,** l'association pourra soit l'optimiser ou le faire fructifier sur différents types de placements. Selon les différents critères définis objectif, montant, durée, flexibilité, liquidité, niveau de risques, fiscalité afférente afin de ne pas perdre les avantages liés à une gestion désintéressée ou d'intérêt général, l'excédent pourra être placée sur des livrets dédiés, des comptes à terme, des bons de caisse, des bons de capitalisation, des SCPI, de la syndication... Consultez votre banquier !

## ADOPTER DE BONNES PRATIQUES POUR GÉRER ET SÉCURISER LA TRÉSORERIE

**Le trésorier a un rôle central et doit gérer de façon responsable et transparente les fonds de l'association.**

Une bonne gestion de la trésorerie de l'association nécessite donc l'accomplissement régulier de tâches par le trésorier.

### Opérer un suivi quotidien des flux de trésorerie et l'enregistrement des justificatifs

Le trésorier doit suivre tous les encaissements et décaissements (suivi des dépenses pour éviter les frais superflus), en vérifiant et pointant tous les mouvements sur les comptes bancaires. Tous ces mouvements doivent être inscrits dans les livres comptables de l'association afin d'éviter tout retard pouvant impacter la santé financière de la structure. Pour cela, il assurera la mise en œuvre de procédures de contrôle interne.

### Gérer et suivre les contributions des membres et des tiers

La trésorerie d'association est principalement alimentée par les contributions de ses membres (cotisations) ou des tiers (dons, legs, mécénat, prestations de services…). Ainsi, le trésorier doit impérativement effectuer toutes les formalités afférentes à la réception de ces contributions et dons. Cela passe par l'inscription de ces éléments dans les registres comptables et leur déclaration auprès des administrations. Si l'association est autorisée à émettre des reçus fiscaux, il est de la responsabilité du trésorier de les établir et de les communiquer aux donateurs, ainsi qu'aux services compétents dont l'administration fiscale.

### Rechercher des financements et assurer leur suivi

Le trésorier doit trouver les financements nécessaires aux activités et aux projets de l'association qui ont été validés par le Conseil d'administration dans le budget initial.
C'est lui également qui fera les démarches pour obtenir une subvention, pour répondre à un appel à projets, souscrire un prêt bancaire pour augmenter le fonds de roulement de l'association…
Il devra veiller à diversifier les sources de financement de l'association (financements publics et privés, appels aux dons, mécénat…) pour ne pas dépendre d'une seule.

| Bonnes pratiques | Erreurs à éviter |
|---|---|
| Rapprochements bancaires réguliers : meilleure traçabilité des flux | Confusion entre trésorerie et résultat comptable : mauvaise évaluation financière |
| Fonds de roulement suffisant : sécurité financière face aux imprévus | Négligence des petites dépenses : déséquilibre budgétaire progressif |
| Formation des bénévoles à la gestion : meilleure implication et autonomie | Report des contrôles internes : risque de fraudes ou d'erreurs non détectées |
| Comptabilisation après chaque opération : comptabilité claire et à jour | Excédent non justifié : mauvaise image ou gestion perçue comme déséquilibrée |

## AMÉLIORER LES FLUX FINANCIERS POUR SÉCURISER LA TRÉSORERIE

**Les associations ont à leur disposition différents leviers pour améliorer les flux financiers ainsi que leur capacité d'anticipation.**

Par exemple :

- la négociation de versements d'acomptes sur les subventions ;
- la renégociation des délais de paiements, des contrats ;
- l'accélération des encaissements ou l'optimisation des dépenses mensuelles ;
- la mutualisation de locaux, matériels, personnel ou l'externalisation de certaines fonctions administratives ;
- l'automatisation des tâches, le recours à l'IA…;
- l'usage de solutions financières spécifiques comme les avances sur subvention ou les lignes de trésorerie.

**Autres pistes**

La banque peut également accompagner les associations grâce à des dispositifs de prévention des aléas (alertes sur comptes, assurances des biens, locaux, dirigeants et salariés) qui permettront d'éviter d'éventuels impacts en trésorerie.

La création d'un fonds de réserve peut être une solution pour faire face aux imprévus financiers et assurer la continuité des activités de l'association pendant les périodes de crise.

Enfin, une communication régulière avec les financeurs et les partenaires bancaires peut permettre d'anticiper les besoins financiers, de trouver des solutions adaptées et de renforcer la confiance mutuelle, essentielle à la sécurisation financière de l'association.

associatheque.fr
**un centre de ressources associatives ouvert à tous**

Pour aller plus loin, consultez les ressources et expertises du site **Associatheque.fr** en lien avec ce dossier :

- Accompagnement à la procédure d'alerte : cartographie et prévention des risques
- Assurer la pérennité de son association
- La cartographie des risques de l'association
- Les documents comptables
- Adapter une analyse financière aux associations
- Associations : à quoi penser pour bien gérer vos investissements ?

Dossier rédigé par le **Crédit Mutuel** pour Associathèque.

# PARTENAIRE ASSOCIATIONS

**POUR VOUS AIDER À SUIVRE CHAQUE TRIMESTRE L' ACTUALITÉ JURIDIQUE, SOCIALE ET FISCALE, NOUS AVONS RELEVÉ POUR VOUS LES INFORMATIONS SUIVANTES**

## JURIDIQUE

### Manifestation sportive : rappel de l'obligation de vigilance et de transparence

Une association organisatrice d'un évènement sportif se voit rappeler ses obligations à l'égard des participants qui doivent disposer d'une information exhaustive sur les assurances souscrites.

***Cour de cass., 1re civ., 28 janv. 2026, n° 24-20.866***

### Du nécessaire lien entre l'objet de la subvention et les dépenses effectuées

Est rappelé le principe selon lequel l'attribution d'une subvention, acte unilatéral, crée des droits au profit du bénéficiaire dans la seule mesure où ce dernier respecte les conditions mises en œuvre pour son octroi. Le jugement repose sur la prétendue insuffisante documentation de l'insertion des travaux dans le projet subventionné.

***Trib. admin. Lyon, 24 févr. 2026, n° 2404588***

### Taxe sur les salaires : quelle place pour les subventions dans le calcul ?

Une association ayant pour objet de promouvoir la vie musicale et culturelle à l'échelle régionale a fait l'objet d'une vérification fiscale de sa comptabilité. Cette jurisprudence fait office de piqûre de rappel sur le régime fiscal des subventions et sur le principe des vases communicants entre TVA et taxe sur les salaires.

***Cour admin. appel Lyon, 5 févr. 2026, n° 24LY02166***

## FISCAL

### Précisions fiscales sur la transformation d'une association en FRUP

Désormais une association loi 1901 ou de droit civil local peut être transformée en FRUP sans donner lieu à dissolution ou à création d'une personne morale nouvelle. Le patrimoine de l'association n'étant de fait pas transmis, l'éventuelle taxation prévue par l'article 1 039 du CGI est écartée.

***BOFiP-Impôts, BOI-ENR-AVS-40-80-10 24 déc. 2025***

### Comptabilité : obligation de comptes annuels, première année

Une note clarifie le traitement du passage d'une comptabilité de trésorerie à une comptabilité d'engagement et des obligations qui en résultent pour les associations.

***CNCC, EC 2025-31 janv. 2026***

**Actualités fournies par Associatheque.fr, en partenariat avec Juris associations.**

## INDICES 2026

Plafond mensuel
de la Sécurité sociale 4 005 €
SMIC horaire 12,02 €
Minimum garanti 4,25 €

**Cotisations sociales et bases forfaitaires**
Consultez-les sur le site www.urssaf.fr « Espace associations »

**Spectacle vivant**
Informations Guichet Unique au 0810 863 342 ou www.guso.fr

**Chèque emploi associatif**
n° 0 810 1901 00
et www.cea.urssaf.fr

**Prix à la consommation hors tabac**
Mars 2026 101,18

**Indice de référence des loyers**
1e trim. 2026 146,60
(pour la révision des loyers)

**Frais déplacement des bénévoles pour la réduction d'impôt 2025**
Il n'existe plus de barème spécifique, se référer aux barèmes frais kilométrique des salariés

## PARTENAIRE ASSOCIATIONS

Retrouvez 3 à 4 fois par an un **dossier d'informations pratiques** sur le fonctionnement, les ressources, la fiscalité, la gestion comptable des associations... rédigé par un expert du sujet.
**Un service exclusif pour les associations clientes du Crédit Mutuel !**

Consultez toutes nos publications sur le site **Associatheque.fr** rubrique **Boîte à outils - Publications**.

associatheque.fr

C'est plus de 15 ans d'engagement concret auprès des associations ! Un site du Crédit Mutuel, véritable centre de ressources et d'expertises pour créer son association, la développer et la pérenniser. Il accompagne au quotidien tous les acteurs du monde associatif.

**www.associatheque.fr**

**La lettre du Service Partenaire Associations** est éditée par la Confédération Nationale du Crédit Mutuel
46 rue du Bastion - 75017 Paris - Tél. 01 53 48 88 03
• **Directeur de la publication :** Martine Gendre (martine.gendre@creditmutuel.fr)
• **Rédactrice en chef :** Laurence Arnaud (laurence.arnaud@creditmutuel.fr)
• **Comité de rédaction :** Filipe Afonso Fontinha, Chantal Béato, Nathalie Boudet-Tionck, Mélanie Bouysse, Sandrine Chardin-Letertre, Christel Clargé, , Christophe Cornet, Sandrine Fleurbayx Rembry, Yves Gourtay, Patricia Jouve, Marie-Anne Lafaye, Benjamin Le Clec'h, Carine Vanbecelaere.
• **Réalisation :** Zest en plus - 06 07 39 60 31
• **Imprimeur :** Technicom Paris – 32 av. Pierre Grenier 92100 Boulogne-Billancourt
• **ISSN :** 1164 – 4532
• **Dépôt légal :** Juin 2026

Crédit Mutuel