

Baromètre



Monde Associatif

Pays de la Loire | Centre-Val de Loire



FIDAL
AVOCATS

Pourquoi ce baromètre ?



Partenaire depuis plus de 100 ans des acteurs associatifs et de l'économie sociale et solidaire, Fidal propose son premier baromètre du monde associatif.

Un constat s'est imposé : **le secteur change vite, mais les dirigeants associatifs manquent souvent de repères concrets pour situer leurs pratiques, mieux comprendre l'état du secteur associatif et ainsi avancer sereinement.**

Notre ambition : inscrire ce baromètre comme un véritable outil d'observation des mutations associatives et un support utile pour tous les dirigeants et acteurs engagés aux côtés du monde associatif.

177 associations ont répondu

Pour cette première édition du baromètre du monde associatif ciblée principalement sur les régions Pays de la Loire et Centre Val de Loire, 177 associations ont répondu à un questionnaire portant sur leurs principaux enjeux : **modèle économique, gouvernance, bénévolat, mutualisation, conformité juridique, patrimoine, immobilier, évolution des activités ou encore perspectives de développement.**

Imaginé et réalisé par les équipes de Fidal en Pays de la Loire et Centre Val de Loire, vous trouverez dans ce document :

- les **tendances de fond du secteur**
- une lecture stratégique des résultats
- des éclairages juridiques
- des conseils et bonnes pratiques
- des outils pratiques et opérationnels : **checks lists du dirigeant associatif.**

Principaux enseignements

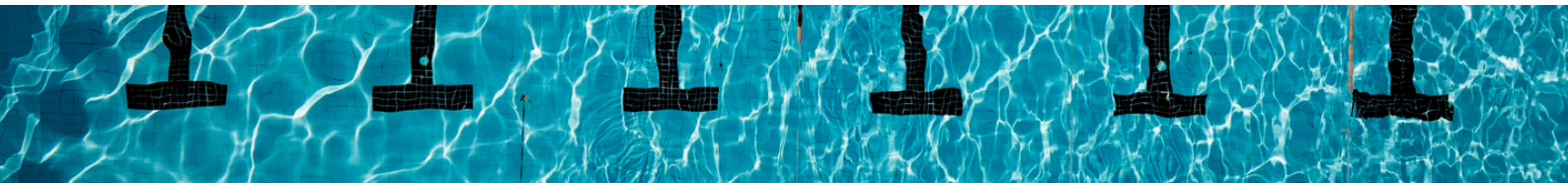
UNE PHOTOGRAPHIE LUCIDE ET SANS FILTRE D'UN SECTEUR ASSOCIATIF EN MUTATION

Les résultats révèlent des structures *engagées, résilientes et déjà en mouvement*, qui mutualisent, diversifient leurs ressources, développent de nouvelles activités et repensent leur organisation pour continuer à remplir leur rôle d'intérêt général. Ils pointent également des *fragilités et des attentes en matière de sécurisation, de financement et de structuration*.

UNE TRANSFORMATION SILENCIEUSE MAIS DÉCISIVE

Au-delà des chiffres, ce baromètre raconte surtout l'histoire d'un secteur qui se réinvente face aux défis qu'il rencontre pour continuer à jouer un rôle central dans l'équilibre économique, social et territorial.

Photographie du monde associatif



77%

ont plus de
10 ans d'existence

41%

ont au mois un *salarié*,
17 % dépassent 20 salariés

34%

ont plus de
20 *bénévoles*

76%

ont un *budget* inférieur
à 1 million d'euros

Financement et activité

42%

dépendent de *financements publics*, dont 31% indiquent qu'ils sont en baisse

60%

sont déjà dans une logique de *coopération* ou de *transformation collective*

60%

considèrent la *diversification des ressources* comme un enjeu prioritaire

18%

des associations sont propriétaires d'un *patrimoine immobilier*

Conformité juridique

29 %

ont des *délégations de pouvoir* à jour

60%

déclarent ne pas exercer d'*activité lucrative*

80%

respectent les *fondamentaux statutaires*

29 %

disposent de procédures *RGPD* formalisées et à jour

Secteurs prédominants



Social
Sanitaire
Medico Social



Culture



Education
Jeunesse
Formation,



Sport

Sommaire

5 /

Ressources financières et modèle économique

Un secteur qui entre dans une logique entrepreneuriale, sans toujours disposer des outils de sécurisation adapté.

11 /

Mutualiser et coopérer, un levier de pérennité

Nécessité d'un langage commun et d'un cadre rassurant.

14 /

Gouvernance, administrateurs et bénévoles

Le défi est de transmettre, sécuriser, professionnaliser et rendre l'engagement du dirigeant soutenable dans la durée.

17 /

Activités et conformité juridique

Des activités de plus en plus complexes, parfois proches de logiques entrepreneuriales.

20 /

Patrimoine et immobilier

Un niveau de maîtrise juridique à sécuriser.

22 /

Besoins et perspectives

Les enjeux prioritaires et projets des associations.

26 /

L'équipe Fidal dédiée au monde associatif

En Pays de la Loire et Centre Val de Loire

27 /

Checklists du dirigeant associatif

Questions et actions concrètes pour éclairer vos décisions.

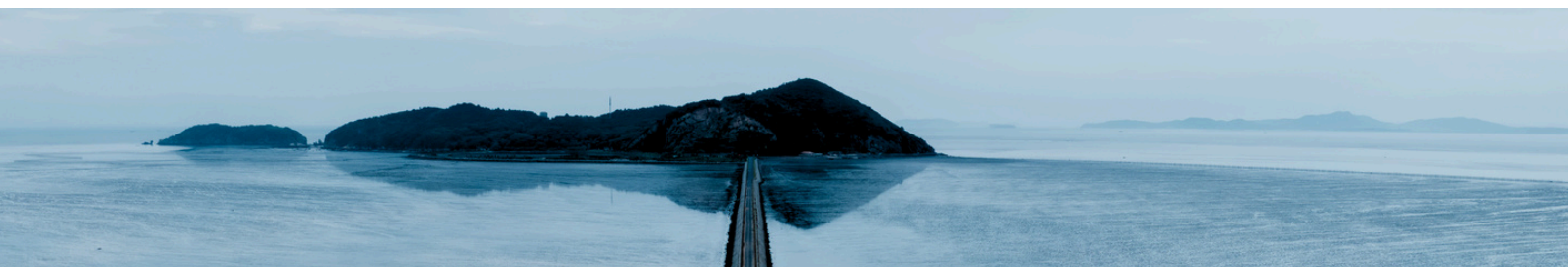
01

Ressources financières et modèle économique

Un secteur qui entre dans une logique entrepreneuriale,
sans toujours disposer des outils de sécurisation



Le modèle économique des associations bascule. Le baromètre révèle un secteur qui entre dans une logique entrepreneuriale, sans toujours disposer des outils de sécurisation adaptés. Une évolution avec des enjeux juridiques et fiscaux peu maîtrisés qui entraîne un risque systémique : des associations développent des activités économiques sans toujours en maîtriser les conséquences.



42% dépendent des financements publics

dont **31%** précisent que les *financements publics ont diminué* depuis 3 ans.

Le secteur entre progressivement dans une **logique entrepreneuriale**, même lorsqu'il poursuit une mission d'intérêt général. Les pistes envisagées sont :

- mécénat (21 %) ;
- prestations de services (20 %) ;
- appels à projets (18 %) ;
- sponsoring et partenariats privés (18 %) ;
- mutualisation (13 %).

Consultez le comparatif page suivante.

Ces choix montrent que les associations cherchent des relais économiques rapides et accessibles.

Financez vos projets associatifs



Formalisez puis actualisez régulièrement un **tableau de bord** qui pourrait être partagé avec vos financeurs, intégrant l'origine des fonds, leur utilisation, les actions réalisées, les bénéficiaires touchés et les écarts éventuels. La transparence régulière fidélise davantage qu'une demande de subvention bien rédigée. *Adaptez les délais de partage selon si vos financeurs sont publics ou privés.*



Lire l'article complet sur le site [fidal.com](https://www.fidal.com) en [cliquant ici](#) ou en scannant le QR CODE

Financement : avez-vous pensé aux obligations et titres associatifs ?



Lire l'article complet sur le site [fidal.com](https://www.fidal.com) en [cliquant ici](#) ou en scannant le QR CODE

Diversifier ses ressources : comment faire le bon choix ?

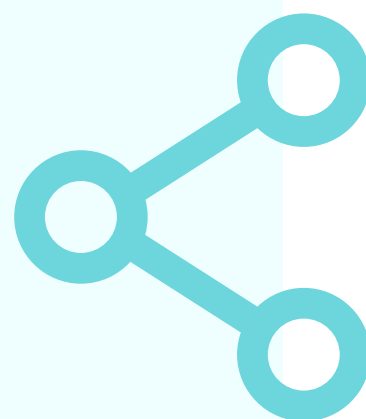
TYPE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	PARTICULARITÉ
Mécénat	pas de fiscalité sur les sommes reçues. réduction d'impôt pour le donateur ressources supplémentaires	vérification préalable de l'éligibilité de l'association au régime fiscal du mécénat	respect d'obligations déclaratives prévoir des conventions de mécénat émission d'un reçu fiscal
Sponsoring et partenariats privés	charge fiscalement déductible pour l'entreprise (sous conditions) ressources supplémentaires	fiscalité applicable aux sommes reçues (TVA, impôt sur les sociétés notamment)	franchise fiscale en base applicable si < à 81 K€ annuels environ prévoir des conventions de partenariat
Mutualisation	Economie d'échelle	verifier le régime fiscal applicable pour l'association "prestataire"	conclure une convention de mutualisation
Prestations de services	ressources supplémentaires pour l'association	fiscalité en principe applicable sous réserve d'exonération	conclure une convention de prestations

La diversification ne paraît pas réellement pensée comme une stratégie économique structurée.

- 87 % ont besoin de clarifier sectorisation vs filialisation ;
- 67 % mécénat vs sponsoring ;
- 36 % activité lucrative vs non lucrative.

Ces résultats révèlent un niveau important d'*insécurité juridique*.

Beaucoup de structures semblent additionner des sources de revenus sans vision globale du modèle économique, ni analyse des risques ; ni réflexion juridique suffisamment anticipée. Or ces sujets sont structurants : fiscalité des associations, TVA, impôt sur les sociétés, gestion désintéressée, concurrence émission de reçus fiscaux, sécurisation des financements privés...





NE PAS CONFONDRE

Sectoriser vs filialiser

87% ont besoin de clarifier les différences entre la sectorisation et la filialisation

Sectoriser : adapté aux activités lucratives accessoires, avec une *séparation comptable* rigoureuse au sein de l'association

Filialiser : adapté si création d'une structure distincte, plus sécurisante pour les activités importantes ou concurrentielles

Le bon choix dépend avant tout de la *stratégie* et du *niveau de développement de l'activité lucrative*.



Lire l'article complet sur fidal.com en cliquant [ici](#) ou en scannant le QR CODE

	MÉCÉNAT	SPONSORING
Nature juridique	Don/leg si capacité juridique	Contrat commercial
Contrepartie	Aucune (ou symbolique : 25 % maximum)	Oui, valorisable
Fiscalité entreprise	Réduction d'impôt 60 % avec des plafonds	Charge déductible en principe
TVA	Non	Oui
Reçu fiscal	Oui	Non

67%

ont besoin de clarifier les différences entre le mécénat et le sponsoring



La différence clé est donc la *contrepartie*.



LE PIÈGE LE PLUS FRÉQUENT

Offrir un “cadeau” aux mécènes peut-être *juridiquement risqué*

Beaucoup d'associations remercient leur mécène en affichant leur logo sur leurs supports de communication. C'est humain, mais juridiquement risqué. Dès lors que la contrepartie est jugée significative, l'administration fiscale peut requalifier le mécénat en sponsoring.

Résultat :

L'entreprise perd sa réduction d'impôt, et l'association peut voir sa responsabilité engagée.

La règle à retenir :

La contrepartie en mécénat doit rester proportionnellement faible par rapport au don reçu.

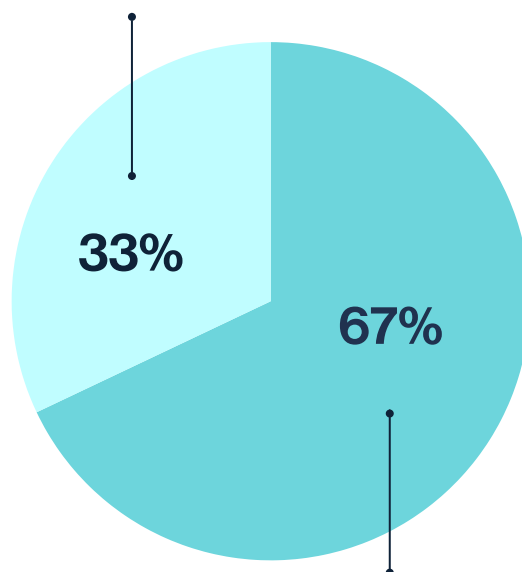
LE BON RÉFLEXE

- Formalisez toujours par écrit une **convention de mécénat** et/ou un **contrat de parrainage**
- Émettez un **reçu fiscal** (*formulaire Cerfa n° 11580*) uniquement pour les dons relevant du mécénat.

Une relation globalement bonne avec les autorités de contrôle

Les tutelles ont plus d'exigences en matière de contrôle, des attentes accrues en matière de gouvernance, de conformité et parfois une difficulté des associations à suivre l'évolution réglementaire.

DIFFICULTÉS DANS LES RELATIONS



BONNES RELATIONS AVEC LA TUTELLE

BONNES PRATIQUES

Pour de bonnes relations *avec vos tutelles*

- **Communiquez de manière proactive** : transmettez vos documents avant les échéances, signalez sans attendre tout changement de direction ou difficulté financière.
- **Soignez vos documents de gouvernance** : PV d'AG et de CA complets, mandats à jour, procédure de gestion des conflits d'intérêts.
- **Tenez une comptabilité lisible et analytique**, permettant d'isoler les dépenses par projet ou par financeur.
- **Désignez un "référent conformité"** chargé de suivre les évolutions réglementaires.

02

Mutualiser et coopérer, un levier de pérennité

Nécessité d'un langage commun et d'un cadre rassurant



Les résultats révèlent que 35% sont déjà engagées dans une mutualisation de moyens, et 26% ont ce projet en réflexion. Au contraire, 24% ne l'envisagent pas. **Le secteur associatif est culturellement prêt à coopérer** : les structures ont compris qu'elles ne peuvent plus toujours agir seules et cherchent à sécuriser leurs ressources ; gagner en efficacité et acceptent davantage les logiques de partenariat.

Les premiers freins exprimés sont principalement la gouvernance, le manque de partenaire identifié, et la complexité juridique : **les associations ont besoin d'un langage commun et d'un cadre rassurant pour coopérer**. Les leviers sont multiples : de l'ingénierie juridique à la mise en réseau, les solutions concrètes existent pour transformer ces intentions en réalité.



PASSEZ À L'ACTION!

Levez les premiers freins pour mutualiser / coopérer

1 Trouver le bon partenaire

Un rapprochement réussi commence bien avant la signature d'une convention, il démarre par le choix du bon partenaire.

OU CHERCHER UN PARTENAIRE ?

- Vos fédérations et unions régionales : elles connaissent l'écosystème local et peuvent faciliter les mises en relation entre structures aux projets compatibles.
- Les dispositifs publics d'accompagnement : CRESS, France Active, les DREETS accompagnent les rapprochements et disposent de cartographies sectorielles.
- Les appels à projets communs : certains financeurs publics conditionnent désormais leurs subventions à une logique de consortium. C'est une opportunité pour identifier des partenaires naturels.
- Réseaux informels : un partenaire avec lequel vous co-intervenez déjà sur le terrain est souvent le candidat le plus solide.

LES PREMIÈRES QUESTIONS À SE POSER :

- De quels partenaires avons nous besoin ? un partenaire ayant la même expertise pour nous renforcer ou une expertise complémentaire ?
- Nos objets sociaux sont-ils compatibles ? Nos valeurs alignées ?
- Nos modes de décision sont-ils compatibles ? Les bénévoles sont-ils impliqués ?
- La structure est-elle saine financièrement ?

2 Sécuriser l'accord entre structures

Afin d'éviter les conflits, il est primordial de préparer le rapprochement entre les structures, notamment en :

- **Auditant chacune des structures concernées** pour obtenir un panorama de leur situation juridique et de leur activité : dettes, contrats en cours, agréments, situation fiscale, gouvernance
- **Engageant une réflexion** sur les membres et la gouvernance à mettre en place ainsi que sur le type et le sens du rapprochement.
- **Evaluant les biens des structures** objet du rapprochement.
- **Formalisant un protocole d'intention** précisant les objectifs partagés, la future gouvernance à mettre en place, le calendrier et les engagements (moraux, matériels) de chaque partie.
- **Anticipant l'avenir des salariés** : toute fusion ou transfert d'activité déclenche l'application de l'article L.1224-1 du Code du travail. C'est un sujet à traiter dès le départ, pas en dernier recours.

3 Choisir le véhicule juridique adapté

Choisissez votre véhicule juridique après avoir clarifié votre projet commun. La structure suit la stratégie, jamais l'inverse.

OBJECTIF	VÉHICULE ADAPTÉ
Coopérer <u>sans</u> créer une nouvelle entité juridique	Convention de partenariat, consortium...
Coopérer en créant une nouvelle entité juridique	GCSMS, GCS, GIE, GIP, SCIC, groupement d'employeurs, GEIQ, association...
Fusionner complètement	Fusion-absorption, apport suivi d'une dissolution

4 Construire une gouvernance partagée viable

Gouverner à plusieurs est un exercice délicat. Les tensions naissent souvent d'un déséquilibre perçu entre structures de tailles inégales.

- **Répartissez les rôles clairement dans les statuts ou le règlement intérieur** : qui décide de quoi, selon quelle majorité ?
- **Prévoyez des mécanismes de résolution des conflits** : médiation, droit de veto sur les décisions stratégiques.
- **Impliquez les conseils d'administration de chaque structure dès le début du processus** : un rapprochement porté uniquement par les directions exécutives fragilise l'adhésion des bénévoles.

03

Gouvernance, administrateurs et bénévoles

Le défi est de transmettre, sécuriser, professionnaliser,
et rendre l'engagement soutenable dans la durée.



Le Baromètre dessine un secteur associatif solide dans ses valeurs et ses fondamentaux statutaires mais des fragilités persistent : rôles mal définis, délégations de pouvoirs obsolètes ou inexistantes, renouvellement des administrateurs en panne... Le défi est désormais de **transmettre, sécuriser, professionnaliser, et rendre l'engagement soutenable dans la durée**. *C'est là que se joue la résilience — et la responsabilité juridique — du modèle associatif.*



80% des associations respectent leurs fondamentaux statutaires

AG, CA, bureau fonctionnent en cohérence avec les statuts. C'est une base saine, qui témoigne d'une culture de la gouvernance bien ancrée dans le monde associatif.



Ces résultats s'accompagnent néanmoins de signaux d'alerte :

- 48 % indiquent que les **rôles de chaque acteur de la gouvernance ne sont pas clairement définis** dans les statuts, ou qu'il y a des axes d'amélioration
- 44 % ne disposent pas de **délégations de pouvoirs** à jour
- 36 % peinent à **renouveler leurs administrateurs**
- 21 % font face à un **manque de compétences spécifiques**

Des fragilités qui peuvent exposer les structures à des risques juridiques réels.

Bien gérer la relation avec les élus membres du conseil d'administration

La présence d'élus au sein d'un conseil d'administration n'est pas anodine.

Dans certains cas, cette présence peut :

- Entraîner la qualification d'une gestion de fait susceptible d'être sanctionnée
- Entraîner la soumission de l'association au Code de la commande publique.



AUTRES RESSOURCES



Article: 5 questions utiles pour faire le point sur le fonctionnement de son association



Article: 5 erreurs à éviter dans la gouvernance d'une association

4 conseils pour une meilleure conformité juridique

1 Mettez vos délégations de pouvoirs à jour.

Une délégation de pouvoirs absente ou obsolète est une responsabilité qui remonte automatiquement au président. En cas de litige social, fiscal ou contractuel, c'est lui qui engage sa responsabilité personnelle.

= Révisez vos délégations chaque fois que votre organisation change, et formalisez-les par écrit, avec date et signature.

2 Rédigez un règlement intérieur qui clarifie les rôles.

Les statuts déterminent le cadre juridique de la structure. Leur niveau de détail doit être soigneusement calibré : trop succincts, ils laissent des zones d'incertitudes susceptibles de générer des contestations ; trop détaillés, ils imposent des modifications statutaires fréquentes avec les contraintes formelles que cela implique (réunion d'une assemblée générale, accomplissement de formalités légales). Dans cette perspective, il peut être judicieux de **limiter les statuts aux dispositions essentielles** et de **compléter leur contenu par un ou plusieurs règlements intérieurs**, plus aisément modifiables.

Le règlement intérieur a vocation à **préciser le fonctionnement opérationnel** de la structure fixé par les statuts : *identification des organes compétents, modalités de prise de décisions, procédures applicables et seuils de validation*. Il constitue un outil efficace pour sécuriser et fluidifier la gouvernance au quotidien. Il convient toutefois de veiller strictement à la cohérence d'ensemble, le règlement intérieur ne pouvant déroger aux statuts.

3 Anticipez le renouvellement des administrateurs

Un conseil d'administration dont les mandats sont expirés prend des décisions potentiellement contestables.

= Prévoyez un calendrier de renouvellement, des compétences recherchées, et envisagez des mécanismes de cooptation encadrés.

La continuité de la gouvernance est une obligation de gestion, pas seulement une question d'organisation interne. La formation des administrateurs devient un enjeu important dans ce contexte.



Lire l'article complet sur fidal.com en [cliquant ici](#) ou en scannant le QR CODE

4 Le bénévolat est une ressource à sécuriser !

Le bénévolat est un pilier de la vie associative (34% des associations ont plus de 20 bénévoles) mais il nécessite une gestion rigoureuse pour éviter les risques juridiques, fiscaux et sociaux. En respectant les principes de gratuité, de gestion désintéressée et de transparence, les associations peuvent sécuriser leur fonctionnement tout en valorisant l'engagement de leurs bénévoles.

Bonnes pratiques pour sécuriser le recours aux bénévoles :

- Rédiger une convention d'engagement bénévole
- Limiter les directives hiérarchiques pour éviter le lien de subordination
- Éviter toute rémunération déguisée
- Mettre en place une assurance adaptée
- Former les bénévoles aux règles internes et aux risques
- Documenter les frais engagés et les remboursements
- Vérifier régulièrement la conformité fiscale (activité lucrative, reçus fiscaux, dons)



Lire l'article complet sur fidal.com en [cliquant ici](#) ou en scannant le QR CODE

04

Activités et conformité juridique

Des activités de plus en plus complexes,
parfois proches de logiques entrepreneuriales.



Le baromètre révèle un paradoxe : les associations exercent des activités de plus en plus complexes, parfois proches de logiques entrepreneuriales, mais avec des outils de conformité encore insuffisamment développés : fiscalité, contrat d'engagement républicain, traitement des données... Le sujet de la conformité devient donc progressivement un enjeu stratégique de sécurisation et de pérennité du secteur associatif.



Une frontière de plus en plus floue entre activité associative, économique et lucrative.

60%

déclarent ne pas exercer d'activité lucrative.

Plusieurs indicateurs montrent que la nature des ressources des associations évolue :

- 9% perçoivent des revenus locatifs ;
- 35 % des revenus financiers ;
- une partie développe des prestations ou activités hybrides.

Pourtant, 58 % n'ont pas mis en place de sectorisation et 29 % estiment qu'elle n'est pas nécessaire. Cela peut révéler une *sous-évaluation des risques juridiques et fiscaux* et une méconnaissance des mécanismes de sécurisation des activités lucratives accessoires.

La conformité réglementaire est une zone à risque pour les associations

Deux chiffres sont particulièrement révélateurs :

- **40 %** ne connaissent pas les obligations liées au **Contrat d'engagement républicain** ;
- seulement **29 %** disposent de procédures **RGPD** formalisées et à jour.

Ces résultats montrent que beaucoup d'associations n'ont pas encore intégré les nouveaux standards de conformité qui s'imposent désormais au secteur : protection des données, obligations liées aux financements publics, traçabilité, formalisation des procédures.



LES PREMIERS RÉFLEXES À AVOIR

Le contrat d'engagement républicain

Le contrat d'engagement républicain impose aux associations soutenues par des fonds publics de **respecter les principes fondamentaux de la République**. En cas de manquement, les conséquences peuvent aller jusqu'au retrait des subventions ou agréments.

Quelques réflexes simples permettent de limiter les risques :

- Vérifier les engagements signés dans le cadre des subventions ou agréments
- Sensibiliser les dirigeants et responsables associatifs
- Mettre à jour les documents internes (règlement intérieur, chartes, procédures)
- Clarifier les règles de communication et de représentation externe
- Anticiper les situations sensibles avec les partenaires publics



Lire l'article complet sur fidal.com en cliquant ici ou en scannant le QR CODE

RGPD : seulement 29 % des associations disposent de procédures formalisées et à jour.

POURQUOI S'EN PRÉOCCUPER ?

Se mettre en conformité avec le RGPD est une *obligation légale*. Cela **renforce la confiance** des adhérents, bénévoles, financeurs et partenaires, sécurise l'association face aux risques de **cyberattaques ou de fuites de données**, et répond aux attentes croissantes des financeurs. À l'inverse, une mauvaise gestion des données peut entraîner des **contrôles de la CNIL**, des sanctions et une perte de crédibilité durable.



Lire l'article complet sur fidal.com en cliquant ici ou en scannant le QR CODE

PAR OÙ COMMENCER ?

- Identifier les données personnelles réellement collectées
- Cartographier les traitements de données existants
- Mettre en place un registre des traitements
- Vérifier les bases légales de chaque traitement
- Informer clairement les personnes concernées de leurs droits
- Sécuriser les accès, outils numériques et fichiers
- Sensibiliser bénévoles et salariés aux bonnes pratiques
- Adopter une démarche progressive et adaptée à la taille de l'association

05

Patrimoine et immobilier

Un niveau de maîtrise juridique à sécuriser.



Le patrimoine immobilier n'est **pas encore un sujet central** pour la majorité des associations, mais lorsqu'il existe, il constitue souvent une **zone de fragilité juridique**.

18 %

des associations
sont **propriétaires**
de leurs locaux



82 %

des associations
sont **locataires**
ou bénéficiaires
à titre **gratuit**

Un niveau de maîtrise juridique à sécuriser

37 % se disent à l'aise avec les obligations légales relatives à l'immobilier : ce sujet apparaît souvent comme "subi", géré au fil de l'eau, alors qu'il engage fortement la responsabilité des dirigeants.

Immobilier : checklist pour une meilleure conformité

- ☐ Vérifier que *chaque local occupé dispose d'un titre juridique écrit* (bail, convention, mise à disposition).
- ☐ Identifier clairement les *responsabilités* entre propriétaire, occupant et association
- ☐ Vérifier que les *assurances couvrent* bien les locaux, les activités, les bénévoles et l'accueil du public.
- ☐ Contrôler la *conformité ERP* (sécurité incendie, accessibilité, registre de sécurité et contrôles obligatoires).
- ☐ Sécuriser juridiquement tous les *travaux réalisés ou envisagés* (urbanisme, autorisations, conformité).
- ☐ Vérifier les *obligations fiscales* liées aux locaux
- ☐ Encadrer par écrit toute *mise à disposition ou prêt de salle* à des tiers.
- ☐ Formaliser les *prises à disposition de locaux par les collectivités* pour éviter toute occupation précaire.
- ☐ Centraliser tous les *documents immobiliers* dans un dossier unique par site
- ☐ Désigner un *référé interne* pour suivre les échéances, contrôles réglementaires et obligations de sécurité.

Besoins et perspectives

Les enjeux prioritaires et projets des associations.



Les enjeux prioritaires des associations

01 /

Ressources financières

Le principal sujet du secteur est la sécurisation des ressources dans un contexte de tension budgétaire et de mutation des financements.

02 /

Ressources humaines et bénévolat

Ces chiffres confirment une difficulté à recruter, renouveler les gouvernances, attirer des profils qualifiés, et répartir les responsabilités.

03 /

Mécénat Sponsoring

Pour autant, 67 % des associations ont besoin de clarifier les différences entre ces deux pistes de financement.

04 /

Relations avec financeurs publics

58% des associations dépendent de financements publics, dont un tiers manquent de visibilité ou constatent une baisse des budgets.

LE CHIFFRE

10%

seulement citent les risques juridiques, ce qui confirme l'existence des fragilités révélées par le baromètre. Il y a un *décalage* entre les risques réels auxquels les associations sont exposées et leur perception de ces risques.

Les projets des associations

35%

RECHERCHENT DES
financements

33%

DÉVELOPPENT DES
nouvelles activités

À l'inverse, très peu envisagent une *refonte statutaire* (4 %),
une *filialisation* (4 %) ou la *création d'une filiale commerciale* (2 %).

Cela montre que les associations privilégient d'abord des ajustements pragmatiques et opérationnels plutôt que des grandes restructurations.

Cette vision à court-terme pourrait engendrer des risques structurels sur la durée.



Et maintenant ?



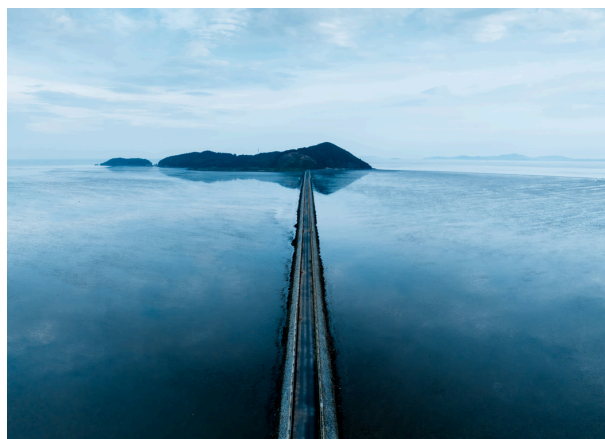
Consultez les check lists,
questions et actions concrètes
pour éclairer vos décisions
([page 27](#))



**Abonnez-vous à notre
newsletter dédiée**
au monde associatif
[Cliquez ici](#)



Sollicitez un rendez-vous
avec un avocat de notre équipe
dédiée au secteur associatif



Participez à l'une de nos conférences gratuites
en Pays de la Loire et Centre Val de Loire
le mardi 22 septembre 2026

[ANGERS](#) - [LA ROCHE SUR YON](#) - [LE MANS](#) - [NANTES](#) - [ORLEANS](#)

Fidal, à vos côtés

en Pays de la Loire et Centre Val de Loire



Vianney
de Bagneaux



Meriadec
Langanay



Estelle
Godard



Sophie
Vassal



Julien
Guillot



Stéphanie
Berroyer

ANGERS

BLOIS



Pauline
Babin



Camille
Dupin

CHARTRES



Mélanie
Grellier-Drapeau



François
Genuyt

LA ROCHE/YON



Sabrina
Henocq

LAVAL



Véronique
Hamelin

TOURS



Luc Benoit
Cabanne



Régis
Petetin



Aymeric
Plessix



Véronique
Férard

LE MANS



Pierre
de Gouville



Julia
Brami

ORLÉANS



Philippe
Marchand



Mélanie
Fontaine-Hallé



Marion
Cornu



Isabelle
Galand-Padrao



Meryl
Le Saint



Marine
Morel Corbin

NANTES - SAINT NAZAIRE

Checklists du dirigeant associatif

Questions et actions pour éclairer vos décisions



8 fiches pratiques

Pour vous poser **les bonnes questions** et **concrétiser vos projets**

1

Sécuriser
le *juridique*

2

Ré-enchanter
l'expérience des
administrateurs
et des *bénévoles*

3

Travailler
sa *stratégie* de
développement
sur le *long terme*

4

Rechercher des
financements
privés

5

Lancer une
nouvelle activité
associative

6

Rechercher des
administrateurs
compétents

7

Créer une *filiale*
commerciale

8

Refonte
des *statuts*

Notre suggestion :
utilisez ces fiches
pour une réunion
de travail avec les
administrateurs et
vos conseils !

Sécuriser le juridique

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF

Questions et actions pour éclairer vos décisions



Vérifier que les statuts de l'association correspondent encore à son fonctionnement réel et à ses activités actuelles



S'assurer que toutes les décisions importantes sont bien prises par un organe compétent, validées et tracées (AG, CA, délégations, procès-verbaux)



Identifier les activités pouvant créer un risque fiscal ou une requalification en activité lucrative



Vérifier que les contrats essentiels existent, sont signés et toujours en vigueur (*prestataires, partenaires, intervenants, locations, conventions*)



Contrôler la conformité des obligations RH : contrats de travail, bénévoles, temps de travail, DUERP, harcèlement, RGPD



Vérifier que les assurances couvrent réellement les activités exercées et les risques liés à l'accueil du public



Identifier les obligations réglementaires spécifiques à l'activité (ERP, sport, médico-social, jeunesse, événements...)



Sécuriser les subventions et financements : conventions signées, obligations respectées (e.g. reporting), justificatifs conservés



Vérifier que l'association respecte bien le contrat d'engagement républicain et ses obligations de communication



Identifier les sujets où la responsabilité personnelle des dirigeants peut être engagée (et les traiter en priorité), s'assurer que ces risques sont couverts par une police d'assurance



Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

Ré-enchanter l'expérience des administrateurs et des bénévoles

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF Questions et actions pour éclairer vos décisions



S'assurer que chaque bénévole ou administrateur comprend clairement son rôle, ses responsabilités et son utilité



Identifier les tâches chronophages ou peu motivantes qui découragent l'engagement



Simplifier les réunions : moins fréquentes, plus courtes, avec des décisions concrètes à la clé, compatibles avec les nouveaux modes de travail et l'environnement familial des acteurs



Donner régulièrement de la visibilité sur l'impact concret des actions menées par l'association



Répartir les responsabilités pour éviter l'épuisement des mêmes personnes



Identifier les compétences des bénévoles pour les mobiliser sur des missions valorisantes



Assurer leur formation



Prévoir des temps conviviaux et de reconnaissance en dehors des seules contraintes opérationnelles



Faciliter l'engagement avec des outils simples : planning, partage de documents, communication fluide



Anticiper les départs et préparer la relève avec une passation



Déléguer les sujets potentiellement à risque comme le juridique et la comptabilité à un professionnel afin d'alléger les responsabilités et de limiter l'isolement du dirigeant



S'assurer de la conformité de l'association pour rassurer les futurs membres du bureau



Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

Travailler sa stratégie de développement sur le long terme

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF Questions et actions pour éclairer vos décisions



S'interroger sur la compatibilité de l'objet avec les évolutions de la société et son capacité à se projeter dans un temps long



Identifier précisément les activités finançant l'association... et celles qui lui coûtent de l'argent



Evaluer le niveau de dépendance aux financeurs ou aux subventions



Evaluer l'autonomie en trésorerie de l'association au regard de ses ressources propres/récurrentes



Auditer les projets ou activités en comparant les moyens déployés (humains, logistiques, financiers) par rapport au résultat attendu



Identifier les compétences manquantes pour passer un cap (gestion, RH, juridique, recherche de financements, communication...)



Vérifier si la gouvernance actuelle permet de prendre des décisions rapidement et efficacement



Anticiper les départs clés (président, directeur, bénévoles historiques) et préparer leur remplacement



Vérifier si les outils actuels sont capables d'absorber une croissance de l'activité (locaux, organisation, numérique, RH)



Identifier les financements à développer pour moins dépendre des subventions publiques



Définir 3 priorités maximum pour les 3 prochaines années avec un budget, un pilote et un calendrier précis



Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

Rechercher des financements privés

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF Questions et actions pour éclairer vos décisions



Pourquoi avons-nous besoin de financements privés ?

- ☐ Chiffrer le besoin annuel à financer
- ☐ Identifier ce qui ne peut pas ou plus être couvert par des financements publics



Quels types de financements privés sont accessibles ?

- ☐ Choisir 2 à 3 sources prioritaires (mécénat, sponsoring, mutualisation ...)
- ☐ Écarter les pistes trop complexes ou non réalistes
- ☐ Vérifier la compatibilité avec l'objet de l'association



Sommes-nous juridiquement sécurisés pour recevoir des fonds ?

- ☐ Vérifier l'éligibilité au mécénat et mesurer les incidences fiscales du sponsoring
- ☐ Séparer activités lucratives et non lucratives
- ☐ Ajuster les statuts ou l'organisation si nécessaire



Quels partenaires privés cibler ?

- ☐ Identifier 10 à 20 entreprises ou fondations prioritaires
- ☐ Utiliser le réseau des administrateurs et partenaires existants
- ☐ Vérifier l'alignement valeurs / projets



Que proposer concrètement aux financeurs ?

- ☐ Construire 2 offres simples de partenariat ou mécénat
- ☐ Définir les contreparties réalistes



Qui pilote la recherche de financements ?

- ☐ Nommer un responsable de la démarche
- ☐ Répartir les cibles entre quelques personnes clés
- ☐ Fixer un rythme de prospection régulier



Comment sécuriser les relations avec les financeurs ?

- ☐ Formaliser chaque partenariat par une convention écrite
- ☐ Vérifier la bonne qualification juridique et fiscale



Comment suivre les financements obtenus ?

- ☐ Suivre mensuellement les montants engagés et encaissés
- ☐ Envoyer un retour sur l'impact des actions financées et les insérer dans le rapport d'activité
- ☐ Anticiper les renouvellements de partenariat



Intérêt de structurer la démarche dans la durée ?

- ☐ Fixer un objectif annuel réaliste de financements privés
- ☐ Suivre l'écart entre objectifs et résultats
- ☐ Ajuster les cibles en fonction des succès obtenus



Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

Lancer une nouvelle activité associative

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF

Questions et actions pour éclairer vos décisions



Cette activité est-elle alignée avec notre mission et nos statuts ?

- ☐ Relire les statuts et vérifier que l'activité entre dans l'objet social
- ☐ Valider en CA/AG si nécessaire une évolution ou une précision de l'objet
- ☐ Formaliser l'objectif de l'activité



Existe-t-il un besoin réel et identifié sur le terrain ?

- ☐ Identifier le problème précis auquel répond l'activité
- ☐ Vérifier qu'il n'existe pas déjà une offre similaire suffisante localement



Combien cela va réellement coûter ?

- ☐ Construire un budget : RH, locaux, matériel, assurance, administratif, communication
- ☐ Simuler le coût sur 3 ans



Comment cette activité sera-t-elle financée dans la durée ?

- ☐ Identifier les sources de financement possibles (subventions, prestations, dons, usagers...)
- ☐ Simuler un scénario sans financement public



Quels sont les risques juridiques, réglementaires et assurantiels ?

- ☐ Identifier les obligations spécifiques (agréments, ERP, encadrement, sécurité, fiscalité)
- ☐ Vérifier la couverture assurance avant démarrage
- ☐ Faire valider les conventions et contrats clés en amont



Qui porte concrètement le projet au quotidien ?

- ☐ Nommer un responsable opérationnel
- ☐ Définir les rôles de chacun (direction, salariés, bénévoles, partenaires)



L'organisation actuelle peut-elle absorber cette activité ?

- ☐ Évaluer la charge supplémentaire sur les équipes et bénévoles
- ☐ Identifier les ressources manquantes (compétences, temps, outils)



Comment savoir si cela fonctionne ?

- ☐ Définir 3 à 5 indicateurs simples
- ☐ Mettre en place un suivi dès le lancement et prévoir un point d'étape à 3 et 6 mois



Sommes-nous capables de l'arrêter si cela ne fonctionne pas ?

- ☐ Définir des critères d'arrêt ou de réorientation dès le départ
- ☐ Prévoir les conditions de sortie (fin de financement, faible impact, surcharge)



Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

Rechercher des administrateurs compétents

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF Questions et actions pour éclairer vos décisions



De quels profils avons-nous réellement besoin au conseil d'administration ?

- ☐ Identifier les compétences manquantes (finance, juridique, RH, stratégie, technique)
- ☐ Définir 3 à 5 profils prioritaires à recruter



Quel rôle concret attendons-nous d'un administrateur ?

- ☐ Définir précisément les missions dans une fiche de poste
- ☐ Fixer le niveau d'implication attendu



Où allons-nous trouver ces administrateurs compétents ?

- ☐ Cartographier les réseaux existants (partenaires, financeurs, anciens membres, bénévoles)
- ☐ Solliciter les professionnels comme relais de la recherche (avocats, experts-comptables, etc.)
- ☐ Lister les personnes recommandées par les membres actuels



Comment allons-nous les convaincre de nous rejoindre ?

- ☐ Mettre en avant les responsabilités réelles et l'impact stratégique
- ☐ Expliquer clairement le temps nécessaire et les attentes
- ☐ Préparer un pitch de 2 minutes par le président ou dirigeant



Le cadre juridique du mandat est-il clair et sécurisé ?

- ☐ Vérifier les statuts sur les mécanismes de nomination, cooptation, la composition, les pouvoirs du CA
- ☐ Informer les candidats sur l'étendue des pouvoirs liés au mandat et de la responsabilité en découlant
- ☐ S'interroger sur les délégations de pouvoir du dirigeant à mettre en place



Comment fidéliser les bons administrateurs ?

- ☐ Donner de la visibilité sur le résultat généré par les décisions prises en CA
- ☐ Renforcer l'information des administrateurs sur les actions menées entre les CA
- ☐ Organiser un point annuel sur leur satisfaction et leur rôle



Comment structurer le renouvellement du CA dans la durée ?

- ☐ Identifier les mandats arrivant à échéance
- ☐ Anticiper les remplacements 6 à 12 mois avant
- ☐ Constituer un vivier de futurs administrateurs
- ☐ Formaliser une stratégie de renouvellement progressive et continue



Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

Créer une filiale commerciale

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF Questions et actions pour éclairer vos décisions

☐

Pourquoi créer une filiale commerciale plutôt que développer l'activité dans l'association ?

- ☐ Identifier l'activité concernée et vérifier son caractère réellement lucratif
- ☐ Comparer les scénarios : maintien dans l'association vs création d'une filiale
- ☐ Vérifier les risques fiscaux actuels (requalification, pollution des impôts commerciaux)
- ☐ Clarifier l'objectif recherché (sécurisation, croissance, financement)

☐

L'activité est-elle juridiquement et fiscalement détachable ?

- ☐ Séparer clairement les flux financiers liés à l'activité
- ☐ Vérifier l'autonomie possible de l'activité et les liens avec l'association
- ☐ Identifier les ressources mutualisées indispensables avec l'association

☐

Quel statut juridique choisir pour la filiale ?

- ☐ Choisir la forme la plus adaptée
- ☐ Vérifier la simplicité de gestion et la fiscalité applicable
- ☐ Valider la compatibilité avec une gouvernance associative
- ☐ Anticiper la capacité de développement futur

☐

Comment structurer le lien entre association et filiale ?

- ☐ Choisir la forme la plus adaptée
- ☐ Vérifier la simplicité de gestion et la fiscalité applicable
- ☐ Valider la compatibilité avec une gouvernance associative
- ☐ Anticiper la capacité de développement futur

☐

Quels risques fiscaux et juridiques anticiper ?

- ☐ Vérifier les risques de fiscalisation de l'association
- ☐ Encadrer les flux financiers à des conditions normales de marché
- ☐ Séparer strictement comptabilité et trésorerie des deux entités
- ☐ Éviter toute confusion entre activité lucrative et non lucrative

☐

Qui pilote la filiale ?

- ☐ Nommer un dirigeant clairement identifié
- ☐ Définir ses pouvoirs et son autonomie réelle
- ☐ Mettre en place un reporting vers l'association
- ☐ Organiser un suivi régulier par la gouvernance

Créer une filiale commerciale

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF Questions et actions pour éclairer vos décisions



Comment financer le lancement ?

- ☐ Définir et sécuriser le montant de départ nécessaire
- ☐ Décider de l'apport de l'association ou d'investisseurs externes
- ☐ Vérifier la sécurité financière de l'association en parallèle



Comment éviter les confusions entre association et filiale ?

- ☐ Séparer totalement les comptabilités
- ☐ Facturer tous les échanges entre structures et mesurer leurs incidences fiscales
- ☐ Formaliser les règles de gouvernance et de conflits d'intérêts
- ☐ Clarifier la mission non lucrative de l'association



La création est-elle validée en interne ?

- ☐ Vérifier les statuts de l'association
- ☐ Faire valider en conseil d'administration ou AG
- ☐ Adapter les statuts si nécessaire
- ☐ Informer les partenaires publics et financeurs



Comment piloter dans la durée ?

- ☐ Mettre en place un suivi simple de performance
- ☐ Organiser une revue régulière entre association et filiale
- ☐ Définir des seuils d'alerte en cas de dérive
- ☐ Prévoir une évaluation annuelle stratégique commune



Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

Refonte des statuts

CHECKLIST DU DIRIGEANT ASSOCIATIF Questions et actions pour éclairer vos décisions



Les statuts actuels sont-ils encore alignés avec les activités réelles ?

- ☐ Comparer les activités actuelles avec l'objet social indiqué dans les statuts
- ☐ Identifier les activités non prévues dans les statuts et les moyens utilisés pour y parvenir



La gouvernance actuelle fonctionne-t-elle réellement ?

- ☐ Identifier les blocages dans la prise de décision ainsi que les incohérences avec la procédure prévue dans les statuts et/ou le règlement intérieur
- ☐ Lister les règles de fonctionnement à corriger



Les pouvoirs sont-ils bien répartis et sécurisés ?

- ☐ Identifier qui prend réellement les décisions au quotidien
- ☐ Vérifier les délégations de pouvoir existantes ou absentes
- ☐ Formaliser les limites de chaque organe



Les règles d'adhésion et de sortie des membres sont-elles claires ?

- ☐ Identifier les situations conflictuelles déjà rencontrées
- ☐ Clarifier les droits et obligations des membres et l'organe en charge de contrôle des adhésions



Les statuts permettent-ils de développer de nouvelles activités ?

- ☐ Identifier les activités bloquées juridiquement aujourd'hui
- ☐ Anticiper les évolutions prévues (filiale(s), activité(s) lucrative(s))



Les règles financières sont-elles sécurisées ?

- ☐ Identifier les zones de risque fiscal ou de confusion lucrative
- ☐ Clarifier les règles de remboursement et de dépenses
- ☐ Sécuriser les pouvoirs financiers du dirigeant



Les statuts sont-ils compatibles avec les financements publics et privés ?

- ☐ Identifier les clauses potentiellement bloquantes
- ☐ S'assurer de la compatibilité avec le contrat d'engagement républicain
- ☐ Adapter si nécessaire les mentions statutaires clés



Comment sécuriser juridiquement la refonte des statuts ?

- ☐ Rédiger un projet clair et lisible des nouveaux statuts et/ou du règlement intérieur
- ☐ Faire valider les points sensibles par le CA en amont
- ☐ Préparer une AG avec explications simples et pédagogiques
- ☐ Vérifier les formalités de dépôt et publicité après adoption

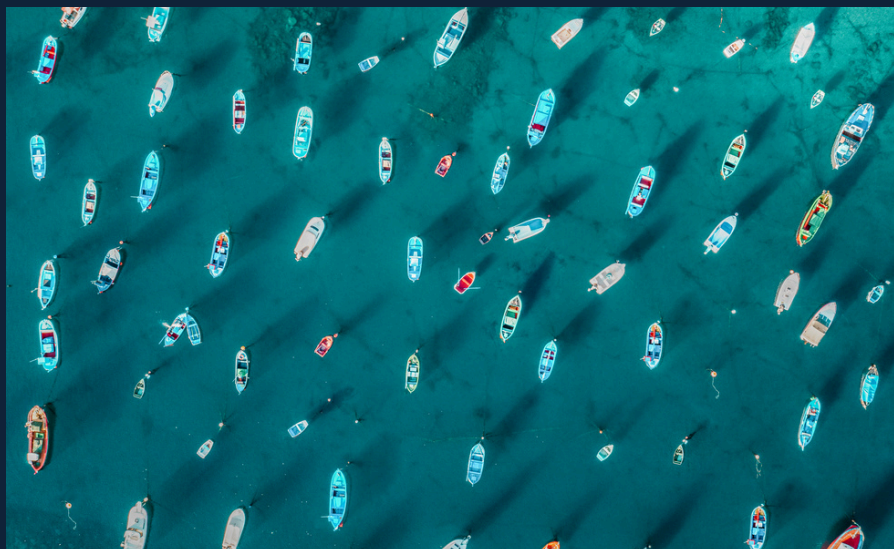


Notre conseil :

imprimez cette page pour une réunion de travail avec les administrateurs et vos conseils !

FIDAL

Le droit d'inventer demain



UNE QUESTION ?

Contactez-nous
contact@fidal.com



NOUS TROUVER ?

Dans 87 villes en France
Rendez-vous sur fidal.com



LINKEDIN

Fidal Avocats
Val de Loire Océan

Member of



unyer
GLOBAL
ADVISORS

&

wtsglobal