

Les associations entre mutations et crise économique

Etat des difficultés



Sommaire

1	Contexte, objectifs et méthodologie	2
2	Les grands domaines de vulnérabilité du secteur associatif	9
3	L'impact de la taille des associations	16
4	Les difficultés par grands secteurs d'activité	20
5	Conclusion	25
6	Index des tableaux	26
7	Bibliographie	27

Contexte, objectifs et méthodologie

1. Un contexte de fortes mutations et de crise économique

Tout au long de son histoire, le secteur associatif a montré une très grande capacité d'adaptation aux changements économiques, sociaux ou sociétaux. Les évolutions intervenues dans les 10 ou 12 dernières années ont été marquées par des changements considérables qui autorisent à parler de mutations. Ces évolutions ont fragilisé le secteur associatif et ont conduit à des bouleversements en matière de mode d'organisation ou de logique d'action ; des pans entiers du secteur se sont restructurés. Dans ce contexte, les associations ont aussi subi les effets d'une crise économique importante qui se traduit notamment par une raréfaction de leurs ressources, alors même que les besoins de solidarité augmentent du fait de la crise.

L'absence de données sur le secteur associatif ne permet pas de dater avec précision le point de départ de ces mutations, mais c'est vraisemblablement vers le milieu ou la fin des années 90 que l'on a assisté à des transformations majeures de l'environnement du secteur et à ses adaptations.

Ces mutations ont d'abord concerné l'évolution et la transformation des ressources du secteur. Contrairement à des idées ancrées et à de nombreux discours tenus, les ressources – privées mais aussi publiques – du secteur se sont accrues jusqu'à la crise économique de 2008-2009, à un rythme supérieur à celui du PIB.

Durant cette période, les ressources publiques ont augmenté à un rythme assez proche de celui du PIB, ce qui interdit donc de parler d'un désengagement de la puissance publique. Cependant, les ressources privées – dons, mécénat, et surtout vente aux usagers – ont augmenté à un rythme deux fois plus rapide que les ressources publiques, accompagnant ainsi l'augmentation du poids du secteur associatif dans l'économie. En outre, si les ressources publiques ont continué d'augmenter, elles ont cependant subi d'importantes modifications qui ont déstabilisé de nombreuses associations.

La baisse des financements de l'Etat et la montée en charge des collectivités locales

D'une part, l'évolution de l'origine des financements publics a été marquée par une baisse considérable de la part de l'Etat et un rôle plus important des acteurs locaux, notamment des conseils généraux. La

décentralisation explique une part de cette évolution car elle se traduit mécaniquement par une baisse du rôle de l'Etat et une montée en charge des collectivités locales. D'autre part, le contexte des déficits publics explique aussi l'accélération des modifications en matière de financement et le recul de l'Etat. La question des déficits publics et de la dette n'est en effet pas récente, même si elle se pose désormais avec plus d'acuité. A la fin des années 90, les finances de l'Etat sont en déficit, et c'est un déficit structurel - qui n'est pas lié à des phénomènes conjoncturels - qui explique que l'Etat soit progressivement amené à contracter ses dépenses et à augmenter les responsabilités des collectivités locales dont les finances ne sont pas en crise, au moins en ce qui concerne les départements et les régions. Les financements en direction du secteur associatif vont alors évoluer dans ce cadre.

La montée en charge des acteurs locaux va permettre de compenser la baisse des financements de l'Etat jusqu'à la crise. Mais cette compensation n'a pu se faire que dans certaines proportions, et de nombreuses associations n'ont pas pu remplacer le partenariat qu'elles avaient construit avec l'Etat.

Une transformation des subventions publiques en commandes ou en appels d'offres

Parallèlement à cette évolution, les financements publics vont connaître une accélération de la tendance de long terme qui voit la transformation des subventions publiques en commandes publiques. Cette transformation a plusieurs origines, et notamment un changement de nature philosophique de la conception des relations entre l'Etat et les associations, exprimé par le rapport Langlais¹. Ce dernier propose de rompre avec « la culture de la subvention » et suggère que la distribution des subventions laisse désormais la place à un système de commande publique.

Les réglementations fiscales et les réglementations européennes contribuent aussi à accélérer ces évolutions en fournissant un cadre plus strict pour l'octroi des subventions. Le risque judiciaire et le risque fiscal ont certainement joué un rôle dans le processus de transformation des formes du financement public, même s'ils ont été parfois surinterprétés par les acteurs publics : un certain nombre d'éléments conduisent en effet les pouvoirs publics – notamment les collectivités locales - à préférer cette forme de financement qui leur offre une meilleure visibilité et leur permet de formater

l'action des associations aux politiques qui ont été définies localement.

Une enquête conduite par la FONDA² montre que les associations comprennent dans une certaine mesure que les pouvoirs publics doivent faire face à un contexte budgétaire resserré. Cependant, cette enquête révèle aussi que les associations incriminent davantage la baisse des subventions publiques et la généralisation des appels d'offres qu'elles estiment plus gênantes car elles ne permettent pas de financer les initiatives du secteur et de nature à instrumentaliser le secteur.

Une privatisation croissante des ressources : un développement important de la participation des usagers

Si le secteur associatif a vu la part de son poids économique et de l'emploi salarié croître régulièrement jusqu'à la crise, c'est surtout grâce à l'augmentation des financements privés, et plus particulièrement de la participation des usagers au service rendu par l'association. Cette augmentation a plusieurs origines : d'une part, les modifications structurelles du secteur associatif, et notamment le développement important des associations de membres qui vivent grâce à des cotisations ou des ventes aux usagers, et d'autre part, le fait que certaines associations ont aussi dû demander à leurs adhérents et à leurs bénéficiaires une participation plus importante pour compenser la contraction des financements publics. L'impact de la participation des usagers sur l'orientation des projets associatifs n'est pas neutre. En effet, elle conduit les associations à orienter davantage leurs projets et leurs actions vers des publics solvables.

Un contexte de forte professionnalisation

Cette période est aussi marquée par un contexte de professionnalisation important qui a de fortes répercussions sur les associations. La bonne volonté ne suffit plus pour agir et mettre en place les projets, et les interventions sont devenues de plus en plus techniques. En effet, ces dernières nécessitent des équipements adaptés mais aussi un travail – bénévole ou salarié – de plus en plus qualifié ; des normes réglementaires encadrent d'ailleurs l'action des associations qui ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des compétences précises. Or les associations rencontrent des difficultés pour l'accès aux compétences. En matière d'emploi

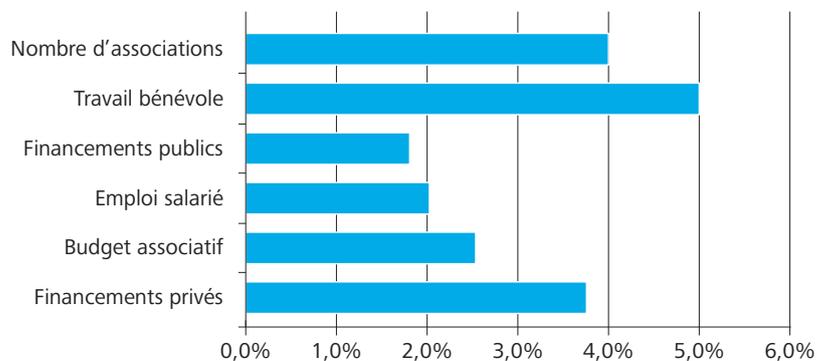
salarié, le moindre niveau de rémunération dans les associations, en comparaison au secteur privé marchand, et la précarité de l'emploi salarié expliquent que les associations aient des difficultés à trouver et à conserver leurs employés ; la rotation des emplois devient très élevée et est source de difficultés et de surcoûts.

En matière de travail bénévole, les difficultés sont aussi importantes. La volonté d'engagement des Français n'est pas en cause : les enquêtes et les sondages montrent que les Français souhaitent s'engager davantage dans les associations, mais si les associations ont besoin de bénévoles, elles ont surtout besoin, dans le contexte actuel de professionnalisation et de concurrence, de bénévoles ayant des compétences particulières qu'elles ne parviennent pas à trouver.

La concurrence entre associations

Le nombre de créations d'associations et le nombre d'associations vivantes ont régulièrement augmenté depuis la promulgation de la loi de 1901, mais le mouvement s'est considérablement accéléré dans les dernières années. Si cette vitalité associative est rassurante en termes de vie démocratique et d'engagement citoyen, elle se traduit dans les faits par une hausse très importante du nombre des associations, qui entrent en concurrence croissante entre elles, alimentant le sentiment de raréfaction des ressources et générant de multiples difficultés.

Graphique 1 - Quelques évolutions récentes du secteur dans les années qui précèdent la crise - (% moyen d'évolution entre 1999 et 2005)



Source : Viviane Tcheronog - Juris associations Financements publics – Evolutions et perspectives, Juris associations – Dalloz, 15 mai 2011

¹ Sondages CSA, Deloitte, In Extenso, Crédit Coopératif, Chorum 2006, 2007 et 2009

² Quel regard les associations portent-elles sur leurs difficultés actuelles ? Comment voient-elles leur avenir ? Faire ensemble 2020 – Université d'automne - Fonda, novembre 2011

L'impact de la crise : baisse des ressources et de l'emploi salarié dans les associations

La crise financière de 2008 a affecté l'économie réelle en 2009 et accéléré toutes ces évolutions : montée en puissance des collectivités locales, baisse des subventions publiques, généralisation des commandes, privatisation des financements. Les données actuellement disponibles ne permettent pas de mesurer l'impact réel de la crise mais il est déjà possible de formuler quelques observations, notamment à partir de l'évolution de l'emploi salarié, thermomètre de l'évolution du secteur, qui lui est mesuré régulièrement à partir des DADS (déclarations annuelles des données sociales) que doivent remplir tous les employeurs. L'emploi salarié a continué d'augmenter en 2010, ce qui laisse supposer que les ressources des associations se sont maintenues en 2010, mais il s'infléchit depuis 2011. Les collectivités locales, et principalement les conseils généraux, ne sont plus désormais en mesure de compenser la baisse des financements de l'Etat³.

Ce contexte génère un certain nombre de difficultés, exposées de façon récurrente dans les échanges, colloques ou discours, et portées par les associations qui les expriment. Pour autant, elles ne concernent pas toutes les associations au même degré. Il est donc essentiel pour le secteur de réaliser à la fois un travail de recensement systématique de ces difficultés, de les apprécier selon les types d'associations (qui ne sont pas toutes exposées de la même manière aux mêmes problèmes), de faire la part des choses entre les difficultés réelles et les discours récurrents, de cerner au mieux leur nature et d'élaborer les actions et stratégies possibles de façon à atténuer leur impact sur la nature des projets associatifs, l'efficacité et le devenir du secteur. Enfin, ces difficultés rencontrées par des associations, même nombreuses, et qui sont réelles, ne peuvent pour autant constituer des éléments de diagnostic et d'analyse du secteur dans son ensemble.

2. Objectif de l'étude : un outil à la disposition des acteurs et de leurs partenaires

Dans ce contexte, il est nécessaire de pouvoir disposer d'un outil de recensement systématique des difficultés permettant aux pouvoirs publics, aux associations, à leurs partenaires publics ou aux acteurs de

l'accompagnement de mieux évaluer les difficultés du secteur, de façon à mieux orienter l'action. C'est l'objectif central de l'étude lancée par Deloitte. Plus concrètement, l'étude a un double objectif :

- Faire un état des difficultés du secteur
- Repérer l'impact différencié des difficultés selon les types d'associations

3. Méthodologie : une enquête en nombre auprès des associations

L'étude s'est appuyée sur une enquête en nombre conduite auprès d'un échantillon d'associations. L'enquête a été lancée auprès des associations interrogées dans le cadre de l'enquête « Le monde associatif en 2012 » et de celles figurant dans le fichier des associations de Deloitte.

Les associations étaient invitées à répondre, soit en complétant le questionnaire papier à retourner par voie postale, soit en le renseignant directement en ligne.

Le questionnaire

Adossé à l'enquête « Paysage associatif en 2012 », le questionnaire adressé aux associations comprenait des questions réparties dans les volets suivants :

- Le profil de l'association (âge, secteur d'activité, type de populations bénéficiaires, travail bénévole et gouvernance, emploi salarié)
- Les budgets détaillés 2009 et 2010, et leur évolution de 2010 à 2011
- Les difficultés rencontrées

Par difficulté, on entendra les éléments ou facteurs qui handicapent la conduite de l'association ou qui constituent des obstacles à la mise en place de son projet, à son efficacité, des facteurs de vulnérabilité ou des difficultés pouvant aller jusqu'à menacer son évolution.

Une grille de 37 items a été établie, recensant les difficultés susceptibles d'être rencontrées par les associations. Elle s'est appuyée pour une grande part sur la liste qui avait été construite lors de l'enquête Trajectoire associatives⁵ conduite en 2006, de façon à permettre des comparaisons.

³ V.Tchernonog - Les relations financières entre les conseils généraux et les associations ; étude en cours pour la Fondation Crédit Coopératif – Centre d'économie de la Sorbonne

⁴ Recherche en cours – Centre d'économie de la Sorbonne

⁵ V.Tchernonog, J-P Vercamer, Trajectoires associatives. Deloitte, 2006

Cette liste a cependant été renouvelée : d'une part, certains items de l'enquête précédente concernaient un nombre trop restreint d'associations ; d'autre part, les changements intervenus depuis cette date et une amélioration de la connaissance dans ce domaine ont rendu nécessaire la création de nouveaux items.

Les items de la nouvelle grille construite portent sur :

- l'évolution des ressources publiques et privées (dons, participation des usagers) des associations, leur régularité et leurs modalités (subventions publiques, appels d'offres) ;
- les difficultés de maîtrise de la gestion, difficultés liées à l'insuffisance de la trésorerie, à celle des outils de gestion à disposition, au désajustement entre les périodes de perception des ressources et la réalisation des projets, à la difficulté à emprunter auprès des banques ;
- l'environnement institutionnel (poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par la puissance publique, judiciarisation croissante de la société, modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité de l'association) ;
- les modalités des ressources, notamment publiques, de gestion, d'accès à l'emploi salarié ou au travail bénévole, de gouvernance ;
- la concurrence entre associations et avec le secteur privé, les difficultés liées à la taille de l'association ou à la baisse du nombre d'adhérents ;
- la gouvernance ;
- le bénévolat (accès aux compétences et recherche de dirigeants pour renouveler les instances de décision) ;
- l'emploi salarié, et précisément la difficulté à trouver et retenir les salariés ayant les compétences requises ;
- la difficulté d'adaptation technique du projet de l'association à un nouveau contexte ;
- le projet associatif ;
- et la technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association.

Le nombre moyen de réponses par répondant est de 5,4 : c'est dire que les associations ont renseigné de façon très attentive les questions relatives aux difficultés, en choisissant parmi la liste des 37 items proposés ceux qui correspondaient le mieux à leur situation. Le nombre d'items varie selon le profil des associations, laissant supposer que ces associations rencontrent réellement plus de difficultés.

Le champ de l'étude : les associations ayant recours à l'emploi salarié

Le champ de cette étude est constitué uniquement d'associations employeurs, même si des comparaisons peuvent être faites avec l'ensemble des associations pour apprécier les spécificités respectives des associations sans salarié et des employeurs dans ce domaine. Les associations sans salarié rencontrent elles aussi un certain nombre de difficultés, mais elles sont relativement moins concernées par les mutations récentes et par la crise ; les financements sont pour elles moins essentiels que pour les associations employeurs qui ont des dépenses récurrentes liées aux emplois, remplissent souvent des missions de service public et réalisent les 4/5 du poids économique du secteur associatif.

Un échantillon solide

Au final, l'échantillon de répondants est solide : 2 400 associations ont renseigné l'enquête ; parmi ces associations, 869 ont recours à l'emploi de professionnels salariés et constituent la cible de l'étude conduite.

Tableau 1. Répartition des associations employeurs selon le nombre de salariés

	Effectifs	Fréquence
Pas de salarié	1 573	*
1 à 4	510	62%
de 5 à 49	273	33%
de 50 à 99	22	3%
de 100 à 199	12	1%
200 et plus	10	1%
Total	2 400	100%

Selon la taille des associations mesurée en nombre de salariés, la structure de l'échantillon apparaît très proche de la structure des associations employeurs au niveau national, avec une forte représentation des petits employeurs et un nombre peu élevé de gros employeurs qui concentrent cependant une part importante de l'emploi salarié et des ressources.

Tableau 2. Répartition des associations de l'échantillon selon le secteur d'activité principal et l'existence d'emploi salarié dans les associations (effectifs théoriques)

	Associations sans salarié	Associations employeurs	Total
Non réponse	25	23	48
Action humanitaire	58	25	83
Action sociale	91	149	240
Santé	65	18	83
Défense des droits et des causes	188	60	248
Education	18	17	35
Formation, insertion	12	29	41
Chasse et pêche	36	1	37
Sport	379	260	639
Culture	356	182	538
Loisirs	276	71	347
Economie et développement local	13	24	37
Autres	14	10	24
Total	1 531	869	2 400

Un coefficient de redressement a été appliqué pour rapprocher l'échantillon de la structure de la population totale d'associations. Les tris seront donc effectués sur la base de l'échantillon théorique suivant (tableau 3) :

Tableau 3. Structure de l'échantillon théorique selon le secteur d'activité et l'existence d'emploi salarié dans l'association (%)

Secteur d'activité	Associations sans salarié	Associations employeurs	Total
Action humanitaire	3,9	3,3	3,7
Action sociale	6,5	18,6	11,0
Santé	5,4	3,3	4,6
Défense des droits et des causes	13,9	6,8	11,2
Education /Formation, insertion	3,7	8,2	5,4
Chasse et pêche /Sport	26,0	24,9	25,6
Culture	22,4	18,0	20,8
Loisirs	17,4	7,4	13,6
Economie et développement local	0,8	8,2	3,6
Autres	NS	1,3	0,5
Total	100	100	100
Economie et développement local	17,4	7,4	13,6
Autres	0,8	8,2	3,6
Total	NS	1,3	0,5

Si l'étude conduite s'appuie par nécessité sur la fréquence des difficultés rencontrées par les associations, il ne faut pas perdre de vue que le nombre d'associations ne rend pas bien compte du poids réel de chaque type d'association. En effet, si les associations culturelles et de loisirs sont nombreuses, elles n'ont qu'un poids limité en termes de budget ou de nombre

de salariés ; les associations des secteurs social, médico-social, d'éducation, de formation et d'insertion, quoique peu nombreuses, réalisent la plus grande part du budget économique du secteur associatif. Les difficultés qui les concernent peuvent donc avoir des enjeux économiques et sociaux très importants.

Tableau 4. Répartition des associations selon l'âge (%)

	Associations sans salarié	Associations employeurs	Ensemble
Avant 1950	8	8	8
1950 à 1980	20	22	21
1981 à 1990	15	21	16
1990 à 2000	20	25	20
2000 à 2005	11	10	11
Après 2005	26	14	24
Total	100	100	100

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise économique

La structure par âge est également proche des données observées au niveau national à partir de l'enquête "Paysage associatif en 2012". L'importance des associations créées depuis 2005 indique que l'étude est aussi représentative des difficultés liées au renouvellement du champ associatif.

Au final, l'échantillon d'associations employeurs est un échantillon de bonne qualité, à la fois par sa taille et par sa représentativité, et permet de construire des données solides.



Encadré n° 1 : Les grands secteurs d'activité et leur contenu

L'**action caritative et humanitaire**, au-delà de l'action en direction des populations matériellement démunies, intègre aussi une double notion de détresse et d'urgence. Elle peut concerner des populations variées, par exemple des personnes en situation de rupture, des personnes en fin de vie, des prisonniers, des personnes torturées, malades, toxicomanes, des SDF, de nouveaux immigrants, des réfugiés, des enfants maltraités, des victimes de désastres naturels, de catastrophes ou de guerres.

Le secteur de l'**action sociale** rassemble principalement les établissements sociaux ou médico-sociaux (accueil des handicapés), les associations d'action en faveur des familles (centres sociaux, aide familiale à domicile, garde d'enfants), des personnes âgées (maisons de retraite, foyers logements, service d'aides-ménagères), des jeunes ou des adolescents (prévention spécialisée, foyers de jeunes travailleurs). Lorsqu'elles ne sont pas employeurs, ces associations centrent leurs activités sur l'information, la prévention, l'orientation vers les structures susceptibles de venir en aide aux personnes en situation difficile.

Les **associations sanitaires** comptent, outre les établissements de type hospitalier, des dispensaires, des centres de santé, des associations de soins à domicile. Les plus nombreuses sont cependant les associations de malades, de lutte contre une maladie, de prévention, de sensibilisation à un problème de santé ou d'éducation à la santé dans différents domaines, qui fonctionnent le plus souvent grâce au travail bénévole.

Les associations de quartier, d'habitants, de défense du cadre de vie, les associations de consommateurs, d'anciens combattants sont les plus nombreuses dans le secteur « **Défense des droits et des causes** » qui compte aussi les associations de défense de l'environnement et de connaissance du patrimoine naturel, des associations civiques, de défense des minorités et quelques associations professionnelles.

Le secteur de l'**éducation, de la formation et de l'insertion** comprend les établissements d'enseignement, des centres de formation permanente, les associations intermédiaires, d'insertion et d'aide aux chômeurs, mais aussi les associations sans salarié de parents d'élèves et de petites associations locales de formation à des activités de type informatique, langues étrangères...

Les associations de **chasse et de pêche** ont été rattachées au **secteur sportif** composé essentiellement des clubs sportifs et des clubs omnisports, moins nombreux et souvent de grande taille.

Le **secteur culturel** inclut, outre la gestion des équipements (musées, monuments, cinémas, bibliothèques ou médiathèques, établissements culturels de type maisons de la culture, centres d'action culturelle, salles de spectacles, centres de congrès), un nombre important d'associations qui produisent ou organisent des spectacles vivants, des associations de préservation du patrimoine culturel, mais aussi de nombreux petits clubs culturels spécialisés (danse, musique, poésie, peinture, littérature, philatélie, découverte du patrimoine culturel).

Le secteur des **loisirs** comprend, à côté des équipements de type socioculturel, un très grand nombre de petites associations de loisirs spécialisés ou polyvalents, des amicales, salles des fêtes et associations d'organisation de kermesses ou de bals en milieu rural. C'est aussi dans ce secteur que l'on retrouve les associations de tourisme social (maisons, camps ou colonies de vacances), d'éducation populaire, les mouvements de jeunesse, les associations d'amitié internationale ou de jumelage n'ayant pas un but humanitaire.

Le secteur de la **défense des intérêts économiques** compte les syndicats d'initiative, les agences de développement local, de nombreuses associations de promotion du tourisme et de la vie locale, des associations de gestion des services locaux (transports, services urbains, aménagement local) ou d'une activité économique. On trouve aussi dans ce secteur des associations pour le développement du commerce équitable ou de la consommation éthique.

Source : Viviane Tchernonog - Le paysage associatif français – Mesures et évolution – Dalloz Juris Associations, 2007

Les grands domaines de vulnérabilité du secteur associatif

1. Les grandes difficultés rencontrées

La raréfaction et la forme des ressources

Les difficultés liées aux ressources, et principalement à leur raréfaction, sont relevées par 4/5 des associations qui ont cité au moins un des items proposés dans cette catégorie (tableau 5). 46% des associations déclarent rencontrer des difficultés tenant à la baisse des financements publics de type subventions, et 39% des associations indiquent être confrontées à une baisse de toutes les formes de financements publics (tableau 6).

La recherche de financements alternatifs, qui s'appuierait sur une augmentation de la part des usagers, n'est pas une solution facile pour au moins 16% des associations qui indiquent que la solvabilisation des usagers est de plus en plus difficile ; elles sont d'ailleurs 20% à rencontrer des difficultés pour tarifer au juste prix les prestations délivrées. La généralisation des financements publics sous la forme d'appels d'offres est pointée par 21% des associations (tableau 6).

La diminution des dons et des legs et la suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.) n'affectent qu'un nombre très réduit d'associations – respectivement 16% et 6% (tableau 6). Compte tenu de l'augmentation des dons dans les dernières années, la proportion d'associations indiquant être confrontées à une diminution des dons paraît importante même si la croissance des dons a tendance à se ralentir dans le contexte de crise ; en fait, ce chiffre exprime surtout la complexification des techniques de collecte des dons et les nécessités d'un ciblage de plus en plus précis des donateurs, difficiles à mettre en place par les associations petites et moyennes.

Tableau 5. Les grands domaines de difficultés du secteur associatif

	Effectifs	Fréquence
Raréfaction et transformation des ressources	696	80%
Maîtrise de la gestion	594	68%
Gouvernance	584	66%
Environnement institutionnel	402	46%
Concurrence	377	43%
Accès aux compétences bénévoles et recherche de dirigeants	551	63%
Accès aux compétences salariées	256	29%
Autres difficultés	199	23%

Interrogés : 869 / Répondants : 869 / Réponses : 3659 / Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise économique

La maîtrise de la gestion

La raréfaction des ressources et leur irrégularité génèrent des difficultés de contrôle de la gestion qui s'ajoutent à d'autres facteurs de nature à fragiliser celle-ci. Au total, 68% des associations employeurs interrogées déclarent devoir faire face à des difficultés de maîtrise de la gestion (tableau 5).

Un fonds de roulement (réserves durables) insuffisant est pointé par près du tiers des associations, générant des difficultés de trésorerie. Les délais de paiement des subventions publiques accentuent et expliquent une part de ces difficultés ; cette difficulté est pointée par 23% des associations. 11% des associations employeurs doivent par ailleurs fréquemment affronter des problèmes de désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets.

Plus d'un dixième se trouvent par ailleurs engagées dans des projets mobilisant une grande part de leurs ressources (tableau 6).

Pour constituer un fonds de roulement permettant de faire face à la gestion courante, les associations doivent réaliser des excédents. Cette insuffisance du fonds de roulement montre une difficulté importante des associations à y parvenir.

Alors que les associations connaissent des difficultés de trésorerie, elles sont très peu nombreuses – 3% - à signaler dans ce contexte des difficultés pour emprunter auprès des banques (tableau 6). Il est important de relativiser cette donnée, car les associations, surtout les plus petites, manquent encore de culture de l'emprunt. Selon l'étude CPCA/France Active de 2012, pour résoudre les difficultés de trésorerie, les associations cherchent d'abord à réduire

leurs charges, quitte à devoir réduire leur masse salariale. Les solutions plus pérennes (comme les emprunts bancaires à moyen terme) sont très peu utilisées.

L'insuffisance des outils de gestion à disposition aggrave les difficultés de maîtrise de la gestion. 24% des associations employeurs déclarent manquer de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association (tableau 6).

La gouvernance

66% des associations employeurs interrogées connaissent des difficultés en matière de gouvernance (tableau 5). Le plus souvent - c'est le cas de 53%

des associations (tableau 6) – , ces difficultés concernent le renouvellement des structures dirigeantes de l'association. Celles liées au manque de visibilité à moyen et long terme relèvent également indirectement des questions de gouvernance.

Les conflits sont rarement relevés par les associations : 4% seulement signalent un défaut de cohésion entre les composantes de l'association, et 3% des divergences importantes entre les membres du CA ou du bureau. 7% d'entre elles signalent que leur projet associatif nécessiterait d'être actualisé ou réécrit et 9% d'entre elles indiquent être fragilisées par le départ ou le retrait d'un membre particulièrement important ou dynamique de l'association (tableau 6).

Tableau 6. Classement des 37 items de difficultés dans l'ensemble du secteur associatif

	2012	2006
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes	53%	*
Baisse des subventions publiques	46%	48%
Baisse des financements publics de toutes formes	39%	*
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association	33%	*
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	31%	25%
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	29%	28%
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	24%	29%
Retard dans le paiement des subventions publiques	23%	*
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	22%	*
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projets ou d'appels d'offres	21%	*
Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	20%	14%
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	19%	23%
Baisse du nombre d'adhérents	18%	20%
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	16%	10%
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	16%	34%
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	16%	9%
Diminutions des dons et des legs	16%	9%
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	16%	22%
Judiciarisation croissante de la société	15%	*
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	13%	15%
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	11%	9%
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	11%	8%
Taille insuffisante de l'association	11%	17%
Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	9%	11%

	2012	2006
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	9%	19%
Insuffisance des outils de gestion à disposition	9%	6%
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	8%	7%
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	7%	13%
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	6%	7%
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	6%	26%
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.)	6%	22%
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	6%	8%
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	5%	9%
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	4%	8%
Divergences au sein du CA ou du bureau	3%	9%
Difficulté à emprunter auprès des banques	3%	6%
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	3%	5%

Interrogés : 869 / Répondants : 867 / Réponses : 5 233 / Pourcentages calculés sur la base des interrogés

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise économique

* Question non posée ou différemment formulée dans l'enquête réalisée en 2006

L'impact de l'environnement institutionnel

L'environnement institutionnel qui encadre l'activité des associations génère des difficultés pour 46% d'entre elles (tableau 5). Les associations pointent en premier lieu dans ce domaine le poids des contrôles et les contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics, source de difficultés pour 29% d'entre elles. Les modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité sont également une source de difficultés non négligeable pour 16% des associations. 15% des associations répondantes indiquent être fragilisées dans leurs décisions par les phénomènes de judiciarisation croissante de la société. Dans ce contexte, les contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics ne représentent de difficultés réelles que pour 6% des associations, en fait pour les grandes associations (tableau 6).

La concurrence

43% des associations employeurs interrogées connaissent des difficultés liées à la concurrence (tableau 5). Il s'agit pour l'essentiel de phénomènes de concurrence entre associations : 19% des associations employeurs répondantes indiquent explicitement des phénomènes de concurrence avec d'autres associations. 18% d'entre elles font mention d'une baisse du nombre d'adhérents ; cette formulation est fréquente dans les associations qui n'ont pas repéré que ce problème était souvent le résultat de

phénomènes de concurrence entre associations. 5% des répondants indiquent constater un amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association et 11% des associations indiquent que leur taille est insuffisante. La concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins n'est signalée que par 6% des associations (tableau 6). Le lien entre l'insuffisance de la taille et les phénomènes de concurrence n'est que rarement établi par les associations.

L'accès au bénévolat et le renouvellement des structures dirigeantes

Les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes sont très fréquentes puisqu'elles concernent 53% des associations ; c'est la principale difficulté relevée. Les difficultés liées à la recherche de bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association concernent quant à elles 33% des associations, si l'on ne tient pas compte des difficultés concernant les dirigeants bénévoles (tableau 6).

L'accès à l'emploi salarié et aux compétences

D'une façon générale, 29% des associations employeurs rencontrent des difficultés pour trouver ou conserver des salariés ayant les qualifications qui leur sont nécessaires (tableau 5). Pour 22% d'entre elles, ces difficultés tiennent à l'impossibilité pour les associations d'assurer un niveau de rémunération correct (tableau 6).

2. L'évolution dans le temps des difficultés rencontrées – Comparaison 2007/2012

La comparaison des difficultés rencontrées aujourd'hui par les associations et celles formulées dans l'étude de 2006 est intéressante, car elle peut permettre de conforter ou d'infirmer les résultats déjà observés. Mais il s'agit d'un exercice difficile pour au moins deux raisons :

- les échantillons observés peuvent présenter des différences susceptibles d'influencer les résultats, l'échantillon analysé en 2012 étant par ailleurs beaucoup plus solide ;
- la nécessaire actualisation des items de difficultés répertoriés limite la comparaison dans la mesure où les nouveaux items peuvent modifier l'ordre de classement des difficultés.

Des difficultés structurelles récurrentes : la baisse des subventions publiques et les difficultés liées à la trésorerie

Un premier constat s'impose : les grandes difficultés globalement exprimées par les associations en 2006 sont les mêmes que celles qui sont formulées aujourd'hui, et, pour une grande part, l'enquête conduite en 2012 confirme les observations déjà formulées il y a quelques années. Les associations connaissent des difficultés récurrentes qui tiennent à leur mode de fonctionnement et aux évolutions structurelles accompagnant le contexte dans lequel elles agissent. La baisse des subventions publiques, première difficulté ressentie en 2006, alors signalée par 48% des associations (tableau 6) est toujours très actuelle (46% des associations concernées en 2012).

Une trésorerie insuffisante pour affronter d'éventuelles difficultés est une difficulté majeure et en croissance : elle est relevée par 25% des associations en 2006 et 31% en 2012.

Le poids des contrôles et des contraintes imposés par les pouvoirs publics – important et stable en 2006 et 2012 – est relevé par 28% des associations en 2006 et 29% en 2012 (tableau 6).

Les difficultés pour trouver ou conserver les salariés ayant les compétences requises, un désajustement entre la perception des ressources et la réalisation des projets, les difficultés à concilier activité associative et complément de ressources sont constantes et signalées dans des proportions comparables par les associations interrogées en 2006 et en 2012 (tableau 6).

Une difficulté majeure : la recherche de dirigeants malgré une conjoncture de crise

L'introduction des items liés aux difficultés rencontrées par les associations pour trouver des dirigeants bénévoles et renouveler les structures de décision de l'association a modifié la hiérarchie des difficultés concernées : ce dernier item est considéré par les associations employeurs comme leur difficulté la plus importante, puisqu'elle se positionne devant les difficultés considérables, souvent relevées par les associations, qui tiennent à la baisse des subventions publiques.

L'impact de la crise intervenue en 2009 et ses conséquences contribuent à bouleverser la hiérarchie de certains items.

La croissance des difficultés liées à la solvabilisation des usagers

La période qui précède la crise économique a été marquée par une croissance importante de la part des financements privés, c'est-à-dire provenant des usagers, sous formes de cotisations ou d'achats de prestations. La crise économique et le chômage modifient les marges d'action des associations en matière de "marchandisation" de leur activité et les items correspondants montrent des difficultés en croissance entre 2006 et 2012 : une solvabilisation plus difficile des usagers est relevée par 10% des associations en 2006 et par 16% en 2012 ; les difficultés rencontrées pour tarifier au juste prix les prestations sont relevées par 14% des associations en 2006 et 20% en 2012 (tableau 6).

Un bouleversement dans la perception de quelques difficultés

D'autres difficultés pourtant réelles et bien identifiées par le mouvement associatif, ses réseaux ou ses partenaires publics ou privés apparaissent ici moins ressenties dans le nouveau contexte : le retrait d'un partenaire public ou parapublic important relevé par 27% des associations en 2006 n'est plus signalé que par 6% des associations ; la suppression d'un apport en nature (en équipement ou en personnel) qui est le plus souvent octroyé par la puissance publique est beaucoup moins fréquemment relevé. Le nouvel item « baisse des financements publics de toutes formes », plus adapté à la situation de 2012, a sans doute permis de synthétiser les difficultés rencontrées par les associations en matière de soutien public (tableau 6).

Le défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association (relevé par 8% des associations en 2006 et 4% en 2012) et les conflits au sein des structures dirigeantes (10% en 2006 et 3% en 2012) sont plus faiblement ressentis dans le contexte actuel de crise (tableau 6).

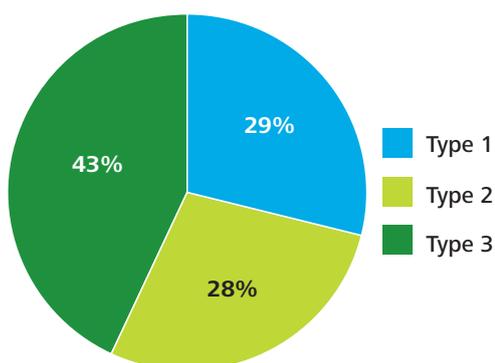
3. Trois grands types d'associations

Les données tirées de l'enquête ont d'abord été soumises aux techniques de l'analyse factorielle des correspondances afin d'observer la structure du champ étudié et de repérer les grands types d'associations. L'analyse conduite montre que les difficultés rencontrées par les associations se classent en fonction des deux grands facteurs suivants :

- l'importance des financements publics assez corrélée avec la taille de l'association,
- le nombre d'adhérents, lui-même lié à l'âge des associations.

Elle distingue trois grands types d'associations employeurs de taille assez comparable.

Graphique 2 : 3 grands types d'associations



Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise économique

Type 1

Le premier type d'associations concerne 29% des associations de l'échantillon ; il est composé des plus grandes associations qui vivent à partir de financements publics, principalement en provenance de l'Etat, des organismes sociaux et des conseils généraux. Ces associations comptent de nombreux salariés et sont principalement actives dans les secteurs de l'action sociale, du médico-social, de la formation, de l'éducation et de l'insertion. Elles comptent aussi des associations des secteurs culturels, de loisirs ou des associations militantes dès l'instant où celles-ci sont de grande taille en termes de budget géré et de nombre de salariés. Elles se situent à droite du graphe factoriel.

Comparativement aux autres types, les associations du premier type, compte tenu de leur proximité avec la puissance publique et de leur dépendance à l'égard des financements publics, sont bien plus que les autres types,

particulièrement concernées par des difficultés tenant au retard dans le paiement de subventions publiques, au retrait d'un partenaire public et à une baisse des financements publics de toute nature. Elles se plaignent d'un excès de contrôle de la part des pouvoirs publics et des contraintes croissantes qu'ils leur imposent. Elles sont aussi très vulnérables aux modifications législatives et réglementaires qui encadrent très souvent leur activité. La généralisation des appels d'offres constitue pour ces associations une source de difficultés qu'elles relèvent beaucoup plus fréquemment que les autres. Ces associations, pour un certain nombre d'entre elles – en l'occurrence les services à la personne - rencontrent aussi des difficultés qui tiennent à la concurrence avec le secteur privé.

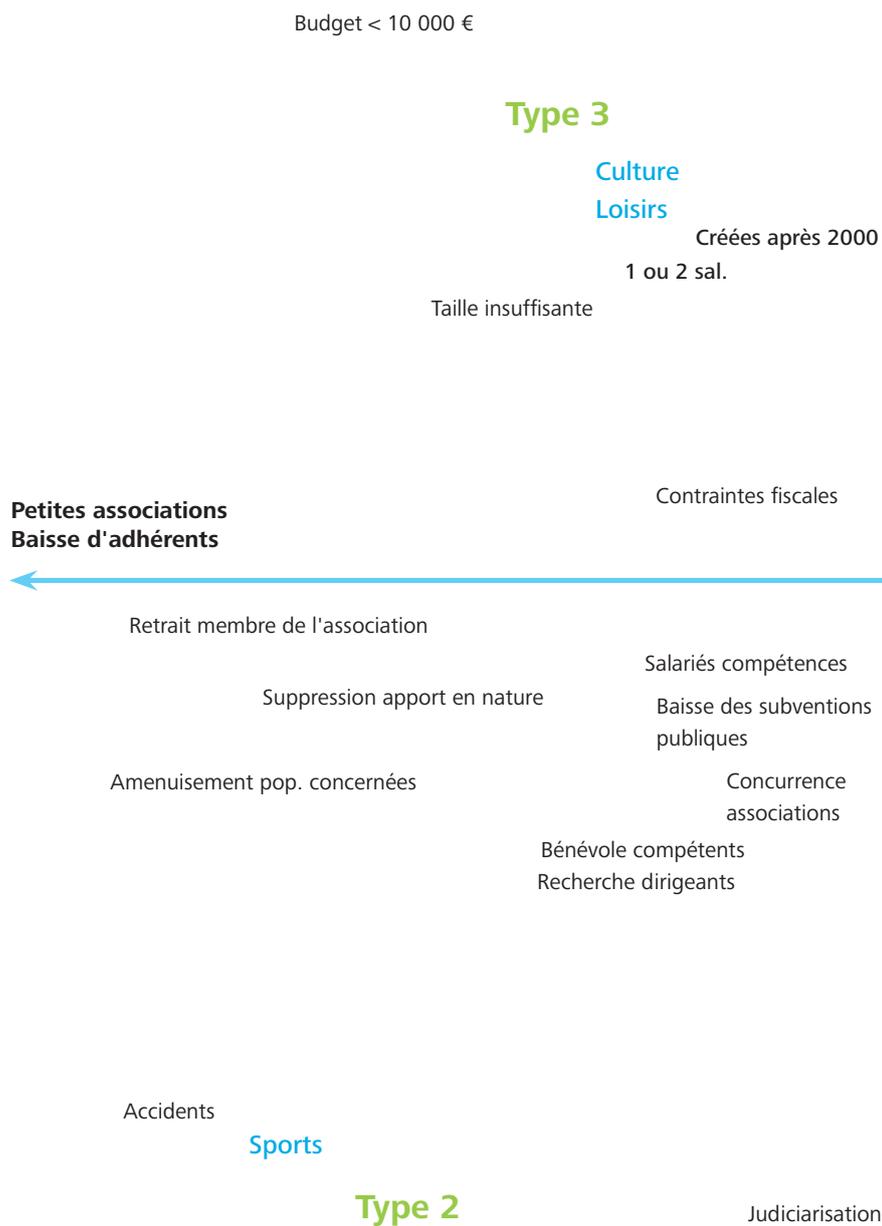
Type 2

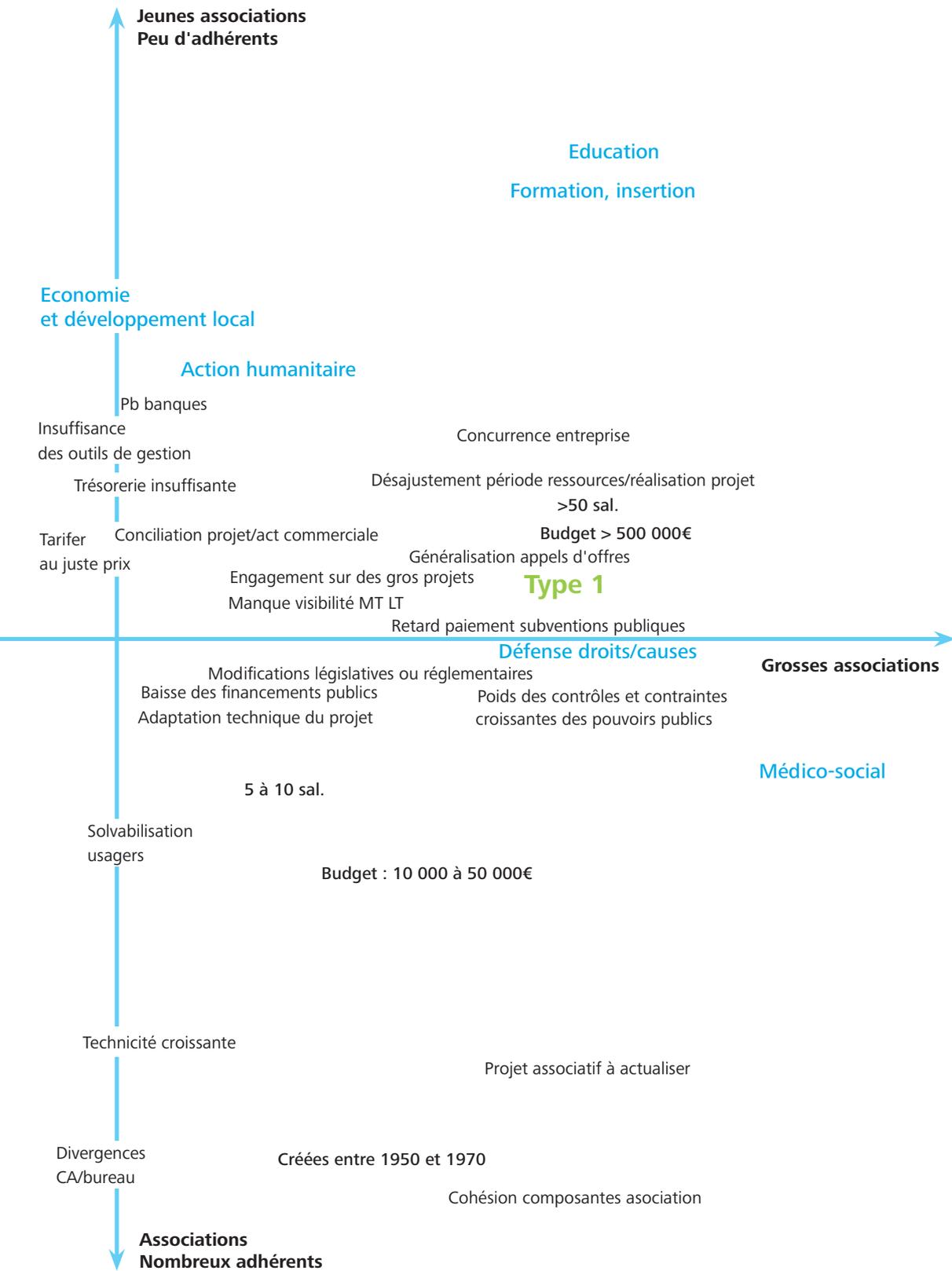
Ce type représente 28% des associations de l'échantillon ; il est principalement composé d'associations sportives. Leur nombre et leur homogénéité relative expliquent qu'elles constituent un type à elles seules. Ces associations rencontrent principalement des difficultés liées au contexte sportif, notamment des risques de survenance d'accidents ou d'incidents pouvant engager la responsabilité de l'association. Ces risques sont amplifiés par un contexte de judiciarisation croissante de la société, par des difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes, ainsi que par le manque de salariés et de bénévoles ayant les compétences nécessaires, celles-ci étant d'autant plus importantes que les activités de ces associations requièrent une technicité croissante. Ce type signale aussi un niveau notable de concurrence entre associations.

Type 3

Le troisième type, le plus fréquent puisqu'il représente 43% des associations de l'échantillon, est composé de petites associations de membres souvent actives dans les domaines de la culture, des loisirs, quelques petites associations militantes, humanitaires, d'éducation et de services économiques. Souvent assez jeunes, elles sont généralement de petits employeurs et s'appuient fréquemment sur le bénévolat. Les associations de ce type connaissent de fréquents problèmes de concurrence entre elles, qui traduisent par une baisse du nombre d'adhérents, liées à une taille qu'elles estiment elles-mêmes trop réduite. Elles sont principalement en butte à des difficultés pour recruter les salariés ayant les compétences nécessaires et à des problèmes de trésorerie.

Graphe factoriel





L'impact de la taille des associations

Les associations ne subissent pas de la même façon les effets de l'environnement, le changement social ou le contexte économique.

Selon leur âge, leur taille, leur mode et leur secteur d'intervention, elles sont plus ou moins vulnérables. La taille et le secteur d'activité des associations ont un impact majeur sur les difficultés rencontrées.

1. La contraction des ressources et l'impact de l'environnement institutionnel dans les grandes associations

Même si elles constituent des difficultés importantes dans le contexte actuel pour la très grande majorité des associations (80% des associations employeurs interrogées déclarent devoir affronter des baisses de leurs ressources), la raréfaction des ressources et les difficultés de la maîtrise de la gestion sont d'autant plus fortement ressenties que l'association est grande ; les difficultés liées à la gouvernance, qui concernent 66% des associations, augmentent aussi avec la taille (tableau 9). Les difficultés liées à l'environnement institutionnel augmentent également de façon très importante avec la taille de l'association : elles sont ressenties par 75% des plus grandes associations, alors qu'elles ne sont citées que par 38% seulement des petites associations employeurs (tableau 7).

2. Des difficultés en matière de bénévolat chez les petits employeurs

A l'opposé, les petits employeurs ressentent plus fortement que les grands des difficultés en matière de bénévolat : 39% des petits employeurs déclarent avoir des difficultés à trouver les bénévoles ayant les compétences nécessaires, ce chiffre n'étant que de 20 % pour les plus gros employeurs (au-delà de 50 salariés). La difficulté à trouver des dirigeants bénévoles et à renouveler les structures dirigeantes constitue également un réel problème pour les associations petites et moyennes. 55% signalent cette difficulté, qui ne concerne plus que 41% des associations de plus de 50 salariés (tableau 8).

Si 43% des associations rencontrent des difficultés en matière de concurrence (tableau 5), il s'agit le plus souvent de concurrence entre associations ; la concurrence avec le secteur privé est moins fréquente, et elle varie selon la taille : 18% des associations qui comptent plus de 50 salariés ressentent les effets de la concurrence avec les entreprises commerciales, alors que celle-ci ne concernerait que 3% des petites associations (tableau 8).

Les difficultés à trouver et conserver des salariés ayant les compétences nécessaires sont signalées par un tiers des petits employeurs, alors que cette difficulté n'est signalée que par 14% des employeurs de plus de 50 salariés (tableau 7).

Le risque d'accident apparaît assez faiblement ressenti. Il est le plus élevé dans les petites associations qui emploient un ou deux salariés : 10 % d'entre elles le mentionnent (tableau 8).

Tableau 7. Les grandes difficultés selon la taille des associations

	1 ou 2 salariés	3 à 5 salariés	6 à 10 salariés	11 à 50 salariés	Plus de 50 salariés
Raréfaction et transformation des ressources	77	79	76	87	89
Maîtrise de la gestion	68	68	68	72	73
Gouvernance	66	70	69	73	57
Environnement institutionnel	38	42	50	61	75
Concurrence	46	38	43	39	50
Accès aux compétences bénévoles et recherche de dirigeants	67	68	62	60	45
Accès aux compétences salariées	30	32	26	35	14
Autres difficultés	23	20	26	25	23

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise économique.

Tableau 8. Classement des 37 difficultés selon la taille de l'association (%)

	1 ou 2 salariés	3 ou 4 salariés	5 à 9 salariés	10 à 50 salariés	> 50 salariés
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes	55	59	55	55	41
Baisse des subventions publiques	46	44	41	52	41
Baisse des financements publics de toutes formes	33	38	41	43	64
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association	39	35	30	27	20
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	32	30	29	35	34
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	20	26	31	44	52
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	21	25	23	29	30
Retard dans le paiement des subventions publiques	20	26	29	28	25
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projets ou d'appels d'offres	14	26	25	28	39
Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	18	20	23	20	25
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	19	14	20	19	30
Baisse du nombre d'adhérents	25	15	15	9	5
Diminutions des dons et des legs	20	17	14	6	11
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	17	12	10	24	14
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	17	20	11	17	16
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	10	13	23	22	41
Judiciarisation croissante de la société	15	14	11	16	18
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	24	23	18	29	9
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	15	14	17	16	20
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	12	17	14	16	9
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	9	17	8	15	5
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	12	9	6	12	20
Taille insuffisante de l'association	14	8	10	9	5
Insuffisance des outils de gestion à disposition	7	7	8	11	7
Difficulté à concilier activité associative et complément d'activité commerciale	7	13	10	10	11
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	10	11	3	7	2
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	10	5	9	6	5
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	5	5	6	11	9
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	5	8	4	10	ns
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.)	7	5	7	6	2
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	6	5	4	8	9
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	3	5	6	8	18
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	5	5	3	6	2
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	4	4	3	6	5
Difficulté à emprunter auprès des banques	2	5	ns	3	5
Divergences au sein du CA ou du bureau	2	8	1	3	5
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	2	3	3	4	7

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise

3. Les associations sans salarié en manque d'adhérents et de dirigeants bénévoles

De façon globale, les associations sans salarié signalent des problèmes liés à l'insuffisance de ressources ou des difficultés de gestion, mais dans des proportions nettement moindres que les employeurs. 1/5 seulement d'entre elles déclarent rencontrer des difficultés du fait d'une baisse des financements publics ou d'autres formes de financement.

Les associations sans salarié sont peu concernées par les difficultés liées à l'environnement institutionnel :

seulement 26% des petites associations de bénévoles mentionnent des difficultés à ce niveau, alors que celles-ci sont relevées par 46% des employeurs (tableau 9).

Les difficultés liées à la concurrence entre associations affectent davantage les associations sans salarié puisque la moitié d'entre elles font mention de cette difficulté pour 43% des employeurs (tableau 9). 28% estiment devoir affronter une baisse du nombre d'adhérents pour 18% chez les employeurs. Cet item est le signe de phénomènes de concurrence ou d'un projet associatif à revoir que les associations n'intègrent pas toujours (tableau 10).

Tableau 9. Les grands domaines de difficultés des associations sans salarié

	Associations sans salarié	Associations employeurs
Raréfaction et transformation des ressources	62%	80%
Maîtrise de la gestion	44%	68%
Gouvernance	64%	66%
Environnement institutionnel	26%	46%
Concurrence	50%	43%
Accès aux compétences bénévoles et recherche de dirigeants	49%	63%
Accès aux compétences salariées	3%	29%
Autres	16%	23%
Total / interrogés	1531	868

Interrogés : 2 400 / Répondants : 2 400 / Réponses : 8 455

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise

Tableau 10. Classement des 37 items de difficultés des associations selon l'existence d'emploi salarié

	Associations sans salarié	Associations employeurs
Difficultés à renouveler les structures dirigeantes de l'association	54 %	52 %
Baisse des subventions publiques	35 %	46 %
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association	33 %	33 %
Baisse du nombre d'adhérents	28 %	18 %
Baisse des financements publics de toutes formes	21 %	39 %
Diminutions des dons et des legs	21 %	16 %
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	18 %	31 %
Taille insuffisante de l'association	18 %	11 %
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	15 %	24 %
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	14 %	29 %

	Associations sans salarié	Associations employeurs
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	12 %	19 %
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	12 %	9 %
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	11 %	16 %
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	11 %	16 %
Judiciarisation croissante de la société	11 %	15 %
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	10 %	16 %
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	10 %	5 %
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	9 %	11 %
Retard dans le paiement des subventions publiques	8 %	23 %
Difficultés à tarifer au juste prix les prestations	8 %	20 %
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	8 %	16 %
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	7 %	8 %
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projets ou d'appels d'offres	6 %	21 %
Insuffisance des outils de gestion à disposition	5 %	9 %
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	5 %	7 %
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.)	5 %	6 %
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	5 %	6 %
Difficulté à concilier activité associative et complément d'activité commerciale	4 %	9 %
Divergences au sein du CA ou du bureau	4 %	3 %
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	3 %	11 %
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	2 %	22 %
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	2 %	6 %
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	2 %	6 %
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	2 %	4 %
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	2 %	3 %
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	1 %	13 %
Difficulté à emprunter auprès des banques	1 %	3 %

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise

Les difficultés par grands secteurs d'activité

1. La généralisation des appels d'offres et la contraction des ressources pointées par le secteur médico-social

Le secteur médico-social, qui fonctionne pour une grande part à partir de financements publics et de conventions passées avec la puissance publique, est sans doute celui qui a été le plus chahuté par les mutations récentes. Plus de 92% des associations du secteur mentionnent des difficultés liées à une contraction des ressources publiques, à la baisse des subventions publiques en particulier et à la généralisation des appels d'offres (tableau 11).

51% des associations mentionnent des difficultés liées à l'environnement institutionnel (tableau 11), dues pour l'essentiel au poids des contrôles et aux contraintes croissantes imposées par la puissance publique (26%) mais aussi aux modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité de ces associations (17%) et au retrait de partenaires publics (9%). 5% seulement des associations du secteur connaissent des problèmes de concurrence avec des entreprises privées intervenant dans des domaines voisins (tableau 12).

A côté de ces difficultés qui tiennent à ses fortes spécificités, le secteur apparaît relativement moins concerné que les autres par les difficultés en matière de bénévolat, de gouvernance, et d'emploi salarié ; rappelons que les associations du secteur médico-social

sont celles dans lesquelles, comparativement aux autres secteurs d'activité, l'emploi salarié est un emploi « classique » en matière de rémunération ou de contrat de travail.

2. Une trésorerie fragile dans le secteur socio-culturel

Composés de nombreuses organisations de petite taille et s'appuyant sur des ressources publiques et privées de toute nature et sur le travail bénévole, les secteurs culturels et de loisirs mentionnent de nombreuses difficultés liées à la contraction des ressources, mais surtout des difficultés de maîtrise de leur gestion qui se traduisent, selon 66% des associations employeurs de ces secteurs (tableau 11), par une trésorerie et un fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés pour 22% des associations. En cause notamment, le retard dans le paiement des subventions publiques pour 12% des associations (tableau 12) .

L'insuffisance des outils de gestion à la disposition de ces associations est plus rarement relevée ; elle constitue pourtant une réelle difficulté pour les petites entreprises de ce secteur, fréquemment relevée au niveau des DLA, mais les réponses de l'enquête à cette question montrent que les petites associations du secteur n'en ont pas vraiment conscience. Les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles et des bénévoles ayant les compétences nécessaires se posent aussi avec acuité dans ces associations qui s'appuient pour une part importante sur le bénévolat.

Tableau 11. Les grands domaines de difficultés selon le secteur d'activité (% du nombre de répondants)

	Action humanitaire	Médico-social	Défense droits et causes	Educ, Form, insertion, éco et dev local	Sports	Culture et loisirs
Raréfaction et transformation des ressources	84	92	90	83	74	75
Maîtrise de la gestion	64	68	80	75	67	66
Environnement institutionnel	56	51	50	49	46	41
Gouvernance	52	59	70	68	72	68
Concurrence	28	39	47	48	49	40
Accès aux compétences bénévoles et recherche de dirigeants	72	57	55	53	76	59
Accès aux compétences salariés	24	25	33	33	33	26
Autres	32	19	10	21	30	21

Interrogés : 2 400 / Répondants : 2 400 / Réponses : 8 455

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise

3. Un secteur sportif en manque de dirigeants et de compétences bénévoles et salariées

Les difficultés liées aux ressources concernent de nombreuses associations sportives, mais comparativement aux autres secteurs, elles se posent avec relativement moins d'acuité pour le secteur sportif.

Les difficultés les plus importantes tiennent à la recherche de bénévoles et de dirigeants bénévoles, signalées par 76% des associations sportives. La recherche de salariés ayant les compétences et la formation nécessaires est signalée par 33% des associations sportives (tableau 11).

Les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles et à renouveler les structures dirigeantes de l'association sont un réel problème pour 59% des associations sportives (tableau 12).

Les risques d'accident vont de pair avec l'importance du bénévolat et d'une façon générale avec la pratique sportive : ils sont relevés par 13% des associations sportives (tableau 12), c'est-à-dire nettement plus souvent que la moyenne de 8% relevée sur l'ensemble de l'échantillon d'associations employeurs. Mais ce chiffre assez peu élevé peut traduire une sous-estimation des risques réels dans ce domaine (tableau 6).

Tableau 12. Classement des 37 items de difficultés selon le secteur d'activité de l'association (% du nombre de répondants)

	Action humanitaire	Médico-social	Défense droits et causes	Educ, Form, insertion, éco et dev local	Sports	Culture et loisirs
Difficultés à renouveler les structures dirigeantes de l'association	43	50	56	45	59	51
Baisse des subventions publiques	30	46	25	34	46	36
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association	43	31	25	34	38	31
Baisse du nombre d'adhérents	20	18	32	20	27	24
Baisse des financements publics de toutes formes	28	38	19	31	31	22
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	22	24	21	31	23	22
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	25	26	13	29	22	15
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	16	22	19	29	17	15
Taille insuffisante de l'association	17	18	18	10	15	14
Diminutions des dons et des legs	42	28	18	11	22	13
Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	7	15	8	15	12	13
Judiciarisation croissante de la société	7	11	8	7	17	13
Retard dans le paiement des subventions publiques	12	20	17	24	10	12
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	8	17	13	11	19	12
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	12	14	10	17	14	11
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	13	10	6	10	7	11
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	10	9	10	7	12	11
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	14	17	13	16	15	10
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	4	6	8	7	8	10
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	18	11	5	13	18	9

	Action humanitaire	Médico-social	Défense droits et causes	Educ, Form, insertion, éco et dev local	Sports	Culture et loisirs
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	6	17	7	15	12	8
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	7	11	8	15	10	8
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projets ou d'appels d'offres	17	26	12	22	6	7
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.)	6	4	6	5	6	6
Difficulté à concilier activité associative et complément d'activité commerciale	6	5	6	11	5	6
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	8	10	7	7	3	6
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	10	4	2	5	13	6
Insuffisance des outils de gestion à disposition	7	8	6	10	5	5
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit		8	8	5	6	5
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	5	9	4	10	4	4
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	2	2	3	7	4	4
Divergences au sein du CA ou du bureau	1	3	5	3	3	4
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	5	7	2	12	8	4
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	1	3	5	4	3	2
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	2	5	3	12	2	2
Difficulté à emprunter auprès des banques	5	2	2	1	2	1
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	10	2	2	2	2	2
Total	533	599	469	585	583	475

Interrogés : 2 400 / Répondants : 2 400 / Réponses : 8 455

Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise

4. Des ressources rares dans les associations militantes

90% des associations de défense des droits et des causes estiment rencontrer des difficultés importantes tenant à la raréfaction et à la transformation des ressources. La baisse des subventions - et plus généralement des financements publics - est une difficulté qu'elles rencontrent plus rarement que les autres associations car elles perçoivent peu de financement public. La raréfaction de leurs ressources tient en fait principalement à leur taille : ce sont les plus concernées

par la baisse du nombre des adhérents, signalée par 32% d'entre elles, et elles sont les plus nombreuses à indiquer que leur taille est insuffisante. 18% d'entre elles relèvent une difficulté dans la perception des dons, qui constituent, avec les cotisations des adhérents, une ressource importante pour elles. Les associations militantes sont également celles qui rencontrent le plus de difficultés en matière de maîtrise de la gestion, conséquences à la fois d'une raréfaction des cotisations et d'une insuffisance des outils de gestion dont elles n'ont pas toujours conscience (tableau 12).

5. Les jeunes associations en butte aux problèmes de trésorerie et de ressources

Tableau 13. Les difficultés des jeunes associations

	Fréquence
Raréfaction et transformation des ressources	73%
Maîtrise de la gestion	68%
Environnement institutionnel	36%
Gouvernance	65%
Concurrence	36%
Accès aux compétences bénévoles et recherche de dirigeants	51%
Accès aux compétences salariées	28%
Autres	23%

Interrogés : 120 / Répondants : 120 / Réponses : 443. Pourcentages calculés sur la base des répondants
 Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise

Tableau 14. Classement des 37 items de difficultés rencontrées par les jeunes associations employeurs

	Fréquence
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes	36%
Baisse des subventions publiques	39%
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association	35%
Baisse des financements publics de toutes formes	35%
Baisse du nombre d'adhérents	12%
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	31%
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	22%
Diminutions des dons et des legs	13%
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	24%
Taille insuffisante de l'association	13%
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	15%
Retard dans le paiement des subventions publiques	26%
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	12%
Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	15%
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	14%
Judiciarisation croissante de la société	13%
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	10%
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projets ou d'appels d'offres	25%
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	12%

	Fréquence
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	10%
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	12%
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	23%
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	3%
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	6%
Insuffisance des outils de gestion à disposition	12%
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	11%
Difficulté à concilier activité associative et complément d'activité commerciale	11%
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.)	8%
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	3%
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	16%
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	8%
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	8%
Divergences au sein du CA ou du bureau	5%
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	3%
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	3%
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	1%
Difficulté à emprunter auprès des banques	4%

Interrogés : 120 / Répondants : 119 / Réponses : 652. Pourcentages calculés sur la base des répondants
Source : Enquête Deloitte 2012 auprès des associations – Les associations entre mutations et crise

Conclusion

L'enquête conduite auprès des associations employeurs fait un état des difficultés rencontrées par le secteur et ses composantes à un moment où les associations sont fragilisées par un contexte de fortes mutations et de crise économique qui a considérablement transformé leurs modes d'organisation et d'action. Pour la première fois dans leur histoire, elles doivent affronter et anticiper des baisses de ressources et leurs conséquences.

Les associations ont pointé en premier lieu les difficultés qui tiennent à la raréfaction de leurs ressources, mais au-delà des difficultés qui tiennent au financement, elles soulignent avec force l'impact des difficultés tenant à la transformation de leurs ressources comme la baisse des subventions publiques et la généralisation des appels d'offres. La solution qui leur est souvent proposée consiste à trouver des compléments de ressources privées tirées de la participation des usagers, mais elle a des limites que les associations ont clairement relevées et qui tiennent notamment au contexte de crise et de chômage qui rendant cette alternative plus difficile.

La rareté des ressources des associations a aussi pour conséquence des difficultés de maîtrise de la gestion par les associations ; les problèmes de trésorerie sont importants et récurrents. Le retard dans le paiement des subventions publiques et le désajustement qui peuvent exister entre la perception des ressources et la réalisation effective des projets accroissent ces difficultés de trésorerie. Les associations sont nombreuses à déclarer ne pas être en mesure d'affronter d'éventuelles difficultés qui pourraient survenir dans ce contexte.

Les difficultés liées à la concurrence entre associations - qui concernent la moitié des associations - sont exprimées à partir de différents items, mais parfois de manière indirecte laissant supposer que les associations n'assimilent pas les difficultés rencontrées à des phénomènes de concurrence cependant bien réels.

Les difficultés liées à la professionnalisation du secteur sont perceptibles à différents niveaux. Elles s'expriment avec force dans l'enquête à partir des difficultés à trouver des bénévoles et des salariés ayant les compétences requises.

en repérant et en analysant de façon globale les difficultés rencontrées par le secteur associatif employeurs, cette étude a également permis de dégager les spécificités des différents types d'associations selon la taille, le secteur d'activité ou l'âge. Celles-ci fournissent un cadre permettant de concevoir de façon plus précise et plus adaptée les mesures d'aide et d'accompagnement à la vie associative.



Index des tableaux

• Tableau 1	Répartition des associations employeurs selon le nombre de salariés	5
• Tableau 2	Répartition des associations de l'échantillon selon le secteur d'activité principal et l'existence d'emploi salarié dans les associations (effectifs théoriques)	6
• Tableau 3	Structure de l'échantillon théorique selon le secteur d'activité et l'existence d'emploi salarié dans l'association (%)	6
• Tableau 4	Répartition des associations selon l'âge (%)	7
• Tableau 5	Les grands domaines de difficultés du secteur associatif	9
• Tableau 6	Classement des 37 items de difficultés dans l'ensemble du secteur associatif	10
• Tableau 7	Les grandes difficultés selon la taille des associations	16
• Tableau 8	Classement des 37 difficultés selon la taille de l'association	17
• Tableau 9	Les grands domaines de difficultés des associations sans salarié	18
• Tableau 10	Classement des 37 items de difficultés des associations selon l'existence d'emploi salarié	18
• Tableau 11	Les grands domaines de difficultés selon le secteur d'activité	20
• Tableau 12	Classement des 37 items de difficultés selon le secteur d'activité de l'association	21
• Tableau 13	Les difficultés des jeunes associations	23
• Tableau 14	Classement des 37 items de difficultés rencontrées par les jeunes associations employeurs	23

Bibliographie

ACOSS - Stat, « Les associations en 2009 : un secteur qui résiste à la crise, n°121, février 2011 »

Avisé, CPCA, France active, « Mesure d'impacts du DLA 2012 »

Etude CPCA, « Repères sur les associations en France », E. Archambault, V. Tchernonog, février 2012

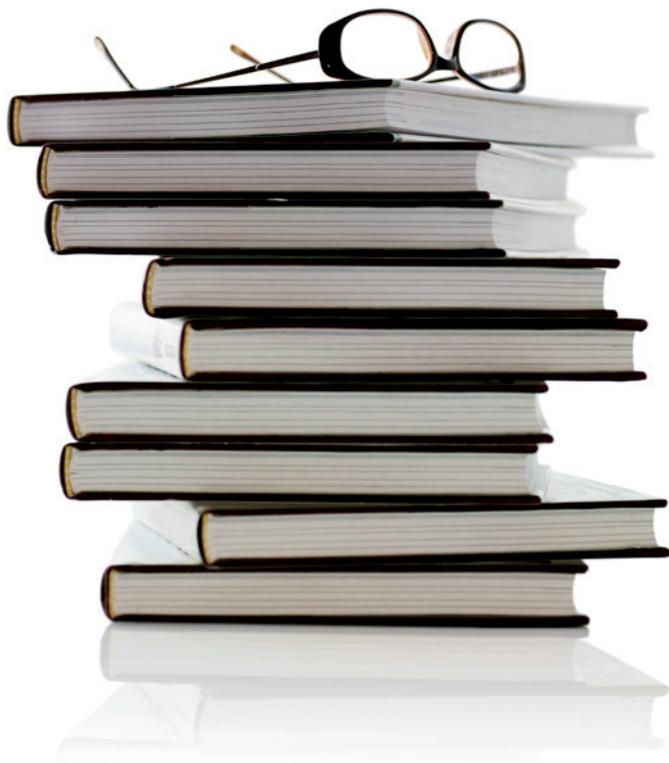
CPCA, France Active, Avisé, « Le financement des associations »

FONDA, « Quel regard les associations portent-elles sur leurs difficultés actuelles ? Comment voient-elles leur avenir ? ». Disponible sur <http://www.fonda.asso.fr/IMG/pdf/3sondage-2.pdf>-Faire ensemble2020

H. Sibille et V. Tchernonog (2010), « Associations et collectivités locales : quelles relations par temps de crise ? », Le Monde, 28 octobre 2010.

Tchernonog V. (2007), « Le paysage associatif français - Mesures et évolutions », Juris Associations – Dalloz

Vercamer J. P. et Tchernonog V. (2006), « Trajectoires associatives » Deloitte.



À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 193 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 6 800 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement. Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

© Octobre 2012 Deloitte Conseil - Tous droits réservés - Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited
Studio graphique Neuilly

Document imprimé sur papier certifié PEFC

