



Les grands domaines de vulnérabilité du secteur associatif

La raréfaction et la forme des ressources

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

La recherche de financements alternatifs, qui s'appuierait sur une augmentation de la part des usagers, n'est pas une solution facile pour au moins 16% des associations qui indiquent que la solvabilité des usagers est de plus en plus difficile. Elles sont d'ailleurs 20% à rencontrer des difficultés pour tarifier au juste prix les prestations délivrées.

La maîtrise de la gestion

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

Une trésorerie ou un fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés sont pointés par près du tiers des associations. Le retard dans le paiement des subventions publiques explique une part de ces difficultés. Il est pointé par 23% des associations. 11% des associations employeurs doivent par ailleurs souvent affronter des problèmes de désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets.

L'insuffisance des outils de gestion à disposition, signalée par 9% des associations, aggrave les difficultés de maîtrise de la gestion et au final, près d'un quart des associations employeurs déclarent manquer de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association. En revanche les associations ont été très peu nombreuses – 3 % - à signaler dans ce contexte des difficultés pour emprunter auprès des banques.

La gouvernance

Une grande majorité des associations employeurs (67 %) reconnaissent rencontrer des difficultés en matière de gouvernance : renouvellement des structures dirigeantes, manque de visibilité à moyen et long terme. Les conflits sont rarement relevés par les associations. 7 % d'entre elles signalent que leur projet associatif nécessiterait d'être actualisé ou réécrit et 9 % d'entre elles indiquent être fragilisées par le départ ou le retrait d'un membre particulièrement important ou dynamique de l'association



L'environnement institutionnel

Les associations pointent en premier lieu dans ce domaine le poids des contrôles et les contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics, source de difficultés pour 29 % d'entre elles.

Les modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité sont également des sources de difficultés non négligeables pour 16 % des associations. 15 % des associations répondantes indiquent être fragilisées dans leurs décisions par les phénomènes de judiciarisation croissante de la société et d'évolution des réglementations. Dans ce contexte, les contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics ne représentent de difficultés réelles que pour 6% des associations, et principalement pour les grandes associations. Sur ce point particulier, on peut comprendre que la réforme de la doctrine fiscale, engagée en 2000, est complètement digérée.

La concurrence

Ce qui est pointé pour l'essentiel dans ce domaine, sont les phénomènes de concurrence entre associations : 19 % des associations employeurs répondantes indiquent explicitement des phénomènes de concurrence avec d'autres associations. 18 % d'entre elles font mention d'une baisse du nombre d'adhérents.

La concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins n'est signalée que par 6 % des associations.

L'accès au bénévolat et le renouvellement des structures dirigeantes

Les difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes sont très fréquentes puisqu'elles concernent 53 % des associations. C'est la principale difficulté relevée. Les difficultés liées à la recherche de bénévoles ayant des qualifications utiles à l'association concernent quant à elles 33 % des associations.

L'accès à l'emploi salarié et aux compétences

29 % des associations employeurs rencontrent des difficultés pour trouver ou conserver des salariés ayant les qualifications qui leur sont nécessaires. Pour 22 % d'entre elles ces difficultés tiennent à l'impossibilité d'assurer un niveau de rémunération correct.

Pour en savoir plus, consultez [l'étude complète, Deloitte – CNRS, « Les associations entre mutations et crise économique – État des difficultés »](#).

[Lire le témoignage de Pierre Vercamer \(Deloitte\)](#)

Consultez ci-dessous le classement des difficultés du secteur associatif ▼



Classement des 37 items de difficultés dans l'ensemble du secteur associatif :

	2012	2007
Difficultés à trouver des dirigeants bénévoles pour renouveler les structures dirigeantes	53%	-
Baisse des subventions publiques	46%	48%
Baisse des financements publics de toutes formes	39%	-
Difficultés à trouver ou conserver les bénévoles ayant les qualifications utiles à l'association	33%	-
Trésorerie ou fonds de roulement insuffisants pour faire face à d'éventuelles difficultés	31%	25%
Poids des contrôles ou contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics	29%	28%
Manque de visibilité sur les perspectives à moyen ou long terme de l'association	24%	29%
Retard dans le paiement des subventions publiques	23%	-
Difficultés pour conserver les salariés faute de pouvoir assurer le niveau de rémunération nécessaire	22%	-
Généralisation des financements publics sous la forme d'appels à projet ou d'appels d'offre	21%	-
Difficultés à tarifer au juste prix les prestations	20%	14%
Concurrence d'autres associations intervenant dans des domaines voisins	19%	23%
Baisse du nombre d'adhérents	18%	20%
Solvabilité plus difficile des usagers de l'association	16%	10%
Modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice de l'activité	16%	34%
Difficulté à dégager des ressources pour assurer la dotation aux provisions souhaitables	16%	9%
Diminutions des dons et des legs	16%	9%
Technicité croissante nécessaire pour assurer les prestations de l'association	16%	22%
Judiciarisation croissante de la société	15%	-
Difficultés pour trouver et conserver les salariés ayant les compétences nécessaires	13%	15%
Désajustement entre la périodicité des ressources et la durée de réalisation des projets	11%	9%
Engagement sur des projets mobilisant une grande part des ressources	11%	8%
Taille insuffisante de l'association	11%	17%
Difficulté à concilier activité associative et compléments d'activité commerciale	9%	11%
Disparition ou retrait d'un membre particulièrement dynamique de l'association	9%	19%
Insuffisance des outils de gestion à disposition	9%	6%
Risque de survenance d'un accident ou d'incidents susceptibles d'engager la responsabilité de l'association	8%	7%
Projet associatif affadi ou nécessitant d'être actualisé ou réécrit	7%	13%
Contraintes fiscales imposées par les pouvoirs publics	6%	7%
Retrait d'un partenaire public ou parapublic important	6%	26%
Suppression d'un apport en nature (personnel, locaux, équipement, etc.)	6%	22%
Concurrence d'entreprises intervenant dans des domaines voisins	6%	8%
Amenuisement des populations concernées par l'activité de l'association	5%	9%
Défaut de cohésion entre les différentes composantes de l'association	4%	8%
Divergences au sein du CA ou du bureau	3%	9%
Difficulté à emprunter auprès des banques	3%	6%
Difficulté d'adaptation technique du projet associatif à un nouveau contexte	3%	5%