

Deloitte.



Trajectoires associatives

Enquête sur les facteurs de fragilité des associations

Mars 2006

Viviane Tchernonog
Chercheur au CNRS

Jean-Pierre Vercamer
Associé Deloitte



Sommaire

1. Contexte et objectif de l'étude	3
2. La méthodologie adoptée : des entretiens et une enquête en nombre	4
2.1 - Les entretiens	
2.2 - L'enquête en nombre	
3. Des projets associatifs en mouvement	8
3.1 - Des disparitions aux créations d'associations : la continuité de l'action associative	
3.2 - Les mouvements de modification des projets associatifs	
3.3 - Les changements d'orientation de l'association	
4. Les ressources	12
4.1 - Une grande diversité de l'accès aux ressources	
4.2 - Stabilité et instabilité des ressources des associations	
4.3 - L'évolution différenciée des ressources et des subventions publiques selon les associations	
5. Les facteurs de fragilité	16
5.1 - Les fragilités selon la taille	
5.2 - Les fragilités selon les secteurs d'activité	
6. Les éléments de réponse à la fragilité	26
7. Les fragilités dans les différents types d'associations - Essai de classification	28
7.1 - L'analyse des plans factoriels	
7.2 - Les types d'associations	
Conclusion	34



1. Contexte et objectifs de l'étude

La recherche conduite sur les facteurs de fragilité des associations résulte de la convergence de deux ordres de préoccupation : d'une part, celle du cabinet Deloitte qui souhaite avoir une meilleure connaissance de la pérennité des ressources des associations, évaluer les réactions des associations au regard des différents contrôles auxquels elles sont soumises et repérer la vision qu'ont les dirigeants d'associations de leur responsabilité au sein de l'association ; d'autre part celle du Matisse qui souhaite compléter les recherches qu'il conduit sur les trajectoires des associations par une analyse spécifique des facteurs de fragilité des associations.

Le champ retenu pour l'étude est celui des associations employeurs : les premiers travaux conduits par le Matisse sur les trajectoires des associations ont montré que les petites associations sans salarié apparaissent surtout exposées à la défection des fondateurs ou des dirigeants bénévoles, à des phénomènes de fragilité des projets associatifs et assez peu à des questions de financement. Au contraire, l'instabilité des ressources des associations employeurs perturbe les projets associatifs, voire menace la survie des associations employeurs qui ont des structures parfois lourdes et des coûts récurrents.

L'intérêt permanent que présente le thème des facteurs de fragilité des associations est renforcé par le contexte actuel marqué, selon certaines associations, par un désengagement de l'État, une fiscalisation croissante des activités des associations, l'adoption de modifications législatives importantes susceptibles de modifier le champ du partenariat public et l'action associative elle-même, le resserrement des contraintes administratives, la judiciarisation de la société et le reproche parfois adressé d'une banalisation des associations dans leurs modes de gestion ou de recherche de ressources. Ce contexte peut entraîner une modification des trajectoires associatives avec un risque d'infléchissement des projets, voire de disparition de l'association.

2. La méthodologie adoptée : des entretiens et une enquête en nombre

Pour atteindre ces objectifs, une double démarche a été engagée :

- une série d'entretiens conduits sous l'égide du cabinet Deloitte et du Matisse auprès de vingt responsables d'associations,
- une enquête par voie postale avec l'envoi d'un questionnaire auprès d'un échantillon d'associations employeurs.

2.1 - Les entretiens

Les entretiens ont été l'occasion de tester le projet de questionnaire et, au vu des réactions, de l'enrichir sur plusieurs points.

Les entretiens ont montré que très souvent le même type de risques pouvait se retrouver d'une association à une autre, ou d'une configuration associative à une autre ; ils ont aussi montré que le repérage précis et l'évaluation de l'acuité des risques demandaient aussi une connaissance du terrain dans lequel évoluait l'association.

2.1.1 Les associations rencontrées

Les associations rencontrées étaient le plus souvent de taille moyenne ou grande en termes d'effectifs et diverses quant à leur genèse, leur appartenance à des réseaux, leurs liens avec la puissance publique, leur secteur d'activité, leur mode d'organisation ou leurs ressources.

• La genèse de l'association

Trois associations devaient leur existence à la volonté de collectivités territoriales, une à une fédération d'entreprises, une autre à des dispositions législatives et réglementaires, dix associations pouvaient être considérées comme des initiatives propres de leurs fondateurs. La question de la fragilité de l'association se pose en termes différents suivant que l'association appartient au premier groupe - association issue de la volonté d'un partenaire institutionnel déterminé (collectivité territoriale, fédération d'entreprise), ou d'un mouvement issu de ses propres responsables.

• Les réseaux

Pour deux associations, la présence d'un réseau d'associations semblables joue un rôle important ; pour trois associations, c'est la présence des associations qui est déterminante ; enfin, deux associations résultent essentiellement de l'initiative d'un partenaire financeur.

• Les prestations au profit de partenaires

Une association assure des services directement pour une collectivité territoriale ; une autre apparaît essentiellement comme un outil d'une collectivité publique ; trois participent à un service public ; une assure des services pour une fédération d'entreprises et une pour un réseau d'associations.

• Les secteurs d'activité

Trois associations appartenait au secteur de l'action humanitaire, deux au domaine médical, deux intervenaient dans le champ social, quatre dans celui de la formation et de l'éducation, une dans chacun des domaines culturel, sportif, de la défense des droits, et des services aux adhérents.

• Les ressources

Cinq associations tiraient leurs ressources essentiellement de subventions publiques, trois de financements publics liés à des dispositifs législatifs, mais certaines de ces associations tiraient aussi des ressources importantes de leurs recettes d'activité (associations humanitaires). Les dons étaient une recette essentielle pour trois associations (humanitaires), les cotisations pour trois autres. Enfin, pour une association, les missions des institutionnels sont une ressource particulièrement importante.

2.1.2 La perception des risques par les associations interrogées

• Les risques financiers classiques

Ils sont le plus souvent repérés et peuvent être classés en deux catégories :

- Les risques de délitement progressif des financements, d'inadaptation progressive des prestations,
- Les risques de type catastrophique : scandales ou campagnes de dénigrement qui mineraient la confiance envers l'association des usagers, des donateurs ou financeurs, de la puissance publique délégatrice ; grève postale qui menacerait l'acheminement des dons ; inféodation à un type de prestations correspondant à des besoins ou à des financements limités dans le temps.

• Les risques liés à l'organisation ou à la dynamique interne de l'association

Ces risques sont aussi bien repérés.

Ils relèvent de deux types :

- Les risques internes à l'association : composantes de son réseau, équilibre interne, organisation. L'assemblée générale peut avoir un rôle différent de celui que lui propose le schéma classique de

fonctionnement associatif (élection du bureau, quitus, vote des décisions importantes), par exemple celui de faciliter l'organisation sur le terrain des partenariats de l'association. On retrouve parfois à l'AG les partenaires des actions que l'association conduit. Une organisation qui pourrait apparaître dispersée de façon excessive au regard de considérations d'efficacité directe de l'action, et résulte parfois d'une histoire ancienne : la dispersion actuelle des associations gestionnaires des établissements d'enseignement catholique peut répondre à des préoccupations anciennes, elle ne facilite pas la gestion et elle a sans doute perdu une part de pertinence.

- Les risques liés au projet de l'association :

- > Des associations peuvent être largement délégataires de service public ; dans ce cas, le projet est inspiré par la puissance délégatrice. Dans d'autres associations, les membres de l'assemblée sont à la fois porteurs de l'éthique du projet et de leurs intérêts propres,
- > L'orientation philosophique ou l'appareillage à un courant d'idées du conseil d'administration de l'association peut être un risque si les financeurs à l'origine en phase avec le conseil d'administration adoptent une autre éthique ou une autre doctrine d'action,
- > Le projet qui ressource en principe en permanence l'association peut parfois être un facteur d'immobilisme,
- > Parfois, l'association n'arrive pas à satisfaire le projet pour lequel elle a été initialement créée : elle se transforme en association de service aux adhérents directs et oublie son projet.

• Les risques moins repérables

Parmi les risques les moins repérables, les entretiens ont mis en évidence ceux qui ne toucheraient qu'indirectement l'association, par exemple le risque qui pèse sur un organisme extérieur à l'association mais financeur (cas d'une délégation de service public à l'association, le fait pour l'association de constituer des réserves importantes est un facteur immédiat de sécurité mais peut exposer le financeur).

Un certain nombre d'autres risques moins facilement repérables résident au cœur de l'activité de l'association. L'existence de conditions d'activité favorables peut être considérée comme acquise alors que leur perpétuation dans le temps n'est pas assurée : dans une association d'aide médicale, le fait que l'initiateur et le promoteur de l'association soient responsables d'un pôle médical hospitalier facilite grandement l'activité de l'association ; si le successeur du promoteur ne reprend pas avec la même détermination l'animation de l'activité associative, elle sera alors gravement menacée. L'existence d'avantages en nature n'est pas toujours prise en compte comme un facteur possible de fragilité. Le risque peut être au cœur même de l'association avec l'existence de coûts latents ou différés, par exemple le risque de voir transformés des CDD ou des contrats de vacataires en CDI, de voir l'extinction de contrats aidés, de contrats de statut volontaire, de contrats d'animateur.

• Les autres facteurs de fragilité

On peut relever parmi ceux-ci les risques liés à la responsabilité civile de l'association, ceux qui sont liés à l'application d'une fiscalité plus contraignante (application ou non de la TVA, application d'un critère de fiscalisation de la subvention parfois difficile à cerner). Puis ceux qui peuvent résulter de modifications législatives, (par exemple, la

nécessité du ciblage des subventions pourrait entraver la possibilité pour une collectivité territoriale d'un niveau donné de financer une association d'un niveau territorial inférieur ou supérieur).

L'organisation d'un grand événement peut mettre en péril une association, malgré une réussite en termes d'audience ou d'image de l'événement lui-même. Dans la mesure où les dirigeants associatifs peuvent être plus sensibles à l'aspect « engagement », et « développement », ce risque est parfois plus important dans une association que dans une entreprise.

2.2 - L'enquête en nombre

Les enseignements tirés des entretiens ont permis d'enrichir les premiers constats sur les facteurs de fragilité des associations et ont aidé à bâtir un questionnaire de quatre pages. Le questionnaire a été adressé par voie postale à un échantillon d'associations employeurs qui a privilégié les associations employeurs moyennes ou grandes. 500 associations ont participé à l'enquête, soit en nous retournant le questionnaire rempli, soit en le saisissant directement en ligne ; le taux de participation à l'enquête, de l'ordre de 10% est tout à fait correct, compte tenu du thème abordé et des difficultés que représente le remplissage du questionnaire.

2.2.1 Le questionnaire

Fondé sur la connaissance du monde associatif des deux partenaires et enrichi à l'issue de la phase d'entretiens, le questionnaire présente trois parties :

- La première récapitule le profil de l'association interrogée : date de création, modalités d'appartenance à des réseaux, formes de reconnaissance des pouvoirs publics, organisation interne, nombre et nature des adhérents, secteur d'activité, nature des partenaires publics.
- La seconde récapitule les ressources courantes de l'association en distinguant 5 types de ressources : cotisations, dons, recettes d'activité, subventions publiques, prestations en nature. Elle tente d'apprécier leur degré de stabilité et leur taux d'évolution ces dernières années, en repérant le montant des charges salariales et le partenaire public le plus important.
- La troisième partie, la plus longue, avait trois buts :
 - > identifier les facteurs de fragilité classés en sept types principaux et quarante-deux facteurs précis de fragilité
 - > interroger sur l'adaptation du projet associatif et sur l'origine des changements d'orientation de l'association,
 - > repérer les éléments susceptibles de renforcer la viabilité de l'association ; quatorze éléments étaient proposés.

Le questionnaire comportait au total 88 questions de types variés (numériques, réponses ordonnées, réponses à choix multiples ou à choix unique) ; les associations étaient aussi invitées à s'exprimer en clair à diverses reprises.

2.2.2 Une grande qualité de remplissage du questionnaire

Le questionnaire a été rempli par les dirigeants de l'association, salariés ou bénévoles ; il a été en général très bien renseigné. Les associations interrogées ont très largement répondu aux questions fermées (réponses par oui ou par non, choix d'une case à cocher ou d'un classement).

Trajectoires associatives

Enquête sur les facteurs de fragilité des associations

Les associations répondantes étaient, en outre, explicitement invitées à commenter leurs réponses par sept questions « ouvertes ». Elles ont été nombreuses à présenter des commentaires à l'occasion des sept questions ouvertes, faisant le point sur les singularités de leur situation et apportant les précisions qui leur semblaient nécessaires par rapport aux questions fermées.

La grille analytique des 7 types principaux et des 42 facteurs précis de fragilité a retenu l'attention des associations qui ont très précisément répondu (au total 1560 facteurs de fragilité ont été cités par les 432 associations répondantes).

2.2.3 L'échantillon

Les analyses conduites portent sur un échantillon de 432 associations, suffisant compte tenu du thème abordé et du type de questionnement, pour autoriser des analyses sérieuses.

Neuf secteurs d'activité étaient proposés aux associations à partir d'une nomenclature mise au point par le Matisse en collaboration avec les associations, et au fil des enquêtes successives. Les associations pouvaient classer leurs différentes activités par ordre d'importance (rang 1, rang 2 etc.). La catégorisation choisie par l'association a presque toujours été respectée. Pour de rares associations, un reclassement a été cependant opéré, soit qu'elles aient classé des secteurs à égalité, soit qu'à la lecture du projet un autre secteur d'activité ait semblé préférable pour préserver la cohérence des secteurs à l'intérieur de l'enquête.

Les analyses qui ont été conduites ont tenu compte du classement de rang 1, c'est-à-dire de l'activité principale de l'association.

Tableau 1 : Secteur d'activité principal des associations de l'échantillon

	Effectifs bruts	Fréquence
• Non-réponse	3	1%
• Action caritative et humanitaire	38	9%
• Action sociale	99	23%
• Santé	16	4%
• Opinion, expression, défense des droits, des causes	18	4%
• Loisirs	47	11%
• Éducation, formation professionnelle, insertion	55	13%
• Sports, chasse, pêche	33	8%
• Culture	36	8%
• Défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local	23	5%
• Autres	64	15%
Total	432	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

Pour donner une vue concrète du secteur, l'encadré page suivante reproduit quelques extraits des descriptions de projet par les associations répondantes en les classant sous la rubrique du secteur retenu.

Le tableau suivant indique la répartition par âge des associations de l'échantillon, assez proche de celle de l'ensemble des associations employeurs. L'ancienneté de l'association ne préjuge pas de sa taille ; certaines associations sont anciennes et peuvent être de taille très limitée. De la même façon, des associations qui viennent d'être créées peuvent avoir des budgets importants et occuper de nombreux salariés. L'image d'une association reposant à l'origine sur un pur bénévolat, et recourant par la suite, de plus en plus au salariat ne correspond qu'à une partie de la réalité de la dynamique associative. Souvent l'association, dès l'origine, envisage de recourir ou non rapidement à un travail salarié important, complément de l'initiative et de l'apport des bénévoles.

Tableau 2 : Date de création des associations de l'échantillon

	Effectifs bruts	Fréquence
• Non-réponse	10	2%
• Avant 1940	28	6%
• 1940 à 1960	47	11%
• 1960 à 1970	49	11%
• 1970 à 1980	65	15%
• 1980 à 1990	91	21%
• 1990 à 1995	68	16%
• Depuis 1996	74	17%
Total	432	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

2.2.4 Le redressement de l'échantillon

Dans les analyses conduites, l'échantillon a été redressé en fonction de la taille de façon à permettre d'apprécier les résultats de l'enquête au niveau de l'ensemble des associations employeurs ; le critère de redressement retenu est celui de la structure par taille des associations en termes d'effectifs salariés, c'est-à-dire que l'on applique à l'échantillon la structure d'associations employeurs qui nous est donnée par le fichier SIRENE de l'INSEE.

Tableau 3 : Modalités de redressement de l'échantillon

	% d'associations employeurs en France	Échantillon données brutes	Échantillon redressé
• Non-réponse	-	38	
• 1 à 5 salariés	70%	100	307
• 6 à 19 salariés	20%	147	82
• 20 à 49 salariés	7%	80	30
• 50 sal. et plus	3%	67	13
Total	100%	432	432

Source : Fichier SIRENE de l'INSEE et Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

C'est sur la base de l'échantillon redressé que les réponses aux questions fermées seront présentées.

Encadré 1 : La description de leurs activités par les associations

Action caritative et humanitaire

« ONG de solidarité internationale. Développement. Ses bénéficiaires sont des populations rurales et urbaines ainsi que des acteurs du développement dans 40 pays (Afrique, Asie, Amérique du sud). »

« Accueil de personnes en difficulté. Travail de récupération. Solidarités diverses. »

Action sociale

« Pallier les insuffisances sur la prise en charge des enfants autistes et psychotiques (vacances, lieux de vie, repas). »

« Prise en charge de protection juridique pour adultes (tutelle...), déficients mentaux. Gestion de l'atelier protégé. »

« Insertion professionnelle de chômeurs »

« Promouvoir une action d'animation globale dans le quartier dans les domaines sociaux, éducatifs et culturels ».

« Association de parents d'enfants inadaptés en activité : handicap mental et moteur. »

Santé

« Hôpital spécialisé dans les pathologies tête et cou. »

« Domicile médical et social aux personnes dépendantes. »

Opinion, expression, défense des droits, des causes

« Gestion de la santé animale avec les vétérinaires, les éleveurs et l'État »

« Intervention dans le domaine du logement, de l'emploi, des colonies de vacances, écrivain public, devoir de mémoire pour la communauté harkie, films, archives, fonds documentaires, expositions »

Loisirs

« Centre social ayant pour objet l'animation d'un territoire, l'insertion sociale et professionnelle, la prise en charge de loisirs éducatifs, et des missions de développement social local ».

« Pratique du sport et de loisir de tout âge ».

« Organiser les loisirs, étendre la culture. Favoriser le rapprochement des jeunes (et des moins jeunes) ».

Éducation, formation professionnelle, insertion

« Notre association a deux axes de travail : l'édition adaptée en braille et en basse vision de livres scolaires et de loisir pour les enfants aveugles et malvoyants, ainsi que le développement de nouvelles technologies de compensation du handicap visuel. »

« Insertion sociale et professionnelle des jeunes de 16-25 ans »

« Association de gestion d'un lycée privé sous contrat avec l'État »

« Organisation de formations à l'intention des entreprises sucrières »

Sports, chasse, pêche

« Gym en salle, tout public de plus de 16 ans »

« Mise à disposition d'éducateurs sportifs diplômés ou en formation »

« Développer le football en Champagne-Ardenne. »

Culture

« Spectacles, principalement théâtre en diffusion, création, animation ».

« Enseignement de musique actuelle, cours, locaux de répétition, organisation d'un festival »

« Pratique du chant choral amateur ».

Défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local

« Promotion des activités de transfert de technologies »

« Nous fédérons 446 coopératives d'utilisation de matériel agricole »

« Promotion du territoire et de l'activité économique départementale et soutien à la création, à l'implantation et au développement des entreprises ».

3. Des projets associatifs en mouvement

3.1 - Des disparitions aux créations d'associations : la continuité de l'action associative.

La création d'une association n'implique pas toujours l'émergence d'un projet et d'acteurs nouveaux : un cinquième des associations qui ont fait enregistrer leur création reprennent dans un cadre associatif nouveau, souvent avec un projet remanié et des acteurs un peu différents, une action précédemment conduite par une association qui a pu disparaître pour des raisons diverses (conflits, réorientation ou modification substantielle du projet ou de l'organisation...). 20% des associations prenaient la suite, lors de leur création, d'une autre association. Ce résultat peut apporter un éclairage complémentaire à l'analyse de la démographie associative, aussi bien en termes de mortalité que de créations d'associations.

La reprise d'une activité associative par une nouvelle association apparaît peu fréquente dans les secteurs caritatif et humanitaire, sanitaire ou social et dans le secteur éducatif ; elle concerne principalement les secteurs de la défense des intérêts économiques, des loisirs, culturels ou sportifs.

Tableau 4 : La continuité associative selon le secteur d'activité

	A pris la suite d'une association	N'a pas pris la suite d'une association	Ensemble
• Action caritative et humanitaire	7%	93%	100%
• Action sociale	4%	96%	100%
• Santé	10%	90%	100%
• Opinion, expression, défense des droits, des causes	34%	66%	100%
• Loisirs	37%	63%	100%
• Éducation, formation professionnelle, insertion	8%	92%	100%
• Sports, chasse, pêche	27% *	73%	100%
• Culture	26%	74%	100%
• Défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local	43%	57%	100%
• Autres	18%	82%	100%
• Ensemble	20%	80%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

* Lire : 27% des associations sportives ont, à leur création, repris l'activité d'une ancienne association

Dans la grande majorité des cas, 80%, une création d'association implique un projet nouveau et une organisation nouvelle.

La taille des associations a une incidence modérée sur le fait que les associations, à leur création prennent ou non la suite d'une autre association, même si elle apparaît relativement plus importante dans les petites associations et relativement moins importante dans les grandes.

Graphique 1 : la continuité associative selon la taille de l'association



Tableau 5 : La continuité associative selon la taille de l'association

Taille de l'association	A pris la suite d'une association	N'a pas pris la suite d'une association	Ensemble
• 1 à 5 salariés	21%	79%	100%
• 6 à 19 salariés	16%	84%	100%
• 20 à 49 salariés	19%	81%	100%
• 50 sal. et plus	12%	88%	100%
• Ensemble	20%	80%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

3.2 - Les mouvements de modification des projets associatifs

Le projet associatif, qui est au cœur de l'action et de l'organisation de l'association, distingue l'association des autres organisations qui produisent des biens ou des services. Les projets associatifs évoluent cependant. Comme le souligne une des associations de l'échantillon : « Une association qui ne change pas son projet est une association qui meurt ».

L'enquête indique aux tableaux 6 et 7, la fréquence des associations qui ont modifié leur projet dans les trois dernières années, ou qui vont le modifier dans les trois prochaines années.

Ce sont les secteurs des loisirs, de la culture et du sport puis de l'action caritative qui ont le moins modifié leur projet durant les dernières années, ce sont aussi les secteurs qui prévoient le moins de le faire. L'impression qui se dégage est que si le projet associatif est le gage d'une certaine permanence des valeurs de l'association, plus il s'est adapté, plus il est adaptable. Un secteur fait exception, celui de la défense des intérêts économiques pour lequel les modifications passées l'emportent largement sur les perspectives de modification.

Tableau 6 : Modification du projet associatif durant les 3 dernières années selon le secteur d'activité

	Modification effectuée	Pas de modification	Total
• Action caritative et humanitaire	27%*	73%	100%
• Action sociale	34%	66%	100%
• Santé	48%	52%	100%
• Opinion, expression, défense des droits, des causes	36%	64%	100%
• Loisirs	22%	78%	100%
• Éducation, formation professionnelle, insertion	35%	65%	100%
• Sports, chasse, pêche	24%	76%	100%
• Culture	24%	76%	100%
• Défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local	37%	63%	100%
• Autres	29%	71%	100%
• Ensemble	30%	70%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

* Lire : 27% des associations humanitaires ont modifié leur projet durant trois dernières années

Tableau 7 : Modification du projet associatif dans les prochaines années selon le secteur d'activité

	Modification prévue	Pas de modification	Total
• Action caritative et humanitaire	26%*	74%	100%
• Action sociale	28%	72%	100%
• Santé	45%	55%	100%
• Opinion, expression, défense des droits, des causes	37%	63%	100%
• Loisirs	10%	90%	100%
• Éducation, formation professionnelle, insertion	47%	53%	100%
• Sports, chasse, pêche	22%	78%	100%
• Culture	6%	94%	100%
• Défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local	12%	88%	100%
• Autres	34%	66%	100%
• Ensemble	27%	73%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

* Lire : 26% des associations humanitaires envisagent de modifier leur projet durant les trois prochaines années

La modification du projet associatif ainsi que la prévision de son adaptation dans les prochaines années sont nettement plus fréquentes pour les associations moyennes et grandes. Il y a là l'indice pour ces associations d'un plus grand besoin d'un langage commun au sein d'une association plus grande et d'une meilleure lisibilité pour les partenaires extérieurs.

Tableau 8 : Modification du projet associatif durant les 3 dernières années selon la taille

	Modification effectuée	Pas de modification	Total
• 1 à 5 salariés	29%*	71%	100%
• 6 à 19 salariés	26%	74%	100%
• 20 à 49 salariés	45%	55%	100%
• 50 salariés et plus	53%	47%	100%
• Ensemble	31%	69%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

* Lire : 29% des associations de 1 à 5 salariés ont modifié leur projet durant les trois dernières années

Tableau 9 : Modification du projet associatif dans les prochaines années selon le secteur d'activité

	Modification prévue	Pas de modification	Total
• 1 à 5 salariés	26%*	74%	100%
• 6 à 19 salariés	29%	71%	100%
• 20 à 49 salariés	36%	64%	100%
• 50 salariés et plus	39%	61%	100%
• Ensemble	28%	72%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : 26% des associations de 1 à 5 salariés envisagent de modifier leur projet durant trois prochaines années

La moitié des associations déclare qu'elles n'ont pas modifié leur projet durant les dernières années et qu'elles ne prévoient de le modifier dans les prochaines années. Les autres modifieront ou auront modifié de façon substantielle leur projet sur une période de 6 années. A noter qu'un cinquième des associations auront modifié à deux reprises leur projet sur une période de 6 années ; ce dernier groupe est composé de nombreuses petites associations sportives.

Tableau 10 : Modifications successives du projet associatif

	Fréquence
• Associations ayant modifié leur projet dans les 3 dernières années et envisageant de le modifier dans les 3 prochaines années	19%*
• Associations ayant modifié leur projet dans les 3 dernières années et n'envisageant pas de le modifier dans les 3 prochaines années	27%
• Associations n'ayant pas modifié leur projet dans les 3 dernières années et n'envisageant pas de le modifier dans les 3 prochaines années	54%
• Total	10

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : 19 % des associations ont modifié leur projet dans les 3 dernières années et envisagent de le modifier dans les trois prochaines années.

3.3 - Les changements d'orientation de l'association

Il n'y a pas identité entre projet et orientation, la perception de l'un, l'effectivité de l'autre peuvent présenter des nuances d'une association à l'autre, mais les correspondances sont nombreuses, souvent étroites et parfois décisives. Pour les responsables associatifs interrogés, les changements d'orientation de l'association proviennent en premier lieu des membres du conseil d'administration, et ensuite de la direction salariée. La pression des partenaires publics, le rôle de l'assemblée générale ou la pression des usagers peuvent dans certains cas être importants, mais les réponses « tout à fait » sont moins nombreuses pour ces origines.

Tableau 11 : Origine des changements d'orientation de l'association

*	Tout à fait	Plutôt	Plutôt pas	Pas du tout	Total
• Les membres du conseil d'administration*	52%	36%	11%	1%	100%
• L'assemblée générale	22%	25%	36%	17%	100%
• La direction salariée	34%	30%	16%	20%	100%
• La pression des usagers	16%	37%	29%	18%	100%
• La pression des partenaires publics	25%	34%	22%	19%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : 52% des associations répondent « tout à fait » à l'affirmation proposée : Les changements d'orientation de l'association proviennent des membres du CA ; 36% répondent « plutôt » ; 11% répondent « plutôt pas » et 2% répondent « pas du tout »

Ces tendances se retrouvent sensiblement pour toutes les tailles d'association, les tableaux indiquant la répartition des pourcentages des réponses « tout à fait ». Toutefois, si le rôle des membres du CA reste prépondérant, il est concurrencé dans les grandes associations par celui de la direction salariée et des partenaires publics.

Graphique n° 2 : Origine des changements d'orientation de l'association

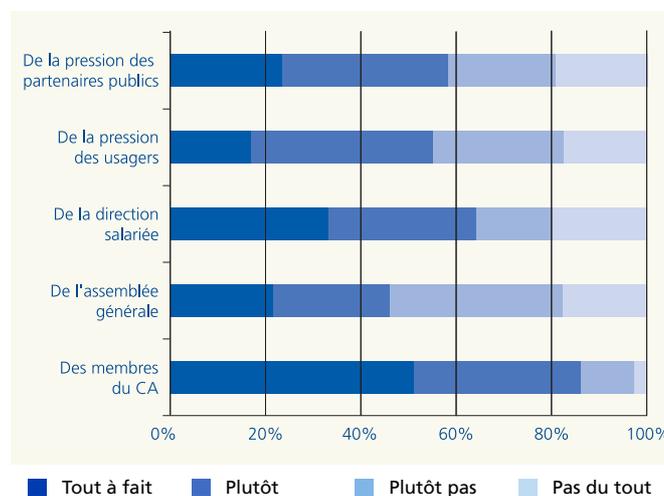


Tableau 12 : Origine des changements d'orientation de l'association selon l'effectif de l'association (% des réponses « tout à fait », non-réponses exclues)

	1 à 5 salariés	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés et plus	Ensemble
• Des membres du CA*	54%	49%	39%	39%	52%
• De l'assemblée générale	23%	20%	15%	14%	22%
• De la direction salariée	31%	41%	42%	42%	34%
• De la pression des usagers	19%	10%	13%	9%	16%
• De la pression des partenaires publics	23%	29%	33%	25%	25%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : 54 % des associations de 1 à 5 salariés répondent « tout à fait » à l'affirmation proposée : Les changements d'orientation de l'association proviennent des membres du CA ; 49% des associations de 6 à 19 salariés répondent « tout à fait » à cette question.

Dans tous les secteurs d'activités, le rôle des membres du CA est important. Pour les associations d'action sociale et d'éducation, il est cependant concurrencé par l'influence des partenaires publics et de la direction salariée. La pression des usagers (facteur à incidence très variable) joue un rôle très important dans les associations d'éducation ou de loisirs. Enfin, la direction salariée joue le premier rôle dans les associations culturelles.

Tableau 13 : Origine des changements d'orientation de l'association selon le secteur d'activité principal de l'association : % des réponses « tout à fait », non-réponses exclues

	Action humanitaire	Action sociale	Santé	Défense des droits, des causes	Loisirs	Education, formation, insertion	Sport, chasse, pêche	Culture	Défense des intérêts économiques	Ensemble
• Des membres du CA	70%*	43%	41%	47%	69%	38%	41%	40%	60%	52%
• De l'assemblée générale	14%	25%	27%	1%	11%	27%	21%	9%	26%	22%
• De la direction salariée	21%	33%	22%	38%	40%	42%	21%	46%	43%	33%
• De la pression des usagers	3%	24%	9%	2%	41%	42%	7%	11%	3%	17%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : 70% des associations interrogées du secteur de l'action humanitaire répondent « tout à fait » à l'affirmation proposée : Les changements d'orientation de l'association proviennent des membres du CA.

4. Les ressources

4.1 - Une grande diversité de l'accès aux ressources

L'analyse des ressources des associations montre une grande diversité de l'accès aux ressources : certaines associations ont une ressource parfois unique, d'autres peuvent avoir accès à deux ou trois types de ressources ; d'autres encore peuvent s'appuyer sur des montages de ressources parfois complexes.

Les cotisations représentent environ 1/10ème des ressources, les dons et le mécénat représentent environ 9% des ressources, les recettes d'activités d'origine publique et privée alimentent 41% des budgets ; la part des subventions publiques, hors donc recettes d'activité facturées aux collectivités publiques, dans le budget des associations est de l'ordre 38%.

Les cotisations représentent moins du quart des ressources pour trois quarts des associations. Leur poids relatif diminue avec la taille de l'association ; elles constituent la grande majorité des ressources des associations sportives.

Tableau 14 : Structure des ressources des associations employeurs

Ressources	%
• Cotisation des membres	9%*
• Dons, mécénat et subventions privées	7%
• Recettes d'activité publiques et privées	41%
• Subventions publiques	38%
• Revenus des placements	1%
• Autres ressources	4%
• Ressources totales	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005 ; résultats provisoires.

*Lire : Les cotisations des membres représentent 9% des ressources cumulées des associations employeurs.

Tableau 15 : Part des financements publics – subventions et achat de prestations - dans les budgets associations employeurs (en % du total des ressources publiques et privées)

	%
• Financements communaux	13%*
• Financements en provenance des conseils généraux	13%
• Financements en provenance des conseils régionaux	4%
• Financements en provenance de l'État	16%
• Financements européens	1%
• Financement des organismes sociaux	9%
• Autres financements publics	3%
• Total des financements publics	59%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005 ; résultats provisoires.

*Lire : Les financements en provenance des communes représentent 13% des ressources cumulées des associations employeurs.

Si les cotisations représentent 9% de l'ensemble des ressources des associations employeurs, l'enquête conduite montre que plus d'1/3 des associations n'ont pas accès à cette ressource : les associations qui ne perçoivent pas de cotisations sont le plus souvent les grandes associations d'action sociale, de santé, d'éducation et de formation.

À l'opposé, 10% des associations vivent pour l'essentiel à partir de cotisations : ce sont principalement les associations de membres (sports, défense des droits) qui comptent peu de salariés.

Le poids relatif des cotisations dans les budgets diminue par ailleurs avec la taille de l'association.

Tableau 16 : Répartition des associations selon la part des cotisations dans les budgets

Part des cotisations dans les budgets	1 à 5 salariés*	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés et plus	Ensemble
• Pas de cotisation	29%	43%	45%	52%	33%
• 1 à moins de 25	48%	39%	40%	31%	45%
• 25 à moins de 50	4%	10%	3%	6%	5%
• 50 à moins de 75	6%	3%	8%	1%	5%
• Plus de 75%	13%	6%	5%	9%	10%
• Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : 29% des associations de 1 à 5 salariés ne perçoivent pas de cotisations, 48% perçoivent des cotisations qui sont inférieures au quart de leur budget, 13% perçoivent des cotisations qui alimentent plus du 3/4 de leur budget.

Peu d'associations – moins du quart des associations - ont accès aux dons, et lorsqu'elles y ont accès, ceux-ci ne représentent souvent qu'une part limitée des budgets. Seulement 7% des associations perçoivent des dons qui alimentent de façon non négligeable les budgets associatifs.

Tableau 17 : Répartition des associations selon la part des dons dans le budget de l'association

Part des dons dans les budgets	1 à 5 salariés	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés*	50 salariés et plus	Ensemble
• Pas de dons	76%	78%	83%	78%	77%
• < 10%	13%	14%	14%	9%	13%
• 10 à 20%	2%	5%	3%	6%	3%
• 20 à 100%	9%	3%	0%	7%	7%
• Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : 83% des associations de 20 à 49 salariés ne perçoivent pas de dons, 14% perçoivent des dons qui sont inférieurs au dixième de leur budget, 3% perçoivent des dons qui alimentent de 10 à 20% de leur budget.

Les recettes tirées de l'activité de l'association, qu'elles soient d'origine privée ou publique, sont une ressource essentielle pour les budgets associatifs et ceci pour tous les secteurs d'activité. La part des recettes d'activité dans les budgets croît de façon régulière et importante avec la taille de l'association : elle dépasse la moitié des recettes pour près de 40% des associations de 50 salariés et plus.

Tableau 18 : Répartition des associations selon la part des recettes d'activité dans les budgets

Part des recettes d'activité dans les budgets	1 à 5 salariés	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés et plus*	Ensemble
• Pas de recettes d'activité	34%	32%	21%	22%	32%
• < 25%	32%	31%	39%	31%	32%
• 25 à 50%	18%	16%	7%	6%	17%
• 50 à 75%	8%	7%	10%	5%	10%
• 75 à 100%	8%	14%	23%	34%	9%
• Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

* Lire : 22% des associations de plus de 50 salariés ne perçoivent pas de recettes d'activité, 31% perçoivent des recettes d'activité qui sont inférieures au quart de leurs ressources, 34% perçoivent des recettes d'activité qui sont supérieures aux 3/4 de leurs ressources

Les 3/4 des associations perçoivent une subvention publique. Celle-ci peut être symbolique ou très minoritaire dans les budgets. Cependant, 38% des associations employeurs fonctionnent avec des subventions publiques majoritaires dans les budgets.

Tableau 19 : Répartition des associations selon la part des subventions publiques dans les budgets

Part des subventions publiques dans les budgets	1 à 5 salariés*	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés et plus	Ensemble
• Pas de subventions publiques	27%	17%	30%	31%	25%
• < 25%	19%	24%	19%	23%	20%
• 25 à 50 %	18%	11%	8%	7%	16%
• 50 à 75 %	15%	18%	13%	15%	16%
• 75 à 100 %	21%	30%	30%	24%	23%
• Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

* Lire : 27% des associations de moins de 5 salariés ne perçoivent pas de subventions publiques, 19% perçoivent des subventions publiques qui sont inférieures au quart de leur budget, 21 % perçoivent des subventions publiques qui représentent plus du 3/4 de leurs ressources.

C'est essentiellement pour certaines petites ou moyennes associations que les prestations en nature représentent une part relativement sensible des recettes.

Tableau 20 : Répartition des associations selon la part des prestations en nature dans les budgets

Part des prestations en nature dans les budgets	1 à 5 salariés	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés et plus*	Ensemble
• Pas de prestations en nature	80%	80%	88%	90%	83%
• < 25%	18%	17%	10%	10%	15%
• 25 à 50%	2%	3%	2%		2%
• Total	100%	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

* Lire : 90% des associations de plus de 50 salariés ne perçoivent pas de prestations en nature, 10% perçoivent des prestations en nature qui sont inférieures au quart de leurs ressources.

4.2 - Stabilité et instabilité des ressources des associations

Les associations interrogées étaient invitées à donner une opinion sur la stabilité des principales ressources ; le plus souvent celles qui percevaient la ressource ont évalué son degré de stabilité, celles qui ne la percevaient pas n'ont pas répondu ou l'ont estimé stable.

Tableau 21 : La stabilité des ressources

	Plutôt stables*	Plutôt instables	NR	Ensemble
• Cotisations	61%	1%	38%	100%
• Dons	17%	9%	74%	100%
• Recettes d'activité	41%	14%	45%	100%
• Subventions publiques	40%	20%	40%	100%
• Prestations en nature	14%	6%	80%	100%
• Ressources totales	17%	4%	79%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE 2005

* Lire : 61% des associations interrogées ont estimé que les cotisations étaient des ressources stables, 1% estiment qu'elles sont plutôt instables et 38% ne répondent pas à la question.

Les cotisations des membres apparaissent comme la ressource la plus stable pour la plupart des associations, quelle que soit leur taille. La stabilité des ressources en dons est jugée variable pour les associations qui en bénéficient sans que, dans ce domaine, le facteur taille ait une incidence. L'instabilité est plus souvent citée pour les recettes d'activité et tend à augmenter avec la croissance de la taille de l'association.

Les subventions publiques apparaissent comme la ressource la plus instable.

Les associations avaient également la possibilité de commenter en clair leurs réponses à ces questions. Les commentaires en clair de la question sur la stabilité des ressources introduisent directement à la réalité du terrain et à la diversité des situations. Ces commentaires en clair peuvent être classés selon trois approches regroupant les neuf secteurs d'activité est présentée ci-dessous :

1. Pour les associations humanitaires, d'action sociale, de santé, c'est d'abord la baisse, le gel ou le blocage des ressources publiques plus que leur instabilité qui est mis en cause (dix-huit citations) ; une association humanitaire commente : « L'ensemble est stable, mais chaque poste est plus ou moins bloqué, sans suivre les augmentations de l'inflation ou celle des charges. »

Les sujets de préoccupation portent ensuite autant sur une instabilité chronique ou une précarité permanente des ressources publiques (huit citations) que sur les effets de rupture provoqués par l'acteur public (huit citations), liés par exemple à un changement de législation, de politique ou d'équipe municipale, aux échéances de renouvellement des contrats.

Ces situations découlant parfois du désengagement de l'État, de la Sécurité Sociale et de la décentralisation (sept citations) conduisent souvent à une course à la subvention (cinq citations).

L'instabilité d'autres ressources (marketing, legs) est moins citée.

2. Les associations de défense des droits et des causes, les associations de loisirs, sportives, culturelles, de gestion d'une activité économique. Les préoccupations sur l'instabilité présentent des nuances. Les associations culturelles et de défense des droits et des causes insistent plus sur le désengagement de l'État

(huit citations), les associations du secteur des loisirs reprennent le thème du désengagement de l'État mais insistent plus sur les difficultés avec les partenaires publics locaux (quatre citations) ou sur les difficultés avec les publics touchés (quatre citations).

3. Les associations d'éducation, de formation, d'insertion reprennent le thème de la baisse des subventions ou du changement des politiques publiques (neuf citations). Elles insistent aussi sur un changement du mode d'octroi des subventions (trois citations) ; une association explique : « Les subventions de fonctionnement sont tributaires de plus en plus d'objectifs chiffrés. », sur des articulations difficiles (trois citations) « Les prestations de formation dépendent avant tout de l'accord des conseils régionaux, ce qui les rend très instables puisque notre recrutement est national. » Plus que les autres, les associations du secteur de l'éducation mettent l'accent sur l'importance de toucher effectivement le public visé (cinq citations).

4.3 - L'évolution différenciée des ressources et des subventions publiques selon les associations

Les associations étaient invitées à indiquer quelle avait été l'évolution, au cours des cinq dernières années, de chacune de leurs principales ressources et à fournir des indications relatives aux taux d'évolution. Selon les associations, les évolutions sont bien sûr contrastées. De façon générale, les évolutions positives l'emportent en nombre de citations sur les évolutions négatives.

Les cotisations et les recettes d'activité affichent la meilleure tendance : les associations dans lesquelles ces deux ressources ont augmenté sont environ trois fois plus nombreuses que celles qui indiquent des baisses de ressources.

Les évolutions concernant les subventions publiques sont plus partagées. Globalement, on constate que près d'un quart des associations indiquent que les subventions publiques ont augmenté tandis que 15% d'entre elles indiquent qu'elles ont dû faire face à une baisse des subventions publiques.

Tableau 22 : Évolution des ressources des associations depuis 5 ans

	Stable ou NR	Positive	Négative	Total
• Évolution des cotisations	64%*	27%	9%	100%
• Évolution des dons	83%	10%	7%	100%
• Évolution des recettes d'activité	63%	27%	10%	100%
• Évolution des subventions publiques	61%	24%	15%	100%
• Évolution des prestations en nature	91%	6%	3%	100%
• Évolution des ressources totales	78%	15%	7%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 64% des associations interrogées ne répondent pas ou indiquent qu'elles sont stables, 27% indiquent qu'elles ont augmenté et 9% indiquent qu'elles ont diminué.

Les éléments, recueillis à l'occasion de l'enquête, ne visaient pas à donner des indications sur l'évolution du volume global des subventions publiques, mais ils permettent d'apporter un éclairage sur la question de l'évolution des subventions publiques.

Tableau 23 : Évolution des subventions publiques selon les associations classées en fonction de la part des subventions publiques dans les budgets.

Part des subventions publiques dans les budgets	stable ou NR	Positive	Négative	Ensemble
• < 5%	46%	5%	6%*	30%
• 5 à 10%	3%	4%	7%	4%
• 10 à 25%	10%	11%	22%	12%
• 25 à 50 %	15%	17%	16%	16%
• 50 à 75 %	11%	22%	21%	15%
• Plus de 75%	15%	41%	28%	23%
• Total	100%	100%	100%	100%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations - 2005

*Lire : pour 6% des associations qui ont indiqué que les subventions étaient en diminution, les subventions publiques représentent moins de 5% des budgets de l'association

L'enquête montre que le taux de diminution des subventions publiques est assez souvent limité : plus d'un quart des associations indiquent que cette baisse est inférieure à 5% sur cinq ans, mais les baisses de subventions ont parfois été importantes : 22% des associations indiquent que la baisse est comprise entre 20 et 50% et 8% indiquent que la baisse est supérieure à 50% , c'est-à-dire considérable. Enfin pour 5% des associations, la subvention a été quasiment supprimée.

L'analyse des profils des associations selon l'évolution des subventions publiques apporte un certain nombre d'informations.

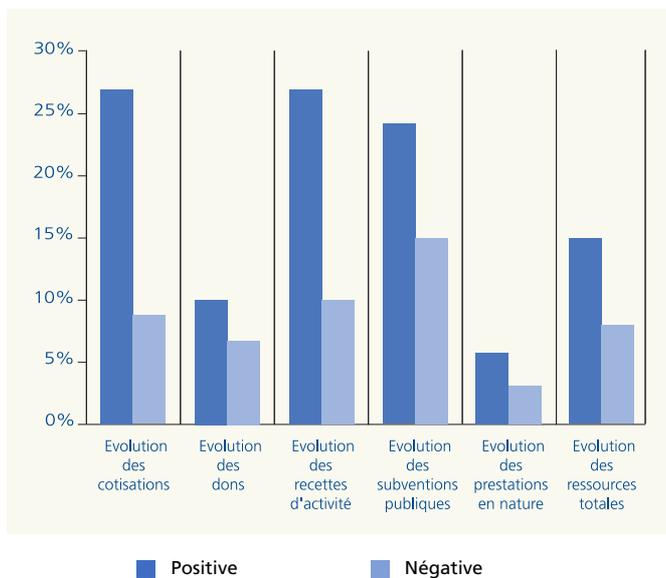
Les associations qui ont indiqué que les subventions publiques avaient augmenté dans les dernières années sont souvent des associations jeunes, créées dans les dernières années, appartenant souvent au secteur culturel ou à celui de la défense des intérêts économiques et du développement local. Leurs partenaires sont souvent le Conseil général et le Conseil régional qui sont des collectivités dont on a pu constater la montée en charge à l'occasion de la dernière enquête du Matisse. Ce sont aussi des associations dont l'activité est en croissance : les ressources totales mais aussi les recettes d'activité sont en croissance.

Les associations qui ont indiqué des baisses de subventions publiques sont des associations plus anciennes, principalement créées dans les années 70 ou 80 ; ce sont souvent des associations d'action sociale, d'éducation, de formation qui ont pour principal partenaire l'État.

Les augmentations et les baisses de subventions publiques ont aussi touché les associations différemment selon l'importance des subventions publiques dans les budgets : les associations dans lesquelles les subventions publiques sont majoritaires dans les budgets ont vu leurs subventions augmenter, tandis que celles dans lesquelles les ressources sont diversifiées ont vu leurs subventions baisser de façon plus fréquente.

Le financement public change de nature. En l'état des données disponibles, on ne peut que s'en tenir à ce constat. La reconduction des subventions publiques, souvent systématique il y a une quinzaine d'années, est de plus en plus subordonnée à une argumentation des projets présentés ou à la réalisation d'actions particulières. Dans un contexte de budgets contraints, les collectivités opèrent des redéploiements des subventions en limitant en nombre et en volume certaines subventions accordées dans le passé et en octroyant une part à de nouvelles associations. Avec les transferts de compétences entre collectivités, notamment à l'occasion des lois de décentralisation, certains partenariats Etat/associations se sont interrompus et le relais n'a pas toujours été pris par les nouveaux interlocuteurs publics. Enfin, sur la décennie 1990, les financements de type contractuel ont eu tendance à prendre le pas sur les financements de type subventions : autrement dit, quand la puissance publique souhaite développer une action associative, elle le fait de plus en plus en contractualisant avec les associations ou en passant des conventions précises.

Graphique n° 3 : Evolution des ressources des associations



5. Les facteurs de fragilité

Les associations étaient invitées à repérer les grands types de fragilité et à apporter des indications précises sur le contenu exact de ces difficultés.

La perception globale directe par les associations des grands types de fragilité place au premier rang les difficultés d'ordre financier, et ensuite les difficultés liées à l'environnement institutionnel. Les autres types de fragilité sont beaucoup moins cités et à des rangs bien inférieurs. Pour ces grands types de fragilité, l'ordre est sensiblement le même selon les diverses tailles d'associations.

Tableau 24 : Perception directe des grands types de fragilité

	Rang 1 %	Rang 2 %	Ensemble des rangs %	Rang moyen
• Difficultés d'ordre financier*	43%	24%	70%	1,8**
• Environnement institutionnel	33%	21%	62%	2,0
• Difficultés internes	8%	16%	41%	3,0
• Difficultés de maîtrise de la gestion	5%	11%	39%	3,5
• Difficultés liées au projet associatif	4%	9%	33%	3,6
• Concurrence, éviction	6%	10%	36%	3,8
• Technique	1%	9%	35%	4,0

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 43% des associations ont classé au premier rang les difficultés d'ordre financier ; 24% ont classé au second rang les difficultés d'ordre financier. 70% des associations ont mentionné l'existence de difficultés d'ordre financier.

** La moyenne des rangs de la fragilité Difficultés d'ordre financier donnés par les 70% d'associations qui ont cité ce facteur est de 1,8.

En termes de fréquence, les trois facteurs de fragilité le plus souvent retenus, susceptibles d'affecter la pérennité de l'association, sont l'amenuisement des subventions publiques, la désaffection ou le non-renouvellement des bénévoles, et les modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité.

Ces trois premiers facteurs sont suivis par quatre autres facteurs, deux d'ordre général et deux qui concernent les relations avec les pouvoirs publics : le manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association, le poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics, le retrait d'un partenaire public ou parapublic important, la trésorerie ou le fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés.

Les autres facteurs impliquent moins directement le partenaire public éventuel que l'association elle-même : la concurrence, les coûts croissants des prestations confrontés à une stagnation des ressources. Deux facteurs viennent ensuite : la technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association, les difficultés de recrutement.

Tableau 25 : Facteurs précis de fragilité des associations, résultats d'ensemble en % des répondants

	Fréquence
• Amenuisement des subventions publiques	48%
• Désaffection ou non-renouvellement des bénévoles	37%
• Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	34%
• Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	29%*
• Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	28%
• Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	26%
• Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	25%
• Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	23%
• Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement)	22%
• Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	22%
• Baisse du nombre d'adhérents	20%
• Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	19%
• Coûts croissants des prestations confrontés à une stagnation des ressources	18%
• Taille insuffisante de l'association	17%
• Appui insuffisant de partenaires associatifs ou du réseau d'appartenance	17%
• Reprise en direct des prestations par un organisme public ou parapublic	17%
• Qualification insuffisante des bénévoles	16%
• Difficultés de recrutement des salariés dans certaines qualifications ou certains métiers	15%
• Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	14%
• Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	13%
• Qualification insuffisante des salariés	11%
• Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	11%
• Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	10%
• Divergences au sein du CA, au sein du bureau ou de l'AG	9%
• Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitables	9%
• Difficultés d'appropriation du projet associatif par les salariés	9%
• Diminutions des dons et des legs	9%
• Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	9%
• Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	9%
• Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	8%
• Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	8%
• Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	8%
• Survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité	7%
• Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	7%
• Insuffisance des outils de gestion à disposition	6%
• Difficulté à emprunter auprès des banques	6%
• Non-repérage de coûts cachés (usure ou obsolescence du matériel, risques non couverts)	6%
• Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	5%
• Difficultés à mobiliser les associations d'un réseau	5%
• Projet associatif devenu sans objet par atteinte du but ou disparition de la cause	2%
• Réfaction imposée par le partenaire public tiers-payant	2%
• Difficulté à contrôler des sites d'action éclatés	1%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 29% des associations indiquent des difficultés liées à un manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association

Trajectoires associatives

Enquête sur les facteurs de fragilité des associations

Les résultats ci-dessus sont maintenant présentés par grands types de fragilité :

Tableau 26 : Difficultés liées à l'environnement institutionnel

	Fréquence
• Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	34% *
• Suppression d'un apport en nature	22%
• Appui insuffisant de partenaires associatifs ou du réseau d'appartenance	17%
• Difficultés à mobiliser les associations d'un réseau	5%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 34% des associations indiquent des fragilités susceptibles de résulter de modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de leur activité

Tableau 27 : Difficultés internes

	Fréquence
• Désaffection ou non renouvellement des bénévoles	37% *
• Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	19%
• Divergences au sein du CA, au sein du bureau ou de l'AG	9%
• Difficultés d'appropriation du projet associatif par les salariés	9%
• Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	8%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 37% des associations indiquent des fragilités susceptibles de résulter d'une désaffection ou d'un non renouvellement des bénévoles

Tableau 28 : Difficultés de maîtrise de la gestion

	Fréquence
• Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	29% *
• Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	28%
• Difficultés à tarifer au juste prix les prestations	14%
• Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	11%
• Insuffisance des outils de gestion à disposition	6%
• Non-repérage de coûts cachés (usure ou obsolescence du matériel, risques non couverts)	6%
• Difficulté à contrôler des sites d'action éclatés	1%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 29% des associations indiquent des difficultés liées à un manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association

Tableau 29 : Difficultés liées au projet associatif

	Fréquence
• Baisse du nombre d'adhérents	20% *
• Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	13%
• Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	9%
• Projet associatif devenu sans objet par atteinte du but ou disparition de la cause	2%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 20% des associations indiquent des difficultés liées à une baisse du nombre d'adhérents

Tableau 30 : Difficultés liées au degré technique des actions

	Fréquence
• Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	22% *
• Taille insuffisante de l'association	17%
• Qualification insuffisante des bénévoles	16%
• Difficultés de recrutement des salariés dans certaines qualifications ou certains métiers	15%
• Qualification insuffisante des salariés	11%
• Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	5%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 22% des associations indiquent des difficultés liées à une technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association

Tableau 31 : Difficultés liées aux phénomènes de concurrence et d'éviction

	Fréquence
• Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	23% *
• Reprise en direct des prestations par un organisme public ou parapublic	17%
• Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	8%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 23% des associations indiquent des difficultés liées à des phénomènes de concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins

Tableau 32 : Difficultés d'ordre financier

	Fréquence
• Amenuisement des subventions publiques	48% *
• Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	26%
• Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	25%
• Coûts croissants des prestations confrontés à une stagnation des ressources	18%
• Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	10%
• Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	9%
• Diminutions des dons et des legs	9%
• Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	9%
• Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	8%
• Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	8%
• Survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité	7%
• Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	7%
• Difficulté à emprunter auprès des banques	6%
• Réfaction imposée par le partenaire public tiers - payant	2%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 48% des associations indiquent des fragilités liées à un amenuisement des subventions publiques

5.1 - Les fragilités selon la taille

Pour l'analyse selon la taille de l'association, les facteurs précis de fragilité ont été regroupés par grands types de risque, tels qu'ils étaient présentés dans le questionnaire, et c'est seulement à l'intérieur de chacun des types de risque que le classement par ordre de fréquence a été donné.

La taille de l'association influence la perception des facteurs précis de fragilité par les entreprises surtout quand ils ne sont pas financiers (tableau 33).

Difficultés liées à l'environnement institutionnel

Les petites associations sont moins sensibles à d'éventuelles modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité et davantage à la suppression d'un apport en nature. Le risque d'un appui insuffisant de partenaires associatifs ou du réseau d'appartenance affecte d'autant plus l'association qu'elle est petite. La difficulté à mobiliser les associations d'un réseau est un facteur de risque rarement relevé, quelle que soit la taille de l'association.

Difficultés internes

Le risque lié à la désaffection d'un bénévole ou d'un fondateur est d'autant plus fréquent que l'association est petite. À l'inverse ce sont les difficultés d'appropriation du projet associatif par les salariés ou le défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association qui menacent l'association avec la croissance de la taille.

Difficultés de maîtrise de la gestion

Les risques de difficultés de maîtrise de la gestion les plus souvent cités sont le manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association et le poids des contrôles ou des contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics. Les risques liés à la maîtrise de la gestion sont répartis de façon plus homogène selon la taille de l'association. À noter toutefois que le poids des contrôles ou des contraintes croissantes imposés par les pouvoirs publics et la difficulté à contrôler des sites d'action éclatés touchent particulièrement les grandes associations.

Difficultés liées au projet associatif

À l'exception du risque de baisse des adhérents, qui touche surtout les petites associations, les risques liés au projet associatif touchent les différentes tailles d'association. Ils sont répartis de façon plus homogène selon la taille de l'association.

Difficultés liées à la technicité des actions

Le risque technique le plus important, la technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations, touche toutes les tailles d'association.

Les petites associations sont plus sensibles au risque touchant la qualification des bénévoles ou des salariés, et à l'insuffisance de taille ; tandis que les grandes associations le sont aux difficultés de recrutement des salariés dans certaines qualifications ou certains métiers.

Difficultés liées à la concurrence

La menace d'une concurrence par d'autres associations ou d'une reprise par les pouvoirs publics est ressentie de façon homogène. La concurrence par des entreprises menace surtout les grandes associations.

Difficultés d'ordre financier

L'intensité du ressenti des difficultés d'ordre financier apparaît largement indépendamment de la taille de l'association, notamment pour les quatre premiers facteurs de difficultés cités ci-après. La seule exception à cette relative homogénéité est le risque de réfaction imposé par le partenaire public tiers payant qui n'est perçu essentiellement que par les grandes associations.

Tableau 33 : Facteurs de fragilité selon les classes d'effectifs salariés

Taille de l'association	1 à 5 salariés	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 sal. et plus	Ensemble
• Environnement institutionnel					
• Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité de l'association	28%*	48%	50%	62%	35%
• Suppression d'un apport en nature	25%	18%	17%	15%	23%
• Appui insuffisant de partenaires associatifs ou du réseau d'appartenance	21%	11%	10%	0%	18%
• Difficultés à mobiliser les associations d'un réseau	5%	4%	7%	0%	5%
• Difficultés internes					
• Désaffection ou non renouvellement des bénévoles	43%	30%	23%	23%	39%
• Disparition ou retrait d'un membre dynamique de l'association	22%	11%	13%	15%	19%
• Divergences au sein du CA, au sein du bureau ou de l'AG	10%	11%	10%	8%	10%
• Difficultés d'appropriation du projet associatif par les salariés	7%	13%	10%	15%	9%
• Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	5%	13%	17%	23%	8%
• Difficultés de maîtrise de la gestion					
• Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	28%	37%	37%	31%	31%
• Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	27%	30%	33%	54%	29%
• Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	15%	11%	17%	23%	14%
• Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	11%	15%	7%	15%	11%
• Insuffisance des outils de gestion à disposition	5%	10%	13%	8%	7%
• Non-repérage de coûts cachés (usure ou obsolescence du matériel, risques non couverts)	6%	5%	7%	0%	6%
• Difficulté à contrôler des sites d'action éclatés	0%	2%	7%	15%	1%
• Difficultés liées au projet associatif					
• Baisse du nombre d'adhérents	24%	13%	13%	8%	21%
• Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	13%	13%	20%	15%	13%
• Aménagement des populations concernées par l'activité de l'association	10%	7%	7%	8%	9%
• Projet associatif devenu sans objet par atteinte du but ou disparition de la cause	2%	2%	3%	0%	2%
• Technique					
• Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	21%	26%	23%	31%	23%
• Taille insuffisante de l'association (pour offrir une palette d'activité suffisante)	21%	11%	13%	8%	18%
• Qualification insuffisante des bénévoles	18%	13%	10%	8%	16%
• Difficultés de recrutement des salariés dans certaines qualifications ou certains métiers	12%	23%	20%	31%	15%
• Qualification insuffisante des salariés	14%	7%	10%	8%	12%
• Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	4%	7%	10%	8%	5%
• Concurrence					
• Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	24%	21%	27%	23%	24%
• Reprise en direct des prestations par un organisme public ou parapublic	18%	17%	20%	15%	18%
• Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	7%	6%	13%	23%	8%
• Difficultés d'ordre financier					
• Aménagement des subventions publiques	49%	59%	40%	38%	50%
• Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	25%	37%	27%	23%	27%
• Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	22%	37%	27%	23%	26%
• Coûts croissants des prestations confrontés à une stagnation des ressources	15%	27%	30%	23%	19%
• Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	10%	11%	17%	15%	11%
• Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitables	9%	11%	17%	8%	9%
• Diminutions des dons et des legs	11%	6%	7%	8%	9%
• Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	9%	10%	10%	8%	9%
• Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources de l'association	10%	5%	7%	8%	8%
• Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	7%	7%	7%	8%	7%
• Survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité	9%	5%	7%	8%	7%
• Difficulté à emprunter auprès des banques	6%	6%	7%	8%	6%
• Réfaction imposée par le partenaire public tiers-payant	1%	4%	3%	8%	2%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

*Lire : 28% des associations de moins de 5 salariés jugent qu'une modification législative ou réglementaire des conditions d'exercice de l'activité est un facteur de fragilité

5.2 - Les fragilités selon les secteurs d'activité

Les facteurs de fragilité des associations selon le secteur d'activité sont présentés au tableau 34 ci-après. L'ordre de fréquence des facteurs de fragilité n'est pas sensiblement modifié selon la considération du secteur d'activité de l'association, mais il y a des nuances.

Difficultés liées à l'environnement institutionnel

Le risque lié à une modification législative ou réglementaire des conditions d'exercice de l'activité touche tous les secteurs, mais de façon différenciée (en particulier les secteurs de la santé, de l'action sociale et de l'éducation). La suppression possible d'un apport en nature inquiète surtout le sport, les loisirs et la culture. L'appui insuffisant de partenaires associatifs ou du réseau d'appartenance est la principale préoccupation des associations d'opinion, d'expression et de défense des droits et des causes.

Difficultés internes

La première difficulté, qui apparaît cependant variable selon les secteurs, est le risque de retrait des bénévoles ou d'un leader. Le risque de désaffection ou de non - renouvellement des bénévoles est fréquemment cité ; il préoccupe très fortement les secteurs du sport, des loisirs, de l'action caritative. La disparition ou le retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association inquiètent les associations de santé.

Les difficultés de cohésion, de partage des valeurs sont moins fréquentes. Elles semblent plus relever d'une situation de crise que d'un état chronique de l'association (divergences, difficultés d'appropriation du projet par les salariés, défaut de cohésion).

Difficultés de maîtrise de la gestion

Les deux risques les plus fréquents, c'est-à-dire le manque de visibilité sur les perspectives et le poids des contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics, touchent sensiblement tous les secteurs. Les autres facteurs de risque sont moins fréquents et touchent de façon plus différenciée les différents secteurs : plus fortement le sport, l'éducation, l'action sociale ; relativement peu l'action caritative ou la santé.

Difficultés liées au projet associatif

Le risque de baisse du nombre d'adhérents touche tous les secteurs à l'exception de celui de l'opinion et de la défense des causes. Le risque lié aux deux facteurs suivants est moins souvent cité et de façon plus diverse selon les secteurs.

Difficultés liées à la technicité des actions

Les associations apprécient de façon diverse les risques liés aux facteurs techniques selon les secteurs et selon le type de risque. Les associations caritatives mettent en avant la technicité croissante des prestations et la qualification insuffisante des bénévoles, les associations de santé les difficultés de recrutement et la qualification des bénévoles, les associations d'opinion les risques liés à la taille insuffisante et aux insuffisances de qualification, les associations de service la taille. Les associations culturelles se sentent moins concernées par le risque technique.

Difficultés liées à la concurrence

Beaucoup d'associations perçoivent le risque de la concurrence d'autres associations, en particulier dans le secteur de l'éducation. Le deuxième risque - la reprise en direct des prestations par un organisme public ou parapublic - concerne relativement peu les associations de santé, d'opinion, d'expression, des droits et d'éducation. La concurrence d'entreprises est surtout perçue par les secteurs de la santé et des services.

Difficultés d'ordre financier

À l'exception de la santé et des loisirs, le risque d'amenuisement des subventions publiques est cité dans chaque secteur par près de la moitié des associations. Le deuxième risque financier, le retrait d'un partenaire public, est moins sensible pour les associations de l'éducation, de la santé ou caritatives. L'insuffisance de trésorerie touche tous les secteurs, en particulier les associations d'opinion. Les autres risques, moins souvent cités dans l'ensemble, se manifestent de façon plus dispersée. À signaler cependant le risque lié au coût croissant des prestations, signalé par le secteur sportif et la grande sensibilité du secteur caritatif au risque de diminutions des dons.

Tableau 34 : Facteurs de fragilité des associations selon le secteur d'activité

	Action caritative humanitaire	Action sociale	Santé	Défense des droits, des causes	Loisirs	Education, formation profes., insertion	Sport, chasse, pêche	Culture	Services aux entreprises	Autres	Ensemble
• Environnement institutionnel											
• Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	19% *	46%	92%	27%	42%	39%	27%	27%	21%	35%	35%
• Suppression d'un apport en nature	11%	16%	8%	0%	30%	22%	49%	34%	29%	15%	23%
• Appui insuffisant de partenaires associatifs ou du réseau d'appartenance	28%	9%	0%	40%	24%	10%	20%	27%	4%	15%	18%
• Difficultés à mobiliser les associations d'un réseau	8%	2%	0%	10%	0%	4%	2%	0%	0%	14%	5%
• Difficultés internes											
• Désaffection ou non renouvellement des bénévoles	53%	27%	8%	37%	58%	18%	75%	24%	13%	43%	39%
• Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	6%	11%	42%	30%	27%	8%	24%	32%	21%	19%	19%
• Divergences au sein du CA, au sein du bureau ou de l'AG	3%	13%	0%	10%	9%	10%	5%	15%	25%	11%	10%
• Difficultés d'appropriation du projet associatif par les salariés	3%	9%	8%	20%	6%	4%	2%	17%	17%	8%	9%
• Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	14%	7%	8%	10%	18%	4%	9%	2%	21%	4%	8%
• Difficultés de maîtrise de la gestion											
• Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	31%	34%	33%	33%	18%	33%	16%	24%	42%	41%	31%
• Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	39%	34%	42%	33%	36%	25%	40%	15%	29%	15%	29%
• Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	0%	14%	8%	10%	18%	14%	36%	2%	4%	15%	14%
• Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	6%	9%	0%	23%	3%	14%	16%	5%	21%	8%	11%
• Insuffisance des outils de gestion à disposition	6%	14%	0%	0%	6%	16%	2%	2%	0%	7%	7%
• Non-repérage de coûts cachés (usure ou obsolescence du matériel, risques non couverts)	3%	4%	0%	0%	9%	6%	13%	17%	4%	1%	6%
• Difficulté à contrôler des sites d'action éparpillés	3%	2%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	1%
• Difficultés liées au projet associatif											
• Baisse du nombre d'adhérents	28%	21%	33%	3%	27%	16%	27%	32%	25%	12%	21%
• Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	17%	14%	8%	20%	15%	8%	29%	15%	4%	3%	13%
• Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	11%	4%	0%	3%	18%	14%	2%	17%	25%	3%	9%
• Projet associatif devenu sans objet par atteinte du but ou disparition de la cause	0%	2%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	9%	2%
• Technique											
• Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	42%	23%	0%	13%	24%	29%	13%	2%	17%	31%	23%
• Taille insuffisante de l'association	6%	11%	33%	30%	12%	16%	18%	2%	46%	23%	18%
• Qualification insuffisante des bénévoles	22%	9%	0%	20%	27%	22%	25%	12%	0%	11%	16%
• Difficultés de recrutement des salariés dans certaines qualifications ou certains métiers	6%	16%	25%	30%	24%	8%	20%	2%	17%	16%	15%
• Qualification insuffisante des salariés	3%	16%	0%	20%	12%	14%	13%	17%	4%	9%	12%
• Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	3%	4%	0%	0%	21%	4%	0%	17%	0%	3%	5%

	Action caritative humanitaire	Action sociale	Santé	Défense des droits, des causes	Loisirs	Education, formation profes., insertion	Sport, chasse, pêche	Culture	Services aux entreprises	Autres	Ensemble
• Concurrence											
• Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	28%	27%	8%	10%	27%	27%	42%	22%	21%	16%	24%
• Reprise en direct des prestations par un organisme public ou parapublic	28%	16%	0%	10%	21%	24%	5%	20%	21%	20%	18%
• Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	11%	5%	25%	10%	6%	10%	2%	5%	0%	15%	8%
• Difficultés financières											
• Amenuisement des subventions publiques	50%	46%	25%	53%	33%	63%	42%	54%	58%	61%	50%
• Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	8%	34%	8%	40%	30%	16%	27%	34%	42%	26%	27%
• Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants	22%	23%	17%	40%	12%	18%	27%	29%	33%	26%	25%
• Coûts croissants des prestations confrontés à une stagnation des ressources	8%	20%	8%	10%	24%	16%	27%	39%	21%	9%	19%
• Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	6%	20%	0%	23%	15%	4%	9%	0%	17%	12%	11%
• Difficulté à décaquer des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitable	14%	7%	8%	20%	24%	6%	7%	10%	13%	1%	9%
• Diminutions des dons et des legs	50%	9%	25%	13%	0%	0%	7%	7%	0%	1%	9%
• Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	14%	9%	0%	20%	3%	14%	2%	12%	0%	9%	9%
• Enqagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	6%	4%	0%	10%	0%	2%	11%	7%	25%	11%	8%
• Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	3%	7%	8%	0%	3%	16%	11%	12%	0%	7%	7%
• Survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité	11%	9%	0%	0%	3%	0%	18%	0%	17%	9%	7%
• Difficulté à emprunter auprès des banques	8%	7%	0%	20%	3%	2%	7%	12%	4%	1%	6%
• Réfaction imposée par le partenaire public tiers-payant	0%	5%	0%	0%	3%	0%	5%	0%	0%	0%	2%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

* Lire : 19% des associations d'Action caritative humanitaire jugent comme facteur de risque une modification législative ou réglementaire des conditions d'exercice de l'activité.

Les commentaires en clair de la question sur les grands types de fragilité, les facteurs précis de fragilité et le repérage de difficultés non décrites par le questionnaire qui figurent dans le document annexe, introduisent à la réalité du terrain et à la diversité concrète des situations. Les commentaires peuvent être regroupés sous trois types principaux de préoccupation.

1. Pour les associations caritatives et humanitaires, d'action sociale, et de santé, le partenaire public est fréquemment mis en cause. L'acteur public est souvent perçu à la fois comme élément d'incertitude et source de contraintes. Une association sociale commente : « ...je ne retrouve pas la principale difficulté qui est le manque de clarté, de permanence, de cohérence de certaines "politiques publiques". »

Une autre association : « Nous avons soit des adhérents avec des prestations tarifaires, soit du champ associatif qui fonctionne avec des subventions. Dans ce cas, le problème est la stabilité du financement, et donc la notion de visibilité à moyen terme. »

Une troisième association sociale interroge : « Où s'arrêtent les dictées de l'administration. Où commence la liberté de gestion et de décision des associations ? » Une autre, plus optimiste : « Rien n'est véritablement limpide. »

Mais c'est à la fois une source de dynamisme car cette complexité oblige à ne pas s'enfermer, se satisfaire, ni de tourner en rond... »

Les associations humanitaires, d'action sociale et de santé mettent largement l'accent sur le déséquilibre qui existe entre les contraintes imposées par le partenaire public et les recettes qu'il permet (neuf citations) ; les mises en cause séparées de l'un ou l'autre aspect sont aussi fréquentes (respectivement sept et neuf citations, par exemple : « *Il y a des rapports difficiles entre le monde associatif et la collectivité : de plus en plus souvent, la subvention est assortie de demandes et devient une sorte de commande* »). Les incertitudes liées au renouvellement périodique des subventions ou des conventions (trois citations) ou le risque d'instrumentalisation (deux citations) sont moins souvent cités.

L'environnement social et économique est aussi source de difficultés : l'évolution des publics (trois citations), la faiblesse des prix de vente (trois citations), le poids des coûts (six citations), la concurrence (trois citations). L'association tend à devenir un sous-traitant de la personne publique et à sortir de son propre projet. La difficulté pour les associations est d'avoir une subvention pour ce qu'elles sont et non pour ce qu'elles font.

À côté des conventionnements, les contraintes peuvent être réglementaires ou légales (une association sociale : « **Le décret 2000 concernant la réglementation des crèches nous impose un nombre de personnels qualifiés en fonction du nombre d'enfants accueillis.** » ; une autre association sociale : « **Obligation d'appliquer des conventions collectives étendues sans financement suffisant de la part des tutelles.** »).

Sont moins souvent citées les incertitudes liées au renouvellement périodique des subventions ou des conventions, les retards (quatre citations, par exemple : « **Le service pour fonctionner perçoit un forfait journalier déterminé par la DDASS. Ce forfait nous sera communiqué au 4^e trimestre alors que nous préparons déjà le budget de fonctionnement de l'année suivante...** »), ou le risque d'instrumentalisation (deux citations, par exemple : « **Perte d'autonomie réelle de la gestion de l'association car main mise importante des pouvoirs publics CAF et Ville de Paris** »).

L'environnement social et économique est aussi source de difficultés : l'évolution des publics (trois citations, par exemple : « **La loi biologique fait que le nombre d'anciens internés ou déportés s'amenuisent,** ») ; la faiblesse des prix de vente (trois citations) ; le poids des coûts (six citations, par exemple, une association caritative : « **Dépendant du marché immobilier pour la création de logements très sociaux, nous avons des difficultés à nous développer du fait des niveaux actuels de prix d'acquisition** ») ; la concurrence (trois citations, par exemple : « **Menace numéro un : intercommunalité, cf. concurrence** »).

Enfin l'association engendre des difficultés propres : insuffisance des fonds propres (trois citations), compétences rares des bénévoles et/ou des salariés (sept citations, par exemple une association de santé : « **Difficultés de recrutement du personnel aide soignant. Notre responsable administratif bénévole sera difficile à remplacer** ») ; cohérence entre les composantes de l'association (trois citations, par exemple : « **Dégradation du climat social (qu'est ce qu'une relation de travail ?)** »).

2. Pour les associations d'opinion, d'expression, de défense des droits et des causes, les associations de loisirs, sportives, culturelles, de défense des intérêts économiques, les préoccupations liées aux partenaires publics sont moins prédominantes même si elles restent présentes : financement insuffisant, peu sûr ou tardif (dix citations, par exemple : « **L'amenuisement des subventions publiques est le seul facteur de fragilité.** »), poids des contraintes (cinq citations, par exemple, une association de loisirs : « **Beaucoup de mises aux normes de bâtiments. Hygiène sécurité éducation nationale... Imprévisibles et donc non budgétées** »), déséquilibre entre contraintes et apports (deux citations). Les deux partenaires associatif et public apparaissent cependant moins liés « par la nature des choses » à la même tâche, d'où un risque d'instrumentalisation plus fortement ressenti (cinq citations). Une association commente : « **La difficulté majeure de notre association, outre la baisse des subventions publiques, tient dans la dépendance forte** ».

L'augmentation des coûts (cinq citations invoquant en particulier les charges sociales), l'évolution des publics (deux citations), la concurrence (deux citations) sont aussi perçues comme sources de difficultés mais plus encore la difficulté de disposer des compétences bénévoles nécessaires (sept citations).

3. Les associations d'éducation, de formation, d'insertion mettent l'accent sur le rôle de financeur des pouvoirs publics (douze citations), mais moins pour dénoncer une insuffisance chronique qu'une complexité accrue : incertitude des renouvellements, difficultés relationnelles, incertitudes de la régionalisation. Une association résume : « **Adaptation difficile. Pas de lisibilité.** ». Les questions de cohérence interne sont enfin abordées par les associations du secteur (trois citations).

6. Les éléments de réponse à la fragilité

Des éléments de réponse à la fragilité étaient proposés aux associations. Les résultats présentés au tableau 35 montrent deux axes prépondérants.

Les éléments susceptibles de renforcer la viabilité de l'association le plus souvent cités comme important concernent les pouvoirs publics : une part plus importante accordée par ces derniers aux frais de gestion, une adaptation au cycle de l'activité, une simplification des procédures et une meilleure connaissance par l'administration fiscale de la réalité associative.

Le deuxième type d'éléments cités porte sur les moyens humains dont dispose l'association : une plus grande disponibilité des bénévoles, une plus grande facilité à recruter des salariés compétents, une meilleure formation des bénévoles et un plus grand nombre de travailleurs bénévoles.

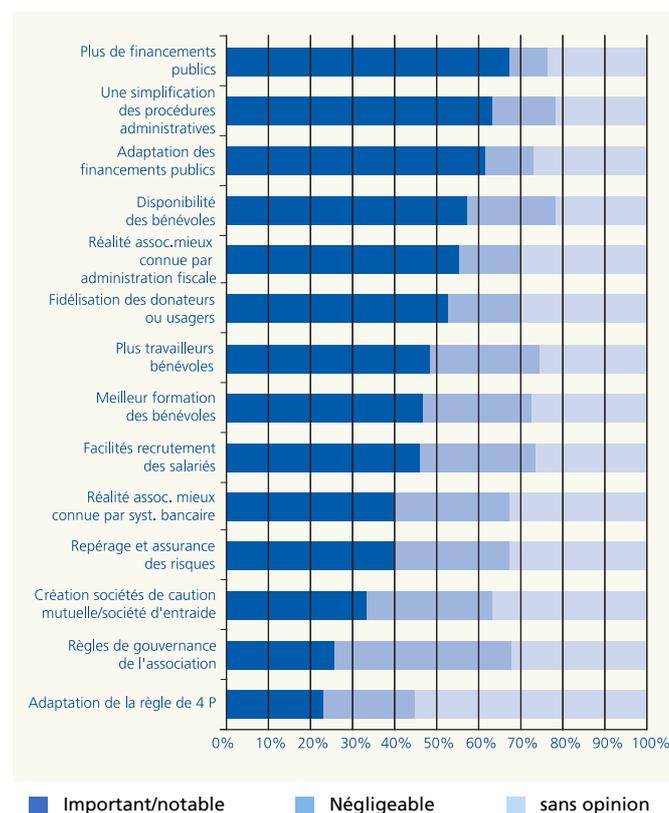
Tableau 35 : Éléments de viabilité formulés par les associations classés selon leur ordre d'importance

	Importante	Notable	Négligeable	Sans opinion	Total
• Une part plus importante accordée par les financements publics aux frais de fonctionnement	49%*	18%	9%	24%	100%
• Une adaptation des financements publics au cycle de l'activité associative	41%	20%	12%	27%	100%
• Une simplification des procédures administratives	34%	28%	16%	22%	100%
• Une meilleure connaissance par les administrations fiscales de la réalité associative	33%	23%	14%	30%	100%
• Une plus grande disponibilité des bénévoles susceptibles de s'impliquer dans la gestion	32%	26%	20%	22%	100%
• Un plus grand nombre de travailleurs bénévoles	25%	23%	26%	26%	100%
• Une fidélisation améliorée des donateurs ou des usagers	23%	29%	18%	30%	100%
• Une meilleure formation des bénévoles	23%	24%	25%	28%	100%
• Une plus grande facilité à recruter des salariés possédant les compétences requises	21%	25%	27%	27%	100%
• Une meilleure connaissance par le système bancaire de la réalité associative	15%	25%	28%	32%	100%
• Le repérage et l'assurance contre les risques	13%	24%	28%	35%	100%
• La création de sociétés de caution mutuelle ou de société d'entraide	13%	21%	29%	37%	100%
• La mise en place des règles de gouvernance de l'association	9%	17%	42%	32%	100%
• Une adaptation de la règle des 4 P	5%	17%	23%	55%	100%

Il y a toutefois des nuances suivant la taille des associations. L'enquête confirme que les grandes associations (plus de cinquante salariés) sont moins sensibles aux éléments touchant les bénévoles (à l'exception de la formation qui vise les responsables associatifs) que les associations d'autres catégories. Les associations moyennes et grandes sont aussi très sensibles à l'intérêt d'une simplification éventuelle des procédures administratives. Ce sont en revanche les petites associations qui attachent un peu plus d'importance à une meilleure connaissance par le système bancaire de la réalité associative.

L'intérêt de l'amélioration d'un élément pour la viabilité dépend aussi du secteur d'activité. La question d'une meilleure prise en compte des frais de gestion intéresse beaucoup les associations, à l'exception des secteurs santé ou sports. L'amélioration de l'apport qualitatif des bénévoles est particulièrement retenue par les associations de loisirs, caritatives et sportives (pour ces dernières, la filière de l'apport quantitatif en bénévoles existe spontanément). La fidélisation des donateurs intéresse en particulier les secteurs caritatif et humanitaire, de la culture, des loisirs et de la défense des droits. Une meilleure connaissance des risques mobilise les associations caritatives, de loisirs, sportives, d'action sociale. Enfin, l'amélioration des procédures financières intéresse au premier chef les associations caritatives, de loisirs, d'action sociale.

Graphique n° 4 : Éléments de viabilité formulés par les associations



Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

* 49% des associations jugent importante une part plus importante accordée par les financements publics aux frais de fonctionnement.

Le tableau suivant, par classe d'effectif puis par secteur d'activité, ne reprend que les éléments de réponse à la fragilité jugés « importants » par les associations.

Tableau 36 : Éléments de viabilité jugés importants selon le nombre de salariés dans l'association (%)

	1 à 5 salariés	6 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 salariés et plus	Ensemble
• Une part plus importante accordée par les financements publics aux frais de gestion	47%*	57%	53%	45%	49%
• Une adaptation des financements publics au cycle de l'activité associative	37%	52%	44%	42%	41%
• Une simplification des procédures administratives	31%	35%	49%	54%	34%
• Une meilleure connaissance par les administrations fiscales de la réalité associative	33%	32%	30%	34%	33%
• Une plus grande disponibilité des bénévoles susceptibles de s'impliquer dans la gestion	36%	24%	24%	16%	32%
• Un plus grand nombre de travailleurs bénévoles	27%	20%	20%	12%	25%
• Une meilleure formation des bénévoles	23%	23%	19%	16%	23%
• Une fidélisation améliorée des donateurs ou des usagers	25%	19%	13%	33%	23%
• Une plus grande facilité à recruter des salariés possédant les compétences requises	21%	18%	24%	27%	21%
• Une meilleure connaissance par le système bancaire de la réalité associative	16%	13%	9%	6%	15%
• Le repérage et l'assurance contre les risques	14%	15%	13%	4%	14%
• La création de sociétés de caution mutuelle ou de sociétés d'entraide	14%	12%	13%	9%	13%
• La mise en place de règles de gouvernance de l'association	8%	9%	11%	7%	8%
• Une adaptation de la règle des 4 P	3%	10%	9%	4%	5%

Source : Enquête CNRS – MATISSE DELOITTE sur les facteurs de fragilité des associations 2005

* Lire : 47% des associations de 1 à 5 salariés jugent important qu'une part plus importante soit accordée par les financements publics aux frais de gestion.

D'autres éléments susceptibles de renforcer la viabilité de l'association sont abordés dans les commentaires en clair :

1. Pour les associations des secteurs humanitaire, action sociale et santé, ce sont d'abord les modalités des financements publics qui devraient être améliorées (treize citations : base de la collaboration, assiette de référence, lisibilité, prévisibilité), la question de l'amélioration des quantums tant des financements publics (trois citations) que des fonds propres (trois citations) ne venant qu'après, comme les questions internes de méthode de gestion, de compétence des bénévoles.

2. Les associations des secteurs défense des droits et des causes, loisirs, sports, culture, défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local, insistent aussi sur les modalités des financements publics (onze citations) et le cas échéant des politiques publiques, sur leur contenu, leur durabilité et leur prévisibilité. Les questions d'organisation de la concurrence et d'engagement des bénévoles sont également présentes (quatre citations).

3. Les associations d'éducation, de formation, d'insertion reprennent le thème de l'amélioration de la modalité des financements publics (quatre citations), mais accordent autant d'importance à l'enveloppe des subventions qu'à leur durabilité (six citations). La question des relations avec le monde bancaire est aussi abordée (deux citations).

7. Les fragilités dans les différents types d'associations - Essai de classification

L'objectif de cette partie est de décrire et d'analyser l'ensemble de l'information qui a pu être tirée de ce travail d'exploration de données : le nombre de variables collectées étant élevé, nous avons utilisé les techniques de l'analyse exploratoire multidimensionnelle des données¹.

Il s'agit principalement ici de tenter de répondre à deux questions :

1. Quels sont les principaux éléments susceptibles d'expliquer les expositions différenciées aux risques liés aux facteurs de fragilité - des associations ?
2. Peut-on distinguer de grands types d'associations du point de vue de l'exposition aux différents risques ?

7.1 - L'analyse des plans factoriels

Nous limiterons ici la présentation des résultats à l'analyse du premier plan factoriel qui est le plan qui rassemble et résume le maximum d'informations (Graphique n°3).

Le plan met en évidence les oppositions entre les variables retenues pour l'analyse à partir de deux axes, un axe vertical et un axe horizontal.

- **L'axe 1 (axe horizontal)** différencie les associations selon le nombre de ressources qui alimentent les budgets. L'axe 1 oppose les associations ayant une ressource prépondérante qui se situent sur le côté gauche du graphique, aux associations à budget « composite », c'est-à-dire alimentées à la fois par des recettes d'activité, des dons, des subventions publiques ou des ressources en nature qui se situent à droite. Les associations qui vivent avec des cotisations majoritaires dans les budgets sont situées dans le quadrant inférieur gauche, celles qui fonctionnent avec des recettes d'activité ou bien avec des subventions publiques majoritaires dans les budgets sont situées dans le quadrant supérieur gauche. Les associations dont les budgets combinent cotisations, subventions, recettes d'activités, dons, ressources en nature sont situées à l'extrémité droite de l'axe horizontal.
- **L'axe 2 (axe vertical)** oppose les associations selon l'importance du travail bénévole : les associations qui utilisent de nombreux bénévoles se situent en bas du graphique, celles qui utilisent de nombreux salariés et peu de bénévoles se trouvent en haut du graphique. Le nombre de salariés et la nature des partenaires publics sont très liés au niveau de travail bénévole. Les associations fortement professionnalisées, c'est-à-dire ayant pour l'essentiel recours à des professionnels salariés pour développer leur action, ont relativement peu recours au travail bénévole qui se limite, souvent, dans ces associations, aux fonctions de dirigeants.

L'axe 2 est donc aussi celui de la taille en termes de nombre de salariés : les petites associations se trouvent dans le bas de l'axe, les grandes associations dans le haut.

L'axe 2 oppose également les associations dont le partenaire est principalement la mairie – qui traditionnellement est l'acteur privilégié des petites associations alors que les autres acteurs publics le Conseil général, l'État, le Conseil régional, l'Europe financent le plus souvent des associations importantes.

Compte tenu du nombre de variables retenues et pour faciliter la lecture du graphique, les variables **fragilités** et **réponses à la fragilité**, qui comptent de nombreuses modalités, ont été projetées sur des graphiques différents, étant entendu qu'elles se distribuent sur le même plan factoriel, de part et d'autre des deux axes qui viennent d'être décrits.

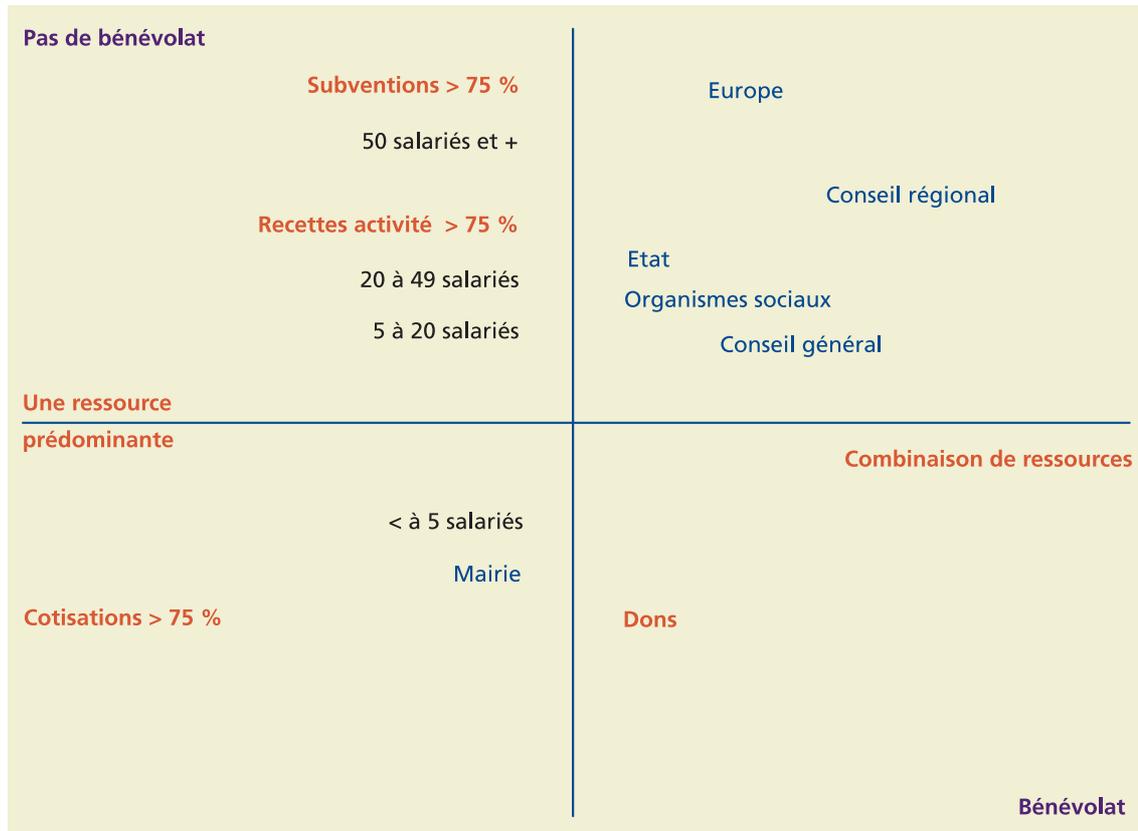
La projection de la variable **fragilités** est présentée dans le graphique n° 4. Les facteurs de fragilité des associations se situent dans leur grande majorité dans la partie droite du graphique tandis que la partie gauche contient peu de facteurs de fragilité. La conscience de la fragilité pour une association accompagne en général la variété des ressources de l'association. Quand la ressource tend à être unique, les constats de fragilité sont beaucoup plus rares.

La perception des facteurs précis de fragilité apparaît différenciée selon le degré de professionnalisation de l'association : les diminutions du nombre d'adhérents, d'apports en nature, de bénévoles touchent surtout les petites associations peu professionnalisées ; les difficultés liées au partenaire public (retrait du partenaire, reprise des prestations), de contrôle de l'association (projet associatif, sites éclatés), les difficultés de maîtrise de la gestion concernent les associations plus grandes. Une mention particulière doit être faite sur la question de l'aménagement des subventions publiques qui touchent les associations quelque soit leur taille mais surtout particulièrement celles qui ont des ressources différenciées.

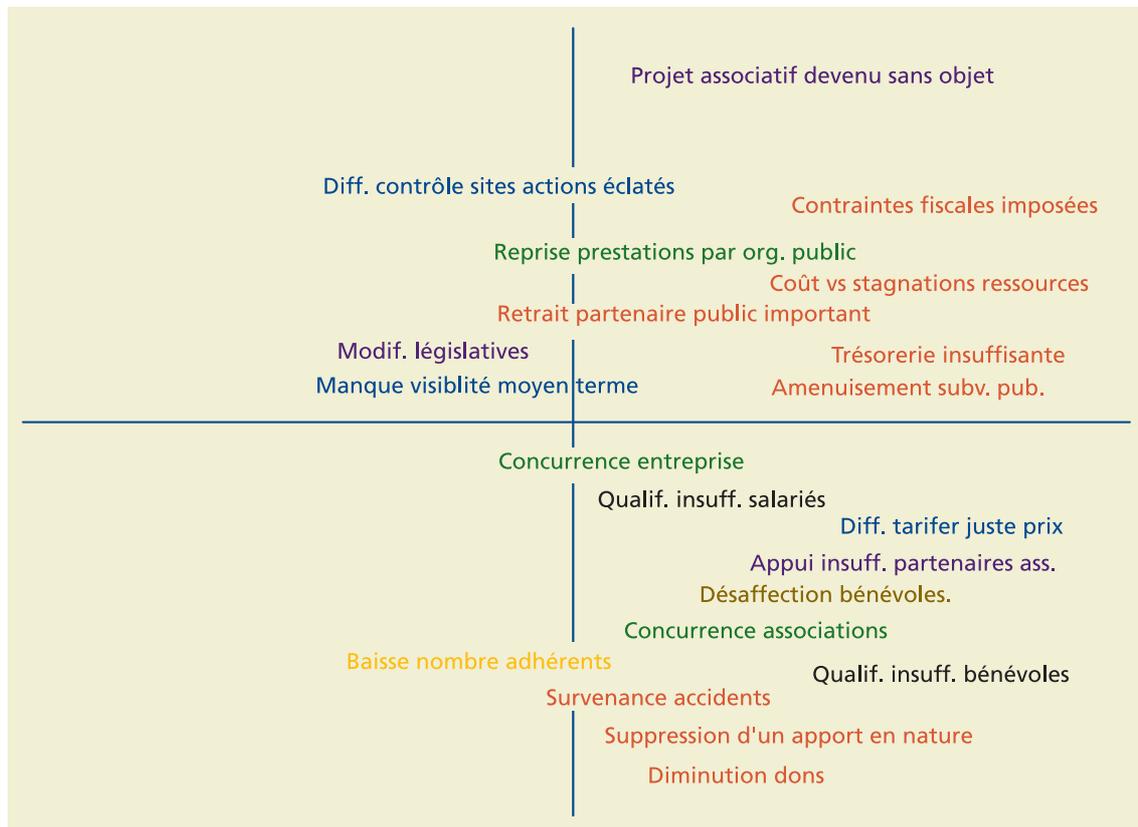
La projection de la variable **éléments de réponse à la fragilité** est présentée dans le graphique n° 5. Les fragilités exprimées par les associations se situaient à droite du graphique précédent ; très logiquement la formulation des préconisations se situe aussi à droite du graphique. L'étagement vertical selon la nature des préconisations suit aussi l'étagement des facteurs de fragilité : préconisations touchant les dons et le travail bénévole dans le bas du graphique ; préconisations touchant les partenaires publics mais aussi les règles de gouvernance pour les grandes associations dans le haut du graphique.

¹ les méthodes d'analyse retenues sont l'analyse des correspondances multiples (ACM) réalisée à partir du tableau de BURT, couplée à des typologies (classification centres mobiles et classification ascendante hiérarchique utilisant l'algorithme de WARD). Pour le dépouillement d'enquêtes, les logiciels MODALISA, SPAD et MS-EXCEL ont été utilisés.

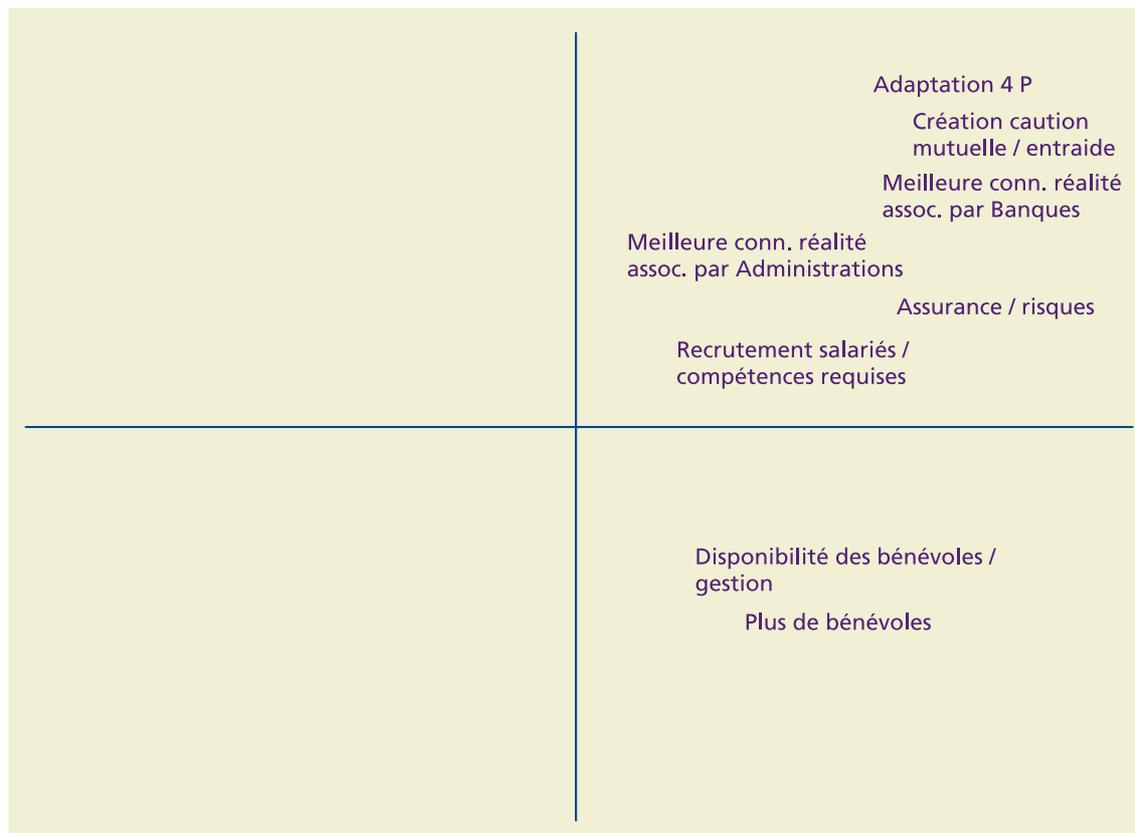
Graphique 5 : graphe factoriel



Graphique 6 : graphe factoriel, projection de la variable Fragilités



Graphique 7 : graphe factoriel, projection de la variable Préconisation



7.2 - Les types d'associations

L'analyse factorielle conduite nous propose 5 grands types d'associations.

Tableau 37 : Poids des types d'associations

Type		%
• Type 1	Type fédération ou groupement d'associations	10%
• Type 2	Type humanitaire	9%
• Type 3	Type institutionnel	15%
• Type 4	Type composite exposé	33%
• Type 5	Type bénévole	33%
• Total		100%

La projection des types d'associations sur le graphe factoriel est présentée ci-dessus dans le graphique 7.

7.2.1 Le type fédération ou groupement d'associations

La caractéristique de ce type qui représente 10% de l'échantillon, tient à la nature de ses ressources constituées pour l'essentiel de cotisations d'adhérents. Les adhérents sont souvent d'autres associations qui peuvent appartenir à tous les secteurs d'activité. Les associations du type A sont souvent de petites associations. Elles signalent peu de facteurs de fragilité, la principale étant le risque d'une baisse du nombre d'adhérents, quelquefois des difficultés liées à des divergences internes ; elles peuvent aussi craindre des phénomènes de concurrence entre associations.

Elles souhaiteraient un plus grand nombre de bénévoles et une simplification des procédures administratives .

7.2.2 Le type humanitaire

Les associations du type solidaire représentent 9% de l'échantillon. Ce type est le seul à bénéficier de dons même si elles peuvent également avoir accès à d'autres ressources. Les associations de ce type s'appuient aussi sur le travail bénévole pour mettre en place leur projet de l'association. Elles appartiennent souvent au secteur de l'action caritative ou humanitaire, au secteur de défense des causes ; elles peuvent développer également des actions d'éducation ou de loisirs en direction de publics en grande difficulté. Elles sont souvent de petite taille mais le type humanitaire comprend également quelques très grandes associations. Leurs difficultés les plus importantes sont les risques de baisse des dons, d'un manque de bénévoles et la survenance d'accidents ou d'incidents qui est fréquemment citée dans les associations qui ont recours au bénévolat. Ces associations redoutent également les phénomènes de concurrence entre associations, un manque de visibilité sur leurs perspectives à moyen terme, des difficultés à concilier activité associative et complément d'activité commerciale. Elles souhaitent une meilleure fidélisation des donateurs, une meilleure formation, un plus grand nombre de bénévoles et une simplification des procédures administratives.

7.2.3 Le type institutionnel

Il représente 15% du nombre total d'associations de l'échantillon. Les associations appartenant à ce type fonctionnent souvent avec des autorisations ou des habilitations administratives, des conventions de délégation de service public.

Leurs budgets sont constitués soit de subventions publiques, soit de recettes d'activité provenant le plus souvent d'un partenaire public.

Le travail bénévole est rare, il est souvent dans ces associations limité aux fonctions de dirigeants. Ces associations comptent de nombreux emplois salariés et appartiennent le plus souvent aux secteurs santé, action sociale, éducation. Elles craignent la concurrence d'entreprises, les difficultés à recruter des salariés possédant les compétences requises et celles qui sont liées à une technicité croissante des prestations. Elles craignent aussi des difficultés de maîtrise de la gestion et d'appropriation du projet associatif par les salariés. Elles soulignent aussi le poids des contraintes des pouvoirs publics. Elles souhaitent une plus grande facilité à recruter des salariés ayant les compétences requises et une simplification des procédures administratives.

7.2.4 Le type composite exposé

Les associations de ce type sont nombreuses (33% de l'échantillon) ; leurs budgets résultent de montages de ressources variées de toutes natures (subventions publiques, recettes d'activité, cotisations) ; elles fonctionnent à la fois en s'appuyant sur du travail bénévole et sur l'emploi de professionnels salariés ; elles sont souvent de taille moyenne ou grande. Elles peuvent appartenir aux secteurs de la formation professionnelle, culturel ou de la défense des intérêts économiques. Ce type est celui qui paraît le plus exposé : les associations de ce type formulent des fragilités nombreuses et de toutes natures : d'ordre institutionnel (retrait d'un partenaire, baisse des subventions publiques), difficultés internes (projet associatif, défaut de cohésion entre les composantes), difficultés de maîtrise de la gestion, de financement, de concurrence ; elles soulignent aussi les contraintes d'ordre fiscal.

Les associations de ce type souhaitent une meilleure adaptation des financements publics au rythme de l'activité associative, une attention plus importante accordée par les pouvoirs publics aux frais de fonctionnement de l'association, et une meilleure prise en compte par les banques, les administrations fiscales et de l'emploi de la réalité associative.

7.2.5 Le type bénévole

Ce type représente 33% du nombre total d'associations de l'échantillon. Les associations de ce type sont souvent de petites associations sportives ou de loisirs qui fonctionnent avec des ressources variées (cotisations mais aussi subventions publiques et recettes d'activité, mais aussi des ressources en nature) et dans lesquelles le bénévolat est important. Elles perçoivent fortement les difficultés liées au travail bénévole (baisse en volume ou manque de qualification) ; elles redoutent aussi la survenance d'accidents et la suppression ou la baisse d'apports en nature. Elles souhaitent un travail bénévole plus important, plus disponible pour les tâches de gestion et mieux formé, la mise en place de règles de gouvernance et une meilleure prise en compte de la réalité associative par le système bancaire.

Graphique 8 : graphe factoriel, projection des types d'associations

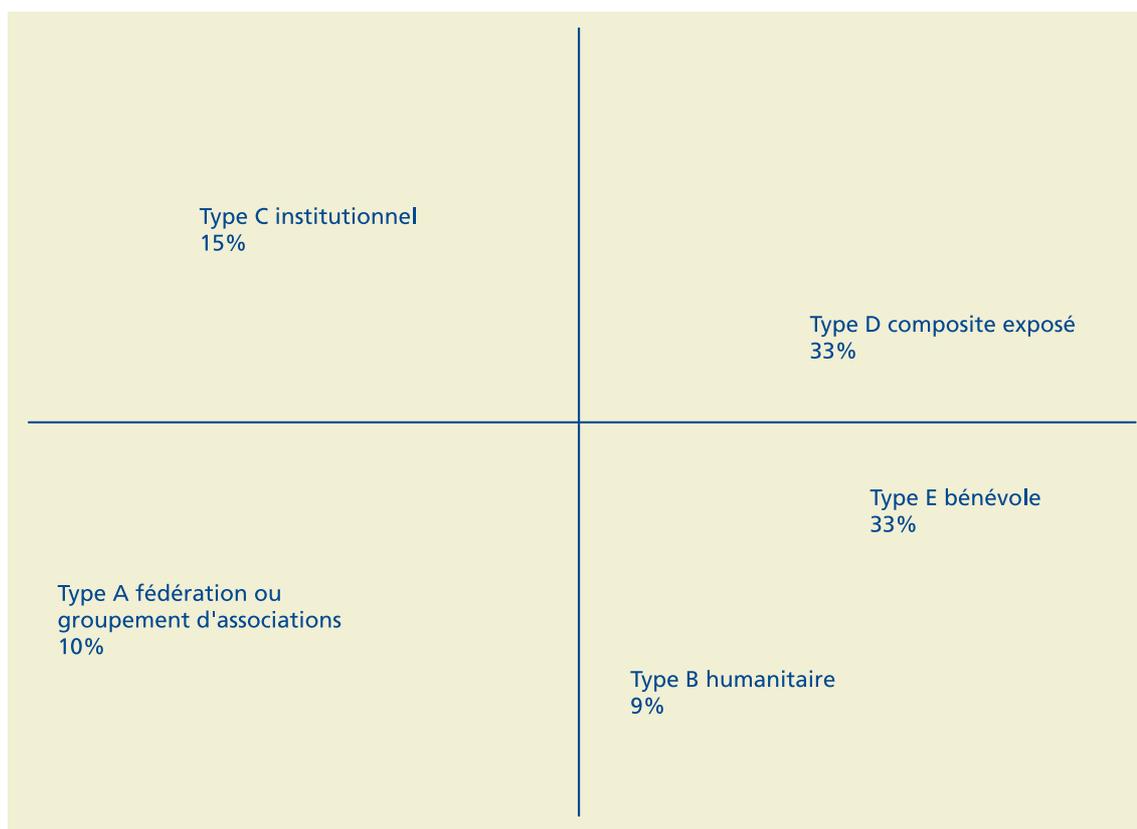


Tableau 38 : Profil des cinq types d'associations

Type dominant	Type A (10%)	Type B (9%)	TYPE C (15%)	Type D (33%)	TYPE E(33%)
• Type dominant	Type fédération ou groupement d'associations)	Type humanitaire	Type institutionnel	Type composite exposé	Type bénévole
• Secteurs d'activité	Tous secteurs, sport	Action caritative et humanitaire, défense des causes, autres activités à des publics en difficultés	Santé, social, éducation	Formation professionnelle/insertion, culture, économie	Sports, loisirs, clubs culturels,
• Ressources et Bénévolat	Cotisations Bénévolat	Dons et autres ressources Bénévolat	Recettes d'activité Pas de bénévolat	Subventions publiques et ressources diverses Bénévolat moyen	Cotisations, subventions publiques, ressources diverses Bénévolat très important
• Taille	Souvent petites	Petites, quelques grandes	Grandes	Moyennes et grandes	Petites
• Principaux partenaires publics	Mairies	Etat/Europe	Organismes sociaux/ Conseil général/ Etat/	Conseil général/Etat/ Conseil régional, Europe	Mairies
• Stabilité et Évolution des ressources		Subventions publiques jugées instables Recettes d'activité et prestations en croissance	Subventions publiques jugées instables mais en croissance Recettes d'activité en croissance	Recettes d'activité jugées instables et en baisse Subventions publiques jugées instables et en hausse	Cotisations jugées instables et en croissance, Cotisations stables et en croissance Recettes d'activité en croissance, Subventions en baisse
• Fragilités	Baisse du nombre d'adhérents Divergences au sein du CA, du bureau ou de l'AG Disparition d'un membre important Concurrence d'autres associations Suppression d'un apport en nature	Baisse des dons et des legs Repérage et assurance contre les risques Désaffection ou non-renouvellement des bénévoles Concurrence d'autres associations Manque de visibilité à moyen terme Difficulté à concilier activité associative et complément d'activité commerciale Survénance d'accidents ou d'incidents	Concurrence d'entreprises Difficultés à recruter des salariés possédant les compétences requises Difficultés à contrôler des sites d'action éclatés Insuffisance des outils de gestion Difficulté à tarifier Modifications législatives ou réglementaires Solvabilisation plus difficile des usagers Technicité croissante nécessaire Difficultés à tarifier les prestations Difficultés d'appropriation du projet associatif par les salariés Technicité croissante des prestations Contrôles ou contraintes croissantes	Retrait d'un partenaire public Désajustement périodicité ressources/réalisation Divergences CA/Bureau/AG Défaut de cohésion entre les différentes composantes Reprise en direct des prestations par un organisme public Baisse des subventions publiques Projet associatif devenu sans objet Engagement sur des projets pouvant mobiliser une grande part des ressources Baisse des populations concernées Contraintes fiscales Trésorerie insuffisante Coûts croissants confrontés à une baisse des ressources Manque de visibilité à moyen terme Solvabilisation plus difficile des usagers, Suppression d'un apport en nature Baisse du nombre d'adhérents Difficultés à tarifier Projet associatif devenu sans objet	Qualification insuffisante des bénévoles Désaffection ou non renouvellement des bénévoles Survénance d'accidents Solvabilisation plus difficile des usagers Suppression d'un apport en nature

Type dominant	Type A (10%)	Type B (9%)	TYPE C (15%)	Type D (33%)	TYPE E(33%)
•Préconisations	Plus grande disponibilité des bénévoles Simplification des procédures administratives Un plus grand nombre de travailleurs bénévoles	Fidélisation améliorée des bénévoles des donateurs Une meilleure formation des bénévoles Simplification des procédures administratives Un plus grand nombre de travailleurs bénévoles	Plus grande facilité à recruter des salariés ayant les compétences requises Simplification des procédures administratives Mise en place de règles de gouvernance	Adaptation des financements publics au rythme de l'activité associative Attention plus importante accordée aux frais de fonctionnement de l'association Meilleure prise en compte de la réalité associative par les banques et par les administrations fiscales ou de l'emploi, Création de société de caution mutuelle ou d'entraide	Plus grand nombre de bénévoles Plus grande disponibilité des bénévoles (gestion) Meilleure formation des bénévoles Plus grande disponibilité des bénévoles susceptibles de s'impliquer dans la gestion Mise en place de règles de gouvernance Meilleure connaissance par le système bancaire de la réalité associative

Conclusion

Au moment de proposer une synthèse, il est utile de rappeler les spécificités de la méthode suivie. L'enquête en nombre permet de proposer une analyse où les spécificités des secteurs d'activité, des tailles d'association, des types associatifs peuvent être repérés précisément. C'est le premier apport de l'utilisation de cet outil qu'il convient d'utiliser avec discernement : plus l'on resserre la focale sur une catégorie donnée, plus l'échantillon d'associations correspondant se réduit, mais il est alors plus facile de confronter les enseignements de l'étude avec la connaissance que l'on a du terrain associatif considéré. Le second apport est de donner dans le même temps une vue d'ensemble du champ associatif en pleine continuité avec les vues parcellaires, qui bénéficiera d'un échantillonnage beaucoup plus large justiciable des techniques de redressement.

L'enquête montre la fréquence élevée de renouvellement du projet dans tous les secteurs associatifs, qui facilite la transparence et offre souvent le moyen de concilier fidélité au projet initial et adaptation au contexte. L'évolution provient souvent des membres du CA ou de l'AG, dans certaines configurations de la direction salariée ou des partenaires publics, moins souvent de la pression des usagers comme le montrent les données sur l'origine des changements d'orientation. Le réseau de contraintes dans lequel est enserrée l'association s'articule d'abord sur une évolution interne et ensuite seulement sur les signaux en provenance des usagers.

L'analyse de la stabilité des ressources, mesurée par le rapport entre les ressources jugées stables et les ressources jugées instables, attribue incontestablement la palme de la stabilité aux cotisations, suivies, loin derrière, par les recettes d'activité puis par les prestations en nature, les dons, les subventions publiques. Un facteur de fragilité propre aux associations apparaît : les recettes le plus facilement assimilables à celles qui proviennent d'un marché (cotisations, recettes d'activité) sont jugées les plus stables. Les ressources, que l'on aurait pu croire a priori solides, car liées à la mise en place d'une politique impliquant souvent des liens de reconnaissance entre prestataires et associations, sont les moins stables. Seules les ressources en nature échappent à cette fragilité sans doute parce qu'elles n'ont pas la fongibilité des ressources monétaires. L'évolution des subventions peut être beaucoup plus brutale que ne le serait l'évolution des ressources d'un marché. Les premières représentent en général un quantum important du budget, soumis à la décision d'un seul apporteur ; pour les deuxièmes, l'effritement annonceur de la demande se déroule sur des périodes relativement longues.

Le dénombrement des facteurs de fragilité confirme cette analyse. Sur les 10 facteurs les plus fréquents, trois seraient susceptibles d'affecter aussi les entreprises : insuffisance de trésorerie, concurrence, technicité, un quatrième facteur est spécifique à la nature même des associations : la désaffection des bénévoles. Les six autres facteurs sont propres aux associations, non pas tant par leur nature - ils pourraient concerner aussi des entreprises, mais par leur fréquence et leur intensité élevées : amenuisement des subventions, modifications législatives, manque de visibilité, poids des contraintes, retrait d'un partenaire public, suppression d'un apport, ce que confirme l'analyse des réponses en clair.

Des facteurs qui seraient portés par la majorité des entreprises aux premiers rangs : coût croissant, recrutement, adaptation technique, taille, amenuisement des cibles, ne reçoivent auprès des associations qu'un classement médiocre. Les facteurs de fragilité qui touchent les entreprises touchent bien les associations, mais pour les associations, de nouveaux facteurs deviennent prépondérants. L'association qui combine des ressources pour fournir une prestation, qui doit équilibrer ses comptes, apparaît sur certains points comparables à une entreprise mais elle présente des traits spécifiques. Elle possède une dynamique interne spécifique marquée par l'apport des bénévoles et la place du projet associatif, et elle évolue aussi dans un contexte particulier marqué par la place souvent prépondérante qu'y tiennent les pouvoirs publics, partenaires des actions, apporteurs de ressources, prescripteurs de règles. Les changements provenant de la puissance publique apparaissent souvent brutaux pour l'association et sont pour elle une source majeure de fragilité. La situation ainsi créée n'a pas de solution automatique ni toujours simple : l'AFC conduite sur les données de l'enquête montre par exemple que les associations possédant une structure de budget complexe, mêlant des types de ressources variées, se sentent plus fragiles que celles qui présentent un budget assis principalement sur un seul type de ressource.

L'enquête centrée sur les facteurs de fragilité abordait aussi les premiers éléments de réponse souhaités par les associations. Les souhaits correspondant au constat des fragilités ressenties : les souhaits qui peuvent se ramener à celui d'une perception nouvelle et plus exacte de la réalité associative par les pouvoirs publics sont les plus nombreux ; apparaissent en deuxième lieu ceux qui concernent les bénévoles et seulement en troisième lieu les souhaits touchant les cibles, les salariés et les conditions de la gestion de l'association. Certes les trois types de souhaits présentent des dépendances : un contexte plus stable, moins incertain ne peut que favoriser l'engagement des bénévoles et le recours à des outils de gestion nouveaux.

Index des tableaux

Tableau 1 : Secteur d'activité principal des associations de l'échantillon	6
Tableau 2 : Date de création des associations de l'échantillon	6
Tableau 3 : Modalités du redressement de l'échantillon	6
Tableau 4 : La continuité associative selon le secteur d'activité	8
Tableau 5 : La continuité associative selon la taille de l'association	8
Tableau 6 : Modification du projet associatif durant les 3 dernières années selon le secteur d'activité	9
Tableau 7 : Modification du projet associatif dans les prochaines années selon le secteur d'activité	9
Tableau 8 : Modification du projet associatif durant les 3 dernières années selon la taille	9
Tableau 9 : Modification du projet associatif dans les prochaines années selon le secteur d'activité	10
Tableau 10 : Modifications successives du projet associatif	10
Tableau 11 : Origine des changements d'orientation de l'association	10
Tableau 12 : Origine des changements d'orientation de l'association selon l'effectif de l'association (% des réponses « tout à fait », non réponses exclues)	11
Tableau 13 : Origine des changements d'orientation de l'association selon le secteur d'activité principal de l'association : % des réponses « tout à fait », non-réponses exclues	11
Tableau 14 : Structure des ressources des associations employeurs	12
Tableau 15 : Part des financements publics – subventions et achat de prestations - dans les budgets associations employeurs (en % du total des ressources publiques et privées)	12
Tableau 16 : Répartition des associations selon la part des cotisations dans les budgets	12
Tableau 17 : Répartition des associations selon la part des dons dans le budget de l'association	12
Tableau 18 : Répartition des associations selon la part des recettes d'activité dans les budgets	13
Tableau 19 : Répartition des associations selon la part des subventions publiques dans les budgets	13
Tableau 20 : Répartition des associations selon la part des prestations en nature dans les budgets	13
Tableau 21 : La stabilité des ressources	13
Tableau 22 : Evolution des ressources des associations depuis 5 ans	14
Tableau 23 : Evolution des subventions publiques selon les associations classées en fonction de la part des subventions publiques dans les budgets	14
Tableau 24 : Perception directe des grands types de fragilité	16
Tableau 25 : Facteurs précis de fragilité des associations, résultats d'ensemble en % des répondants	17
Tableau 26 : Difficultés liées à l'environnement institutionnel	18
Tableau 27 : Difficultés internes	18
Tableau 28 : Difficultés de maîtrise de la gestion	18
Tableau 29 : Difficultés liées au projet associatif	18
Tableau 30 : Difficultés liées au degré technique des actions	18
Tableau 31 : Difficultés liées aux phénomènes de concurrence et d'éviction	19
Tableau 32 : Difficultés d'ordre financier	19
Tableau 33 : Facteurs de fragilité selon les classes d'effectifs salariés	21
Tableau 34 : Facteurs de fragilité des associations selon le secteur d'activité	23
Tableau 35 : Éléments de viabilité formulés par les associations classés selon leur ordre d'importance	26
Tableau 36 : Éléments de viabilité jugés importants selon le nombre de salariés dans l'association (%)	27
Tableau 37 : Les types d'associations	30
Tableau 38 : Présentation des cinq types associatifs	32

A propos de Deloitte en France

En France, Deloitte & Associés, cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu, ses filiales et ses sociétés apparentées forment l'un des leaders français de la qualité et de la sécurité de l'information et des transactions financières, au travers d'une offre complémentaire couvrant l'audit et la comptabilité, la maîtrise des risques et l'accompagnement des opérations et mutations financières. Afin d'assurer la proximité du service à ses clients, Deloitte s'appuie en France sur le professionnalisme de 3 200 collaborateurs, dans plus de 100 implantations dont Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nantes, Neuilly, Strasbourg et Tours.

Pour en savoir plus, www.deloitte.fr

A propos de Deloitte dans le monde

Deloitte fait référence à Deloitte Touche Tohmatsu - un "Verein" suisse -, à ses cabinets membres et aux différentes entités qui leur sont associées. Deloitte Touche Tohmatsu est une organisation composée de cabinets membres, spécialisés dans des services professionnels à forte valeur ajoutée, au travers d'une stratégie partagée dans 150 pays et appliquée localement. Fort du capital intellectuel de ses 120 000 collaborateurs dans le monde, Deloitte propose des services de quatre natures : audit, fiscalité, conseil financier, conseil en organisation et management. Deloitte compte plus de la moitié des plus grandes entreprises mondiales parmi ses clients, ainsi que de nombreuses grandes entreprises nationales, des institutions publiques et des milliers d'entreprises de croissance. Les services mentionnés ne sont pas fournis par le Verein.

Deloitte Touche Tohmatsu et pour des raisons réglementaires ou de toute autre nature, certains cabinets membres, dont la France, ne proposent pas l'ensemble de ces services. Deloitte Touche Tohmatsu est un "Verein" suisse (association), et, à ce titre, ni Deloitte Touche Tohmatsu ni aucun de ses cabinets membres ne peut être tenu pour responsable des actes ou manquements des autres cabinets membres. Chaque cabinet membre est une entité indépendante et juridiquement distincte, intervenant sous les noms "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", ou autres noms apparentés.

Pour en savoir plus, www.deloitte.com

Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28

© Mars 2006 Deloitte & Associés - Tous droits réservés
Direction de la communication - Studio graphique Neuilly

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu