

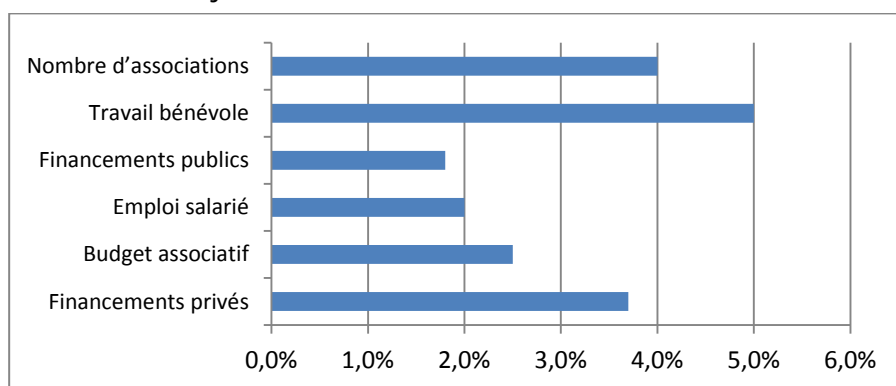


Les associations entre mutations et crise économique (octobre 2013)

Il y a six ans, le laboratoire Matisse, le CNRS et Deloitte présentaient une étude « Trajectoires associatives » qui visait à identifier les facteurs de fragilité des associations employeurs. Dans le cadre de l'enquête menée par Viviane Tchernonog sur le « Paysage associatif en 2012 », Deloitte a souhaité actualiser l'étude précédente.

Depuis les années 2000, les associations se sont retrouvées dans un contexte de fortes mutations et de crise économique.

Les évolutions du secteur associatif d'avant la période de crise, présente une croissance importante du nombre d'associations et de bénévoles, associée à un emploi salarié qui progresse naturellement, mais des financements publics qui commencent à ne plus être à la hauteur des enjeux.



% moyen d'évolution entre 1999 et 2005. Source : Viviane Tchernonog - Juris Associations - Financements publics - Evolutions et perspectives, 15 mai 2011.

Que constate-t-on depuis la fin des années 90 et début 2000 ?

- Une baisse des financements de l'Etat et la montée en charge des collectivités locales, et plus particulièrement des conseils généraux.
- Une transformation à long terme des subventions publiques en commandes publiques ou appels d'offres. Un changement de nature philosophique de la conception des relations entre l'Etat et les associations se met peu à peu en place, sous tendu également par les réglementations fiscales et européennes, qui fournissent un cadre plus strict pour l'octroi des subventions.
- Une privatisation croissante des ressources par un développement important de la participation des usagers au service rendu par l'association (paiement d'un prix et/ou cotisations).
- Un contexte de forte professionnalisation : les interventions devenant de plus en plus techniques, nécessitant un travail (bénévole ou salarié) de plus en plus qualifié.
- La concurrence entre associations. La création d'associations s'est accélérée vers le milieu des années 2000. Si cette vitalité associative est rassurante en termes de vie démocratique et citoyenne, elle se traduit sur le terrain par une concurrence accrue entre associations, alimentant le sentiment de raréfaction des ressources.

Et la crise de 2008 : quelles en ont été les impacts ?

La crise financière de 2008 a affecté l'économie réelle en 2009 et a accéléré depuis toutes les évolutions précédemment citées.

Les données actuellement disponibles ne permettent pas de mesurer l'impact de la crise sur le secteur associatif, mais il est possible de tirer quelques enseignements de l'évolution de l'emploi salarié dans le secteur. L'emploi salarié a continué d'augmenter en 2010, indiquant que les ressources des associations se sont maintenues en 2010. Par contre, il s'est infléchi en 2011. C'est à cette période que les collectivités locales et territoriales n'ont pu compenser la baisse des financements de l'Etat.

Quels sont les grands domaines de vulnérabilité du secteur associatif ?

L'étude commandée par Deloitte s'est appuyée sur un échantillon de réponse de 2 400 associations, dont 869 ont recours à de l'emploi salarié constituant la cible de cette étude, car confrontées très largement par les mutations décrites ci-dessus et par la crise. Une grille de 37 items a été établie, recensant les difficultés susceptibles d'être rencontrées par les associations.

L'étude fait ressortir **8 grands domaines de difficultés** du secteur associatif :

Domaines de difficulté	Fréquence
Raréfaction et transformation des ressources	80%
Maîtrise de la gestion	68%
Gouvernance	66%
Environnement institutionnel	46%
Concurrence	43%
Accès aux compétences bénévoles et recherche de dirigeants	63%
Accès aux compétences salariées	29%
Autres difficultés	23%

Raréfaction et transformation des ressources

La première difficulté annoncée par les associations concerne la raréfaction et la transformation des ressources, suite à la diminution constatée des financements publics et à la difficulté de trouver des financements alternatifs pour les remplacer. La solvabilité des usagers est de plus en plus restreinte compte tenu du contexte économique.

Par ailleurs, la généralisation des financements publics sous forme d'appels d'offres est pointée par 21% des associations ayant répondu.

Enfin, concernant les dons, la recherche de financement par dons et mécénats est plus complexe et nécessitent à ce jour, un ciblage plus précis des donateurs, difficiles à mettre en place par les associations petites et moyennes.

Maitrise de la gestion

La diminution et l'irrégularité des financements publics et privés génèrent des difficultés de contrôle de gestion.

Un fonds de roulement insuffisant (réserves durables) est pointé par près du tiers des associations, générant des difficultés de trésorerie, expliquées également en partie par des délais de règlement des subventions publiques qui s'allongent.

L'insuffisance des outils de gestion à disposition aggrave cette situation. 24% des associations déclarent manquer de visibilité sur les perspectives à moyen et long terme.

La gouvernance

66% des associations employeurs interrogées connaissent des difficultés en matière de gouvernance. Pour 55% des associations, cela concerne le renouvellement des structures dirigeantes. 9% d'entre elles indiquent être fragilisées par le départ ou le retrait d'un membre particulièrement important ou dynamique de l'association.

Environnement institutionnel

Pour 46 % des associations employeurs interrogées, l'environnement institutionnel génère également des difficultés, plus particulièrement par le poids des contrôles administratifs et les contraintes croissantes imposées par les pouvoirs publics. Les modifications législatives ou réglementaires des conditions d'exercice sont également une source de difficultés, mais également le phénomène de judiciarisation croissante de la société.

La concurrence

L'augmentation du nombre d'associations engendre des difficultés liées à la concurrence entre associations, et cela est plus prégnant dans un contexte de diminution de ressources.

Il est à noter également que 18% des associations mentionnent une baisse de leurs adhérents. Cette formulation est fréquente dans les associations qui n'ont pas repéré ce problème comme émanant d'une concurrence entre associations.

L'accès au bénévolat et le renouvellement des structures dirigeantes

Le nombre de bénévoles augmente, mais 53 % des associations indiquent qu'elles ont des difficultés à renouveler leurs équipes dirigeantes bénévoles. Une autre problématique relevée concerne la recherche de bénévoles qualifiée.

L'accès à l'emploi salarié et aux compétences

29% des associations employeurs interrogées rencontrent des difficultés pour trouver ou conserver des salariés ayant les qualifications qui leur sont nécessaires. Pour 22% d'entre elles, la cause serait l'impossibilité pour les associations d'assurer un niveau de rémunération correcte.

Nous venons de vous décrire très succinctement les grands domaines de difficultés des associations employeurs en France.

Nous reviendrons sur certaines de ces difficultés pour essayer de vous apporter des réponses pratiques.

Pour aller plus loin :

- **sur cette étude**, [consulter notre rubrique Etudes](#) pour télécharger : l'étude complète, une synthèse très détaillée ou lire le témoignage de Pierre Vercamer, Associé Deloitte, responsable du secteur Associations & Fondations.
- **Sur l'état des lieux du secteur associatif** : voir le livre de Viviane Tchernonog, [Le paysage associatif français](#).

In Extenso pour le Crédit Mutuel

associ@thèque
Partenaire de votre engagement