

Sécuriser la gestion financière d'une structure de l'ESS

Allier impact social, équilibre
économique et lisibilité
financière

Par Yasmina Demange - DAF externalisée

La gestion financière au service du projet associatif

Les structures de l'Économie Sociale et Solidaire évoluent dans un environnement financier exigeant, marqué par la multiplicité des financements, des contraintes réglementaires et des attentes des partenaires institutionnels.

Comprendre et piloter sa gestion financière est pourtant indispensable pour garantir la pérennité du projet et préserver son impact social.

La gestion financière n'est pas une finalité en soi : elle est un **outil au service de la mission sociale**.

Cet e-book a été conçu pour apporter des repères clairs et accessibles aux dirigeants, directions et administrateurs de structures de l'ESS, afin de mieux concilier **projet associatif, équilibre économique et pilotage stratégique**.

**La finance n'est pas une fin en soi :
elle soutient la mission sociale.**

Ce que vous allez découvrir dans ce guide

1. Clarifier le lien entre projet associatif et finances

- Traduire la mission en enjeux économiques
- Donner du sens aux chiffres

2. Comprendre son modèle économique réel

- Financements publics, privés, activités
- Dépendances et zones de fragilité

3. Structurer un budget lisible et utile

- Budget global, analytique, par action
- Outil de pilotage, pas seulement administratif

4. Sécuriser le suivi des financements et subventions

- Affectation, pluriannualité, reporting
- Anticiper les décalages de trésorerie

5. Piloter l'activité dans la durée

- Vision pluriannuelle
- Adapter l'activité sans mettre en danger la structure

6. Outiller la gouvernance et la direction

- Lisibilité pour le CA et le bureau
- Partage d'une lecture financière commune

7. Renforcer l'autonomie et la pérennité

- Moins de dépendance, plus d'anticipation
- La gestion comme levier d'impact

Pilier n°1 – Relier projet associatif et finances

Enjeu ESS

La finance est parfois vécue comme déconnectée de la mission sociale. Cette dissociation peut créer des tensions entre portage du projet, contraintes financières et décisions de gouvernance.

Appui du pilotage financier

Le pilotage traduit le projet associatif en équilibres économiques. Il permet de relier les ressources mobilisées aux objectifs du projet et d'éclairer les choix stratégiques.

Pour la gouvernance

Les chiffres éclairent les choix stratégiques sans remettre en cause le sens du projet.

Bonnes pratiques

- Relier budget et objectifs du projet
- Donner du sens aux indicateurs suivis
- Partager une lecture financière commune

Pilier n°2 – Clarifier son modèle économique

Enjeu ESS

La dépendance à un financeur fragilise la structure. Les ressources (subventions, dons, ventes, mécénat) ne couvrent pas toujours les coûts complets, ce qui peut déséquilibrer l'équilibre à moyen terme.

Appui du pilotage financier

Une vision claire des ressources permet d'anticiper les risques. Le pilotage financier aide à objectiver les coûts, à identifier les activités soutenables et à sécuriser les arbitrages entre mission sociale et contraintes économiques.

Pour la gouvernance

Comprendre d'où vient l'équilibre financier est essentiel pour décider.

Bonnes pratiques

- Cartographier revenus, coûts et marges par activité
- Calculer le "coût complet" (direct + indirect)
- Identifier les activités à financer

Pilier n°3 – Structurer le budget comme outil de pilotage

Enjeu ESS

Le budget est souvent vu comme une obligation administrative. Sans cadre budgétaire, il devient difficile d'arbitrer, de prioriser les actions et de justifier les écarts en cours d'année.

Appui du pilotage financier

Un budget structuré sert de feuille de route : il permet de piloter, d'alerter tôt et d'ajuster les moyens au fur et à mesure.

Pour la gouvernance

Le budget permet de projeter l'activité et d'anticiper.

Bonnes pratiques

- Construire le budget par action / projet
- Distinguer charges directes et charges de structure
- Mettre à jour un atterrissage budgétaire régulier

Pilier n°4 – Sécuriser le suivi des financements et subventions

Enjeu ESS

La diversité des financements en ESS complexifie le suivi financier et nécessite une lisibilité renforcée pour sécuriser trésorerie et relations avec les financeurs.

Appui du pilotage financier

Le pilotage financier sécurise les financements, anticipe les tensions de trésorerie et renforce la crédibilité auprès des partenaires.

Pour la gouvernance

Une information financière claire soutient la décision du conseil et la confiance collective.

Bonnes pratiques

- Suivre les financements par projet
- Identifier les financements affectés
- Anticiper les échéances

Pilier n°5 – Piloter l'activité dans la durée

Enjeu ESS

Les projets sont souvent pluriannuels, mais suivis à court terme. Sans vision pluriannuelle structurée, les obligations de reporting peuvent devenir chronophages et perdre en cohérence.

Appui du pilotage financier

La projection pluriannuelle contribue à sécuriser la pérennité. Le pilotage financier renforce la fiabilité, la lisibilité et la cohérence des données transmises aux partenaires.

Pour la gouvernance

La vision long terme facilite les choix stratégiques.

Bonnes pratiques

- Construire des Prévisions à 2–3 ans
- Structurer les tableaux de suivi
- Planifier les échéances de reporting

Pilier n°6 – Outiller la gouvernance

Enjeu ESS

Les administrateurs n'ont pas toujours une lecture financière commune. Une information financière peu lisible limite la capacité de la gouvernance à arbitrer sereinement.

Appui du pilotage financier

Une information claire et partagée soutient la prise de décision collective.

Pour la gouvernance

Des supports simples renforcent l'engagement des administrateurs.

Bonnes pratiques

- **Partager des indicateurs clés**
- **Adapter le niveau d'information**
- **Formaliser les temps d'échange**

Pilier n°7 – Renforcer la pérennité et l'impact

Enjeu ESS

La fragilité financière peut menacer la continuité des actions et l'impact social. Lorsque le pilotage repose sur quelques personnes clés, l'organisation devient plus vulnérable aux départs et aux aléas.

Appui du pilotage financier

Un pilotage financier structuré favorise l'appropriation collective des repères et la continuité des pratiques. Il sécurise l'organisation dans la durée et préserve l'impact du projet associatif.

Pour la gouvernance

Pérenniser la structure, c'est sécuriser l'impact et préserver la mission dans la durée.

Bonnes pratiques

- Formaliser des routines de suivi
- Diversifier les ressources
- Capitaliser sur les outils existants

L'essentiel à retenir

La gestion financière est un levier essentiel de la pérennité des structures de l'ESS.

Les piliers présentés dans ce guide visent à renforcer la lisibilité financière, sans perdre de vue la mission sociale :

- Relier projet associatif et équilibres économiques
- Clarifier et sécuriser le modèle économique
- Structurer budgets et financements
- Outiller la gouvernance et anticiper dans la durée

Une gestion structurée permet de préserver l'impact social, renforcer la crédibilité auprès des partenaires et sécuriser l'avenir de la structure.

Le pilotage financier est un moyen de sécuriser la structure et de renforcer l'impact du projet associatif.

Les repères proposés dans ce guide sont des points d'appui, à mobiliser progressivement selon votre réalité et vos enjeux.

L'essentiel est de disposer d'indicateurs utiles, partagés et utilisés régulièrement pour éclairer les décisions.

Pour aller plus loin

Yasmina Demange

Accompagnement financier et stratégique des structures de l'ESS

J'accompagne les **structures de l'Économie Sociale et Solidaire** à **sécuriser leur gestion financière**, avec une approche **pédagogique, engagée et adaptée** à leurs réalités.

Mon objectif : mettre la finance au service du projet, de la gouvernance et de l'impact social.



👉 **Pour aller plus loin : échangeons sur vos enjeux et priorités du moment .**



Scanner pour échanger