

CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES ASSOCIATIONS SOLIDAIRES

Rapport d'activité 2025



Crédit photo : Shane Rounce / Unsplash

Expertises bénévoles
et accompagnements

SOMMAIRE

Contexte et trajectoire	3
Présentation de l'association	4
Fonctionnement de l'association	6
Trois offres sur mesure	8
Témoignages et initiatives locales	10
Thématiques d'intervention	11
Réinsertion sociale et professionnelle	11
Préservation de l'environnement et développement durable	13
Santé / Handicap / Aidants	14
Parcours de vie : enfance, jeunesse, seniors	16
Associations caritatives, de lutte contre la pauvreté	18
Culture, sports et loisirs	19
Bilan financier	20
Partenaires	26
Remerciements	27
Contacts	28

CONTEXTE ET TRAJECTOIRE

« Là où les budgets se resserrent, la compétence humaine prend le relais. »



Le secteur associatif traverse une période de tensions inédites. Les besoins augmentent, les ressources se raréfient. C'est précisément dans ce contexte que Passerelles et Compétences trouve tout son sens.

Notre modèle repose sur une conviction simple : une association qui dispose des bonnes compétences au bon moment peut accomplir bien davantage. Grâce à l'engagement de chacun, nous mobilisons l'expertise professionnelle au service de l'intérêt général.

En 2025, 585 associations ont été accompagnées, 718 missions ont été lancées. L'engagement de nos bénévoles Passerelles représente 2 176 431 € de valeur bénévolat valorisée, soit plus de 6 € créés pour chaque euro investi dans notre fonctionnement. Ce résultat, nous le construisons avec exigence et transparence, reconnus en cela par les labels IDEAS et Guid'Asso.

Cette année a été marquée par une consolidation de nos actions et une ambition renouvelée. Mais derrière ces avancées, il y a surtout des engagements humains qui font tenir, jour après jour, des projets essentiels. C'est cette réalité qui me rappelle chaque jour la responsabilité qui est la nôtre : permettre à ces énergies de se rencontrer, de se renforcer et d'agir.

Dans un contexte où tout se tend, nous faisons un choix clair : investir dans les compétences, pour ne jamais renoncer à l'impact.

Laurence ARMAND, Présidente.

A handwritten signature in black ink that reads "Laurence Armand". The signature is written in a cursive, flowing style.



UN MODÈLE AU SERVICE DE L'IMPACT ASSOCIATIF

L'effet de levier de votre soutien :

Pour 1 € investi > plus de 6 € de valeur créée

388 K€ mobilisés
2 176 431 € de valeur bénévole *

585	718	4700	96%
associations accompagnées	missions démarrées	experts bénévoles mobilisables	des associations prêtes à nous recommander

Derrière ces résultats, un modèle simple : mobiliser les compétences là où elles font la différence.

* Valorisation du temps dédié aux missions de bénévolat des Passerelles (animation des antennes, pilotage des missions, gouvernance) — distinct de la valeur créée pour les associations accueillantes.

Créée en 2002, l'association Passerelles et Compétences est reconnue d'intérêt général.

Un appui aux associations solidaires

Elle fournit aux associations solidaires des compétences bénévoles.

Des compétences métier qu'elles n'ont pas en interne et qu'elles ne peuvent pas s'offrir (stratégie, marketing, communication, comptabilité, RH...).

Ce qui leur permet de résoudre un problème, de développer un projet ou d'améliorer leur fonctionnement.

Elle aide aussi à renouveler et à diversifier leur conseil d'administration.

Un accompagnement humain

Son rôle va au-delà d'une simple mise en relation. **300** « Passerelles » formées accompagnent les associations tout au long des missions.

Ces personnes les aident à clarifier leurs besoins, à rédiger leurs annonces, à identifier/trouver les bons profils et viennent en support des missions jusqu'au bilan final.

Une couverture nationale

Des interventions dans l'ensemble des régions de France, à travers **22** antennes locales ou une antenne à distance.

Un réseau national d'experts techniques et de gouvernance

Son réseau compte **4700** bénévoles candidats à des missions.

Avec chacun d'entre eux, une « Passerelle » fait le point sur ses compétences, son envie et sa motivation. Tout au long de sa mission, elle le guide et vient en support.



Un impact reconnu

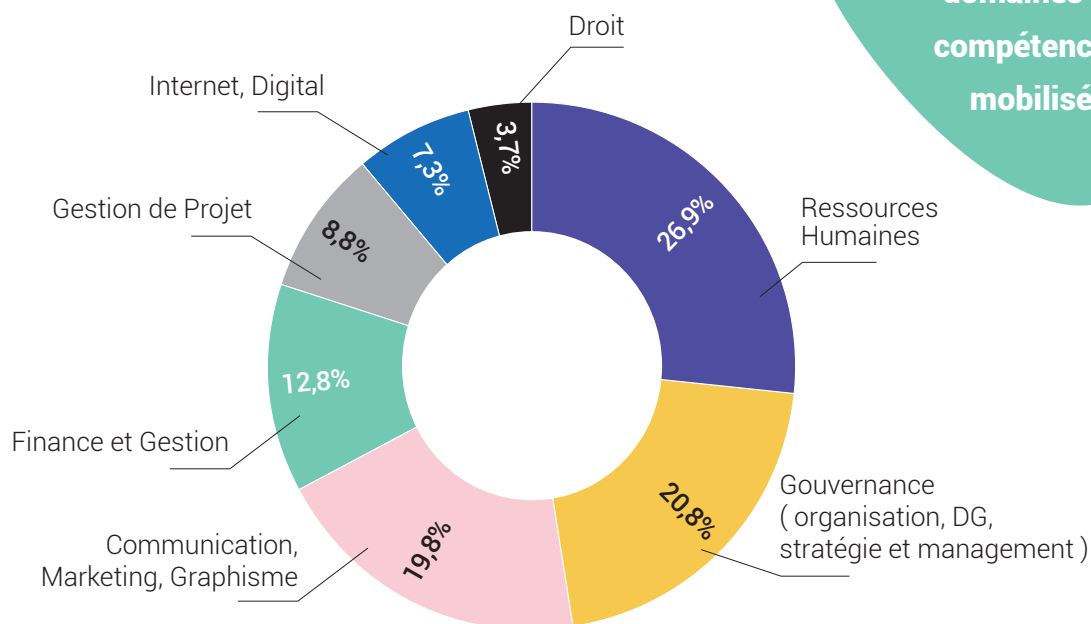
(Enquête 2023-2024 avec 259 répondants)

73% des associations accompagnées qualifient l'impact des missions de « très important » ou d'« important » pour leur développement.

96% des associations sont prêtes à nous recommander.

91% des bénévoles sont « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur mission.

97% des bénévoles sont prêts à nous recommander.



FONCTIONNEMENT DE L'ASSOCIATION

Contribution financière des associations

1. Une **cotisation annuelle** donnant accès à notre accompagnement.
2. Une **participation aux frais de recherche** et de sélection du bénévole.

Exemple 2024 : pour une association dont le budget annuel est de 70 K€, le montant de sa cotisation sera de 90€ et sa participation aux frais de recherche du bénévole de 110€.

Le montant de ces deux contributions est fonction du budget de l'association.

La mission du bénévole est gratuite.

Cette contribution sert à couvrir, en partie, les frais d'animation, de communication et de fonctionnement.

Gouvernance de Passerelles et Compétences

Le conseil d'administration (au 31/12/2025)

Il définit les orientations stratégiques de l'association. Il est constitué de 13 membres et se réunit 1 fois par mois. Il s'appuie sur 2 comités (un bureau et un

comité gouvernance), des groupes de travail thématiques et un comité vigilance indépendant.

Laurence Armand, présidente

Marie-Paule Beaumal, membre du bureau

Marie Bézenger, référente réseau

Alain Caudrelier, référent risques

Hélène Dyé, trésorière, membre du bureau et comité gouvernance

Isabelle Hauguel, référente réseau

Christophe Laederich, membre du comité vigilance

Jean-François Maruszczak, référent vie associative

Claire Paponneau, membre comité gouvernance

Florence Raineix, membre du bureau et comité gouvernance

Alain Sion, référent programme bénévolat de gouvernance

Alain Thuilot, membre du bureau, et référent systèmes d'information

Anne-Laure Viton, membre du comité gouvernance

La direction opérationnelle (au 31/12/2025)

À fin 2025, cette équipe compte 6 permanents



Vincent GODEBOUT
Délégué général



Emmanuelle BERNARD
Resp. administrative



Philippe Mobbs
Resp. associé
bénévolat de
gouvernance



Nour ARABI KATBI
Partenariats et
mécénat



Eliane QUEGUINER
Risques,
labellisation (mécénat
de compétences)



Marion DESANGLE
Cheffe de projet

L'animation sur le terrain

Elle est assurée par 300 bénévoles appelées « Passerelles », regroupées au sein d'antennes locales ou d'équipes nationales ; au sein des antennes, elles viennent en appui auprès des associations pour répondre à leurs besoins et initier les missions à mettre en place et suivre leur mise en œuvre ; les équipes nationales sont en soutien à toute

l'organisation : bénévolat de gouvernance, accueil et formation des nouveaux arrivants, relations grandes associations, administration/finance et systèmes d'information.

Nous animons un vivier national de près de 5000 bénévoles pour répondre à nos offres de missions.

L'accompagnement des bénévoles

Les Passerelles bénéficient d'un parcours d'intégration sur mesure :

- Découverte de l'association et de ses outils (9 heures)
- Pilotage des missions (15 heures) et échanges de bonnes pratiques (2 heures)
- Sensibilisation à la gouvernance associative (2 heures)

Des réunions d'équipes mensuelles complètent cet accompagnement.

Un module d'accueil est également proposé à tous les nouveaux bénévoles qui s'inscrivent pour réaliser des missions (panorama du monde associatif, présentation de Passerelles et Compétences, focus sur les clés de réussite d'une mission).

TROIS OFFRES SUR MESURE

Trois façons d'agir pour renforcer les associations là où elles en ont le plus besoin

Dans un contexte où les ressources se contraignent et les besoins augmentent, les associations doivent continuer à agir sans toujours disposer des compétences

nécessaires. Passerelles et Compétences mobilise ces expertises là où elles font défaut, à travers trois formes d'intervention complémentaires.

1

Quand un besoin opérationnel bloque :

> Bénévolat de compétences métier

Durée :

de quelques heures à plusieurs jours

2

Quand la gouvernance fragilise l'action :

> Bénévolat de gouvernance

Durée :

de 1 à 3 ans

3

Quand l'accompagnement des bénéficiaires peut se renforcer :

> Bénévolat d'accompagnement

Durée :

de quelques heures à plusieurs mois

Accompagner la succession à la présidence

Trouver un successeur à un président sortant est l'un des défis les plus fréquents et les plus délicats de la vie associative. L'équipe dédiée au bénévolat de gouvernance a développé une approche structurée et réfléchie autour d'une gouvernance collégiale, le partage des responsabilités pour un mandat rendu plus soutenable et attractif ; à découvrir :

- Un guide pratique sur la succession d'un président.
- Un guide pratique sur les associations sans président.

Nous accompagnons toutes les associations qui se posent ces questions !

Preuves et impact

1 Le bénévolat de compétences métier

- Élaborer une stratégie de communication
- Répondre à un appel à projets
- Conseils financiers

**718 Missions
démarrées
en 2025**



Un soutien précieux pour notre développement.

Solen Menguy Trouvé, All4Trees



2 Le bénévolat de gouvernance

- Diagnostics de gouvernance
- Recherche d'administrateurs
- Séminaires stratégiques

**28 grandes
associations
nationales
partenaires**



Son arrivée était essentielle pour maîtriser notre budget de 1,3 M€.

Patrick Beghin, Seuil



3 Le bénévolat d'accompagnement

- Mentorat de jeunes
- Ateliers insertion professionnelle
- Organisation d'événements

**~200 ateliers
d'insertion
animés**



L'implication et la réactivité pour nous aider ont été remarquables.

Isabelle Dauchy, SOLIHA



TÉMOIGNAGE PARTENAIRE



Témoignage Fondation Caritas France

Depuis de nombreuses années, Passerelles et Compétences est un partenaire précieux de la Fondation Caritas France dans l'accompagnement des associations que nous soutenons.

Ce partenariat s'est renforcé et structuré avec nos programmes pluriannuels, notamment depuis Acteurs de Résilience en 2021, et se poursuit aujourd'hui avec Acteurs de Transitions 2025-2027.

Aux côtés de notre soutien financier, Passerelles et Compétences apporte un soutien essentiel aux lauréats à travers des missions individualisées et des temps collectifs.



Laura LIGUORI

Son expertise sur la gouvernance associative aide les structures à clarifier leurs rôles, questionner leur organisation et identifier des pistes d'action adaptées.

Nous apprécions particulièrement la qualité d'écoute, la pédagogie et la capacité d'adaptation de ses équipes.

Cette collaboration est un incontournable dans le cadre de nos programmes et elle contribue pleinement à renforcer les associations dans la durée, au service de leur impact social.

*Laura Liguori,
Responsable du Pôle Projets*



INITIATIVES DU RÉSEAU

Relance de l'antenne Alsace

Au second semestre 2025, l'antenne a accueilli de nouveaux bénévoles et Passerelles, renoué avec l'APEC et la Communauté Européenne d'Alsace, et renforcé ses liens avec France Bénévolat. Une équipe reconstituée, des projets de développement et un rapprochement avec Passerelles et Compétences national. [Antenne Alsace]

Hackathon solidaire : réinventer l'engagement bénévole

À l'occasion de ses 10 ans et avec le soutien de la direction régionale de la Caisse d'Épargne, l'antenne a réuni plus de 150 bénévoles, associations et acteurs engagés autour d'un hackathon solidaire

organisé avec Big Bloom by Studio Big Bang. Six équipes pluridisciplinaires ont conçu des solutions concrètes et immédiatement activables, parmi lesquelles «Météo Bénévole», lauréate du premier prix, déjà en cours d'expérimentation.

[Antenne Lille-Métropole
Hauts-de-France]

Premier Salon de la Vie Associative de l'Essonne

L'antenne a participé à une table ronde sur le bénévolat et tenu un stand à la rencontre des responsables associatifs de tout le département. Une présence qui a renforcé l'ancrage territorial et ouvert de nouveaux contacts avec des associations et structures d'accompagnement public.

[Antenne Essonne -Île-de-France]

THÉMATIQUES D'INTERVENTION

Dans des contextes où les besoins augmentent et les ressources se contraignent, Passerelles et Compétences intervient aux côtés d'associations engagées dans des domaines clés de solidarité.

Réinsertion sociale et professionnelle

Les associations de réinsertion accompagnent des publics fragilisés vers l'emploi, le logement et l'autonomie. Retrouver une place dans la société, c'est un combat qui se mène au quotidien, souvent seul, souvent épuisé. Là où elles manquent des compétences pour tenir leurs engagements, nous faisons le lien. Parce qu'une association plus solide accompagne mieux.



Élaboration d'un tableau de coûts de revient par espèce légumière pour le Jardin de Cocagne Angevin.

Pour affiner leur politique tarifaire, l'association souhaitait modéliser les coûts de revient de sa production, culture par culture. Une bénévole, spécialiste du contrôle de gestion, a produit un outil de pilotage immédiatement opérationnel.

► Un tableau de bord budgétaire pour des décisions mieux éclairées, rendu possible grâce au partenariat avec Harmonie Mutuelle / VYV.

[Antenne d'Angers — Pays de la Loire]



Refonte de la stratégie globale de l'APIJE

Venue chercher un appui sur sa communication, l'APIJE a traversé une période difficile qui a élargi la mission à l'ensemble de sa stratégie : commercial, marketing, RH, finance et communication.

► Une stratégie affinée, des priorités clarifiées.

« Une très belle expérience de vie. »

Le bénévole

[Antenne Montpellier - Occitanie]



Analyse des pratiques professionnelles pour la Ferme de Ker Madeleine.

Accompagner des personnes en reconstruction de vie exige une posture professionnelle solide. Un bénévole, fort d'une expertise en approche psychosociale, a accompagné les équipes encadrantes pour les aider à traverser sereinement les situations les plus complexes.

- Une prise de distance salutaire, renforçant la confiance en soi et la cohésion d'équipe.
- Les professionnels savent désormais verbaliser sans culpabiliser, poser clairement les situations difficiles et gérer les conflits avec recul et méthode.

[Antenne de Loire-Atlantique]



KER MADELEINE

SEMER LA LIBERTÉ



135 ateliers au service de l'insertion professionnelle

Chantiers d'insertion, missions locales, École de la Deuxième Chance : pour renforcer l'action de ces structures, 30 bénévoles ont animé tout au long de l'année des ateliers sur mesure au bénéfice de plus de 500 personnes. Une belle démonstration de ce que le bénévolat de compétences peut produire à grande échelle.

- Des retours excellents de la part des structures partenaires et des participants.
- 4 bénévoles ont retrouvé un emploi à l'issue de leur engagement : l'engagement bénévole, une chance pour tous.

[Antenne Charente - Nouvelle-Aquitaine]



Préservation de l'environnement et développement durable

Les associations de l'environnement et de l'économie circulaire construisent, territoire par territoire, les alternatives concrètes dont notre société a besoin. Collecter, réparer, réemployer, sensibiliser : elles innovent avec peu et souvent sans les ressources nécessaires pour aller plus loin.

Là où elles manquent d'expertises pour structurer et développer leurs projets, nous leur apportons ces compétences pour que leur impact soit à la hauteur de leur engagement.



Élaboration du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels pour l'AFES

Protéger les sols, c'est protéger notre avenir. L'Association Française pour l'Étude des Sols mène un travail scientifique essentiel, trop souvent invisible. Pour se conformer à ses obligations réglementaires, elle avait besoin d'inventorier ses risques professionnels et de produire son DUERP.

Un bénévole expert a apporté la rigueur méthodologique nécessaire, en inscrivant cette mission dans les enjeux écologiques qui donnent tout son sens à l'engagement de l'association.

- Une contribution ciblée et immédiatement utile, au service d'une association respectée et en pleine évolution.

[Antenne à distance]



Refonte de la communication digitale pour FNE Nouvelle-Aquitaine

Pour renforcer son rayonnement, l'association souhaitait développer sa lettre d'information et moderniser son site internet, des outils essentiels pour mobiliser adhérents et partenaires.

Une bénévole cheffe de projet communication, engagée à Passerelles et Compétences depuis 16 ans, a apporté un regard neuf sur les outils existants. Elle a accompagné la responsable de l'association pas à pas, jusqu'à ce qu'elle maîtrise en totale autonomie la création de sa newsletter.

- FNE NA a développé sa communication et gagné en visibilité.
- Forte de cette collaboration réussie, FNE NA a souhaité en faire bénéficier son réseau de plus de 160 associations : une convention de partenariat 2026-2027 a été signée avec Passerelles et Compétences, ouvrant l'accès au bénévolat de compétences dans de nombreux domaines.

[Antenne Vienne - Nouvelle-Aquitaine]

Santé / Handicap / Aidants

Patients, personnes en situation de handicap, aidants : autant de publics dont les besoins sont immenses et les droits parfois méconnus. Les associations qui les soutiennent mènent un travail exigeant et indispensable, souvent en lien étroit avec les pouvoirs publics.

Face à une problématique ponctuelle à gérer, qu'elle soit juridique, communicationnelle ou financière, nos bénévoles interviennent pour que ces structures restent pleinement concentrées sur ceux qu'elles accompagnent.



MISSION GRANDE ASSOCIATION

Renforcement du conseil d'administration de la Ligue contre le Cancer – Comité du 78

Depuis 2022, Passerelles et Compétences accompagne le CD78 dans le renouvellement de sa gouvernance, une relation de confiance construite dans la durée, qui a notamment permis d'identifier l'actuel président et plusieurs membres du bureau.

Fort de cette proximité, le conseil d'administration nous a de nouveau mandatés en 2025 pour recruter deux profils complémentaires : un administrateur en charge de la communication et une experte RH. Une connaissance approfondie du contexte et des équipes a permis de proposer des candidatures dont les valeurs et les modes de fonctionnement correspondaient précisément aux attentes.

- ▶ Deux nouveaux administrateurs immédiatement opérationnels, intégrés avec fluidité et rapidité.
- ▶ Une convention Grande Association signée avec Passerelles et Compétences, consacrant la qualité et la durabilité de cette collaboration.

[Antenne Yvelines - Île-de-France]

Appui à la recherche de financements pour Med'EqualiTeam



Direction générale très sollicitée, équipe peu staffée : Med'EqualiTeam manquait de temps pour construire sa stratégie de financement, pourtant indispensable à la pérennité et au développement de ses projets.

Un bénévole a apporté un appui concret : aide à la réflexion sur le ciblage des partenaires et soutien à la rédaction de réponses à appels à projets, avec pragmatisme et efficacité.

► Une véritable respiration pour la directrice générale qui a pu se recentrer sur ses autres dossiers.

► Des dossiers instruits avec plus de sérénité et de rigueur, au service de la pérennité de l'association.

[Antenne Auvergne-Rhône-Alpes]



Stratégie de communication pour le lancement du Fonds des Aidants de la Fondation Notre-Dame

La Fondation Notre-Dame lançait en octobre 2025 son Fonds des Aidants, destiné à financer les associations œuvrant pour l'écoute et la formation des aidants. Un enjeu de société majeur, qui appelait une stratégie de communication à la hauteur pour asseoir la crédibilité et la notoriété de ce nouveau fonds auprès des financeurs, des associations et des aidants eux-mêmes.

Une bénévole experte en communication a conduit cette mission sur six mois, apportant un regard neuf et extérieur, la pertinence de ses recommandations et une réelle capacité à embarquer la direction générale dans la stratégie proposée.

► Dès sa première année, le Fonds des Aidants a lancé un appel à projets qui a suscité 192 demandes de soutien d'associations : un démarrage remarquable.

► Une mission saluée par la Fondation, qui illustre la valeur ajoutée du bénévolat de compétences sur des projets stratégiques à fort impact.

[Antenne Paris - Île-de-France]



Parcours de vie : enfance, jeunesse, seniors

Un enfant qui décroche, un jeune qui cherche sa voie, un senior qui s'isole : autant de moments de fragilité où une association bien structurée peut faire la différence.

Les associations qui agissent sur ces parcours tissent, souvent dans l'ombre, un filet de solidarité que nulle politique publique ne peut seule garantir. Pour qu'elles tiennent dans la durée, elles ont besoin de compétences.

C'est précisément là que nous intervenons.

Pilotage de l'événement commémoratif 13-UNIS pour l'Association Française des Victimes du Terrorisme.



Pour marquer le dixième anniversaire des attentats du 13 novembre 2015, l'AfVT souhaitait organiser un événement sportif et citoyen d'envergure. Sans les ressources internes nécessaires pour en assurer le pilotage, elle a sollicité Passerelles et Compétences pour trouver les compétences manquantes.

Deux bénévoles ont été mobilisés : une cheffe de projet, qui a coordonné l'ensemble du dispositif pendant plusieurs mois, de la conception à la recherche de sponsors jusqu'au jour même de l'événement, et une spécialiste de la communication, recrutée à sa demande pour assurer la visibilité de la manifestation.

► Le 9 novembre 2025, 13-UNIS a réuni une course de 15 km reliant le Stade de France à la Préfecture de Police, une marche de 7 km passant par les lieux des attentats et des activités artistiques et musicales tout au long de la journée.

Citation de la vice-présidente de l'AfVT en témoignage : *Sans l'aide des deux bénévoles de Passerelles et Compétences, le projet n'aurait sans doute pas abouti.*



[Antenne Paris-Hauts-de-Seine - Île-de-France]





Stratégie de développement du pôle formation de L'Enfanfare

En questionnement stratégique sur l'évolution de son pôle formation, L'Enfanfare souhaitait valoriser ses ressources internes et analyser les forces et faiblesses de ses actions, sans disposer du recul nécessaire pour le faire seule.

Une bénévole a accompagné l'équipe sur plusieurs mois dans une posture de co-construction : écoute, analyse partagée, recherche de solutions communes. Pas de réponse toute faite mais un cheminement collectif qui a permis de donner du sens et de prendre de la hauteur.

- Un bilan écrit co-construit, futur support aux décisions stratégiques de l'équipe.

« **Citation :** *Quand on prend le temps d'expliquer à une personne extérieure ce que l'on fait et pourquoi, rien qu'en le disant, on construit une ébauche de solution.* »

(Morgane, responsable
du pôle formation)

[Antenne Occitanie - Toulouse]

MISSION

Refonte du site internet du Foyer Lataste

Depuis plus d'un an, l'association n'avait plus de site fonctionnel, privée d'une vitrine essentielle pour rayonner dans le tissu rochelais.

Un bénévole a pris en charge la refonte complète avec écoute et expertise.

« **Citation :** *Le résultat est vraiment super. C'est moderne et cela va nous permettre de transmettre nos valeurs et nos actualités. Merci pour tout ce travail.* »

(L'association Foyer Lataste)

[Antenne Deux-Sèvres –
Nouvelle-Aquitaine]

Associations caritatives, de lutte contre la pauvreté

La pauvreté ne recule pas. Les associations qui lui font face le savent mieux que quiconque et elles agissent souvent avec des moyens dérisoires face à l'ampleur des besoins.

Là où elles manquent de structuration pour accéder aux financements, aux droits, aux subventions qui leur permettraient d'aller plus loin, nous intervenons.

Parce qu'une association qui tient, c'est un filet de sécurité qui ne se rompt pas.



Renforcement de la gouvernance d'Habitat et Humanisme Côtes d'Armor

Avec plusieurs administrateurs en fin de mandat et un conseil d'administration reposant sur deux ou trois personnes, l'association devait impérativement se restructurer, en commençant par le recrutement prioritaire d'un trésorier.

Un diagnostic approfondi a permis d'analyser le fonctionnement, de revoir la répartition des tâches et des délégations et de redéfinir le rôle du trésorier, jusqu'alors cantonné à la saisie comptable.

► Un poste de comptable à temps partiel créé en soutien, trois bénévoles mobilisés et le rôle du trésorier clarifié et valorisé.

► Le recrutement du futur trésorier est en cours, adossé à une diffusion active vers de nouveaux réseaux.

[Antenne Bretagne]



Accompagnement global de l'association du Foyer Jorbalan

Foyer unique en son genre en France, l'AFJ accompagne des victimes de la traite des êtres humains à des fins d'exploitation sexuelle.

Pour consolider son développement, l'association avait besoin de compétences externes sur plusieurs fronts : organisation du travail, bien-être des salariés, modernisation du système d'information et gouvernance.

Au fil de plusieurs missions complémentaires, des bénévoles aux expertises variées ont accompagné la direction dans une démarche collaborative et globale.

► Un nouveau trésorier intégré au conseil d'administration, un fonctionnement interne consolidé.

[Antenne Paris Nord Est
Île-de-France]

Culture, sports et loisirs

La culture, le sport et les loisirs ne sont pas des accessoires : ils sont des leviers d'inclusion, d'épanouissement et de lien social. Les associations qui les portent animent la vie locale et forment des citoyens engagés. Là où elles doivent professionnaliser leur fonctionnement pour rester concentrées sur leur mission, nous sommes à leurs côtés.



Développement des outils de communication pour BienHêtre

Pour poursuivre son développement, l'association avait besoin de structurer sa recherche de partenaires financiers, sans disposer des outils de communication nécessaires pour convaincre.

Un bénévole a défini et développé ces outils puis a accompagné l'association dans leur mise en œuvre et dans la démarche active de recherche de partenaires.

► Une association désormais mieux armée pour aller à la rencontre de financeurs potentiels et défendre son projet avec impact.

[Antenne Val d'Oise - Île-de-France]



Refonte de la gouvernance du Centre Social et d'Animation de Mérignac Beutre

Gouvernance mal comprise, rôles flous, tensions croissantes entre administrateurs et salariés : le Centre traversait une crise de fonctionnement qui épuisait toutes les parties prenantes.

Passerelles et Compétences est intervenue sur près de dix mois en tiers neutre et méthodique : diagnostic partagé, axes de travail définis avec l'équipe projet, pilotage structuré tout au long de la mission.

► Une mission, des valeurs et une vision à horizon 2029 clarifiées et appropriées par tous.

► Des tensions en voie d'apaisement et une envie collective de réussir ensemble, l'équipe projet poursuivant sa dynamique au-delà de l'intervention de Passerelles et Compétences.

[Antenne Gironde Nouvelle-Aquitaine]



RAPPORT FINANCIER 2025*

Le rapport financier de notre association présente et analyse ses emplois et ses ressources pour l'exercice 2025, année marquée par des évolutions structurantes tant sur le plan organisationnel que stratégique. L'arrivée du nouveau délégué général en mars 2025, le lancement du projet de système d'information, ainsi que l'engagement renforcé de nouveaux

administrateurs ont constitué des jalons majeurs de l'année.

Comme les années précédentes, la présentation des Ressources et Emplois est enrichie du Compte de Résultat par Origine et Destination (CROD) ainsi que du Compte d'Emploi Annuel des Ressources collectées auprès du public (CER).

RESSOURCES 2025

Les ressources s'établissent à 388 K€, en progression de près de 7 % par rapport à 2024. Cette évolution s'explique principalement par une augmentation de plus de 12 % des subventions à 184K contre 164K l'an dernier, dont 43 % reçues d'organismes publics et 57 % d'organismes privés.

Les dons ont augmenté de 19 %, traduisant la confiance renouvelée de nos partenaires et soutiens.

Les frais de recherche, quant à eux, se

stabilisent à 168 K€, confirmant la solidité de notre modèle de financement.

Par ailleurs, la gestion de trésorerie a permis de générer des produits financiers à hauteur de plus de 5 422 €, contribuant de manière complémentaire à l'équilibre des ressources.

Cette dynamique globale s'inscrit dans un contexte exigeant, marqué notamment par des enjeux de structuration interne et de relance de certains projets stratégiques.

COMPTE DE RESULTAT	EXERCICE clos le 31/12/2025		EXERCICE clos le 31/12/2024		VARIATION absolue	
	12 mois		12 mois		12 mois	
	TOTAL	%	TOTAL	%	Variation	%
Cotisations	168 862		171 884		-3 022	-1,75
Ventes de biens et services						
- Ventes de prestations de services	1 000		240		760	316,67
Produits de tiers financeurs						
- Concours publics et subventions d'exploitation	184 818		164 322		20 496	12,47
- Ressources liées à la générosité du public						
- Dons manuels	31 910		26 817		5 093	18,99
Reprises sur amortiss., dépréciat.et provisions						
Autres produits	2 300		708		1 592	224,86
Total des produits d'exploitation (I)	388 890		363 970		24 920	6,85

* L'intégralité des comptes et le rapport du commissaire aux comptes sont disponibles sur notre site web : (<https://passerellesetcompetences.org>)



EMPLOIS 2025

Avant constatation du résultat de l'exercice, les charges de l'association s'élèvent à 372 K€, en hausse de plus de 43 % par rapport à 2024.

Cette évolution s'explique en premier lieu par la reprise des dépenses de personnel, qui progressent de près de 58 % pour atteindre plus de 235 K€, en lien avec la reconstitution progressive de l'équipe salariée et l'arrivée du nouveau délégué général en mars 2025.

Les autres charges poursuivent également leur progression (+22 %), pour s'établir à 131 K€. Elles intègrent notamment les premiers investissements liés au lancement du projet de système d'information, projet structurant pour l'avenir de l'association.

Ce projet est financé grâce à la mise en réserve du résultat 2024, à hauteur d'environ 100 K€, traduisant une gestion anticipée et responsable des ressources.

COMPTE DE RESULTAT	EXERCICE clos le 31/12/2025		EXERCICE clos le 31/12/2024		VARIATION absolue	
	12 mois		12 mois		12 mois	
	TOTAL	%	TOTAL	%	Variation	%
PRODUITS D'EXPLOITATION :						
CHARGES D'EXPLOITATION :						
Autres achats et charges externes	131 440		107 251		24 189	22,55
Impôts, taxes et versements assimilés	1 386		2 305		-919	-39,85
Salaires et traitements	174 170		110 510		63 660	57,61
Charges sociales	61 724		38 279		23 445	61,25
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	0		245		-245	-100,00
Autres charges	3 563		1 477		2 086	141,23
Total des charges d'exploitation (II)	372 284		260 067		112 217	43,15

RÉSULTAT FINANCIER 2025

Le résultat de l'exercice 2025 s'établit à 22 028 €, portant les fonds propres de l'association à 275 096 €.

Ce résultat, bien que plus modéré que celui de l'exercice précédent, reflète une année de transition et de réinvestissement, marquée par la reprise des charges, le renforcement des équipes et le lancement de projets structurants.

Il traduit également la capacité de l'association à mobiliser ses ressources avec

rigueur, tout en investissant pour son développement futur, notamment à travers le projet de système d'information financé par les réserves constituées en 2024.

Ces résultats témoignent de l'engagement collectif des équipes salariées, des bénévoles et des administrateurs, ainsi que de la résilience de notre modèle au service de l'intérêt général.



Ce label d'État reconnaît notre rôle d'accompagnement associatif essentiel et gratuit dans les territoires.

[Antennes des régions des Pays de la Loire (Nantes et Angers), de la Nouvelle-Aquitaine (Angoulême et Bordeaux), d'Occitanie (Montpellier) et de l'antenne à distance (dpt Saône-et-Loire)].

BÉNÉVOLAT INTERNE ET MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES

Valorisation du bénévolat

Notre association s'appuie sur un réseau d'antennes réparties sur le territoire métropolitain, ainsi qu'une antenne « à distance », toutes animées par des bénévoles engagés dans des fonctions variées.

En 2025, leur investissement représente près de 26,55 équivalents temps plein (ETP), soit 37 174 heures.

Au niveau national, les équipes et projets structurants reposent également sur l'engagement de bénévoles, représentant 6,65 ETP, mobilisés tant sur les programmes que sur les fonctions supports essentielles (partenariats, communication, formation, système d'information, gestion administrative et financière).

La gouvernance, composée exclusivement de bénévoles (conseil d'administration, bureau et comités), a contribué à hauteur de plus de 1 363 heures. L'année 2025 a été marquée par l'implication

active de nouveaux administrateurs qui ont renforcé la dynamique collective et accompagné les chantiers structurants, notamment le projet SI.

Les heures de bénévolat sont valorisées sur la base du taux horaire moyen chargé de l'association (39 € par heure), selon un suivi au réel du temps engagé.

A noter que les heures de bénévolat valorisées par P&C sont celles de nos Passerelles bénévoles. Les heures de bénévolat des bénévoles réalisant des missions de BdC pour les associations de solidarité ne sont pas valorisées (elles appartiennent aux associations qui accueillent les bénévoles). Passerelles et Compétences a toutefois mis en place dans le questionnaire d'évaluation de fin de mission, un système de collecte de cette donnée (temps passé sur une mission) à titre informatif, pour en avoir une source de collecte fiable et traçable.

Valorisation du mécénat de compétences

En 2025, l'association a accueilli cinq collaborateurs en mécénat de compétences, complétés par une mission en pro bono, représentant 2,7 ETP.

Leur contribution reste significative pour le déploiement de notre plan d'action, en appui des équipes salariées et bénévoles.

Comme depuis 2022, ces contributions sont valorisées sur la base des attestations fournies aux entreprises partenaires.

EVALUATION DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES en nature	EXERCICE clos le 31/12/2025		EXERCICE clos le 31/12/2024		VARIATION absolue	
	12 mois		12 mois		12 mois	
	TOTAL	%	TOTAL	%	Variation	%
PRODUITS						
Dons en nature						
Prestations en nature	310 398		173 415			
Bénévolat	1 866 033		2 172 015			
TOTAL	2 176 431		2 345 430			
CHARGES						
Secours en nature						
Mise à disposition gratuite de biens et services						
Prestations	310 398		173 415			
Personnel bénévole	1 866 033		2 172 015			
TOTAL	2 176 431		2 345 430			

Evolution des valorisations

EVALUATION Totale DES CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES en nature		
	2020	3 941 302
	2021	3 592 485
	2022	3 660 408
	2023	3 205 458
	2024	2 345 430
	2025	2 176 431

Les éléments ci-après reprennent le Compte de résultat par origine et destination ainsi que le Compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public, présentés dans le cadre légal fixé.

COMPTE DE RÉSULTAT PAR ORIGINE ET PAR DESTINATION (CROD)

PRODUITS ET CHARGES PAR ORIGINE ET DESTINATION	EXERCICE N TOTAL	EXERCICE N Dont générosité du public	EXERCICE N-1 TOTAL	EXERCICE N-1 Dont générosité du public
PRODUITS PAR ORIGINE				
1-PRODUITS LIES A LA GENEROSITE DU PUBLIC				
1.1 Cotisations sans contrepartie				
1.2 Dons, legs et mécénat				
- Dons manuels	31 910	31 910	26 817	26 817
- Legs, donations et assurances-vie				
- Mécénat				
1.3 Autres produits liés à la générosité du public				
2-PRODUITS NON LIES A LA GENEROSITE DU PUBLIC				
2.1 Cotisations avec contrepartie	168 862		171 884	
2.2 Parrainage des entreprises				
2.3 Contributions financières sans contrepartie				
2.4 Autres produits non liés à la générosité du public	8 722		3 229	
3-SUBVENTIONS ET AUTRES CONCOURS PUBLICS	184 818		164 322	
4-REPRISES SUR PROVISIONS ET DEPRECIATIONS				
5-UTILISATION DES FONDS DEDIES ANTERIEURS				
TOTAL	394 312	31 910	366 252	26 817
CHARGES PAR DESTINATION				
1-MISSIONS SOCIALES				
1.1 Réalisées en France				
- Actions réalisées par l'organisme				
- Versements à un organisme central ou à d'autres organismes agissant en France				
1.2 Réalisées à l'étranger				
- Actions réalisées par l'organisme				
- Versements à un organisme central ou à d'autres organismes agissant à l'étranger				
2-FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS				
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	30 127	30 127	19 075	19 075
2.2 Frais de recherches d'autres ressources	174 493		116 881	
3-FRAIS DE FONCTIONNEMENT	167 663	167 663	124 311	9 102
4-DOTATIONS AUX PROVISIONS ET DEPRECIATIONS			245	
5-IMPOT SUR LES BENEFICES				
6-REPORTS EN FONDS DEDIES DE L'EXERCICE				
TOTAL	372 284	197 791	260 512	28 177
EXCEDENT OU DEFICIT	22 028	-165 881	105 740	-1 360

Compte d'emploi annuel des ressources collectées auprès du public

EMPLOIS PAR DESTINATION	EXERCICE N	EXERCICE N-1
EMPLOIS DE L'EXERCICE		
1 - MISSIONS SOCIALES		
1.1 Réalisées en France		
- Actions réalisées par l'organisme		
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes agissant à l'étranger		
1.2 Réalisées à l'étranger		
- Actions réalisées par l'organisme		
- Versements à un organisme central ou d'autres organismes agissant à l'étranger		
2 - FRAIS DE RECHERCHE DE FONDS		
2.1 Frais d'appel à la générosité du public	30 127	19 075
2.2 Frais de recherche d'autres ressources		
3 - FRAIS DE FONCTIONNEMENT	13 568	9 102
TOTAL DES EMPLOIS	43 695	28 177
4 - DOTATIONS AUX PROVISIONS ET DEPRECIATIONS		
5 - REPORTS EN FONDS DEDIES DE L'EXERCICE		
EXCEDENT DE LA GENEROSITE DU PUBLIC DE L'EXERCICE		
TOTAL		

CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES EN NATURE	Exercice N	Exercice N-1
EMPLOIS DE L'EXERCICE		
1 - CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES AUX MISSIONS SOCIALES		
Réalisées en France	1 604 985	1 752 554
Réalisées à l'étranger		
2 - CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES A LA RECHERCHE DE FONDS	4 095	4 095
3 - CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES AU FONCTIONNEMENT	567 351	588 782
TOTAL	2 176 431	2 345 431

Les dépenses de l'année concernent principalement les frais liés à la recherche de financements ainsi que les coûts de fonctionnement de l'association. Afin de mieux comprendre leur utilisation, un

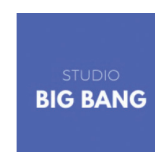
travail d'analyse complémentaire a été réalisé pour répartir ces dépenses entre les différentes missions sociales menées par l'association.

RESSOURCES PAR ORIGINE	EXERCICE N	EXERCICE N-1
RESSOURCES DE L'EXERCICE		
1 - RESSOURCES LIEES A LA GENEROSITE DU PUBLIC		
1.1 Cotisations sans contrepartie		
1.2 Dons, legs et mécénats		
- Dons manuels	31 910	26 817
- Legs, donations et assurances-vie		
- Mécénats		
1.3 Autres ressources liées à la générosité du public		
TOTAL DES RESSOURCES	31 910	26 817
2 - REPRISES SUR PROVISIONS ET DEPRECIATIONS		
3 - UTILISATION DES FONDS DEDIES ANTERIEURS		
DEFICIT DE LA GENEROSITE DU PUBLIC DE L'EXERCICE		
TOTAL		
RESSOURCES REPORTEES LIEES A LA GENEROSITE DU PUBLIC EN DEBUT D'EXERCICE (HORS FONDS DEDIES)		
(+) Excédent ou (-) insuffisance de la générosité du public	-11 786	-1 360
(-) Investissements et (+) désinvestissements nets liés à la générosité du public de l'exercice		
RESSOURCES REPORTEES LIEES A LA GENEROSITE DU PUBLIC EN FIN D'EXERCICE (HORS FONDS DEDIES)	20 124	25 457
RESSOURCES DE L'EXERCICE		
1- CONTRIBUTIONS VOLONTAIRES LIEES A LA GENEROSITE DU PUBLIC		
- Bénévolat	1 866 033	2 172 015
- Prestations en nature	310 398	173 415
- Dons en nature		
TOTAL	2 176 431	2 345 430
FONDS DEDIES LIES A LA GENEROSITE DU PUBLIC	EXERCICE N	EXERCICE N-1
FONDS DEDIES LIES A LA GENEROSITE DU PUBLIC EN DEBUT D'EXERCICE		
(-) Utilisation		
(+) Report		
FONDS DEDIES LIES A LA GENEROSITE DU PUBLIC EN FIN D'EXERCICE		

PARTENAIRES

Passerelles et Compétences développe ses actions au plus près des besoins. Elle peut compter sur le soutien de donateurs individuels, de fondations et entreprises mécènes, mais aussi de collectivités, ministères ou agences.

Que tous soient ici remerciés de leur engagement financier à nos côtés.



REMERCIEMENTS



Un immense MERCI ...

Ce large champ d'action, cette vitalité, nous la devons à vous tous, **équipes bénévoles et salariées, associations, partenaires publics et privés.** Depuis près de 25 ans, l'engagement et la confiance de chacun forment un socle solide qui nous a permis et nous permet de poursuivre notre activité avec enthousiasme et détermination.

Une pensée toute particulière pour Christophe Laederich, Jean-Paul Bartholmé et Philippe Renaud, qui après des années d'engagement exceptionnel au service de Passerelles et Compétences, passent le relais cet été.

[Laurence ARMAND, présidente]



En 2025, la demande des associations solidaires ne faiblit pas. Nos antennes reçoivent chaque semaine de nouvelles sollicitations de structures qui cherchent une expertise, un administrateur, un regard extérieur. Notre capacité à y répondre dépend directement de la confiance que nos partenaires nous accordent.

Si vous souhaitez accompagner davantage d'associations solidaires à vos côtés, nous serions heureux d'en discuter. Contactez Nour Arabi Katbi, responsable partenariats et mécénat : nkatbi@passerellesetcompetences.org

CONTACTS

Contact antenne/équipe

Contact national

Association Passerelles et Compétences

29 boulevard Bourdon, 75004 Paris

Tél. : 01 48 03 92 25

contact@passerellesetcompetences.org

SIREN N°441514577

Réalisation

Pilotage éditorial : Laurence ARMAND, présidente

Conception et rédaction : Alice LEFÈVRE, responsable communication

Mise en forme : Françoise GUITTON, maquettiste

Crédits photos

Toutes les photos ont été prises par les antennes locales ou bien nous ont été fournies par les associations partenaires.



<https://passerellesetcompetences.org>