

Dossier

Deloitte.

Spécial associations employeurs

Enquête sur les facteurs de fragilité

Pour la première fois en France, une démarche a été initiée pour connaître les différents facteurs et variables agissant sur la stabilité des ressources des associations employeurs (elles sont 160 000 en France). Le 27 mars dernier, Viviane Tchernonog, chercheur au Cnrs, et Jean-Pierre Vercaemer, responsable chez Deloitte du secteur des Associations, ont présenté à une centaine de dirigeants du secteur associatif et à une dizaine de journalistes, réunis à l'Institut National de l'Histoire et de l'Art, les résultats d'une étude portant sur les causes de fragilités des associations employeurs.

Nous vous présentons les grandes lignes de cette étude qui est disponible dans sa totalité, par téléchargement gratuit, sur le site de Deloitte (<http://www.deloitte.fr>).

Cette conférence sera présentée très prochainement en régions (notamment à Lyon, Lille et Strasbourg).



DOSSIER RÉALISÉ
PAR LE DÉPARTEMENT
ASSOCIATIONS DE DELOITTE

La méthodologie.

Une double démarche a été engagée par le Cnrs et Deloitte :

> une série d'entretiens auprès d'une vingtaine de responsables associatifs, en mai 2005, a permis de tester le projet de questionnaire et de l'enrichir.

> une enquête par voie postale avec l'envoi, en juin 2005, d'un questionnaire de quatre pages auprès d'un échantillon de plus de 5 000 associations employeurs.

Le questionnaire comportait 88 questions et présentait trois parties :

> profil de l'association

> ressources courantes de l'association

> la troisième partie avait trois buts : identifier les facteurs de fragilité, interroger sur l'adaptation du projet associatif et sur l'origine des changements d'orientation de l'association, et repérer les éléments susceptibles de renforcer la viabilité de l'association.

500 associations ont participé à l'enquête soit en retournant le questionnaire rempli, soit en le saisissant directement en ligne.

Le taux de participation, de près de 10%, est tout à fait correct, compte tenu du thème abordé et des difficultés que représente le remplissage du questionnaire.

Les analyses conduites ont porté sur un échantillon de 432 associations.

Les associations se trouvent être le point de convergence et d'irradiation de nombreux bouleversements : désengagement de l'Etat noté par certaines associations, la fiscalisation d'une part 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 renforcement des contraintes administratives, la judiciarisation de la société. L'étude conduite auprès de 500 associations a permis de hiérarchiser dans ce contexte leurs différents facteurs de fragilité ce qui était aussi l'occasion de réfléchir à la nature même des associations.

Le « passage de témoin » entre associations

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. Le tableau ci-dessous suggère que c'est plus souvent le cas dans les secteurs où les associations employeurs ont une taille relativement modeste que dans ceux où les associations mobilisent des moyens financiers ou des ressources humaines importants comme les secteurs de l'action sanitaire, sociale ou humanitaire (cf. Tableau 1).



Etienne Pflimlin, président du Crédit Mutuel, a insisté sur la nécessité pour les associations de ne pas s'écarter de leur projet d'origine.

Le renouvellement du projet associatif

L'enquête montre la fréquence élevée de renouvellement du projet dans les différents secteurs associatifs : 30 % avaient renouvelé leur projet associatif dans les trois dernières années, 27 % prévoyaient de le faire dans les trois prochaines années. Ce sont souvent les associations qui ont modifié assez récemment leur projet qui envisage de l'adapter dans un avenir pas trop éloigné. 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. Comme le souligne une association : « Une association qui ne change pas son projet est une association qui meurt ». La modification du projet associatif facilite la

Tableau 1 : La continuité associative selon le secteur d'activité

	Pourcentage d'associations du secteur qui ont pris la suite d'une association précédente
Action caritative et humanitaire	7 %
Action sociale	4 %
Santé	10 %
Opinion, expression, défenses des droits, des causes	34 %
Loisirs	37 %
Éducation, formation professionnelle, insertion	8 %
Sports, chasse, pêche	27 %*
Culture	26 %
Défense des intérêts économiques, services aux entreprises, développement local	43 %
Ensemble	27 %

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.

transparence et offre souvent le moyen de concilier fidélité au projet initial et adaptation au contexte.

L'évolution provient le plus souvent des membres du CA ou de l'AG, mais aussi pour les grandes associations de la direction salariée ou des partenaires publics, moins souvent directement 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 ou sur l'influence des pouvoirs publics et ensuite seulement directement sur les signaux en provenance des usagers. Il y a deux raisons à cela : d'une part les actions internes où les pouvoirs publics ont déjà provoqué les adaptations nécessaires avant que la pression des usagers ne soit telle qu'elle oblige directement au changement, d'autre part l'étendue du champ des besoins des usagers étant très grande, seuls les besoins pour lesquels des ressources auront été dégagées trouveront une réponse. Dans beaucoup de schémas de

fonctionnement associatif, l'utilisateur n'est pas dans la position d'un client sur le marché de l'entreprise mais par exemple d'un ayant droit. La modification du projet associatif ainsi que la prévision de son adaptation dans les prochaines années sont nettement plus fréquentes pour les moyennes et grandes associations. Il y a là l'indice dans 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.

L'origine des changements dans les associations

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 (cf. Tableau 2).

L'instabilité différenciée des ressources

Les cotisations des membres apparaissent comme la ressource la plus stable pour la plupart des associations. La stabilité des ressources en dons est jugée variable pour les associations qui en bénéficient. Les recettes d'activité sont plus instables et l'instabilité tend à augmenter avec la croissance de la taille de l'association. Les subventions publiques apparaissent comme la ressource la plus instable (cf. Tableau 3).

C'est souvent la baisse, le gel ou le blocage des ressources publiques plus que leur instabilité qui est mis en cause ; 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 associations culturelles et de défense des droits et des causes insistent plus sur le désengagement de l'État ; les associations du secteur des loisirs soulignent plus les difficultés avec les partenaires publics locaux ou les difficultés avec les publics touchés. Les associations d'éducation, de formation, d'insertion reprennent le thème de la baisse des subventions ou du changement des politiques publiques mais insistent sur un changement du mode d'octroi des subventions, sur des articulations difficiles. Une association commente : « 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.

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 les prestations en nature, les dons et enfin les subventions publiques. Un facteur de fragilité propre aux associations apparaît : les recettes les plus facilement assimilables à celles qui proviennent d'un marché

Tableau 2 : 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.

Tableau 3 : La stabilité des ressources


	Plutôt stables*	Plutôt instables	NR	Ensemble
Cotisations	61 %	2 %	38 %	100 %
Dons	17 %	9 %	74 %	100 %
Recettes d'activité	41 %	15 %	45 %	100 %
Subventions publiques	40 %	19 %	40 %	100 %
Prestations en nature	14 %	5 %	80 %	100 %
Ressources totales	17 %	4 %	79 %	100 %

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

*Lire : 61 % des associations interrogées ont estimé que les cotisations étaient des ressources stables, 2 % estiment qu'elles sont plutôt instables et 38 % ne perçoivent pas la ressource ou ne répondent pas à la question.

Comment se procurer les résultats complets de l'enquête ?

 > par téléchargement (gratuit) sur le site de Deloitte (www.deloitte.fr)

 > par courrier, à adresser à

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

 > par téléphone, auprès d'Agnès Le Nail au 01 55 61 64 70



Le Ministre Jean-François Lamour (assis au centre sur la photo) a confirmé la volonté de l'Etat de « s'engager dans la durée » avec les associations en signant avec elles « des conventions pluri-annuelles d'objectifs ».

(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. 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 annonciateur de la demande se déroule sur des périodes relativement longues.

Pour les associations, cela est d'autant plus préoccupant que le financement public change de nature. 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. Les financements de type contractuel ont eu tendance à prendre le pas sur les subventions : autrement dit, quand la puissance publique souhaite développer une action associative, elle le fait plus en achetant des prestations ou en passant des conventions précises.

Les facteurs de fragilité

Les associations placent au premier rang des grands facteurs de fragilité les difficultés d'ordre financier, et ensuite les difficultés liées à l'environnement institutionnel. Les autres facteurs de fragilité apparaissent à des rangs bien inférieurs (cf. Tableau 4).

Pour aller plus loin que l'approche globale des grands facteurs de fragilité, une liste de facteurs précis de fragilité était proposée à l'examen des associations. Leurs réponses figurent dans le tableau ci-contre. Sur les 10 facteurs précis les plus fréquents, trois seraient susceptibles d'affecter aussi des entreprises : insuffisance de trésorerie, concurrence, technicité. Un quatrième facteur est spécifique de la nature même des associations : la désaffection des bénévoles. Les six autres facteurs sont spécifiques des associations, moins par leur nature (ils pourraient concerner aussi des entreprises), que 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. En revanche, 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 de l'ensemble des associations qu'un classement médiocre. Seule, une analyse par secteurs d'activité montrerait qu'ils peuvent aussi toucher de façon importante tel ou tel type d'associations placées dans un contexte particulier (cf. Tableau 5).

L'acteur public est souvent perçu par l'association à la fois comme élément d'incertitude et source de contraintes. Une association sociale commente le questionnaire : « ... je ne retrouve pas la principale difficulté qui est le manque de clarté, de permanence, de cohérence de certaines "politiques publiques" ».

Tableau 4 : Perception directe des grands facteurs 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	2 %	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.

Tableau 5 : 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, etc.)	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 %

Une deuxième 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 à tourner en rond... » Les associations de formation mettent aussi l'accent sur le rôle de financeur des pouvoirs publics moins pour dénoncer une insuffisance chronique qu'une complexité accrue : incertitude des renouvellements, difficultés relationnelles, incertitudes liées à la régionalisation. Les associations d'opinion, de défense des droits, de loisirs, sportives, culturelles, de défense des intérêts économiques apparaissant moins liées « par la nature des choses » à la même tâche, que les associations sociales ou sanitaires par exemple, le risque d'instrumentalisation y est plus fortement ressenti. Une association commente : « La difficulté majeure de notre association, outre la baisse des subventions publiques, tient dans la dépendance forte ».

L'environnement social et économique est aussi source de difficultés : l'évolution des publics, des adhérents (une association explique : « La loi biologique fait que le nombre d'anciens internés ou déportés s'ameuse. »), le poids des coûts, (une association caritative : « Dépendants 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 apportée notamment par les variations de champ d' « action des prescripteurs ».

Enfin l'association connaît des difficultés internes : insuffisance des fonds propres, compétences rares des bénévoles et/ou des salariés, cohérence de l'association.

Quelques éléments de viabilité en réponse

L'enquête centrée sur les facteurs de fragilité abordait aussi les premiers éléments de réponse souhaités par les associations. Les souhaits correspondent 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 ;

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

Repères

- 12,5 millions de bénévoles réalisent un volume de travail équivalent à celui de 700 000 à 800 000 emplois plein temps
- Les associations comptent environ 1 500 000 emplois salariés
- Elles réalisent un budget cumulé de l'ordre de 60 milliards d'euros
- Il existe environ 160 000 associations employeurs. Le nombre des associations sans salarié est mal connu même si on estime qu'il serait de l'ordre de 800 à 900 000.

Tableau 6 : Éléments de viabilité jugés importants par les associations

	Important
Une part plus importante accordée par les financements publics aux frais de fonctionnement	49 %*
Une adaptation des financements publics au cycle de l'activité associative	41 %
Une simplification des procédures administratives	34 %
Une meilleure connaissance par les administrations fiscales de la réalité associative	33 %
Une plus grande disponibilité des bénévoles susceptibles de s'impliquer dans la gestion	32 %
Un plus grand nombre de travailleurs bénévoles	25 %
Une fidélisation améliorée des donateurs ou des usagers	23 %
Une meilleure formation des bénévoles	23 %
Une plus grande facilité à recruter des salariés possédant les compétences requises	21 %
Une meilleure connaissance par le système bancaire de la réalité associative	15 %
Le repérage et l'assurance contre les risques	14 %
La création de sociétés de caution mutuelle ou de société d'entraide	13 %
La mise en place des règles de gouvernance de l'association	8 %
Une adaptation de la règle des 4 P	5 %

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

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

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 interrelations : un contexte plus stable, moins incertain ne peut que favoriser l'engagement des bénévoles et le recours à des outils de gestion nouveaux (cf. Tableau 6).

Les grandes associations et les moyennes sont très sensibles à l'intérêt d'une simplification éventuelle des procédures administratives. Ce sont en revanche les petites associations qui attachent plus d'importance à la disponibilité du bénévolat, à une meilleure connaissance par le système bancaire de la réalité associative.

Pour conclure

L'étude des facteurs de fragilité montre que si d'une part, l'association qui combine des ressources pour fournir une prestation, qui doit équilibrer ses comptes, apparaît sur certains points comparable à une entreprise si, d'autre part, elle peut participer à une mission de service public, elle n'est assimilable ni à une entreprise

ni à un agent public. 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'analyse factorielle des correspondances (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 ressources.

La prise en compte de cette situation particulière des associations est la première démarche à accomplir pour mieux comprendre leur nature et pour le cas échéant les aider à conforter leur action. Pour autant cela n'interdit pas de réfléchir à la mise en place d'éléments de viabilité plus ponctuels.

