



Comment évoluent les difficultés des associations ?

Jean-Pierre Vercamer – Viviane Tchernonog
Octobre 2018

Sommaire

Introduction	1
Méthodologie	2
Etat et évolutions récentes des associations	3
Un poids économique et social considérable	3
Une grande diversité des types d'associations	3
Des budgets très concentrés dans quelques associations	3
Les évolutions majeures	5
Les classements des 40 items de difficultés par différents types d'associations	8
En tête des classements, le renouvellement des structures dirigeantes et les difficultés de trésorerie	8
L'incidence du secteur d'activité sur les difficultés des associations ayant recours à l'emploi salarié	9
L'impact de la taille sur le classement des difficultés	10
Les évolutions intervenues entre 2011 et 2017	10
L'évolution de l'intensité des difficultés	15
Cinq types d'associations face à l'évolution de l'intensité des difficultés	19
Type 1 : une évolution mixte (7%)	19
Type 2 : des difficultés plutôt en diminution (5%)	19
Type 3 : des difficultés plutôt en aggravation (42%)	20
Type 4 : forte aggravation des difficultés (14%)	20
Type 5 : stabilité des difficultés (32%)	20
Conclusion	21
Index des tableaux	21
Index des graphiques	21

Introduction

Ce travail de recensement des difficultés rencontrées par les associations, qui est le troisième conduit par ses auteurs, vise un objectif majeur : dresser, au-delà des discours tenus et parfois convenus sur le sujet, un état des difficultés rencontrées par les associations qui s'appuie sur une méthodologie d'étude appropriée.

L'intérêt d'une telle démarche est double ; il s'agit d'abord de rendre objectivables et visibles, aux yeux des partenaires notamment publics des associations, les difficultés rencontrées de façon à susciter l'adoption de mesures ou de conduites appropriées. Mais cette démarche vise aussi un second objectif : servir d'outil aux associations pour leur permettre de mieux évaluer leur situation comparativement aux associations du même type de façon à trouver des solutions et des attitudes susceptibles de prévenir ou de résoudre les difficultés qu'elles rencontrent.

Méthodologie

La première étude¹ faisant un bilan organisé des difficultés rencontrées a été conduite en 2006 auprès de 432 associations. Elle a été l'occasion de construire et tester une méthodologie innovante s'appuyant sur l'élaboration d'une grille de 42 items de difficultés, qui a permis de dresser un premier classement des difficultés rencontrées selon leur fréquence dans les différents types d'associations. La seconde observation portant sur l'année 2011² s'est appuyée sur un échantillon de 869 répondants ; elle a adopté la même méthodologie et construit une typologie des associations selon leur exposition aux difficultés.

L'actuelle édition de l'étude *Difficultés*, qui a été adossée à l'enquête *Paysage associatif* 2018³, adopte la même méthodologie avec une liste de 40 items, légèrement actualisée, qui porte sur huit thèmes majeurs de difficultés : l'accès aux ressources, la maîtrise de la gestion, la gouvernance, la recherche de bénévoles, la recherche de salariés, le projet associatif, la concurrence, l'environnement juridique et institutionnel. Mais elle adopte une approche nouvelle qui tient à l'appréciation de l'évolution dans le temps de l'intensité des difficultés rencontrées : pour chacune des difficultés exprimées, les associations interrogées étaient invitées à indiquer si la difficulté s'était depuis quelques années aggravée, stabilisée ou atténuée.

L'étude porte sur 3 409 associations qui ont renseigné le volet *Difficultés* du questionnaire, parmi lesquelles 2078 associations sans salarié et 1 331 employeuses. L'analyse des réponses à l'enquête 2018 montre ainsi une augmentation très importante de la participation à l'enquête *Difficultés* : le taux de répondants est passé de 28% en 2011 à 59% en 2017. De plus, le nombre de réponses⁴ par répondant est passé de 8 réponses en 2011 à 20 réponses en 2017.

Cette explosion du nombre de difficultés exprimées par les associations répondantes ne peut être entièrement imputable à une aggravation de la situation des associations, et elle est certainement due en partie à l'attention plus grande portée depuis quelques années aux difficultés rencontrées par le secteur sans qu'il soit possible de faire la part de chacun de ces deux facteurs. Aussi l'analyse des résultats de l'enquête privilégiera-t-elle, au-delà d'une analyse en termes de fréquence, l'évolution des classements des difficultés dans le temps et l'appréciation faite par les associations elles-mêmes relative à l'aggravation ou à l'allègement de ces difficultés désormais permise par le questionnaire.

Pour raisonner sur un échantillon représentatif de la population d'associations, la restitution des résultats de l'enquête a fait l'objet d'un redressement de l'échantillon sur la base des conclusions de l'enquête *Paysage associatif* 2018 qui fournit les indications les plus récentes sur la structure du secteur associatif français.

1 *Trajectoires associatives : les facteurs de fragilité des associations* – Viviane Tchernonog, Jean-Pierre Vercamer, Deloitte, mars 2006

2 *Les associations entre mutations et crise économique - État des difficultés* – Viviane Tchernonog, Jean-Pierre Vercamer, Deloitte, Octobre 2012

3 *Le paysage associatif français* – Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, Dalloz Juris associations 3^e édition 2019

4 Le nombre de réponses correspond au nombre de difficultés exprimées par les associations

Etat et évolutions récentes des associations

Les difficultés, et en particulier leur évolution relative dans le temps, ne peuvent s'apprécier qu'avec un regard porté sur les évolutions et les transformations qu'a connues le secteur dans la période récente.

Un poids économique et social considérable

Avec un budget cumulé de l'ordre de 113 milliards d'euros, 1 760 000 emplois salariés et l'équivalent plein temps d'un travail bénévole de l'ordre de 1 400 000 emplois, le secteur associatif a un poids économique et social considérable dans le pays. Les associations ont contribué ainsi pour 3,3% au PIB français en 2017.

Une grande diversité des types d'associations

L'action des associations est portée quotidiennement par quelque 1 500 000 associations de tailles très diverses, allant des petites associations de proximité gérant un budget de quelques centaines d'euros et comptant quelques adhérents à de grandes organisations gérant des budgets de plusieurs centaines de milliers d'euros et comptant des milliers de salariés. Parmi ces associations, 159 000 ont recours à l'emploi de professionnels salariés, les autres associations s'appuyant uniquement sur le travail bénévole pour mettre en place leur projet. Les petites associations sportives, culturelles et de loisirs dominent le paysage associatif : elles représentent ensemble 69% des associations. Les associations militantes de défense des droits et des causes représentent 11,5% du nombre total d'associations [Graphique 1]. Les associations des secteurs humanitaire, social et de santé, de même que les associations d'éducation, de formation et d'insertion apparaissent très peu nombreuses, mais leur taille en termes de budget et de nombre de salariés est considérable.

Des budgets très concentrés dans quelques associations

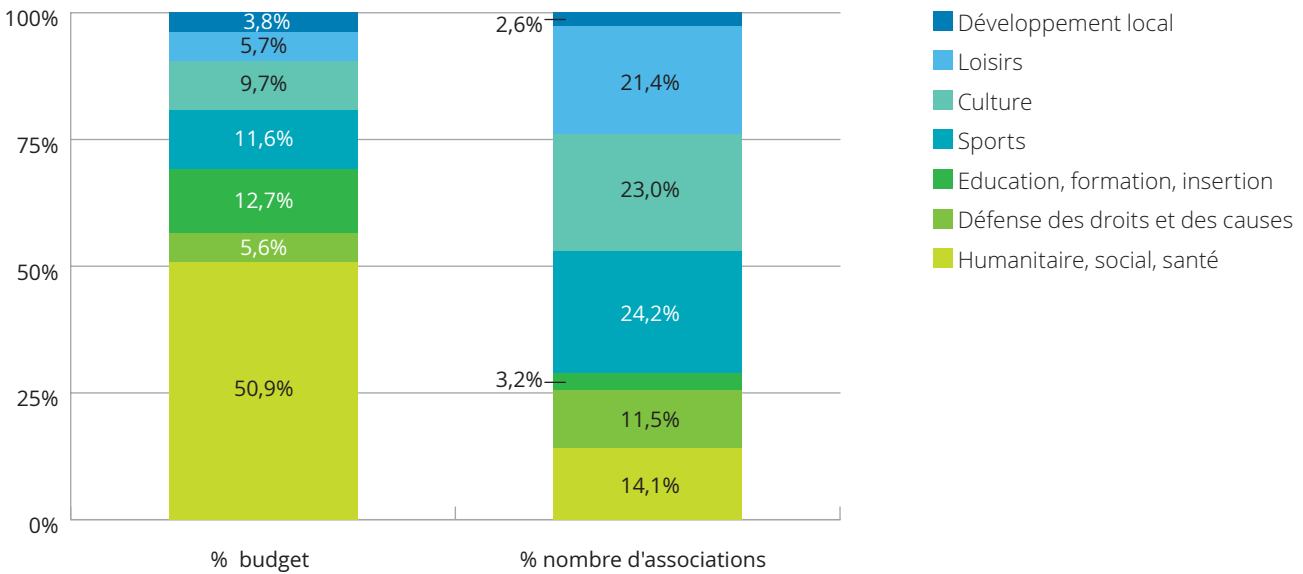
Les budgets associatifs apparaissent très concentrés à au moins trois niveaux : dans les associations employeuses, dans le secteur médicosocial et dans les grandes associations. Ainsi les associations employeuses, qui représentent 11% du nombre total d'associations, réalisent 88% du budget cumulé total du secteur associatif. Les associations humanitaires, d'action sociale et de santé, qui représentent 14% du nombre total d'associations, réalisent ensemble 51% du budget cumulé total.

Le niveau de la concentration selon la taille des associations est particulièrement explicite : les associations les plus grosses, celles qui gèrent un budget annuel supérieur à 500 000 euros et qui représentent seulement 1,3% du nombre total d'associations réalisent quant à elles 71% du budget cumulé total des associations [Graphiques 1 et 2].



Comment évoluent les difficultés des associations ?

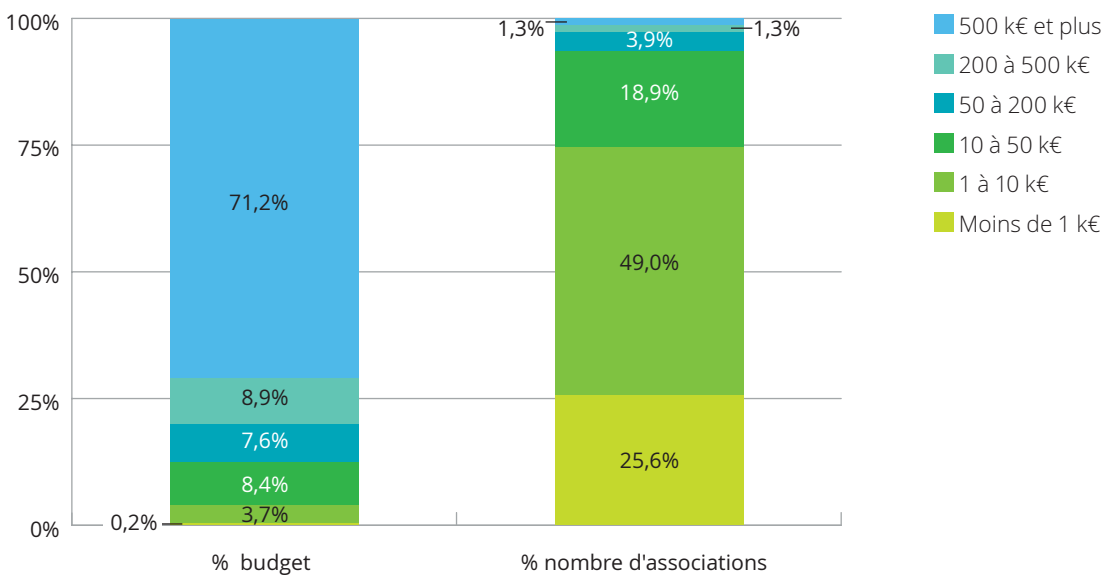
Graphique 1 — Répartition des associations et des budgets associatifs selon le secteur d'activité des associations



Source : *Le paysage associatif français* – Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, Dalloz Juris associations 3^e édition 2019

Lire : les associations sportives représentent 24,2% du nombre total d'associations et réalisent 11,6% du budget cumulé du secteur associatif

Graphique 2 — Répartition des associations et des budgets associatifs selon la taille des associations



Source : *Le paysage associatif français* – Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, Dalloz Juris associations 3^e édition 2019

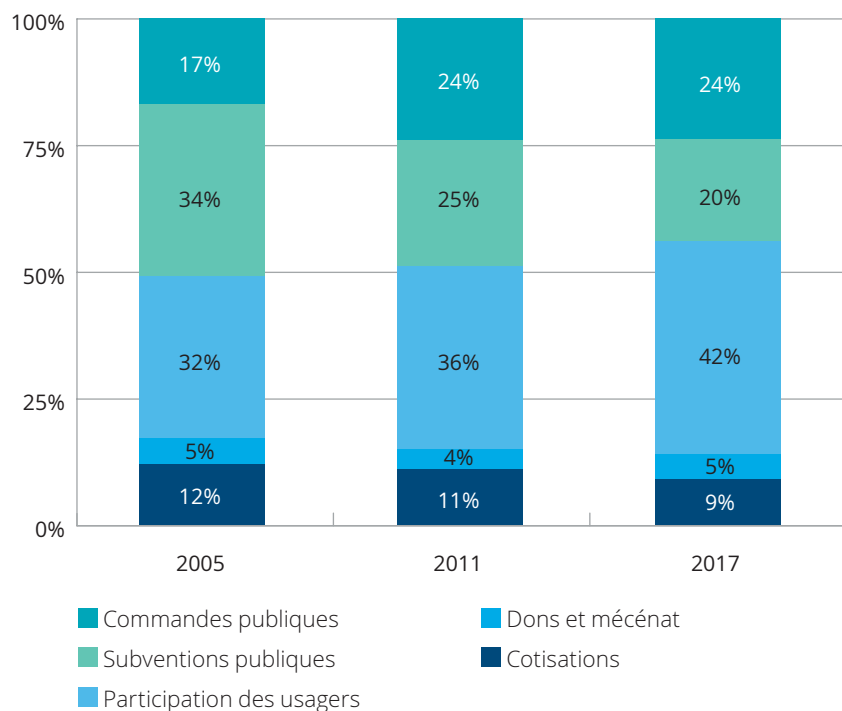
Lire : les associations ayant des ressources annuelles inférieures à 1k€ représentent 25,6% du nombre total d'associations et réalisent 0,2% du budget cumulé du secteur associatif.

Les évolutions majeures

Les financements privés, constitués par les cotisations, les dons et la participation des usagers au service rendu, sont majoritaires dans les budgets associatifs : ils représentent 56% des ressources totales des associations en 2017. Les financements publics (subventions et commandes publiques) représentent 44% des ressources totales. La comparaison dans le temps de la structure des financements montre une privatisation croissante et rapide des financements qui va de pair avec un amoindrissement notable du poids des financements publics dans les budgets associatifs [Graphique 3].

Cette évolution est la conséquence des transformations intervenues dans le financement public du secteur. Les contraintes qui pèsent sur les budgets publics se sont d'abord traduites par une diminution de leur croissance, et ils ont pour la première fois baissé dans la dernière période [Graphique 4]. Dans le même temps, les modalités des financements publics se sont considérablement transformées avec une fonte des subventions publiques et une explosion des commandes publiques qui étaient déjà manifestes depuis plus d'une décennie et qui se sont poursuivies dans la période récente [Graphique 4]. Les subventions publiques représentaient ainsi 34% des budgets associatifs en 2005, elles n'en représentent plus que 20% en 2017 [Graphique 3].

Graphique 3 — Structure des ressources publiques et privées des associations en 2005, 2011 et 2017



Source : *Le paysage associatif français* – Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, Dalloz Juris associations 3^e édition 2019

Si le poids et l'action des associations n'ont cessé de croître sur une longue période sous l'effet de besoins eux-mêmes croissants et d'une conjoncture économique favorable au financement des associations, la période récente marque une rupture avec les évolutions passées : le budget cumulé des associations a en effet augmenté à un rythme de 1,6%, du même ordre que celui du PIB dans la même période, pour une inflation de 1,1%. On observe donc désormais une stagnation du poids du secteur associatif.

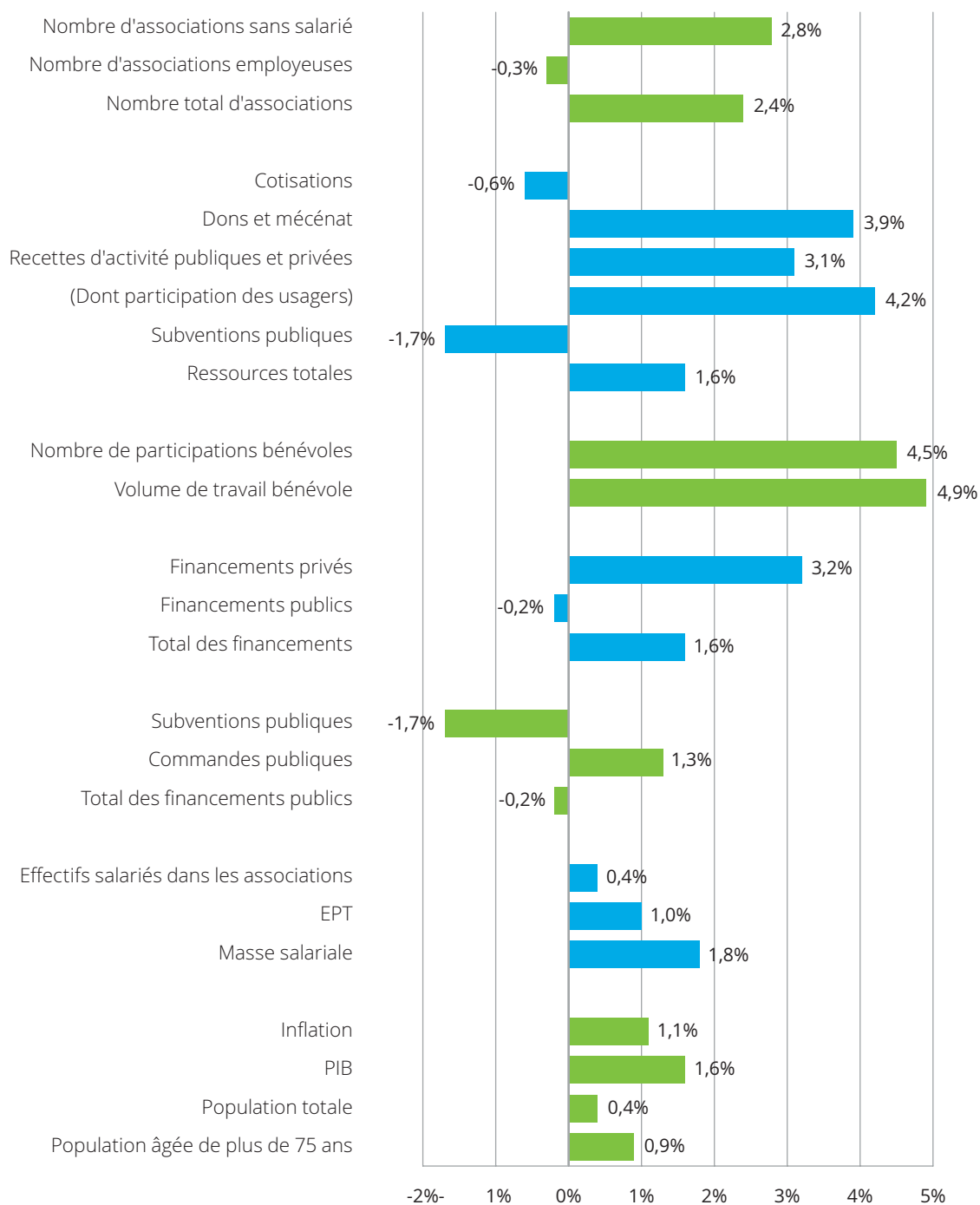
Le nombre d'associations a continué d'augmenter dans la période 2011/2017 à un rythme annuel moyen de 2,4%, mais cette évolution est le résultat de tendances d'évolution différentes entre associations sans salarié et associations employeuses : le nombre de petites associations de bénévoles a continué d'augmenter à un rythme rapide, tandis que le nombre d'employeuses a désormais tendance à baisser : -2% sur la période, soit -0,3% en moyenne par an. La diminution du nombre des employeuses est allée de pair avec une augmentation de leur budget moyen [Graphique 4].

Durant cette période, le bénévolat a crû à un rythme important, tant au niveau des participations bénévoles⁵ qu'au niveau du volume du travail bénévole, avec un rythme annuel moyen respectif de 4,5% et 4,9% [Graphique 4].

5 Un bénévole peut être actif dans plusieurs associations. On parle alors de participations bénévoles.

Comment évoluent les difficultés des associations ?

Graphique 4 — Taux annuel moyen d'évolution des indicateurs d'activité des associations sur la période 2011/2017

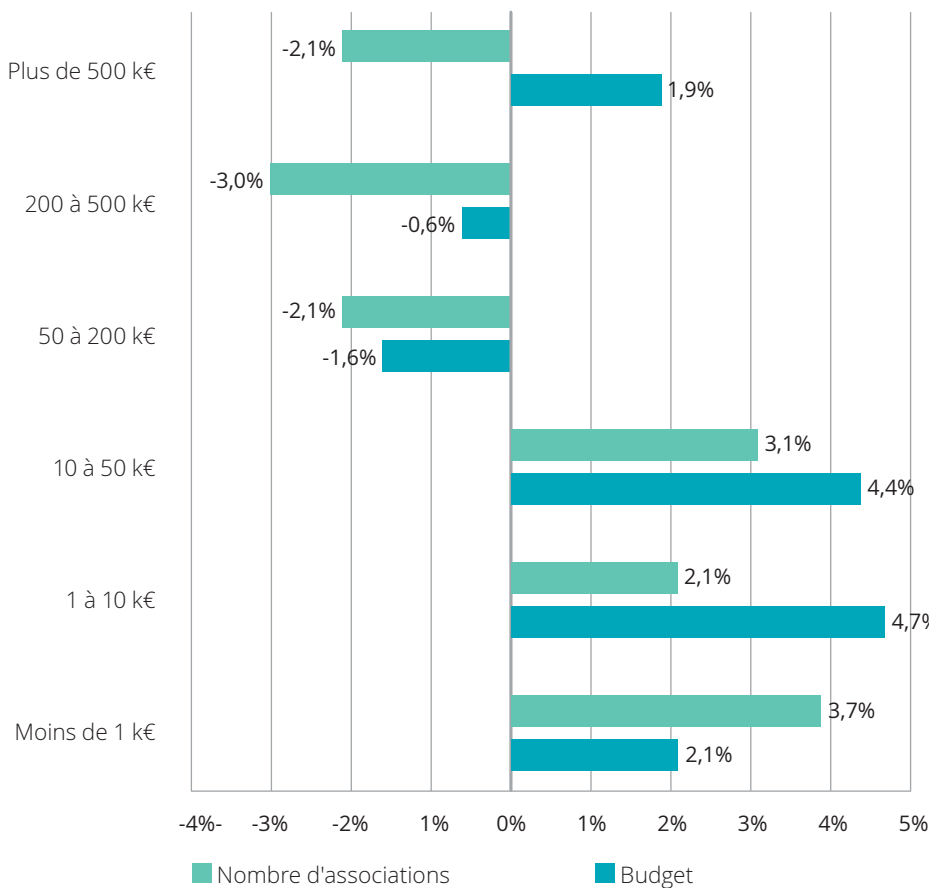


Source : *Le paysage associatif français* – Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, Dalloz Juris associations 3^e édition 2019

Ces évolutions ont en outre eu un impact important sur la structuration du secteur associatif. Les budgets associatifs étaient concentrés de longue date. La période récente a vu la poursuite et sans doute même une accélération du mouvement de restructuration des associations qui s'est traduite par une baisse du nombre et du poids des associations moyennes, et une concentration des financements publics et privés dans les plus grandes associations. Les petites associations, qui fonctionnent principalement à partir du bénévolat et avec l'apport des adhérents et quelques subventions publiques souvent communales, voient leur nombre et leur poids relatif augmenter, mais elles ne représentent qu'un poids très limité dans l'ensemble des budgets associatifs.

A l'opposé, les grandes associations ont vu leur nombre baisser suite à des rapprochements, mais leur poids augmenter sous l'effet de l'absorption des activités des associations de taille moyenne, dont un certain nombre ont disparu car elles n'ont pu trouver les financements nécessaires du fait de la transformation des financements publics. Ainsi, les plus grandes associations, qui disposent de ressources annuelles supérieures à 500 000 euros ont vu leur nombre baisser et leurs budgets augmenter à un rythme annuel de 1,9% entre 2012 et 2018, c'est dire qu'elles ont absorbé l'activité des associations de moindre taille mises en difficulté par les transformations des financements [Graphique 5].

Graphique 5 — Taux annuel d'évolution comparée du nombre d'associations et des budgets selon la taille de l'association sur la période 2011/2017



Source : *Le paysage associatif français* – Viviane Tchernonog, Lionel Prouteau, Dalloz Juris associations 3^e édition 2019

Les classements des 40 items de difficultés par différents types d'associations

En tête des classements, le renouvellement des structures dirigeantes et les difficultés de trésorerie

Une première indication de l'importance des difficultés ressenties par les associations est fournie par un classement selon leur fréquence dans la liste des 40 items. Les classements ont été effectués pour chacun des deux grands types d'associations sans salarié et employeuses, qui présentent des objectifs, des modes d'organisation et de fonctionnement, et des ressources très différents [Tableaux 1 et 2]. Une présentation sur l'ensemble du secteur associatif n'apporterait que peu d'informations supplémentaires puisque le secteur est composé pour 88% d'associations sans salarié.

En tête du classement, les difficultés les plus fréquemment citées appartiennent à différentes thématiques de difficultés et ont pour point commun d'entraver le fonctionnement quotidien de l'association. La comparaison dans le classement selon leur fréquence des difficultés ressenties entre les deux types sans salarié et employeur montre des constantes majeures dans les difficultés des associations : les difficultés qui tiennent au *renouvellement des structures dirigeantes* figurent ainsi au premier rang des difficultés rencontrées, avec une fréquence de 74% pour les associations sans salarié et de 79% pour les employeuses. La *recherche de dirigeants bénévoles*, parfois indépendante d'une problématique en termes de renouvellement des structures, se situe au 1^{er} rang ex aequo des difficultés exprimées par les associations employeuses, et figure au 7^e rang du classement des associations sans salarié avec une fréquence de citation de 57% chez ces dernières [Tableaux 1 et 2]. La différence en termes de fréquence est notable.

Les difficultés liées à la trésorerie ou à un fonds de roulement insuffisant pour faire face à des événements imprévus occupent le second rang du classement effectué par les deux grands types d'associations, malgré leurs différences structurelles. Les questions de trésorerie constituent ainsi la seconde difficulté majeure, en termes de fréquence, du secteur associatif, mais leur fréquence relative est différente dans les deux types d'associations : cette difficulté est en effet citée par 65% des associations sans salarié mais par 77% des associations employeuses qui ont des projets plus importants en termes de budgets à mettre en œuvre et qui doivent assurer le paiement des salaires indépendamment des difficultés rencontrées par ailleurs dans l'obtention et la perception de leurs ressources.

Les deux types sans salarié et employeuses se distinguent ensuite par la fréquence des difficultés rencontrées : la fréquence de cotation des difficultés chute rapidement pour les associations sans salarié, et beaucoup plus lentement chez les employeuses.

La recherche de bénévoles ayant les compétences nécessaires à l'association figure également en haut de ce classement, avec une acuité légèrement plus forte pour les associations employeuses que pour les associations sans salarié : elle se situe respectivement aux 4^e et 9^e rangs du classement des difficultés avec des fréquences respectives de cotation de 75% et de 53%.

La baisse des subventions publiques figure également dans le haut du classement, au cinquième rang du classement des 40 items effectué par les associations employeuses et au 4^e dans celui des associations sans salarié, avec des fréquences respectives de 60% chez les sans salarié et de 73% chez les employeuses. Les analyses portant sur les financements publics des associations ont montré à quel point celles-ci avaient été très déstabilisées par la forte chute des subventions publiques.

Dans les associations employeuses, outre la baisse des subventions publiques, la recherche de ressources (*diminution des dons et des legs, baisse des financements publics, solvabilisation plus difficile des usagers...*) constitue une difficulté fréquemment citée dans ces associations qui doivent faire face à des dépenses récurrentes. La *baisse des dons et des legs*, citée en tête de ce classement, alors que cette ressource a augmenté, illustre le fait que ce sont surtout les grandes associations qui actuellement ont les moyens de mettre en place des modalités de collecte des dons efficaces et qui perçoivent une part importante et croissante des dons et de leur augmentation.

Le manque de visibilité à moyen terme ou à long terme est une préoccupation non négligeable des associations : elle est citée par 58% des associations sans salarié et 72% des employeuses, et se situe respectivement aux 5^e et 6^e rangs du classement des difficultés selon leur fréquence.

Les différences les plus notables entre les items classés en tête de ces deux types d'associations concernent *le retrait ou la disparition d'un membre particulièrement dynamique de l'association* – 12^e rang des items de difficultés chez les sans salarié - , qui ne constitue qu'une difficulté secondaire pour les associations employeuses, et *le poids excessif des contraintes imposées par les pouvoirs publics*

(10^e rang des difficultés des employeuses) [Tableaux 1 et 2].

Le milieu du classement opéré par les associations sans salarié concerne les items liés à *la taille insuffisante* (14^e rang), à *l'amenuisement des populations concernées par le projet de l'association, à la concurrence entre associations, aux difficultés à trouver des ressources* (plusieurs items). Ces préoccupations figurent également dans le milieu du classement des items opéré par les associations employeuses, mais s'y ajoutent *les difficultés à trouver et conserver les salariés faute de rémunération suffisante* (12^e rang). *Les difficultés liés à l'environnement juridique et institutionnel* sont présentes dans les deux types d'association, avec une acuité bien plus forte chez les employeuses : ainsi les difficultés liées aux *modifications législatives et réglementaires des conditions d'exercice de l'association* concernent 65% des employeuses mais 44% des sans salarié.

On trouve en queue de classement les items qui concernent des préoccupations qui peuvent être importantes le moment venu, mais moins prégnantes dans le quotidien des associations (*les risques de survenance d'accidents ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association, les difficultés à emprunter auprès des banques, l'adaptation du projet associatif, les difficultés nées des relations entre salariés et bénévoles pour les employeuses*).

L'incidence du secteur d'activité sur les difficultés des associations ayant recours à l'emploi salarié

L'analyse du classement des vingt premières difficultés effectué selon le secteur d'activité des seules associations employeuses met en évidence les difficultés majeures exprimées selon les secteurs d'activité. Si les difficultés à *trouver des dirigeants bénévoles* figurent dans le classement de tête des associations humanitaires, d'action sociale et de santé, et dans celui des associations sportives, les difficultés tenant à *l'insuffisance de trésorerie et de fonds de roulement* figurent au premier rang pour les associations de défense des droits et des causes et pour les associations du secteur *Éducation, formation, insertion* [Tableau 3].

Comment évoluent les difficultés des associations ?

Ces dernières se distinguent des autres employeuses par l'importance limitée qu'elles accordent à la baisse des subventions publiques, classée au 18^e rang. Une explication possible de cette exception tient au fait que ces associations vivent relativement moins que les autres à partir de subventions publiques : les associations de formation vivent pour l'essentiel de commandes publiques et de participations des usagers. *Les difficultés à trouver les bénévoles ayant les qualifications nécessaires* affectent davantage les associations sportives (4^e rang des difficultés) et les associations humanitaires. *La concurrence entre associations* est ressentie le plus durement dans les associations de formation [Tableau 3].

L'impact de la taille sur le classement des difficultés

La taille de l'association a un impact important sur la fréquence des difficultés ressenties. Ainsi plusieurs difficultés apparaissent moins fréquemment ressenties avec l'augmentation de la taille de l'association : *les difficultés à renouveler les structures dirigeantes, la baisse des subventions publiques, la diminution des dons et des legs, la solvabilisation plus difficile des usagers de l'association, la disparition d'un membre particulièrement important de l'association, la taille insuffisante de l'association*. Ces associations captent l'essentiel des financements privés et surtout publics ; elles ont un accès plus facile aux subventions publiques dans la mesure où elles contribuent souvent à la mise en place de politiques publiques [Tableau 4].

D'autres difficultés sont ressenties d'autant plus fréquemment que l'association a une taille importante : *la concurrence entre associations, les contraintes liées à l'environnement institutionnel*.

La fréquence des difficultés ressenties et exprimées par les associations ayant des ressources annuelles supérieures à 500 000 euros marque une rupture comparativement aux autres types d'associations. *La recherche de dirigeants bénévoles et le renouvellement des dirigeants bénévoles* ne figurent pas en tête des classements. Dans ces associations, appartenant souvent au secteur médico-social, ou agissant de façon articulée

avec l'action publique, les dirigeants bénévoles sont définis par les statuts et appartiennent assez souvent aux partenaires publics de l'association ou aux réseaux associatifs [Tableau 4].

L'originalité du classement tient ici aux places occupées par le contexte institutionnel dans lequel évolue l'association. *Le poids des contrôles ou les contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics* occupent le premier rang des difficultés exprimées par ces grandes associations, les difficultés associées (*modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité*) occupent le troisième rang de ce classement. Les difficultés de trésorerie occupent cependant, comme dans les autres classements, la seconde place dans l'ordre des difficultés exprimées selon la fréquence.

Le classement opéré par ces grandes associations constitue une rupture, comparativement aux autres types d'associations, dans le classement de deux items jugés très importants ailleurs : *la baisse des subventions publiques* ne se situe qu'au 4^e rang des difficultés ressenties, et *les difficultés à renouveler les instances dirigeantes* qui n'occupent dans ces associations que la 7^e place.

Les évolutions intervenues entre 2011 et 2017

L'analyse de la fréquence de citation des items de difficultés proposés dans les vagues d'enquête montre d'abord une fréquence plus importante de citations par les répondants. Ainsi, la difficulté la plus fréquente était citée en 2011 par 54% des sans salarié et 52% des employeuses, alors que la fréquence de citation en 2017 de la difficulté la plus fréquente s'élève à 74% pour les sans salarié et 79% pour les employeuses. Le classement des autres items montre une hiérarchie des préoccupations assez proche entre les deux années, mais un décalage en termes de fréquences perceptible dans tous les items [Tableaux 1 et 2].

D'une façon générale, le classement des items par les deux types majeurs d'associations que sont les sans salarié et les employeuses montre une hiérarchie des difficultés du même ordre entre

les deux périodes, malgré quelques différences. Parmi les difficultés qui ont progressé de façon significative en termes de fréquence, dans le classement des réponses des associations sans salarié, on trouve l'item *trésorerie et fonds de roulement insuffisants* passé de la 9^e à la 2^e place, *le manque de visibilité sur les perspectives à moyen et long terme* (passé de la 10^e à la 5^e place), *les divergences au sein du CA* (de la 31^e à la 8^e place) et *le défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association* passé de la 34^e à la 15^e place. Les associations employeuses connaissent une évolution en termes de fréquence comparable : *les divergences au sein du CA ou du bureau* sont notamment passées de la 37^e place du classement des employeuses en 2011 à la 14^e en 2017 [Tableaux 1 et 2].

Tableau 1 — Classement des difficultés ressenties par les associations sans salarié

	Fréquence en 2017	Classement en 2017	Classement en 2011
Difficultés à renouveler les structures dirigeantes	74%	1	1
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants	65%	2	9
Baisse du nombre d'adhérents	62%	3	5
Baisse des subventions publiques	60%	4	3
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen terme ou à long terme de l'association	58%	5	10
Diminution des dons et des legs	58%	6	6
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles	57%	7	2
Divergences au sein du CA ou du bureau	56%	8	31
Difficulté à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications nécessaires	53%	9	4
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	53%	10	15
Baisse des financements publics de toutes formes (commandes et subventions)	52%	11	7
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	52%	12	13
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	50%	13	12
Taille insuffisante de l'association	50%	14	8
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	48%	15	34
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	48%	16	14
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions	47%	17	17
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	45%	18	11
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	45%	19	23
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipements)	45%	20	26
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	44%	21	22
Insuffisance des outils de gestion à disposition	40%	22	27
Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	39%	23	18
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	38%	24	28
Judiciarisation croissante de la société	37%	25	16
Retard dans le paiement des subventions publiques	35%	26	21
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	35%	27	33
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	34%	28	20
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	33%	29	30
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	32%	30	19
Difficultés d'accès ou d'utilisation des nouvelles technologies	31%	31	-
Généralisation des financements publics sous forme d'appels d'offres	31%	32	25
Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité	31%	33	29
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des programmes	30%	34	32
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	28%	35	24
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	26%	36	36
Difficulté à emprunter auprès des banques	25%	37	38
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	13%	38	35
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	13%	39	37
Difficultés nées des relations entre salariés et bénévoles	13%	40	-

Lire : 74% des associations sans salarié ont exprimé des difficultés à renouveler leurs structures dirigeantes. Cette difficulté se situe au premier rang des difficultés ressenties en termes de fréquence en 2017 et en 2011.

Comment évoluent les difficultés des associations ?

Tableau 2 — Classement des difficultés ressenties par les associations employeuses

	Fréquence en 2017	Classement en 2017	Classement en 2011
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles	79%	1	1
Difficultés à renouveler les structures dirigeantes de l'association	79%	1	2
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à des événements imprévus	77%	3	6
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications nécessaires	75%	4	5
Baisse des subventions publiques	73%	5	3
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	72%	6	8
Baisse des financements publics de toutes formes (commandes et subventions)	72%	7	4
Baisse du nombre d'adhérents	69%	8	13
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	69%	9	16
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	68%	10	7
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	67%	11	14
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	67%	12	10
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions	66%	13	18
Divergences au sein du CA ou du bureau	66%	14	37
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	65%	15	19
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	64%	16	21
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	64%	17	17
Diminution des dons et des legs	63%	18	15
Difficultés à tarifier au juste prix les prestations	63%	19	11
Retard dans le paiement des subventions publiques	62%	20	9
Taille insuffisante de l'association	62%	21	22
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	61%	22	26
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	61%	23	29
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	60%	24	35
Difficultés d'accès ou d'utilisation des nouvelles technologies	60%	25	
Insuffisance des outils de gestion à disposition	60%	26	27
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	60%	27	34
Difficultés nées des relations entre salariés et bénévoles	59%	28	
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	59%	29	28
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	59%	30	31
Judiciarisation croissante de la société	58%	31	20
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	58%	32	36
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipements)	57%	33	33
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	57%	34	30
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projet	55%	35	12
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	54%	36	32
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des programmes	53%	37	24
Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité	50%	38	25
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	50%	39	23

Lire : 79% des associations sans salarié ont exprimé des difficultés à trouver des dirigeants bénévoles et à renouveler leurs structures dirigeantes. Ces deux difficultés se situent au premier rang des difficultés ressenties en termes de fréquence en 2017.

Tableau 3 — Classement selon leur fréquence des premières difficultés exprimées selon le secteur d'activité des associations employeuses

	Humanitaire, social, santé	Défense des droits et des causes	Éducation, formation, insertion	Sports, culture, loisirs	Gestion des ser- vices économiques, développement local
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles	1	3	2	2	3
Difficultés à renouveler les structures dirigeantes	2	2	3	1	1
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à des événements imprévus	3	1	1	3	4
Baisse des subventions publiques	4	8	18	5	6
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications nécessaires	5	6	10	4	8
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	6	4	7	7	2
Baisse des financements publics de toutes formes	7	5	6	6	9
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	8	12	5	13	5
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	9	9	8	10	13
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	10	10	9	11	16
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	11	14	13	18	11
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions	12	7	16	16	10
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	13	18	17	17	17
Baisse du nombre d'adhérents	14	19	11	8	12
Divergences au sein du CA ou du bureau	15	15	14	12	14
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	16	16	21	15	20
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	17	13	4	9	15
Retard dans le paiement des subventions publiques	18	11	15	19	7
Diminution des dons et des legs	19	21	19	14	22
Judiciarisation croissante de la société	20	22	20	22	21
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	21	17	12	21	18
Difficultés nées des relations entre salariés et bénévoles	22	20	22	20	19

Lire : les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles se situent au premier rang des difficultés ressenties par les associations du secteur Humanitaire, social et santé.

Comment évoluent les difficultés des associations ?

Tableau 4 — Classement selon leur fréquence des premières difficultés exprimées selon la taille des associations

	Moins de 1 k€	10 à 50 k€	50 à 500 k€	500 k€ et plus
Difficultés à renouveler les structures dirigeantes de l'association	1	1	2	7
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à des évènements imprévus	2	2	1	2
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles	5	3	3	6
Baisse des subventions publiques	4	4	6	14
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	6	5	5	5
Baisse du nombre d'adhérents	3	6	11	13
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications nécessaires	9	7	4	10
Diminution des dons et des legs	7	8	19	20
Divergences au sein du CA ou du bureau	8	9	12	11
Solvabilisation plus difficile des usagers de l'association	10	10	18	18
Baisse des financements publics de toutes formes	11	11	7	8
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	14	12	10	9
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	21	13	9	1
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	12	14	15	17
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions	18	15	8	4
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	20	16	13	3
Taille insuffisante de l'association	13	17	17	15
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	16	18	16	16
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	15	19	20	19
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	17	20	14	12
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipements)	19	21	21	21

Lire : les difficultés à renouveler les structures dirigeantes se situent au premier rang des difficultés ressenties par les associations ayant moins de 1000 euros de ressources annuelles.

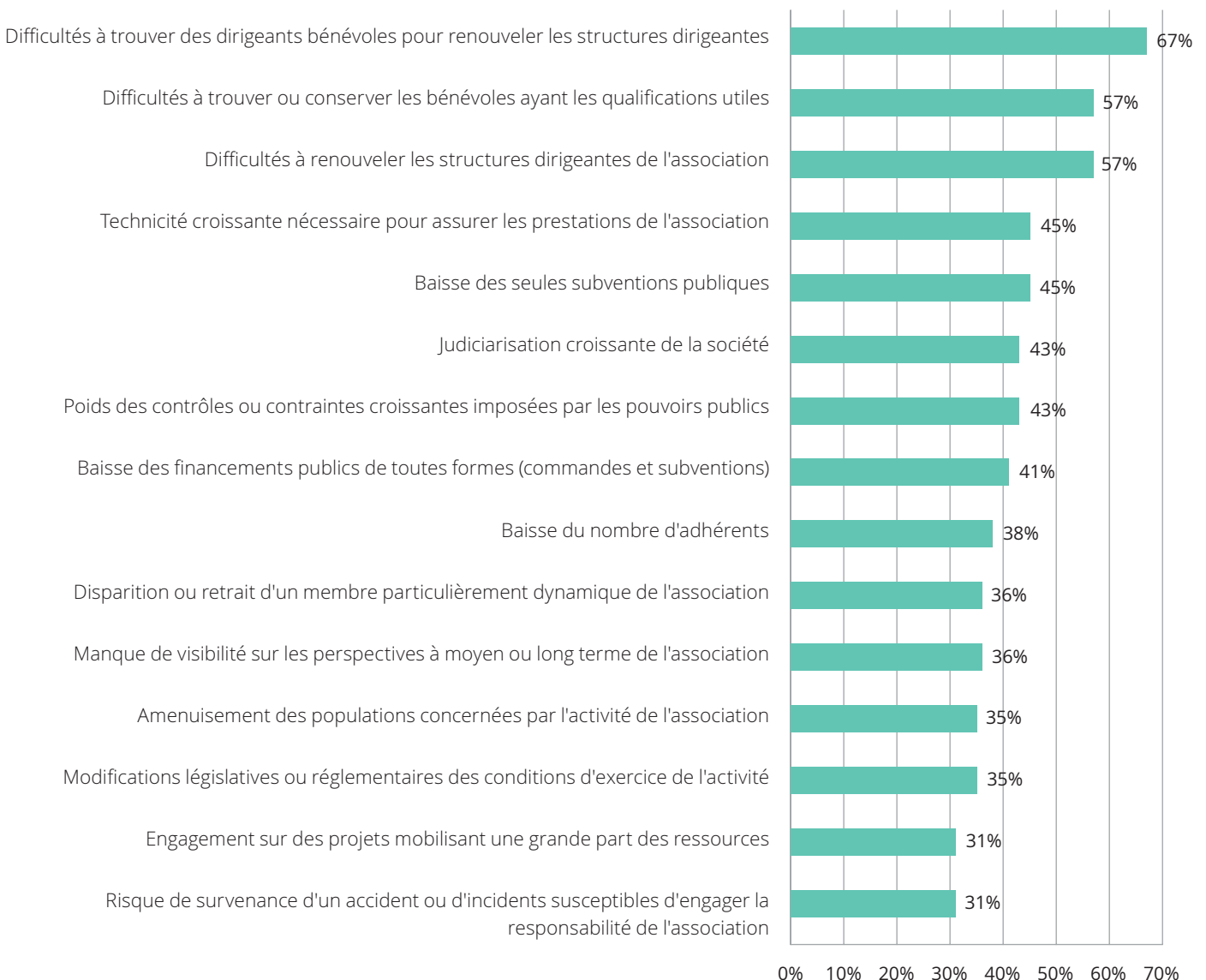
L'évolution de l'intensité des difficultés

Les associations, qu'elles soient sans salarié ou employeuses, ont estimé en majorité que les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles étaient celles dont l'intensité s'était le plus aggravée dans les dernières années : c'est en effet l'opinion de 67% des associations sans salarié et de 64% des associations employeuses. Pour les associations sans salarié, les difficultés à trouver des bénévoles ayant les compétences qui leurs sont utiles et

celles qui sont liées au renouvellement des structures dirigeantes figurent au second rang ex-aequo du classement de l'aggravation des difficultés rencontrées ; ces items recueillent l'adhésion de 57% des associations sans salarié. Les associations sans salarié ont également estimé que certaines difficultés, plus rarement évoquées par elles comparativement aux associations employeuses, s'imposaient avec plus de force qu'auparavant comme

la technicité croissante des interventions, la judiciarisation de la société, le poids des contrôles et les contraintes imposées par les pouvoirs publics, le risque de survenance d'un accident qui paraît souvent sous-estimé par elles. Les associations employeuses, qui citent plus fréquemment ces dernières difficultés, sont assez nombreuses à estimer que celles-ci se sont également aggravées [Graphiques 6 et 7].

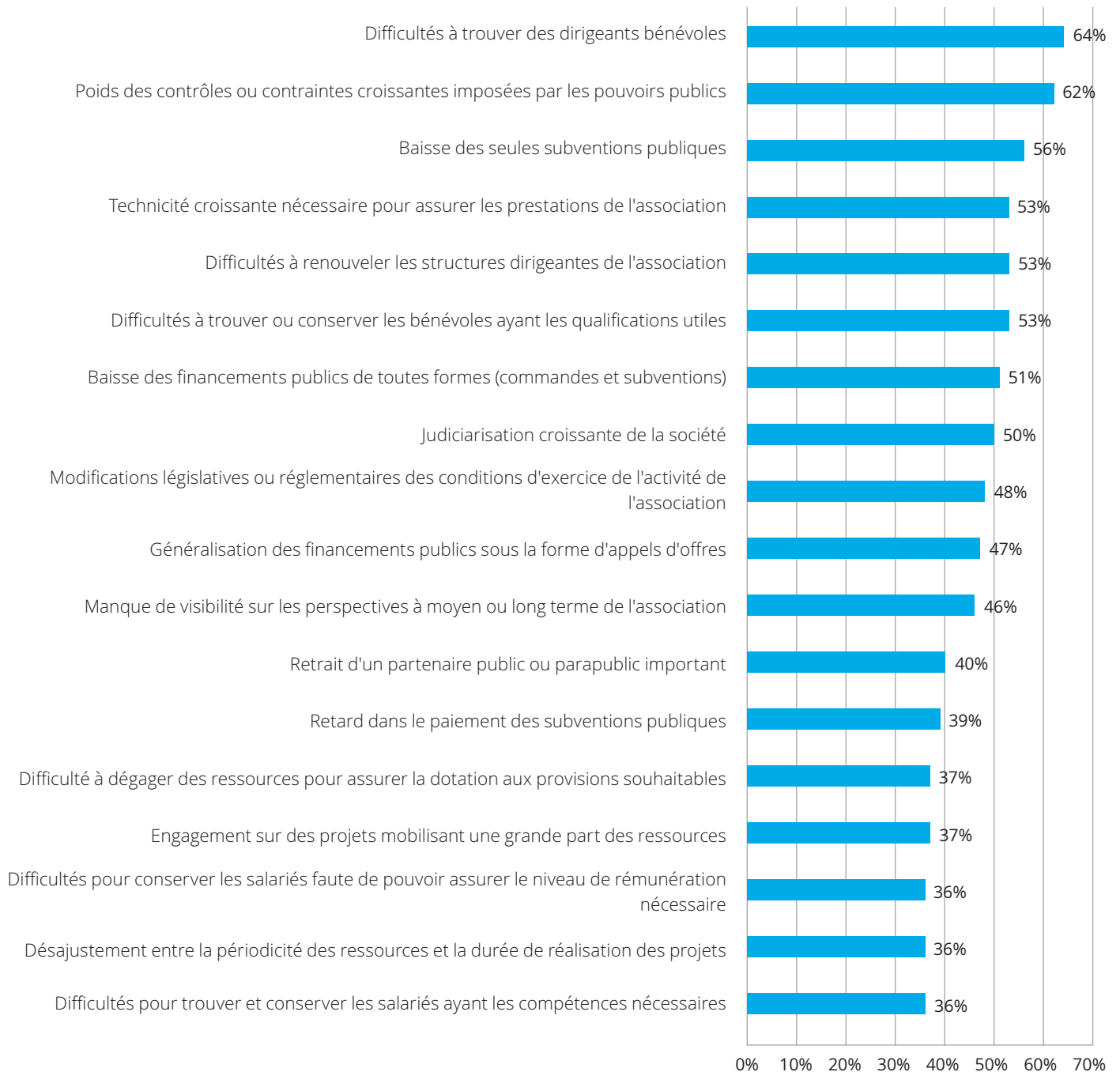
Graphique 6 — Classement des premières difficultés jugées en aggravation par les associations sans salarié



Lire : 67% des associations sans salarié estiment que les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles se sont aggravées dans les dernières années.

Comment évoluent les difficultés des associations ?

Graphique 7 — Classement des premières difficultés jugées en aggravation par les associations employeuses

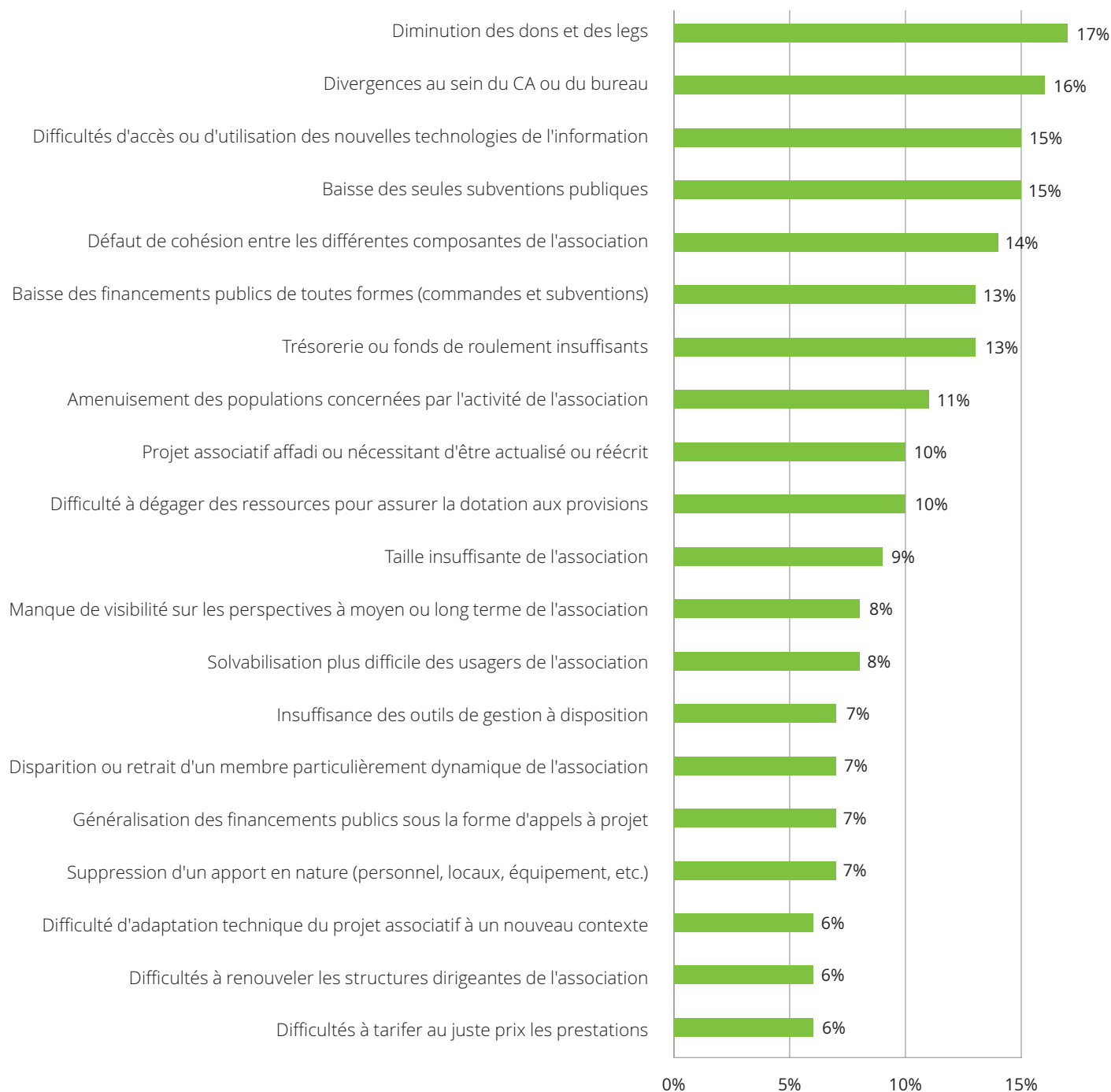


Lire : 64% des associations employeuses estiment que les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles se sont aggravées dans les dernières années.

D'une façon générale, rares sont les associations qui ont estimé que l'intensité des difficultés rencontrées avaient baissé dans la dernière période. Parmi les difficultés dont l'intensité est jugée en diminution par les associations figurent aux premiers rangs celles qui dépendent

de l'association elle-même : les divergences au sein du bureau ou du CA, un défaut de cohésion entre les composantes de l'association, un projet associatif nécessitant d'être réécrit ou actualisé, une insuffisance des outils de gestion [Graphiques 8 et 9].

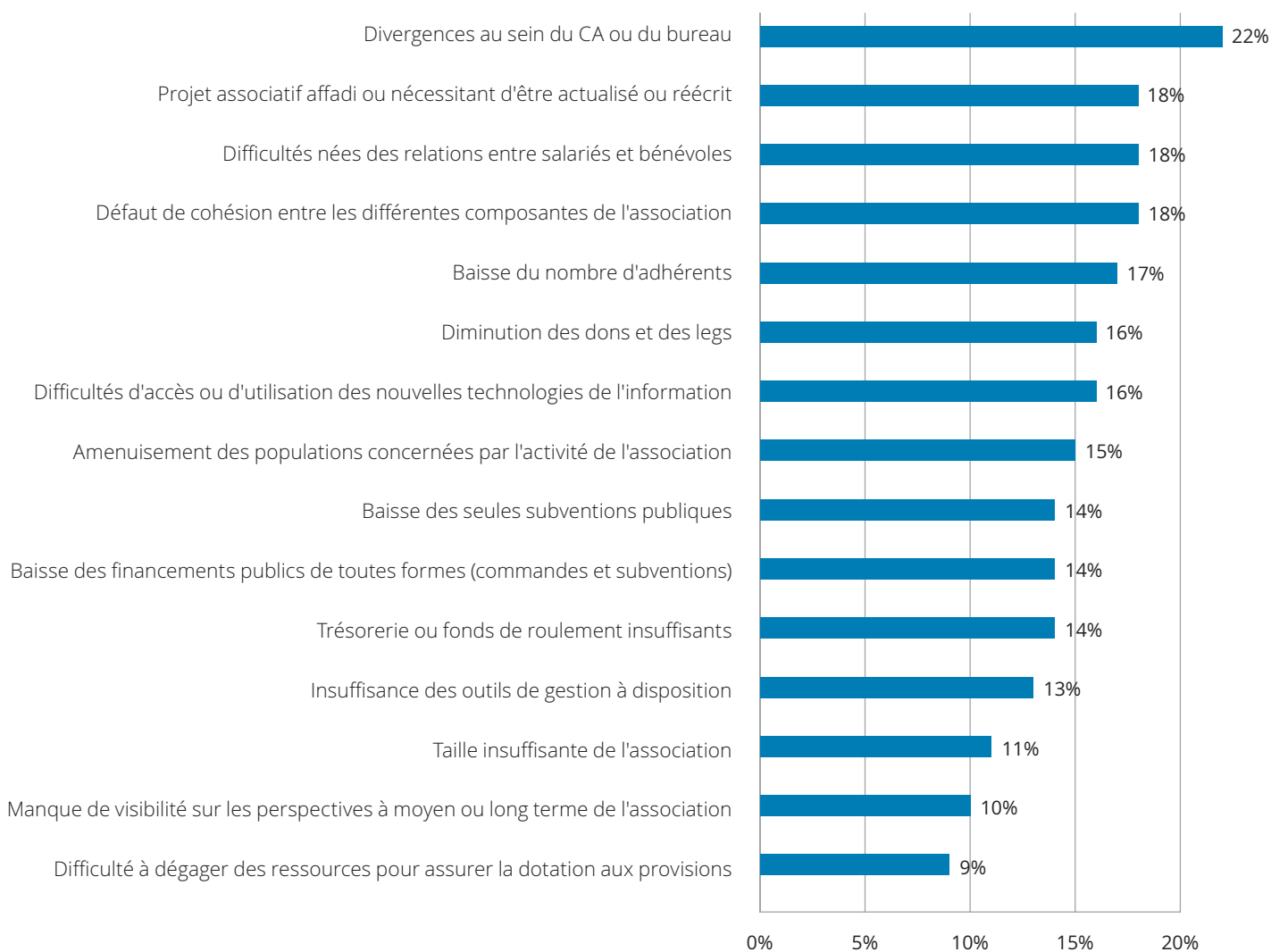
Graphique 8 — Classement des premières difficultés dont l'intensité a le plus diminué selon les associations sans salarié



Lire : 17% des associations sans salarié estiment que l'intensité des difficultés liées à la diminution des dons et des legs a diminué.

Comment évoluent les difficultés des associations ?

Graphique 9 — Classement des difficultés dont l'intensité a le plus diminué selon les associations employeuses



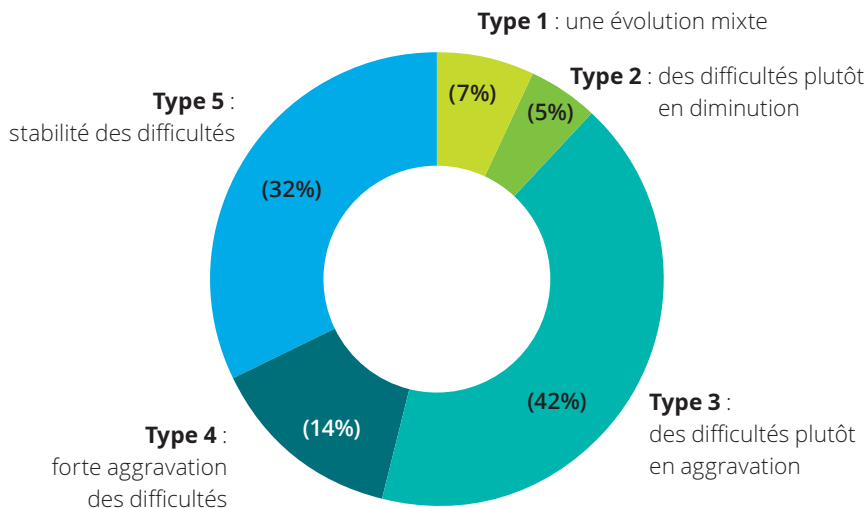
Lire : 22% des associations employeuses estiment que l'intensité des difficultés liées aux divergences au sein du CA ou du bureau a diminué.

Cinq types d'associations face à l'évolution de l'intensité des difficultés

Peut-on repérer des types d'associations selon l'évolution en intensité des difficultés ? Les méthodes de l'analyse des données ont été appliquées à l'échantillon des 3409 associations ayant renseigné le questionnaire. Au final, l'analyse conduit à distinguer cinq grands types d'associations du point de vue de l'évolution en intensité des difficultés rencontrées dans les six dernières années [Graphique 10].

quand elles en reçoivent, ces financements proviennent des communes, rarement des autres niveaux de collectivités publiques. Les dons constituent pour elles, comparativement aux autres associations, une ressource importante. Les associations du premier type s'appuient beaucoup sur le bénévolat pour développer leur activité. Elles estiment que les difficultés à collecter les dons sont relativement moins importantes qu'auparavant et que les difficultés liées à la baisse des financements publics sont relativement moins intenses pour elles depuis quelques années, mais elles soulignent néanmoins des difficultés croissantes concernant le retard de paiement des subventions publiques et la baisse des apports en nature en provenance des collectivités. Elles rencontrent des difficultés croissantes concernant la technicité nécessaire pour mettre en place leurs actions et l'accès aux nouvelles technologies ; elles estiment que le poids des contrôles et des réglementations est de plus en plus important.

Graphique 10 — Cinq types d'associations face à l'évolution de l'intensité des difficultés



Type 2 : des difficultés plutôt en diminution (5%)

Un second type est composée d'associations qui estiment globalement que l'intensité des difficultés rencontrées est moindre comparativement à la période précédente. Cette évolution, qui concerne un nombre particulièrement peu important d'associations – 5% - concerne des associations sans salarié ou de petites employeuses, souvent assez jeunes – le quart ont été créées après 2010 – pouvant appartenir à différents secteurs d'activité, mais les sportives et les militantes y sont plus représentées. Ces associations sont souvent actives en direction de publics indifférenciés et vivent de cotisations et de dons. Ces associations, peu dépendantes des financements publics et qui ont surmonté les difficultés liées à leurs premières années d'activité, estiment que d'une façon générale toutes les difficultés qu'elles ont pu rencontrer après leur création ont diminué d'intensité.

Type 1 : une évolution mixte (7%)

Le premier type rassemble des associations dont l'évolution du point de vue de l'intensité des difficultés est mixte, il se différencie de ce point de vue des autres types qui connaissent une évolution moins nuancée. Le type mixte est numériquement peu important : il représente 7% des associations ayant répondu aux questions relatives aux difficultés. Il est composé pour une part importante de petites associations d'action humanitaire et d'action sociale, c'est-à-dire d'associations comptant peu d'adhérents, tournées vers les autres et en particulier vers des publics en difficulté ou vulnérables. Ces associations, souvent assez jeunes, ont des budgets compris entre 10 et 50 k€. La plupart d'entre elles perçoivent peu de financements publics, et

Type 3 : des difficultés plutôt en aggravation (42%)

Le troisième type d'associations classées selon l'évolution en intensité des difficultés rencontrées est un type numériquement nombreux : il représente 42% des associations. Il est composé en grande majorité de petites associations sans salarié, vivant avec de tout petits budgets composés pour l'essentiel de ressources tirées de cotisations et de quelques recettes d'activité, et fonctionnant avec quelques apports en nature des mairies. Les associations culturelles et de loisirs et les petites militantes y sont plus nombreuses que dans les autres types. Ces associations développent des activités en direction de leurs membres. Bien que moins exposées que les autres à l'évolution des financements publics, ces associations estiment rencontrer des difficultés plus intenses qu'auparavant. Elles ressentent ainsi de façon plus aiguë la baisse et les transformations des financements publics, et des autres financements. Elles estiment que les ressources privées, notamment les dons ou celles provenant des usagers, sont plus difficiles à mobiliser qu'auparavant. Les difficultés à trouver des dirigeants et à renouveler les instances dirigeantes, présentes dans tous les types, semblent encore plus intenses pour ces associations.

Type 4 : forte aggravation des difficultés (14%)

Ce type, qui concerne 14% des associations, est majoritairement composé d'associations employeuses de tous secteurs d'activité, de taille moyenne ou importante, qui fonctionnent avec des ressources publiques majoritaires dans leurs budgets, en provenance de toutes les collectivités et notamment de l'État, des départements et des régions. Il s'agit souvent d'anciennes associations qui sont locataires de leurs locaux ou devenues propriétaires au fil du temps. Elles estiment que la plupart des difficultés qui sont les leurs se sont aggravées dans les dernières années, qu'il s'agisse des difficultés liées à la transformation des ressources publiques avec la baisse des subventions et la généralisation des commandes publiques, des difficultés de trésorerie, de difficultés qui sont liées à l'environnement juridique et institutionnel, mais aussi comme la plupart des associations, des difficultés à trouver des dirigeants bénévoles et à renouveler les structures dirigeantes de l'association. Ces associations signalent également des difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences qui leurs sont nécessaires. Elles ressentent également une aggravation des difficultés tenant à la responsabilité de l'association (risque d'accidents...).

Type 5 : stabilité des difficultés (32%)

Le dernier type d'évolution est celui d'une stabilité des difficultés rencontrées ; il concerne 32% des associations. Ces associations rencontrent cependant un certain nombre de difficultés : trouver et conserver leurs salariés, difficultés liées à leur responsabilité, concurrence avec d'autres entreprises ou associations, poids des contrôles et contraintes législatives et réglementaires, mais elles estiment que ces difficultés sont assez stables dans le temps. Ce type est constitué d'associations sans salarié ou employeuses disposant souvent de 10 à 50 k€ de ressources annuelles, appartenant surtout au secteur sportif – 32% des associations de ce type, mais aussi culturelles – 25% des associations de ce type sont des associations culturelles – ou de loisirs – 16%. L'âge moyen de ces associations est assez proche de celui de la moyenne des associations.

Conclusion

Un des premiers enseignements de l'étude concerne la participation croissante et massive des associations aux questions de l'enquête *Difficultés* qui témoigne d'une volonté importante d'analyser et d'exprimer leurs difficultés de façon construite.

Les difficultés liées à l'accès aux ressources figurent certes en bonne place dans les classements effectués par les différents types d'associations, mais ce sont les difficultés de renouvellement des structures dirigeantes et les difficultés liées à la trésorerie qui figurent aux deux premiers rangs des 40 items de difficultés proposés aux associations dans la plupart des types d'associations. La baisse des subventions publiques, rapide et importante, ne figure plus désormais au premier rang des difficultés ressenties par les associations comme cela avait été le cas dans la première observation conduite sur le sujet. Les associations se sont-elles habituées ou résignées à cette baisse, ou bien celles qui n'ont pu la surmonter ont-elles disparu et ne sont-elles plus là aujourd'hui pour témoigner de l'importance de cette difficulté ?

Si les difficultés liées au contexte institutionnel (poids des contrôles, modifications institutionnelles et législatives) ne se situent pas en haut des classements, elles figurent elles aussi en bonne place et font partie des difficultés dont les associations ont estimé qu'elles s'étaient considérablement aggravées dans la période récente.

Les difficultés ressenties par les associations ne se sont que très rarement améliorées dans les dernières années. Les progrès enregistrés concernent le plus souvent des difficultés internes à l'association (divergences au sein du CA ou du bureau, difficultés de cohésion entre les différentes composantes de l'association, projet associatif affadi ou devant être réécrit, difficultés de relations entre salariés et bénévoles). Mais d'une façon générale, les associations qui ont estimé que les difficultés qu'elles rencontraient s'aggravaient apparaissent particulièrement nombreuses.



Index des tableaux	Page
Tableau 1 – Classement des difficultés ressenties par les associations sans salarié	11
Tableau 2 – Classement des difficultés ressenties par les associations employeuses	12
Tableau 3 – Classement selon leur fréquence des premières difficultés exprimées selon le secteur d'activité des associations employeuses	13
Tableau 4 – Classement selon leur fréquence des premières difficultés exprimées selon la taille des associations	14
Index des graphiques	Page
Graphique 1 – Répartition des associations et des budgets associatifs selon le secteur d'activité des associations	4
Graphique 2 – Répartition des associations et des budgets associatifs selon la taille des associations	4
Graphique 3 – Structure des ressources publiques et privées des associations en 2005, 2011 et 2017	5
Graphique 4 – Taux annuel moyen d'évolution des indicateurs d'activité des associations sur la période 2011/2017	6
Graphique 5 – Taux annuel d'évolution comparée du nombre d'associations et des budgets selon la taille de l'association sur la période 2011/2017	7
Graphique 6 – Classement des premières difficultés jugées en aggravation par les associations sans salarié	15
Graphique 7 – Classement des premières difficultés jugées en aggravation par les associations employeuses	16
Graphique 8 – Classement des premières difficultés dont l'intensité a le plus diminué selon les associations sans salarié	17
Graphique 9 – Classement des difficultés dont l'intensité a le plus diminué selon les associations employeuses	18
Graphique 10 – Cinq types d'associations face à l'évolution de l'intensité des difficultés	19

Contacts

Jean-Pierre Vercamer

Associé responsable Audit secteur associatif
jvercamer@deloitte.fr

Viviane Tchernonog

Chercheuse
Centre d'Economie de La Sorbonne
Centre de recherche sur les associations
viviane.tchernonog@univ-paris1.fr

Deloitte.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou « Deloitte Global ») ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte
6, place de la Pyramide - 92908 Paris La Défense Cedex
© Octobre 2018 Deloitte Conseil – Une entité du réseau Deloitte
Tous droits réservés – Studio graphique France

PARTENAIRE

**#FRANCE
2023**