



**cese**

**Conseil économique  
— social et —  
environnemental**

# *Evolution des modèles de financement des associations*

Analyse des contributions issues du questionnaire  
Rapport final, 11 mars 2024

Conseil économique social et environnemental  
9, place d'Iéna • 75775 Paris cedex 16  
01 44 43 61 27 • [info@lecese.fr](mailto:info@lecese.fr)

# Plan du document

- 1 Synthèse**
- 2 Chiffres clés de la consultation**
- 3 Méthodologie**
- 4 Analyses transverses**
- 5 Résultats détaillés**
- 6 Propositions concrètes**

# 1. Synthèse

# Synthèse (1/2)

La commission Economie Finances s'est saisie d'un **projet d'avis sur le financement du modèle associatif**, rapporté par Mme Dominique Joseph et M Martin Bobel. Par cet avis, le CESE souhaite analyser l'évolution des modèles économiques associatifs, notamment les modes de contractualisation avec les pouvoirs publics et leurs effets systémiques et politiques sur l'organisation de la société et sur la vie démocratique en veillant à détailler ces éléments d'analyse par typologie d'association. Cette analyse doit aboutir à des préconisations qui seront présentées le 28 mai au CESE.

Dans ce cadre a été lancé un **questionnaire à l'attention des responsables associatifs pour établir un diagnostic des évolutions récentes des modèles de financement des associations**. Cette consultation s'est tenue du 24 janvier 2024 au 13 février 2024.

Plus de **6 500** associations ont répondu au questionnaire. Elles agissent principalement dans un **cadre d'intérêt général** (pour 86% d'entre elles), **depuis plus de 20 ans** (pour 64% d'entre elles) et à **l'échelle locale** (pour 56% d'entre elles). Elles comptent pour la majorité **moins de 10 salariés** (pour 77% d'entre elles) et **moins de 20 bénévoles** (pour 57% d'entre elles).

Ces associations remontent d'abord des difficultés limitantes liées au **temps nécessaire pour rechercher des financements** (91%) et au financement du **fonctionnement de l'organisation** (90%) et des **projets à long terme** (89%). Le délai de versement des aides publiques, les conditions attachés aux appels à projets, les difficultés à justifier du caractère innovant des projets ou à financer des projets innovants, sont aussi considérées comme des difficultés limitantes. Les associations ajoutent encore rencontrer des difficultés liées à la technicité des démarches, à la diminution du nombre de bénévoles et adhérents, à la hausse des charges, au manque de soutien et de reconnaissance de la part des pouvoirs publics et du grand public et aux tensions de trésorerie.

Dans ce contexte, 42% des associations constatent une **diminution ces dernières années de la part des subventions publiques** dans leurs recettes. Or, **presque deux tiers des associations considèrent ne pas bénéficier de moyens suffisants pour assurer l'objet social de leur association**.

Pour faire face à cette situation, **les associations combinent quatre types de stratégies**.

- **Le développement du mécénat et des dons et l'augmentation du montant des cotisations** (70%). La recherche de mécènes ou de nouveaux donateurs concerne principalement des associations jeunes (moins de 3 ans) ou de taille importante (plus de 500 salariés). L'augmentation du montant des cotisations est quant à elle privilégiée par des associations, notamment sportives, dont le budget est inférieur à 100 K€ (37,1%) et de plus de 20 ans d'ancienneté (35,2%).

# Synthèse (2/2)

- **La maîtrise des coûts** (67%), en cherchant à diminuer les charges de fonctionnement (45%) – notamment la masse salariale par le report de recrutements, le plafonnement des salaires voire des licenciements – et à arrêter certains projets (45%). Cette stratégie est retenue par des associations de tous secteurs d'activité, et plus particulièrement par les celles de plus de 250 salariés (82%) et les plus anciennes (71% des plus de 20 ans).
- **Le développement des activités économiques** (53%), c'est-à-dire le développement de nouveaux biens et services (35%), l'augmentation des prix des biens et services (hors inflation) (29%) ou encore le développement des prestations et offres rémunérées, l'organisation d'événements lucratifs, la mutualisation d'activités et le développement de partenariats (4,1%). Ces stratégies vont notamment concerner des associations qui interviennent dans les secteurs de l'environnement, des activités économiques, des loisirs et de la culture, et notamment celles qui ont entre 11 et 250 salariés ou un budget supérieur à 500 K€.
- **La réponse à des appels à projet et marchés publics** (11%), surtout pour des associations de taille importante (en budget ou nombre de salariés).

Notamment, constatant **la baisse des subventions directes au profit des appels à projets et appels à manifestation d'intérêt**, les associations se disent majoritairement contraintes à **créer des projets exclusivement pour y répondre**, parfois en marge de leur projet initial.

Dans ce contexte, **les associations restent globalement confiantes quant à leur pérennité** - du fait de leur utilité, de l'engagement de leurs équipes et bénévoles, de leur gestion saine et de leur ancienneté -, **mais elles sont inquiètes** du contexte économique et des difficultés à trouver ou retenir des bénévoles et adhérents. Elles soulignent la nécessité d'**agir pour sauver leur pouvoir d'action**, et appellent à une **évolution des financements en sortant du mécanisme des appels à projets** au profit de mécanismes permettant le **financement du fonctionnement** et des **financements pluriannuels**. Elles espèrent aussi un **meilleur accompagnement et une simplification des démarches**. Elles attendent encore d'être **davantage écoutées et considérées par les pouvoirs publics**, afin que leur rôle pour l'intérêt général et leur importance pour le développement du tissu local soit pleinement reconnu.

Enfin, les associations formulent au travers de la consultation un ensemble de propositions concrètes, présentées dans la dernière partie du rapport. Ces propositions concernent l'**évolution des financements** (financement du fonctionnement, financements pluriannuels, allègement des charges sociales et fiscales, accès aux financements privés), la **simplification de la vie des associations** (simplification des démarches administratives, gestion de la trésorerie, adaptation aux spécificités, connaissance des financements) et la **valorisation et l'attractivité du bénévolat**.

## 2. Chiffres clés de la consultation

# Chiffres clés de la consultation



**6 524**

**Associations**



**13 095**

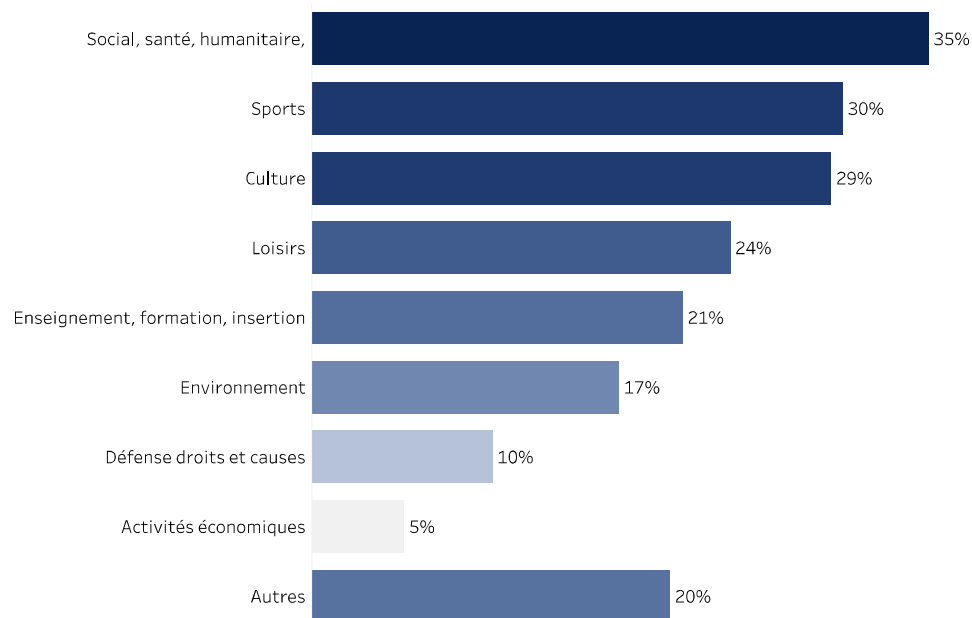
**verbatim**





# Typologie des associations (1/5)

Quels sont vos principaux secteurs d'activité ?



% de participants – Une association peut avoir plusieurs secteurs d'activités

Nombre de participants : 5 021

\*Echantillon avec une sur-représentation du secteur Social, santé, humanitaire qui représente 14% uniquement des associations en France, les principaux secteurs étant le Sport (24%) et la culture (23%) (source « Les chiffres clés de la vie associative », INJEP, 2019,)

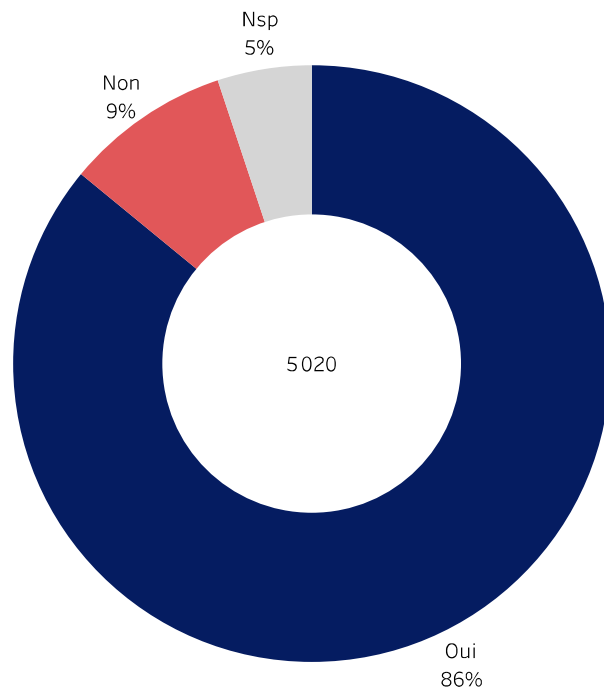
Les participants qui ont indiqué d'« autres » secteurs d'activité citent l'éducation, le handicap, la solidarité internationale, l'insertion, l'emploi ou encore le tourisme.

NB : des réseaux ont particulièrement diffusé le questionnaire auprès de leurs adhérents, **avec entre 50 et 100 associations issues du même réseau**, comme par exemple les Centres Sociaux (et leurs fédérations départementales), Famille Rurale, La Ligue de l'Enseignement)

# Typologie des associations

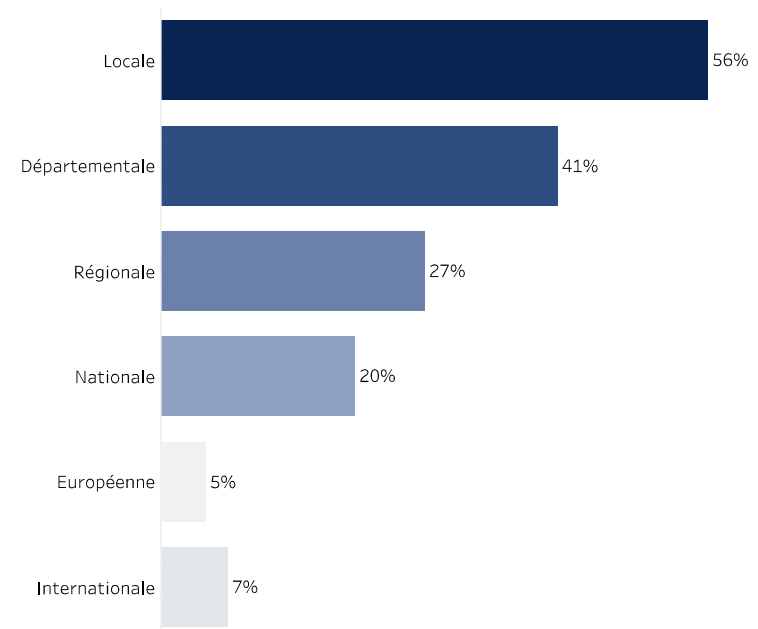
## (2/5)

Votre association agit-elle dans un cadre d'intérêt général (non-lucrativité, agréments, etc.) ?



Nombre de participants : 5 020

A quelle échelle territoriale votre association agit-elle ?



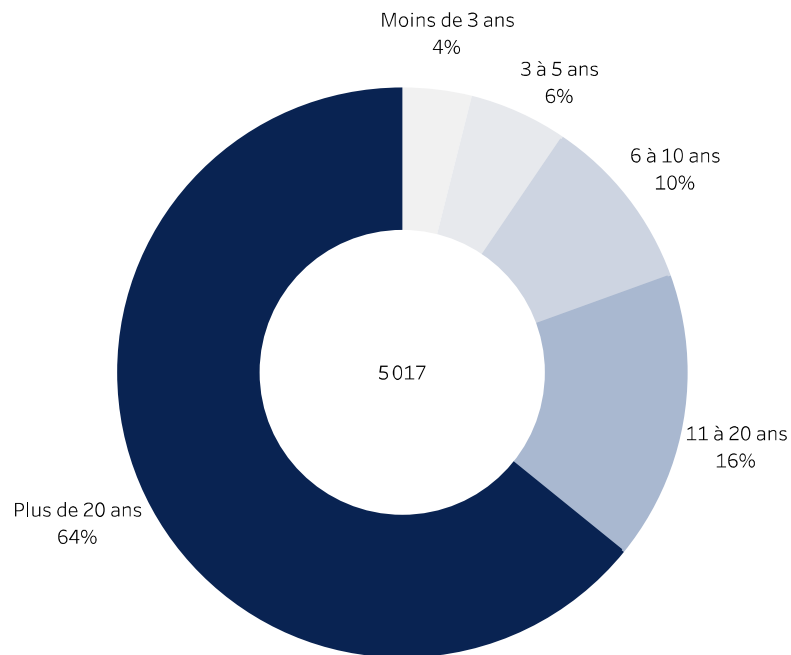
% de participants - Une association peut intervenir à plusieurs échelles territoriales

Nombre de participants : 5 018

# Typologie des associations

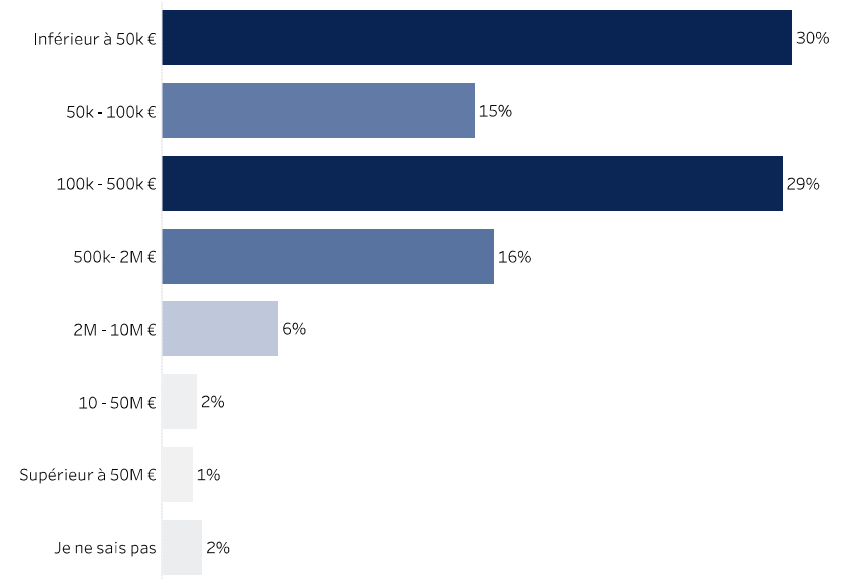
(3/5)

Âge de l'association



Nombre de participants : 5 017

Budget de votre organisation

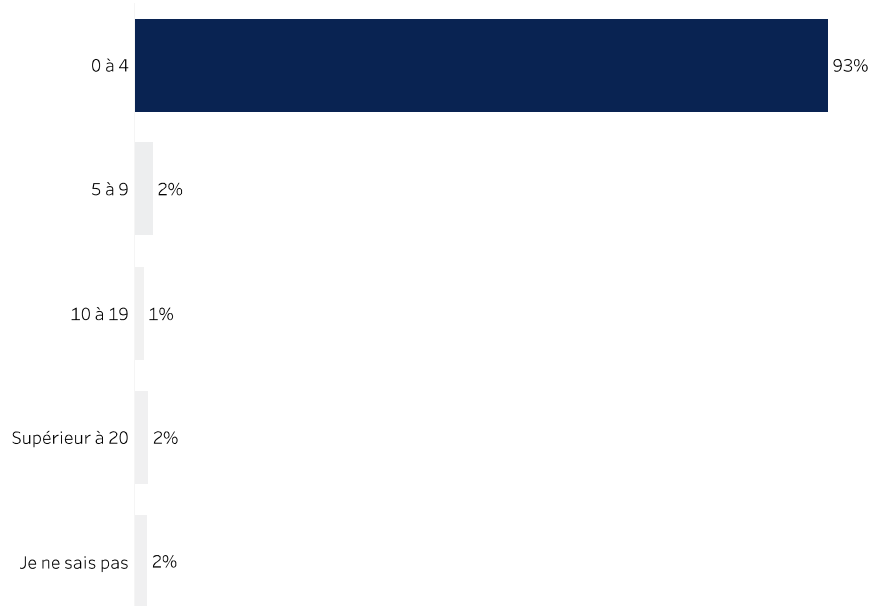


Nombre de participants : 5 012

# Typologie des associations

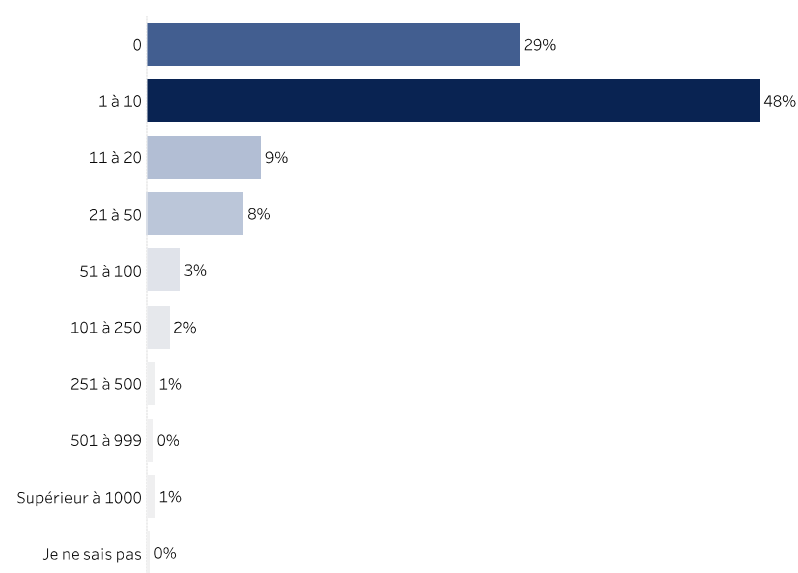
(4/5)

Nombre de volontaires en service civique\*



Nombre de participants : 5 015

Nombre de salariées et salariés dans votre organisation\*



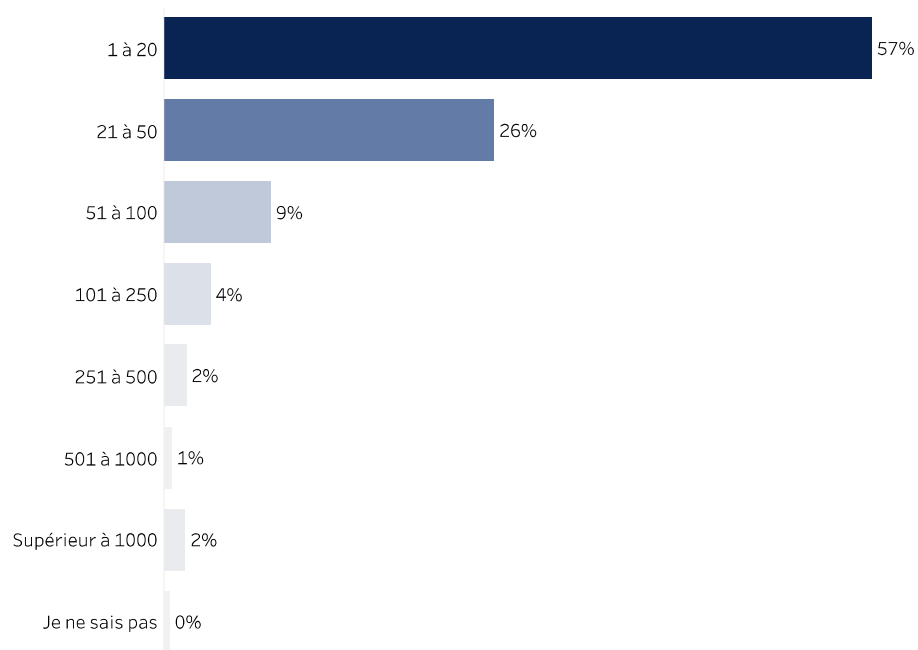
Nombre de participants : 5 013

\*Echantillon avec une sur-représentation des associations employeuses, contre 10% uniquement des associations en France (source « Le paysage associatif français, mesures et évolutions », Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, 2019, Lefebvre Dalloz)

# Typologie des associations

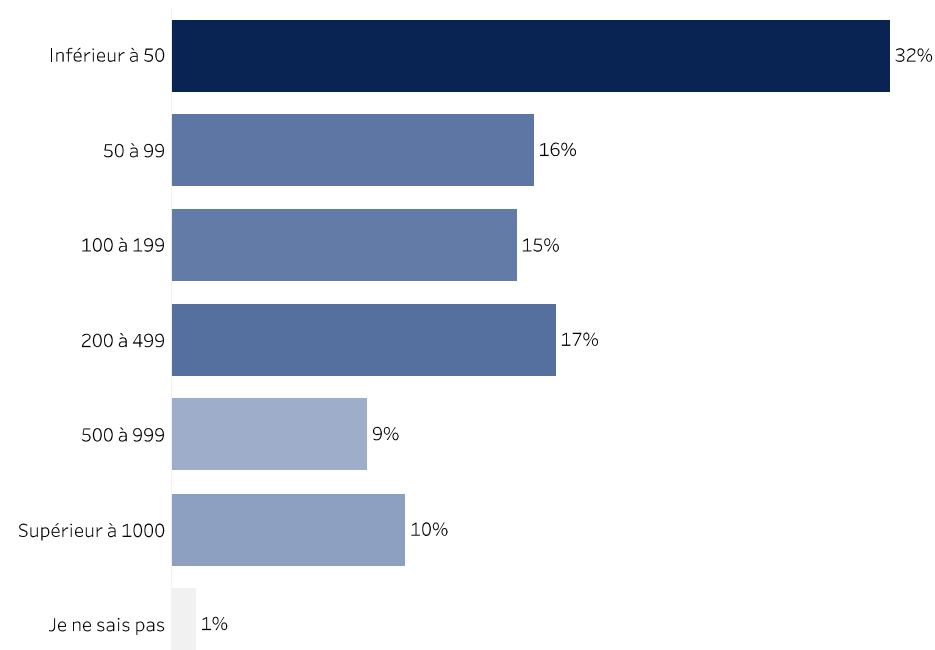
(5/5)

Nombre de bénévoles dont dirigeantes et dirigeants



Nombre de participants : 5 013

Nombre d'adhérentes et adhérents



Nombre de participants : 5 010

# 3. Méthodologie



# La méthode d'analyse et de restitution

(1/2)

## Points de vigilance méthodologique

Aucune réponse n'était obligatoire. Ceci explique un nombre de contributeurs différent pour chaque question. Pour chacune, le nombre de participants est indiqué en bas de page. La nature de la question est également précisée : question ouverte, question fermée.

## Comment lire les chiffres présentés dans les pages suivantes ?

Les pourcentages présentés (pour les questions ouvertes et fermées) sont calculés sur la base du nombre de participants par question. S'il est indiqué que 10% des participants expriment l'idée A, cela revient à dire que 10% des participants qui ont répondu à cette question ont coché l'item A. Il est à noter que chaque contributeur peut partager plusieurs contributions en réponse à une même question (pour une question fermée à choix multiples ou pour une question ouverte). Ce participant sera donc comptabilisé plusieurs fois sur différents items, et le total des pourcentages des items pourra donc être supérieur à 100%.

Il convient aussi de noter que ces pourcentages ne sont représentatifs que des seules associations qui ont répondu au questionnaire, et non de l'exhaustivité des associations.

## L'analyse des questions fermées

La méthode d'analyse des questions fermées repose sur une **analyse quantitative** à plat des réponses aux questions. Les résultats sont exprimés en pourcentage de contributeurs ayant répondu à la question (à l'exception de la première question Q1).

## L'analyse des questions ouvertes

Les questions ouvertes donnent une large part à l'expression libre et spontanée des contributeurs. Elle permet de capturer une richesse de points de vue.

La méthode d'analyse des questions ouvertes repose sur une **analyse qualitative** :

- **analyse sémantique et lexicologique et regroupement par idées principales** : analyse des contributions et séparation des idées distinctes qu'elles contiennent ; analyse des idées majoritaires par regroupement thématique
- **analyse des idées par grandes thématiques** : analyse à plat des idées principales par thématiques ; partage de verbatims

L'analyse sémantique et lexicologique s'appuie pour partie sur l'utilisation d'un algorithme de reconnaissance du langage naturel (NLP) et pour partie sur le regard humain de l'analyste. La méthode permet une catégorisation ("indexation") des verbatims autour d'un référentiel de propositions, qui permet de faire émerger les grandes tendances de réponses et les poids relatifs de ces réponses.

Le corpus de verbatims qui a pu être ainsi indexé représente 100% des participants.

Les résultats sont exprimés en pourcentage de contributeurs s'étant spontanément exprimé sur la thématique. Un participant peut avoir exprimé plusieurs idées.

# La méthode d'analyse et de restitution

## (2/2)

### L'analyse transverse

L'analyse transverse (cf. chapitre 4) qui détaille notamment les stratégies de financement auxquelles ont recours les associations, s'appuie en partie sur une consolidation des réponses de la question fermée *Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ?* et du détail des réponses à la question ouverte *Q6 - Autres*. 4 stratégies ont été ainsi distinguées. Elles regroupent les ensembles de réponses suivants :

#### 1. Stratégies de maîtrise des coûts :

- Q6 : « Diminuer vos charges de fonctionnement »
- Q6 – Autres : « Des stratégies de maîtrise et réduction des coûts et de limitation du développement » (« Limiter le développement de l'association et réduire le nombre et l'ampleur des projets », « Réduire la masse salariale et licencier », « Augmenter le nombre de bénévoles », « Réduire les frais de fonctionnement » et « Optimiser l'organisation »)

#### 2. Stratégies de développement d'activités économiques :

- Q6 : « Développer de nouveaux biens et services » et « Augmenter les prix des biens et services (hors inflation) »
- Q6 – Autres : « Développer les prestations et offres rémunérées (activités lucratives et prestations tarifées, augmentation des cotisations, etc.) », « Organiser des événements/manifestations lucratives (Lotos, vide-greniers...) », « Mutualiser les activités et développer des partenariats », « Rechercher de nouveaux publics et attirer de nouveaux adhérents », « Mener des stratégies de développement territorial », « Mettre en place des stratégies d'organisation fiscales », « Diversifier le champ des activités et prestations »

#### 3. Stratégies de développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations :

- Q6 : « Rechercher de nouveaux mécènes », « Rechercher des donateurs », « Augmenter le montant des cotisations »
- Q6 – Autres : « Des stratégies d'hybridation des financements » (« Diversifier les sources de financement (publics, privés, etc.) ») et « Multiplier les demandes », « Rechercher de nouveaux financements privés » et « Faire évoluer le modèle économique »

#### 4. Stratégies de développement des marchés publics (DSP...) et appels à projet :

- Q6 : « Augmenter vos activités ciblées sur les marchés publics »
- Q6 – Autres : « Multiplier les réponses aux appels à projet et développer de nouveaux projets »



# 4. Analyses transverses

# La diminution des subventions publiques pousse les associations à diversifier leurs financements et maîtriser leurs coûts

**62% des associations constatent ne pas avoir assez de financements pour réaliser leur objet social et 42% d'entre elles ont vu diminuer les subventions publiques.**

Les structures les plus touchées par la baisse de subventions sont :

- **les plus anciennes** (44,6% des associations de plus de 6 ans vs. 27,2% des associations âgées de moins de 6 ans) et plus particulièrement les associations de plus de 20 ans (46,9% déclarent avoir constaté une baisse de leurs subventions).
- **les associations ayant un budget entre 50 K€ et 2 M€** (46% d'entre elles),

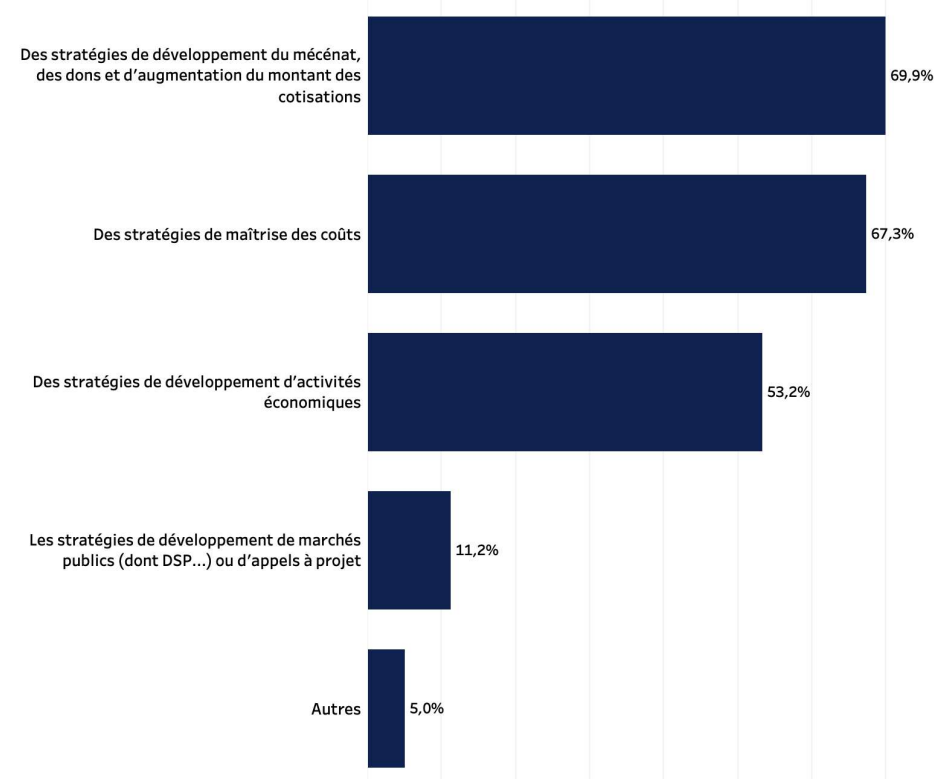
A noter que les très jeunes associations (< à 3 ans) déclarent à 39% ne pas bénéficier de subventions publiques.

Pour faire face à cette baisse des subventions publiques, **les associations ont mis en place 4 stratégies :**

- **le développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations** (69,9%),
- **la maîtrise des coûts** (67,3%),
- **le développement des activités économiques** (biens et services notamment) (53,2%),
- **la réponse à des appels à projet et marchés publics** (11,2%).

## Q6 + Q6 Autres - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ?\*

En % des participants ayant répondu à cette question



\* Cette analyse a été réalisée à partir d'une consolidation des réponses de la question Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ? et de la question Q6 - Autres (cf. chapitre 3 - Méthodologie)

# La diminution des subventions publiques pousse les associations à diversifier leurs financements et maîtriser leurs coûts

## 1 Des stratégies de développement du mécénat et des dons et d'augmentation du montant des cotisations

Près de 70% des associations indiquent répondre à la baisse des subventions en **recherchant des financements privés** (dons et mécénat) ou en **augmentant le montant de leurs cotisations**.

- La **recherche de fonds privés** est notamment privilégiée par les associations de moins de 3 ans (plus de la moitié développent le mécénat et de nouveaux donateurs) ou par les associations de taille importante (plus de 500 salariés).
- L'**augmentation du montant des cotisations** est principalement engagée par celles dont le budget est inférieur à 100 K€ (37,1%) et de plus de 20 ans d'ancienneté (35,2%), notamment dans le sport.

## 3 Des stratégies de développement d'activités économiques

53% des associations indiquent recourir à des **stratégies de développement d'activités économiques** par :

- le développement de nouveaux biens et services (34,6%),
- l'augmentation des prix des biens et services (hors inflation) (29%),
- le développement des prestations et offres rémunérées, l'organisation d'événements lucratifs, la mutualisation d'activités et le développement de partenariats (4,1%).

Ces stratégies sont principalement déployées par les structures ayant entre 11 et 250 salariés (67% pour les 11-50 salariés, 69% pour les 50-250 salariés) et les associations ayant un budget supérieur à 500 K€.

## 2 Des stratégies de maîtrise des coûts

67% des associations indiquent recourir à des **stratégies de maîtrise des coûts** qui consistent principalement en la **diminution des charges de fonctionnement** (45%) et l'**arrêt de certains projets** (45%).

Ces stratégies sont privilégiées par les associations de plus de 250 salariés (82%) et les plus anciennes (71% des plus de 20 ans).

## 4 Les stratégies de réponse aux marchés publics (dont DSP...) ou appels à projet

11,2% des associations déclarent recourir à des **stratégies de développement des marchés publics (DSP...) et appels à projet**.

Ces stratégies apparaissent minoritaires au regard des trois autres. Elles concernent principalement des associations de taille importante, en budget ou nombre de salariés (ex : 19% des associations disposant d'un budget supérieur à 2 M€ contre 5% des associations dont le budget est inférieur à 50 K€).

# La diminution des subventions publiques pousse les associations à diversifier leurs financements et maîtriser leurs coûts

## Selon le budget de l'association

	Total général	Budget				
		< 50k €	50k - 100k €	100k - 500k €	500k - 2M €	> 2M €
Des stratégies de développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations	69,9%	70,7%	72,9%	73,1%	63,8%	67,7%
Des stratégies de maîtrise des coûts	67,3%	63,9%	66,9%	68,0%	75,0%	70,9%
Des stratégies de développement d'activités économiques	53,2%	38,2%	55,4%	63,2%	68,3%	57,0%
Les stratégies de développement de marchés publics (dont DSP...) ou d'appels à projet	11,2%	5,1%	10,9%	12,6%	16,6%	19,3%
Autres	5,0%	7,1%	3,0%	3,2%	4,3%	3,2%
Total général	5210*	1226	695	1430	773	409

*Clé de lecture : 70% des associations ayant un budget inférieur à 50 K€ ont indiqué avoir recours à des stratégies de développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations.*

## Selon l'âge de l'association

	Total général	Age de l'association				
		< 3 ans	3 à 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	> 20 ans
Des stratégies de développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations	69,9%	79,9%	68,3%	72,9%	68,5%	70,2%
Des stratégies de maîtrise des coûts	67,3%	54,5%	54,6%	66,6%	66,0%	70,5%
Des stratégies de développement d'activités économiques	53,2%	46,3%	50,4%	55,8%	55,4%	55,8%
Les stratégies de développement de marchés publics (dont DSP...) ou d'appels à projet	11,2%	10,4%	12,1%	11,2%	11,1%	11,6%
Autres	5,0%	5,2%	6,3%	4,3%	5,0%	4,2%
Total général	5210*	134	240	446	746	3023

## Selon le nombre de salariés et salariées

	Total général	Nombre de salariées et de salariés dans votre organisation				
		0	1 à 10	11 à 50	50 - 250	> 250
Des stratégies de développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations	69,9%	73,8%	71,0%	66,1%	60,8%	74,0%
Des stratégies de maîtrise des coûts	67,3%	62,2%	67,4%	74,7%	72,6%	81,8%
Des stratégies de développement d'activités économiques	53,2%	34,4%	58,4%	67,1%	69,3%	51,9%
Les stratégies de développement de marchés publics (dont DSP...) ou d'appels à projet	11,2%	3,9%	12,1%	16,0%	23,6%	22,1%
Autres	5,0%	5,4%	3,7%	4,1%	1,4%	1,3%
Total général	5210*	1138	2331	814	212	77

\* Le total indiqué prend également en compte les associations n'ayant pas renseigné de segmentation

## Les associations adoptent simultanément plusieurs stratégies

L'analyse détaillée des réponses à la question *Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ?\** montre que **les associations cumulent simultanément plusieurs des stratégies.**

Par exemple, les associations qui choisissent de maîtriser leurs coûts recherchent également des mécènes (41%) ou développent de nouveaux services (35%)

Cette diversification requière un développement complémentaire de compétences, qui est remonté comme une difficulté dans le cadre de cette consultation.

Stratégies		Des stratégies de maîtrise des coûts		Des stratégies de développement du mécénat et des dons et d'augmentation des cotisations			Des stratégies de développement d'activités économiques		Des stratégies de développement de marchés publics (dont DSP) ou d'appels à projets
		Diminuer vos charges de fonctionnement	Arrêter certains projets	Rechercher de nouveaux mécènes	Rechercher des donateurs	Augmenter le montant des cotisations	Développer de nouveaux biens et services	Augmenter les prix des biens et services (hors inflation)	Augmenter vos activités ciblées sur les marchés publics
Des stratégies de maîtrise des coûts	Diminuer vos charges de fonctionnement	100%	54%	41%	33%	30%	35%	33%	10%
	Arrêter certains projets	54%	100%	41%	34%	28%	29%	31%	9%
Des stratégies de développement du mécénat et des dons et d'augmentation des cotisations	Rechercher de nouveaux mécènes	43%	43%	100%	56%	30%	38%	27%	10%
	Rechercher des donateurs	42%	43%	67%	100%	33%	35%	24%	9%
	Augmenter le montant des cotisations	45%	42%	42%	39%	100%	30%	35%	5%
Des stratégies de développement d'activités économiques	Développer de nouveaux biens et services	45%	38%	47%	36%	26%	100%	37%	16%
	Augmenter les prix des biens et services (hors inflation)	51%	47%	40%	29%	36%	44%	100%	12%
Des stratégies de développement de marchés publics (dont DSP) ou d'appels à projets	Augmenter vos activités ciblées sur les marchés publics	46%	40%	43%	30%	15%	55%	34%	100%

Clé de lecture, par ligne : Les associations qui recherchent de nouveaux mécènes recherchent également, pour 56% d'entre elles, des donateurs

### Verbatims

« Le maître mot est **diversification des sources de financement**, des actions, des cibles, des canaux de communication. Hélas, cela est épuisant et donne un sentiment de dispersion ou éparpillement. » ; « Des stratégies d'hybridation de nos financements pour **rechercher des synergies entre des activités autofinancées et des activités sociales** »

Cette analyse a été réalisée exclusivement sur les réponses à la question *Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ?* et non sur les regroupements de propositions effectués pour les besoins de l'analyse et les regroupements de stratégies présentées en page 18.

## La combinaison des stratégies de financement diffère selon le secteur d'intervention

Les **stratégies de rétractation** (diminution des charges de fonctionnement et arrêt de certains projets) sont adoptées principalement par des associations qui interviennent dans les secteurs « **Social, santé, humanitaire** », « **Culture** », « **Loisirs** », « **Enseignement, formation, insertion** », « **Défense, droits et cause** ».

Les **associations sportives** déclarent quant à elles principalement **recourir à l'augmentation du montant de leurs cotisations** (58%).

Les associations qui interviennent dans le secteur de **l'environnement** se positionnent quant à elle davantage sur la **recherche de nouveaux mécènes** (50%) ou le **développement de biens et services** (49%).

Les associations qui déclarent des **activités économiques** recourent elles prioritairement au développement de nouveaux biens et services (51%).

Stratégies	Total	Social, santé, humanitaire,	Sports	Culture	Loisirs	Enseignement, formation, insertion	Environnement	Défense droits et causes	Activités économiques	
Des stratégies de maîtrise des coûts	Diminuer vos charges de fonctionnement	45%	51%	44%	50%	53%	49%	39%	49%	50%
	Arrêter certains projets	45%	49%	42%	53%	51%	49%	48%	51%	44%
Des stratégies de développement du mécénat et des dons et d'augmentation des cotisations	Rechercher de nouveaux mécènes	43%	45%	45%	41%	35%	46%	50%	48%	47%
	Rechercher des donateurs	36%	38%	38%	33%	29%	35%	34%	45%	38%
	Augmenter le montant des cotisations	30%	16%	58%	27%	36%	19%	16%	18%	19%
Des stratégies de développement d'activités économiques	Développer de nouveaux biens et services	35%	37%	33%	37%	38%	45%	49%	39%	51%
	Augmenter les prix des biens et services (hors inflation)	29%	27%	30%	40%	40%	35%	37%	20%	37%
Des stratégies de développement de marchés publics (dont DSP) ou d'appels à projets	Augmenter vos activités ciblées sur les marchés publics	10%	11%	7%	10%	11%	18%	18%	11%	17%
Autres		17%	21%	12%	21%	19%	23%	20%	22%	16%

*Clé de lecture : Les associations qui ont renseigné le secteur « Social, santé, humanitaire » ont indiqué à 51% procéder à une diminution de leurs charges de fonctionnement.*

Note méthodologique : Les associations ont pu choisir plusieurs secteurs, aussi elles peuvent être comptabilisées dans plusieurs rubriques (culture, sports, loisirs, etc.).

Cette analyse a été réalisée exclusivement sur les réponses à la question Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ? et non sur les regroupements de effectués pour les besoins de l'analyse et les regroupements de stratégies présentées dans le corps du document.

# Focus sur les stratégies de développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations

**70% des associations indiquent avoir recours à des stratégies de développement du mécénat, des dons et d'augmentation du montant des cotisations.**

Elles indiquent rechercher principalement de **nouveaux mécènes** (43%) et des **donateurs** (35%) et **augmenter le montant des cotisations** (30%).

Ces stratégies sont principalement adoptées par :

- les **très jeunes associations** (80% des moins de 3 ans),
- les associations de **moins de 10 salariés** (74% pour les associations sans salariés et 71% entre 1 et 10 salariés) ou **de plus de 250 salariés** (74%),
- les associations dont le **budget se situe entre moins de 50 K€ et 500 K€**.

La recherche de nouveaux mécènes et donateurs est principalement plébiscitée par les jeunes associations de moins de 3 ans (respectivement 58% et 52% contre respectivement 41% et 34% pour les associations de plus de 20 ans).

Les petites associations sont également les moins concernées par la baisse des subventions publiques. 20,4% d'entre elles mentionnent ne pas recevoir de subventions publiques (vs seulement 3,4% pour celles avec un budget > 500 K€).

## Verbatims

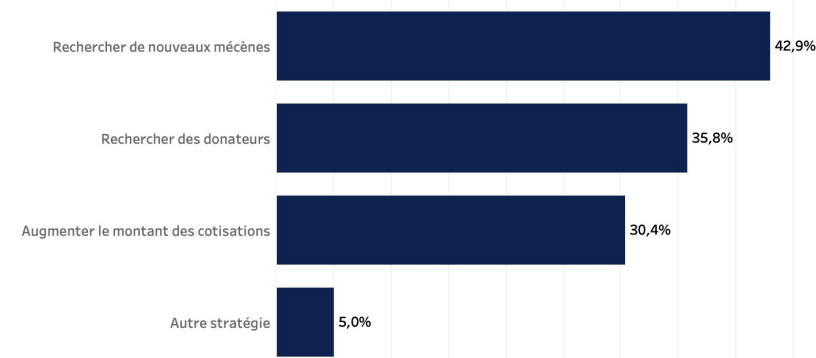
« **Développer le mécénat, augmenter les cotisations, faire appel à des organismes très présents sur les territoires ruraux type MSA** »

« **Mieux faire connaître le mécénat pour permettre aux entreprises ou à des donateurs ce que cela engendre pour eux en termes de défiscalisation et permettre aux associations d'être mieux soutenues.** »

« **Diversifier les sources de financement privées (fondations)** »

## Détail par sous-thème (en % des participants ayant répondu)

69,9% participants ont mentionné une stratégie de développement du mécénat, du don ou d'augmentation du montant des cotisations. Ils indiquent plus précisément :



## Analyse comparative segmentée

En % des participants qui ont mentionné la stratégie selon l'âge de l'association. Un participant peut avoir mentionné plusieurs stratégies.

	Total général	Age de l'association				
		< 3 ans	3 à 5 ans	6 à 10 ans	11 à 20 ans	> 20 ans
Rechercher de nouveaux mécènes	42,9%	58,2%	49,2%	52,5%	46,6%	41,1%
Rechercher des donateurs	35,8%	52,2%	45,0%	44,2%	35,5%	33,8%
Augmenter le montant des cotisations	30,4%	15,7%	13,8%	17,7%	23,7%	35,2%
Autre	4,5%	6,0%	5,4%	4,7%	6,0%	4,4%
Total général	3 640*	107	164	325	511	2 122

\* Le total indiqué prend également en compte les associations n'ayant pas renseigné de segmentation

# Focus sur les stratégies de maîtrise des coûts et de limitation du développement (*rétractation*)

Les **stratégies de maîtrise des coûts et de limitation du développement de l'activité** sont principalement adoptées par les associations qui disposent d'un **nombre important de salariés**. Cette tendance s'amplifie en fonction de la taille : 62% des associations de plus de 250 salariés indiquent diminuer leurs charges de fonctionnement contre 36% pour les associations sans salariés.

Les principales mesures concernent :

- la **diminution des charges de fonctionnement** (45%),
- l'**arrêt de certains projets** (45%),
- la **réduction de la masse salariale** : report de recrutements, licenciements, plafonnement des salaires, etc.,
- la **réduction du nombre et de l'ampleur des projets**.

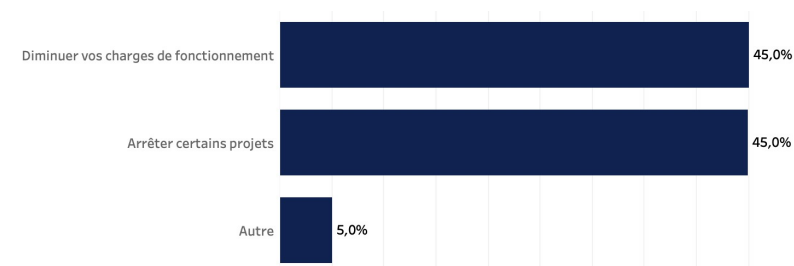
## Verbatims

« **Un travail de réflexion sera entrepris** cette année afin de **définir une nouvelle stratégie de fonctionnement** qui aura certainement **des coupes financières sur les actions et/ou voir sur le développement du projet social** (arrêt de certains postes, arrêt d'activités,....) »

« *Organiser différemment la structure pour diminuer les dépenses de fonctionnement et la masse salariale* »

## Détail par sous-thème (en % des participants ayant répondu)

Parmi les 67,3% participants qui ont mentionné une ou plusieurs stratégies de maîtrise des coûts, ils mentionnent plus précisément :



## Analyse comparative segmentée

En % des participants qui ont mentionné la stratégie selon le nombre de salariées et de salariés de l'association. Un participant peut avoir mentionné plusieurs stratégies.

	Total gé..	Nombre de salariées et de salariés dans votre organisation				
		0	1 à 10	11 à 50	50 - 250	> 250
Diminuer vos charges de fonctionnement	45,0%	36,1%	44,7%	58,1%	59,9%	62,3%
Arrêter certains projets	45,0%	44,5%	45,5%	48,4%	45,3%	57,1%
Autre	5,0%		5,9%	4,8%	3,3%	5,2%
Total général	3505*	708	1571	608	154	63

24

\* Le total indiqué prend également en compte les associations n'ayant pas renseigné de segmentation



# Focus sur les stratégies de développement d'activités économiques

Les associations concernées par **les activités de biens et services sont principalement des structures de plus de 50 salariés (46%)**. Ces associations indiquent notamment rencontrer une concurrence accrue de la part d'autres associations des dernières années.

- Les associations qui développent de nouveaux biens et services sont principalement des associations entre 11 et 250 salariés ou qui disposent d'un budget entre 100 K€ et 2M€.
- L'augmentation des prix des biens et services est quant à elle privilégiée par des associations entre 500 K€ et 1 M€ de budget (43%) et les associations les plus anciennes (32% de plus de 20 ans vs 12% des structures âgées de moins de 3 ans).

Les **jeunes associations de moins de 3 ans (41%) ainsi que les associations sans salariés (55,9%)** déclarent ne pas être concernées par les biens et services. Ces structures sont également moins impactées par la baisse des financements publics : 39% des associations de moins de 3 ans déclarent ne pas avoir de subventions (contre 6,5% par exemple pour les associations de plus de 20 ans) et 24% des associations sans salariés (contre 3,6% pour les associations de plus de 1000 salariés).

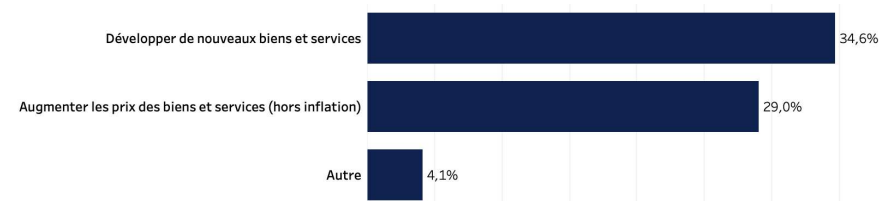
## Verbatims

« **S'écarter de notre cœur d'activité** pour trouver des **activités rémunératrices** qui nous permettront de continuer à assurer notre mission principale. »

« **Augmenter la part de vente de services. C'est à dire tendre vers l'auto-gestion, avec des projets à perte et bénévoles et des projets qui rapportent pour compenser. Mais ça demande beaucoup d'énergie, et connaît ses limites.** »

## Détail par sous-thème (en % des participants ayant répondu)

Parmi les 53,2% participants qui ont mentionné une ou plusieurs stratégies de développement d'activités économiques, ils mentionnent plus précisément :



## Analyse comparative segmentée

En % des participants qui ont mentionné la stratégie selon le budget de l'association. Un participant peut avoir mentionné plusieurs stratégies.

	Total général	Budget				
		< 50k €	50k - 100k €	100k - 500k €	500k - 2M €	> 2M €
Développer de nouveaux biens et services	34,6%	22,4%	36,4%	42,2%	44,4%	40,3%
Augmenter les prix des biens et services (hors inflation)	29,0%	17,6%	28,3%	36,5%	43,1%	30,8%
Autres	4,1%	5,2%	4,6%	3,6%	4,0%	3,2%
Total général	2774*	468	385	904	528	233

\* Le total indiqué prend également en compte les associations n'ayant pas renseigné de segmentation

# Focus sur les stratégies de développement de marchés publics (dont DSP...) ou d'appels à projet

Si le développement des marchés publics et DSP reste minoritaire (10,2%), ce sont les **structures de taille importante qui y ont davantage recours** : ce sont des associations de plus de 50 salariés qui déclarent principalement avoir augmenté leurs activités ciblées sur les marchés publics (23% pour les structures de 50 à 250 salariés et 21% pour les structures de plus de 250 salariés). Ce constat vaut également pour les associations ayant un budget de plus de 500 K€ (16%)

## Verbatims

« **Multiplier le nombre d'appel à projet auxquels on répond. Avant, on demandait les subventions classiques aux communes d'intervention, maintenant on a élargi et on demande la FDVA par exemple.** »

## Détail par sous-thème (en % des participants ayant répondu)

Parmi les 11,2 % participants qui ont mentionné une ou plusieurs stratégies de développement de marchés publics ou d'appels à projets, ils mentionnent plus précisément :



\* **Point d'attention** : Les AAP et AMI n'ont pas fait l'objet d'une proposition dédiée à la question fermée n°6

	Nombre de salariées et de salariés dans votre organisation <sup>aux</sup>					
	Total gé..	0	1 à 10	11 à 50	50 - 250	> 250
Augmenter vos activités ciblées sur les marchés publics	10,2%	3,9%	10,9%	14,0%	23,1%	20,8%
Multiplier les réponses aux appels à projet et développer de nouveaux projets	1,2%		1,4%	2,3%	0,9%	1,3%
Total général	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

	Nombre de salariées et de salariés dans votre organisation					
	Total gé..	0	1 à 10	11 à 50	50 - 250	> 250
Augmenter vos activités ciblées sur les marchés publics	10,2%	3,9%	10,9%	14,0%	23,1%	20,8%
Multiplier les réponses aux appels à projet et développer de nouveaux projets	1,2%		1,4%	2,3%	0,9%	1,3%
Total général	586*	44	282	130	50	17

\* Le total indiqué prend également en compte les associations n'ayant pas renseigné de segmentation

# Les associations sont préoccupées par le financement du fonctionnement, la pérennisation des projets et la pluriannualité

Les **difficultés à financer le fonctionnement de manière pérenne** constituent une préoccupation majeure de associations et ressortent comme un des grands **enseignements transverses** de la consultation.

Elles remontent comme principales difficultés limitantes pour leur action **l'obtention de financements pour des projets à long terme** (91%) et pour **le fonctionnement de l'organisation** (90%).

A la question « Avez-vous des suggestions ou des besoins spécifiques pour améliorer les modalités de financement de votre association ? », **44% des participants soulignent à nouveau et spontanément la nécessité de faire évoluer les financements**, pour subventionner le **fonctionnement des associations** (34,7%) et permettre des **financements pérennes ou pluriannuels** (13%).

Les associations qui ont un budget entre 50 K€ et 2 M€ se sont davantage exprimées sur ces difficultés et plus particulièrement celles dont le budget se situe entre 500 K€ et 2M€. Elles sont 23% sur ce segment à attendre des financements pérennes (contre 4% par exemple pour les associations ayant un budget inférieur à 50K€) et 20% à solliciter des de fonctionnement (contre 14% par exemple pour les associations ayant un budget > 2M€).

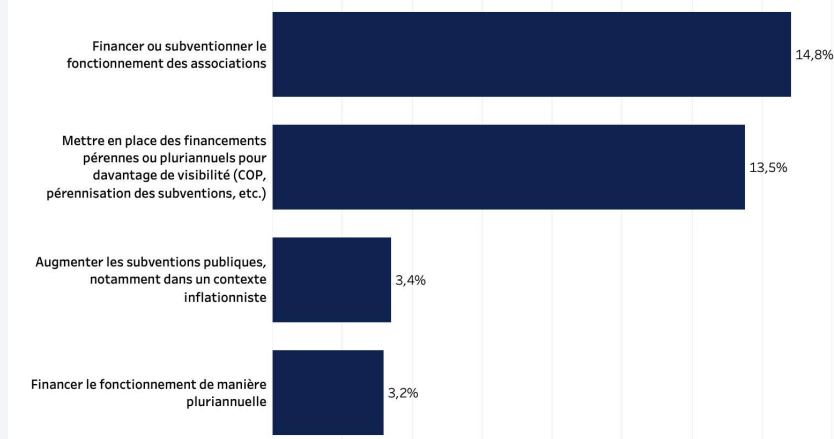
## Verbatims

« **Nous avons besoin de subventions de fonctionnement** qui ne nous obligent pas à changer nos actions »

« **Développer les financements pluriannuels** pour avoir de la visibilité et pouvoir embaucher du personnel en CDI »

## Q11 « Avez-vous des suggestions ou des besoins spécifiques pour améliorer les modalités de financement de votre association ? ».

Parmi les associations qui mentionnent le besoin d'agir sur des sources de financement (44,1%), 34,7% mentionnent le besoin de financer le fonctionnement et notamment :



## Analyse comparative segmentée

En % des participants selon le budget de l'association

	Total général	Budget				
		< 50k €	50k - 100k €	100k - 500k €	500k - 2M €	> 2M €
Financer ou subventionner le fonctionnement des associations	14,8%	11,1%	14,2%	17,2%	20,0%	13,9%
Mettre en place des financements pérennes ou pluriannuels pour davantage de visibilité (COP, pérennisation des subventions, etc.)	13,5%	3,8%	10,1%	18,6%	23,9%	16,5%
Augmenter les subventions publiques, notamment dans un contexte inflationniste	3,4%	3,4%	1,6%	4,6%	3,0%	3,9%
Financer le fonctionnement de manière pluriannuelle	3,2%	1,5%	3,1%	3,8%	5,2%	3,9%

## Les associations restent déterminées et volontaristes malgré les difficultés de financement et la perception d'un déficit de soutien et de confiance envers le secteur

Si les trois-quarts des associations expriment avoir plutôt confiance dans la pérennité de leur association, elles expriment un manque de reconnaissance et de confiance de la part des pouvoirs publics et du grand public.

- Elles expriment spontanément un **manque de soutien et d'accompagnement de la part des pouvoirs publics** (collectivités, élus, institutions, etc.), en relevant un manque de considération de leurs actions, un manque d'interlocuteurs et de financements accordés par les collectivités.
- Les associations expriment également le **besoin d'être mieux considérées**. Elles souhaitent être davantage valorisées et reconnues pour leur utilité sociale et leur mission d'intérêt général et que les élus soient davantage à l'écoute de leurs besoins. Les petites associations le mentionnent davantage tandis que les plus grandes associations mentionnent davantage l'importance d'agir sur les sources de financement (voir graphique ci-dessous).

### Verbatims

*« Manque de disponibilité des élus locaux pour être reçus, présenter les projets, avoir un vrai dialogue constructif. »*

*« Difficultés à faire reconnaître le travail effectué et son importance sur le territoire. »*

*« Le manque de considération à tous les niveaux. Les personnes/organismes n'apportent que très peu de valeur à nos engagements quand il s'agit de nous aider financièrement, sous prétexte que nous sommes des bénévoles. La culture et la reconnaissance de nos engagements pour les associations de patients malades n'est absolument pas reconnue ni valorisée. »*

*« Mettre en place des commissions permettant de décider du financement des associations sur la base de leur objet et de la confiance qu'on leur accorde qui ne repose pas sur une mise en concurrence, mais sur leur utilité sociale. »*

*« Que l'Etat reste gardien de nos valeurs sociétales (en soutenant les associations qui font une partie du travail) »*

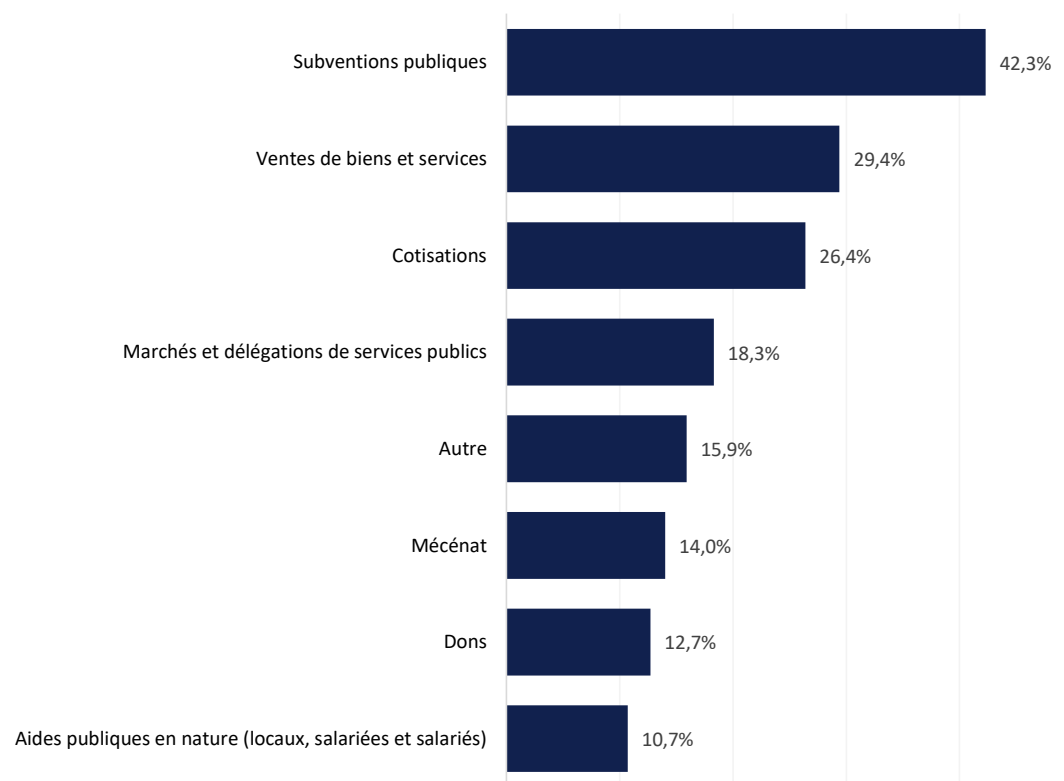
# 5. Présentation des résultats



# Q1 - Quelles sont les principales sources de financement de votre association et leur part approximative dans votre budget ?

## Part moyenne par nature de financement dans les budgets des associations

(exemple : les associations ont répondu être financées en moyenne à 42,3% par des subventions publiques)



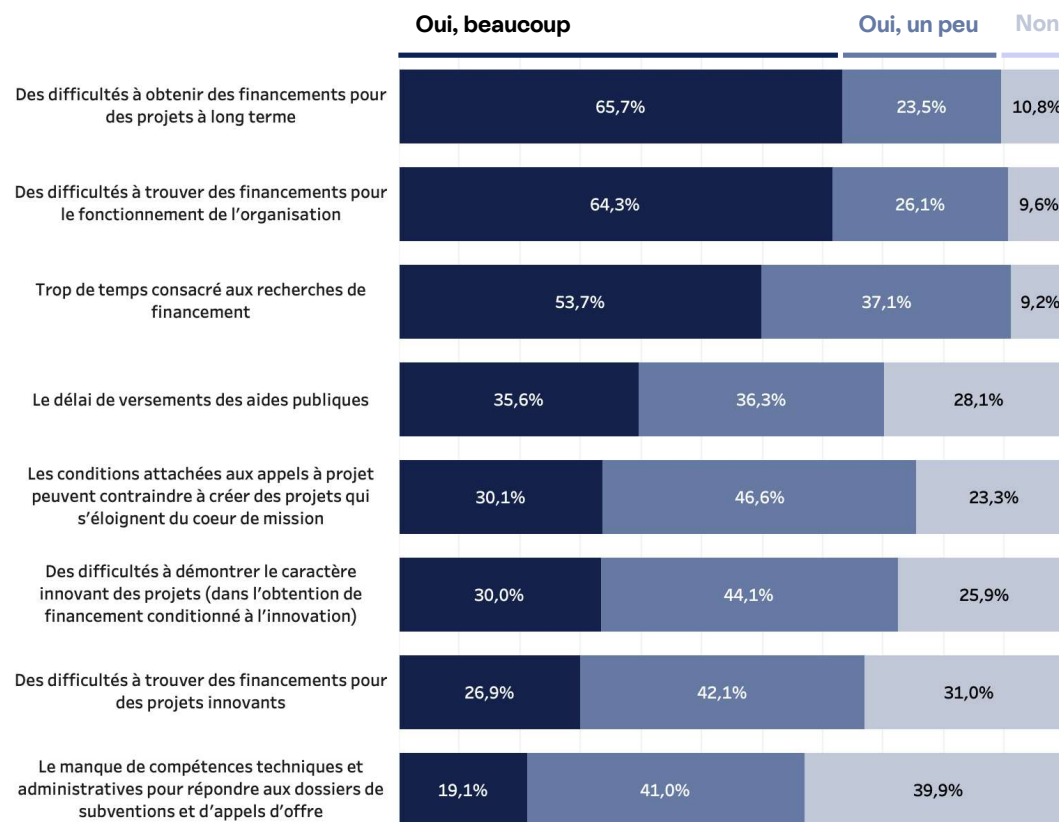
Les associations qui ont répondu à la consultation sont en premier lieu financées par des **subventions publiques** (42,3%\* en moyenne).

Viennent ensuite, et dans des proportions comparables, la **vente de biens et services** (29,4%) et les **cotisations** (26,4%).

Les dons ne représentent en moyenne que 12,7% du financement des associations.

\*NB : Le chiffre est relativement supérieur à l'étude « Le paysage associatif français – Mesures et évolutions » de Lionel Prouteau et Viviane Tchernogog (2023), où la part des subventions publiques dans le budget associatif est de 20%. Cette différence peut s'expliquer par la sur-représentation des associations employeuses dans la consultation par rapport à la moyenne nationale.

## Q2 - Les difficultés ci-dessous sont-elles limitantes pour votre association ?



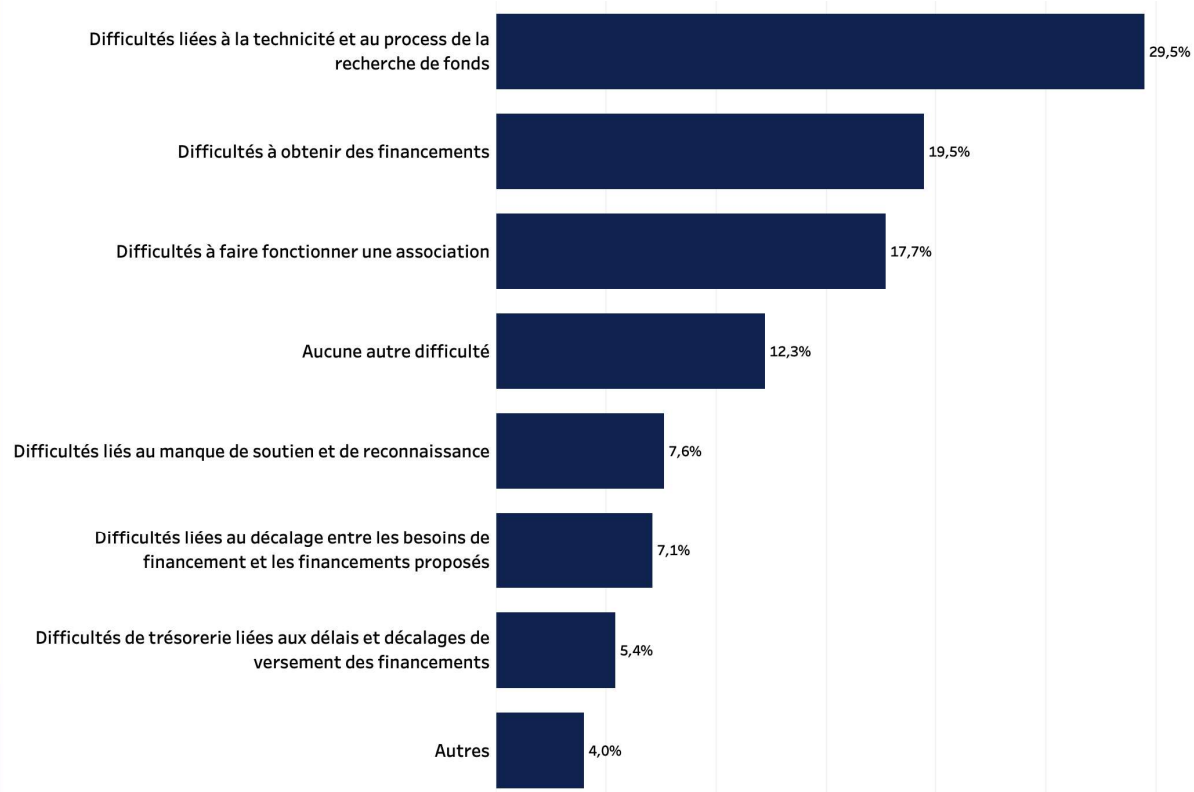
Les principales difficultés rencontrées par les associations sont relatives :

- au **temps consacré à chercher des financements** (90,8% de « Oui »),
- à l'obtention de financements pour le **fonctionnement de l'organisation** (90,4% de « Oui ») et pour des **projets à long terme** (89,2% de « Oui »).

Les participants sont moins nombreux à rencontrer des difficultés du fait du manque de compétences pour répondre aux dossiers de subventions et appels d'offres (60,1% de « Oui »).

Les deux principales difficultés ont principalement été mentionnées par les associations ayant un budget entre 500 K€ et 2M€ (77% d'entre elles mentionnent Oui beaucoup). Les associations qui indiquent consacrer trop de temps aux recherches de financement sont les plus jeunes associations entre moins de 3 ans et 10 ans d'existence.

## Q3 - Avez-vous observé d'autres difficultés ?



En complément de la précédente question, les participants remontent spontanément des difficultés liées :

- **à la technicité et au process de la recherche de financements** (29,5%), en mettant en avant la complexité, la multiplicité et le manque de lisibilité des démarches. Ce sont les plus associations de taille importante (budget > 50 M€) qui se sont le plus exprimées sur cette difficulté (36,4%).
- **à la difficile obtention de financements** (19,5%) du fait de la perception de leur réduction d'une difficulté à obtenir des financements pérennes et sur le long terme, cela concerne principalement les associations ayant un budget entre 10 et 50 M€ (38,6%)
- **au fonctionnement de leur association** (17,7%) du fait de la diminution du nombre de bénévoles et adhérents, mais aussi de la hausse des dépenses de fonctionnement, cela concerne principalement les associations ayant entre 500 et 1000 salariés.
- **à un manque de soutien et de reconnaissance** (7,6%) de la part des pouvoirs publics et du grand public,
- **à un décalage entre leurs besoins et les financements proposés** (7,1%),
- **à la gestion de la trésorerie** (5,4%).



## Q3 - Avez-vous observé d'autres difficultés ?

Thème principal	Sous-thèmes	
<b>Difficultés liées à la technicité et au process de la recherche de fonds</b>	<b>Total</b>	<b>29,5%</b>
	Complexité et lourdeur des démarches administratives (montage des dossiers, délais, etc.)	12,8%
	Manque de lisibilité et multiplicité des démarches (multiplicité des dossiers, des AAP, absence de guichet unique, etc.)	6,9%
	Caractère chronophage de la recherche de fonds, mobilisatrice de moyens humains	4,6%
	Manque de compétences des équipes (souvent bénévoles)	3,5%
	Difficulté à identifier et joindre les interlocuteurs	2,2%
	Manque de transparence dans les modalités de traitement et d'attribution des aides	0,3%
<b>Difficultés à obtenir des financements</b>	<b>Total</b>	<b>19,5%</b>
	Réduction des financements envers les associations (subventions, dons, dispositifs, etc.)	8,0%
	Difficultés à trouver des financements pérennes et à avoir de la visibilité à long-terme (baisse des subventions pluri-annuelles, critères d'éligibilité co..)	6,6%
	Concurrence des acteurs associatifs et privés en matière de recherche de fonds	3,4%
	Difficulté à recourir au mécénat et aux financements privés	1,7%
<b>Difficultés à faire fonctionner une association</b>	<b>Total</b>	<b>17,7%</b>
	Baisse du nombre et de l'implication des bénévoles, d'adhérents et de cotisants	8,7%
	Hausse des dépenses de fonctionnement corrélée à une baisse des financements (recruter, payer les salaires, inflation...)	7,7%
	Difficulté à obtenir des locaux et des équipements adaptés	1,4%
<b>Aucune autre difficulté</b>	<b>Total</b>	<b>12,3%</b>
<b>Difficultés liés au manque de soutien et de reconnaissance</b>	<b>Total</b>	<b>7,6%</b>
	Manque de soutien de la part des pouvoirs publics (collectivités, élus...)	5,0%
	Manque de communication et de reconnaissance de nos actions	2,7%
<b>Difficultés liées au décalage entre les besoins de financement et les financements proposés</b>	<b>Total</b>	<b>7,1%</b>
	Manque d'adéquation entre les besoins et les financements proposés (soutien de l'innovation, évolutions des financements vers les APP, etc.)	5,4%
	Financements peu adaptés aux petites structures	1,6%
<b>Difficultés de trésorerie liées aux délais et décalages de versement des financements</b>	<b>Total</b>	<b>5,4%</b>
	Difficultés de trésorerie liées aux délais et décalages de versement des financements	5,4%
<b>Autres</b>	<b>Total</b>	<b>4,0%</b>
	Autres	4,0%

QO

Nombre de participants : 3 101  
Nombre de verbatims : 3 250\*

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims

## Q3 - Avez-vous observé d'autres difficultés ?

### Verbatims

#### Sur la lourdeur des procédures

- « **Complexité des dossiers, diversité des plateformes et des dossiers, reportings chronophages.** »
- « **Nombreux documents annexes demandés, nombreux reporting avec des templates différents.** »
- « **Des bilans budgétaires d'APP toujours plus complexes, des cahiers de charges imprécis, toujours moins de délai pour répondre, et une mise en concurrence de plus en plus forte entre acteurs associatifs.** »
- « **Multiplication des appels à projets pour des montants de plus en plus faibles et la non-pérennisation des projets.** »

#### Sur le manque de transparence

- « **Opacité des dispositifs de sélection des projets.** »
- « **Peu d'interlocuteurs pour aider dans la phase de montage des projets.** »
- « **Autre problème: la transparence quant aux enveloppes, les raisons pour lesquelles certains projets, certaines structures sont financées et/ou renouvelées et pas d'autres.** »

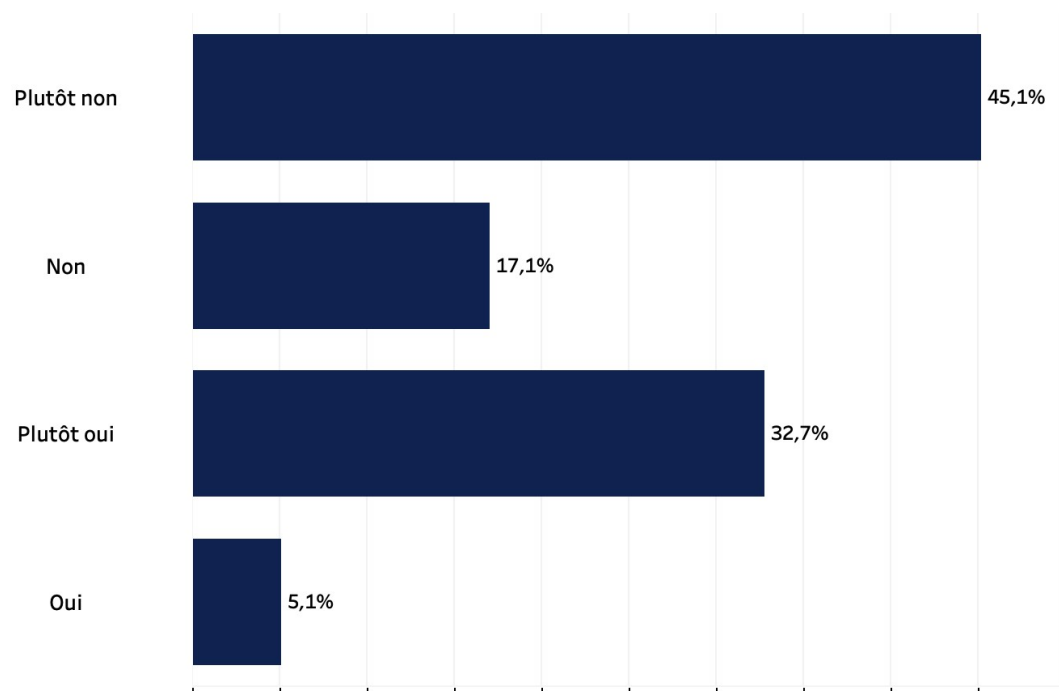
#### Sur l'instabilité des financements

- « **Le manque de financements pluriannuels qui ne permettent pas une stabilité financière pour les emplois et de visibilité pour l'avenir.** »
- « **Nous sommes un réseau d'acteurs associatifs. Cette activité est très difficile à financer lorsqu'on est une structure intermédiaire (échelle départementale). Il serait pour nous intéressant de répondre à des fonds européens mais nous n'en avons pas la capacité (structuration, trésorerie...).** »
- « **Non revalorisation des subventions municipales malgré l'inflation.** »
- « **Difficultés de trésorerie : décalage entre les besoins et les dates de versement des subventions.** »
- « **Les délais de paiement des fonds FSE : jusqu'à 2 ans ! Quelle association peut avoir la trésorerie pour supporter ça ?** »

#### Sur l'impact des enjeux financiers sur les bénévoles

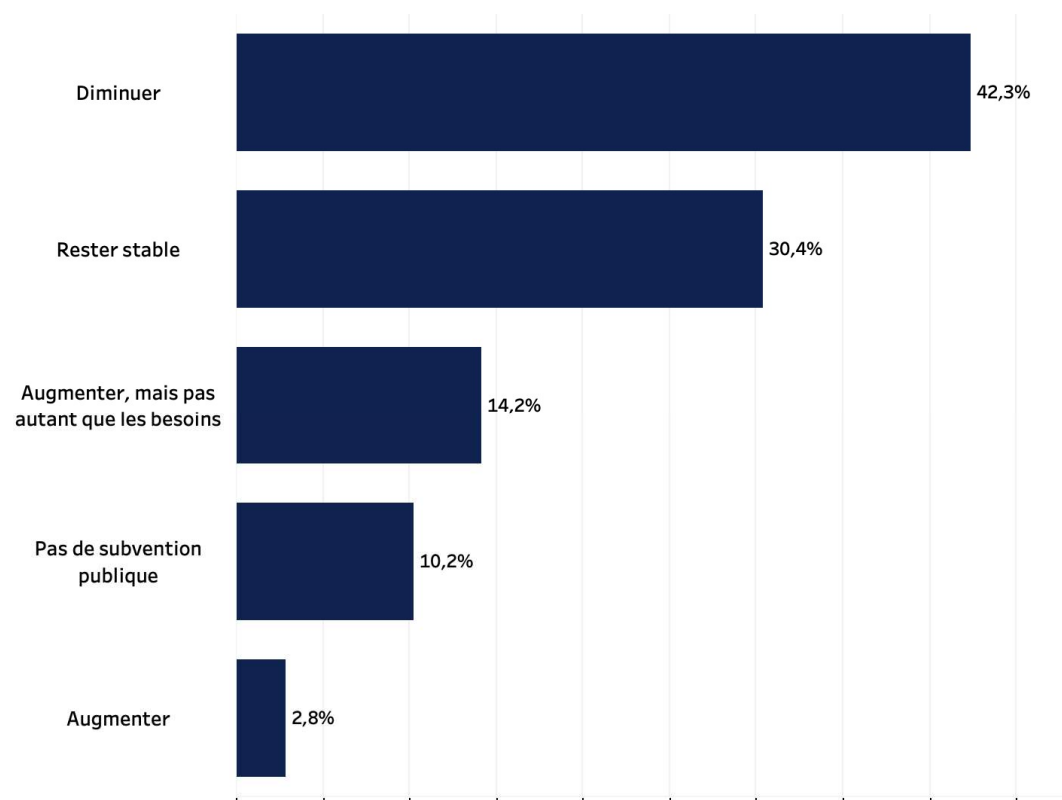
- « **Encadrement par des bénévoles n'ayant pas d'expertise et/ou compétences sur le sujet.** »
- « **Des bénévoles trop sollicités et qui n'en peuvent plus.** »
- « **Difficultés à conserver nos bénévoles sur le long terme** »

## Q4 - Considérez-vous avoir assez de moyens pour assurer l'objet social de votre organisation ?



Les participants indiquent majoritairement **ne pas bénéficier de moyens suffisants pour assurer l'objet social de leur association** : près de deux tiers des participants (62,2%) ont répondu par la négative à cette question. A noter que ce sont principalement les associations de plus de 500 bénévoles qui indiquent avoir assez de moyens pour assurer leur objet social.

## Q5 - La part des subventions publiques dans vos recettes a-t-elle tendance ces dernières années à :



Pour les participants, la part des subventions publiques dans leurs recettes a **principalement tendance à diminuer** ces dernières années (42,3%).

Pour celles pour qui elle augmente (17%), on note que cette augmentation n'est généralement pas considérée comme suffisante (14,2%). Il s'agit principalement d'associations dont le budget est supérieur à 10 millions d'euros.

Pour près d'un tiers (30,4%), cette part reste stable.

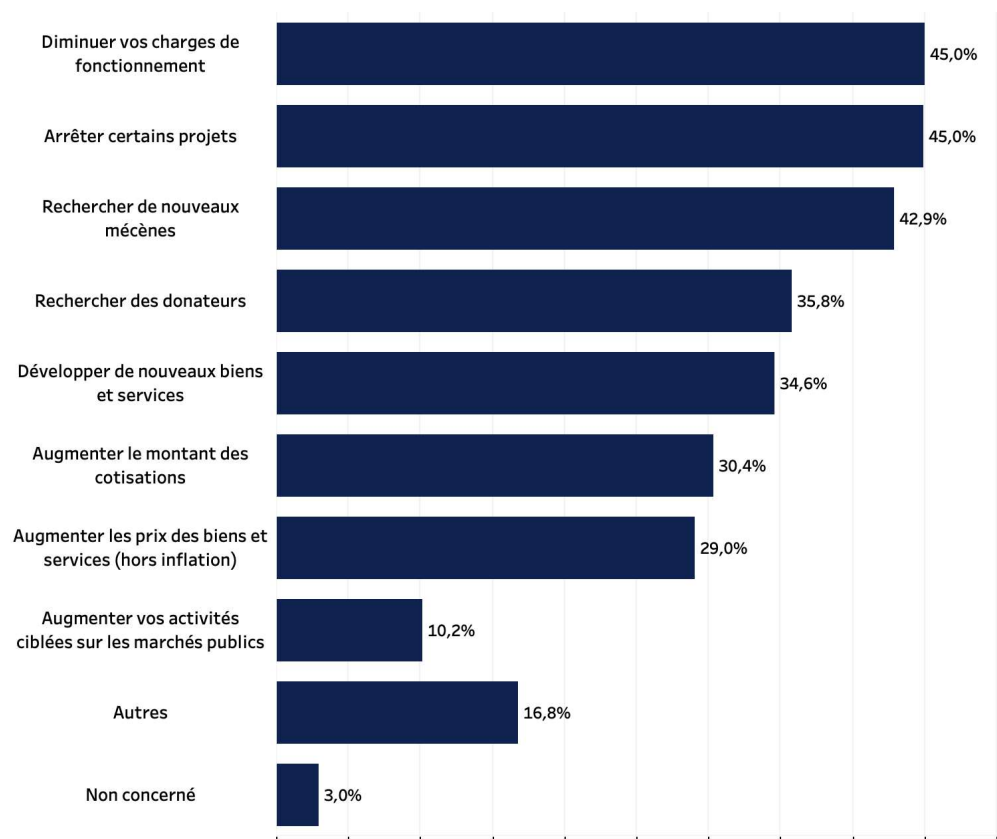
QF

Nombre de participants : 5 741

% de participants – Un même participant peut avoir apporté plusieurs réponses

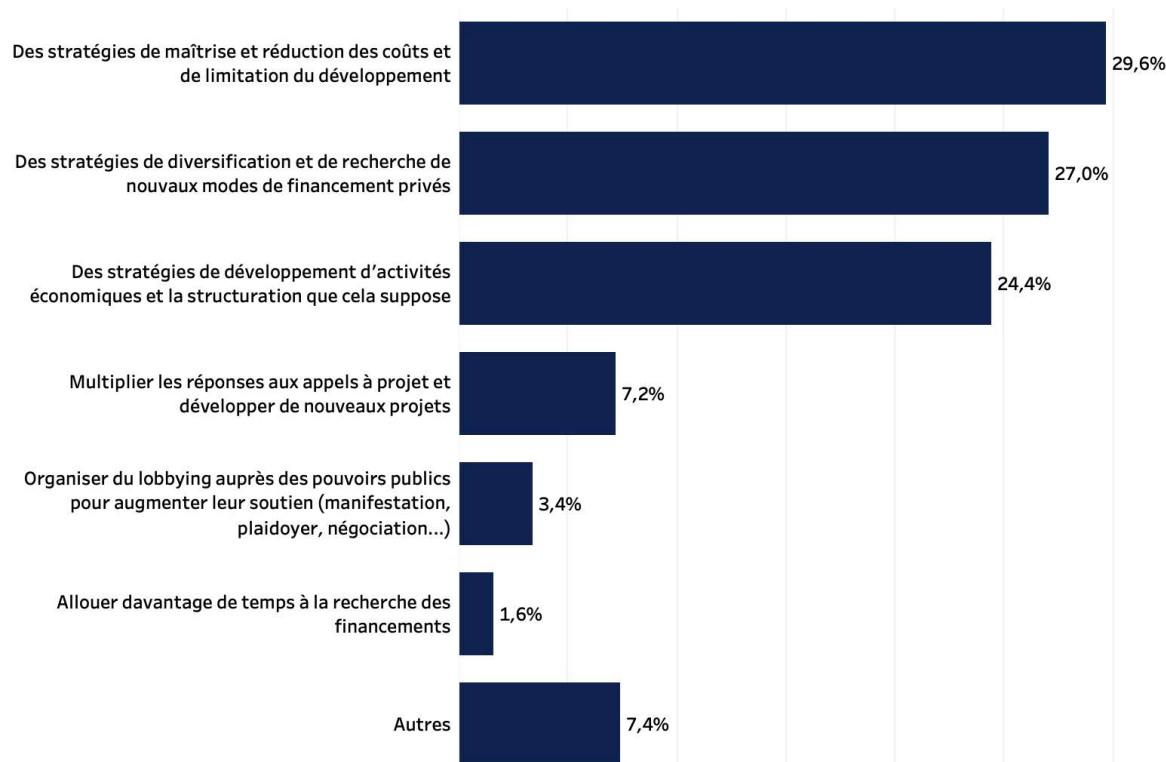
36

## Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ?



Les participants indiquent principalement des mesures visant à **diminuer leurs dépenses** : 45% d'entre eux mentionnent la **diminution des charges** de fonctionnement de leur association voire **l'arrêt de certains projets**. D'autres solutions sont mises en place, pour **trouver des financements supplémentaires** via le mécénat (42,9%), les donations (35,8%), l'augmentation des montants des cotisations (30,4%) ou des prix (29%). Parmi les « autres » propositions indiquées par les participants (16,8%) figurent la **diversification des sources de financements** ou le **développement de prestations rémunérées** (cf. page suivante).

## Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ? – Focus « Autres »



Les participants qui ont indiqué avoir adopté d'autres stratégies mettent principalement en avant :

- **La maîtrise et la réduction des coûts** (29,6%) : réduction de l'ampleur des projets, réduction de la masse salariale et des autres charges... en compensant partiellement par le soutien de bénévoles,
- **La diversification des sources de financements et la recherche de nouveaux modes de financements privés** (27%), (mécénat, fondations, sponsoring),
- **Le développement d'activités économiques** (24,4%) : prestations et offres rémunérées, réponses aux appels à projets, événements lucratifs, partenariats...

## Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ? – Focus « Autres »

Thème principal	Sous-thèmes	
<b>Des stratégies de maîtrise et réduction des coûts et de limitation du développement</b>	<b>Total</b>	<b>29,6%</b>
	Limiter le développement de l'association et réduire le nombre et l'ampleur des projets	9,5%
	Réduire la masse salariale et licencier	8,8%
	Augmenter le nombre de bénévoles et intensifier leur engagement	5,2%
	Réduire les frais de fonctionnement (réduire les équipements, les charges...)	4,0%
	Optimiser l'organisation	2,2%
<b>Des stratégies de diversification et recherche de nouveaux modes de financement privés</b>	<b>Total</b>	<b>27,0%</b>
	Diversifier les sources de financements (publics, privés, etc.) et multiplier les demandes	18,6%
	Rechercher de nouveaux financements privés (mécénat, fondations, sponsoring...)	7,4%
	Faire évoluer le modèle économique	1,0%
<b>Des stratégies de développement d'activités économiques et la structuration que cela suppose</b>	<b>Total</b>	<b>24,4%</b>
	Développer les prestations et offres rémunérées (activités lucratives et prestations tarifées, augmentation des cotisations, etc.) , ,	8,2%
	Organiser des événements/manifestations lucratives (Lotos, vide-greniers...)	6,5%
	Mutualiser les activités et développer les partenariats	5,1%
	Rechercher de nouveaux publics et attirer de nouveaux adhérents	2,6%
	Mener des stratégies de développement territorial	1,0%
	Mettre en place des stratégies d'organisation fiscales	0,8%
	Diversifier le champs des activités et prestations	0,2%
<b>Multiplier les réponses aux appels à projet et développer de nouveaux projets</b>	<b>Total</b>	<b>7,2%</b>
	Multiplier les réponses aux appels à projet et développer de nouveaux projets	7,2%
<b>Organiser du lobbying auprès des pouvoirs publics pour augmenter leur soutien (manifestation, plaidoyer, négociation...)</b>	<b>Total</b>	<b>3,4%</b>
	Organiser du lobbying auprès des pouvoirs publics pour augmenter leur soutien (manifestation, plaidoyer, négociation...)	3,4%
<b>Allouer davantage de temps à la recherche des financements</b>	<b>Total</b>	<b>1,6%</b>
	Allouer davantage de temps à la recherche des financements	1,6%
<b>Autres</b>	<b>Total</b>	<b>7,4%</b>

## Q6 - Pour faire face à cette situation, quelles principales stratégies avez-vous mises en place ?

### Verbatims

#### Auto-financement

- « Développement en cours des **prestations de services** et réflexion sur le modèle économique de la structure. »
- « Organiser **plus de manifestations** qui rapporte de argent (fêtes...) »
- « **S'autofinancer en faisant participer nos adhérents** à des prestations de services. »

#### Réduction des coûts

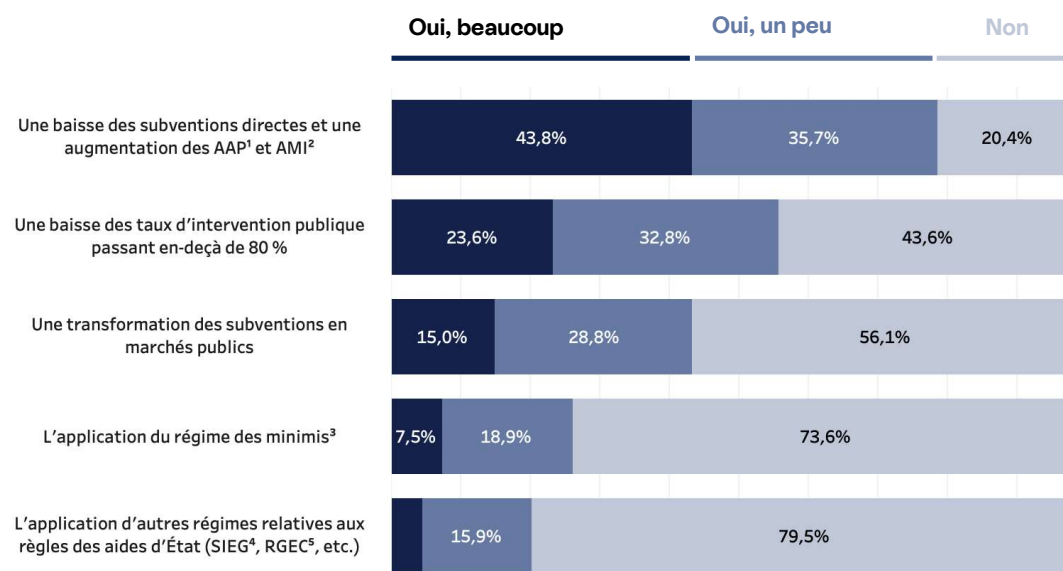
- « **Stagnation des projets** déjà existants, refus d'en faire de nouveau par manque de moyens humains car manque de moyens financiers. »
- « Nous avons notamment **suspendu l'activité** de l'une de nos antennes régionales qui répondait pourtant à un vrai besoin sur le terrain. »
- « Nous avons dû procéder au **licenciement d'un tiers de l'équipe** (5 personnes sur 15), alors que nous mobilisons un réseau de 2000 bénévoles. Nous faisons jusque-là très peu appel à des subventions publiques et ce, par choix, depuis l'origine de l'association créée il y a 40 ans. Nous allons y recourir davantage. »
- « **Licenciements économiques** et transfert d'un secteur d'activité à une autre association. »
- « Maintenir notre action quoiqu'il en coûte, en **baissant éventuellement les salaires des artistes et techniciens...** nous voulons avant tout continuer à proposer une action culturelle de qualité et professionnelle pour toujours "Faire pour et avec" les spectateurs et les habitants des territoires éloignés des lieux de culture. »

#### Mais aussi :

- « Campagne de **remobilisation des politiques publiques** autour du projet (rencontres, argumentaires...). »
- « Elargir notre **public cible**. »
- « **Rechercher toutes subventions** auxquelles l'association peut prétendre. »
- « Développer des **partenariats avec d'autres associations**. »
- « **Solliciter les fondations d'entreprises**. »



## Q7 - Avez-vous observé les évolutions suivantes dans les modes d'attribution des subventions publiques ?



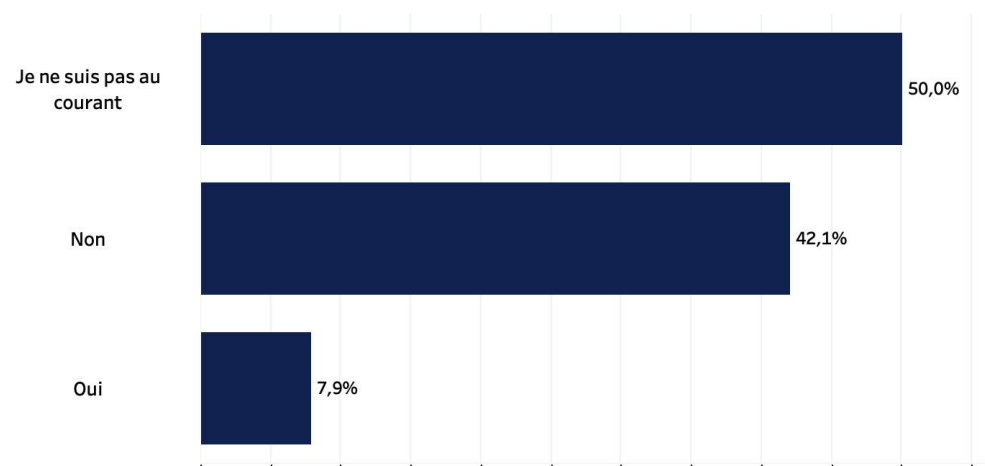
Les participants constatent majoritairement une **baisse des subventions directes au profit des AAP et AMI** (pour 79,5%) et des **taux d'intervention publique en deçà des 80%** (pour 56,4%).

Cette tendance est plus marquée chez les structures de plus de 10 salariés, 88,5% mentionnent avoir observé une baisse des subventions directes au profit des AAP et AMI).

QF

Nombre de participants : 4 931  
Nombre de contributions : 24 655

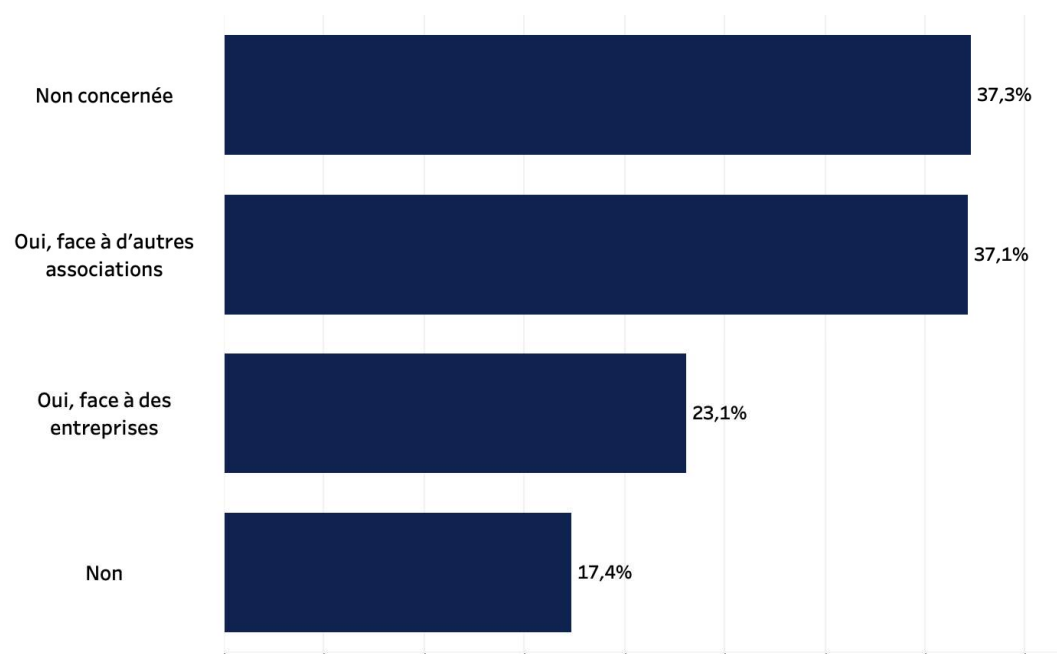
## Q8 - La loi du 2 juillet 2021 relative à la trésorerie des associations permet de réaliser des « excédents raisonnables » sur les subventions publiques, observez-vous une telle possibilité dans vos contrats de subventions actuels ?



**La moitié des participants indique ne pas être au courant** de la possibilité de réaliser des excédents raisonnables sur les subventions publiques. A noter que ce sont surtout les associations les plus récentes et qui ont le moins de moyens financiers et humains qui ignorent l'existence de cette possibilité.

Quant à ceux qui connaissent cette possibilité, **ils ne l'observent pas dans leurs contrats de subventions actuels.**

## Q9 - Si votre association réalise des activités de biens et de services, rencontrez-vous une augmentation de la concurrence ces dernières années ?



Les participants concernés par la question constatent en grande majorité une **augmentation de la concurrence en matière d'activités de biens et de services** ces dernières années. Cette concurrence vient avant tout d'autres associations (37,1%) mais aussi d'entreprises (23,1%).

Les associations qui se retrouvent le plus en concurrence, que ce soit face à d'autres associations ou des entreprises, sont celles qui ont les budgets les plus conséquents et le plus grand nombre de salariés. Les associations qui se retrouvent le plus en concurrence avec d'autres associations

## Q9 - Si votre association réalise des activités de biens et de services, rencontrez-vous une augmentation de la concurrence ces dernières années ?

### Oui, face à d'autres entreprises

Les participants qui ont répondu « Oui, face à d'autres entreprises » évoquent principalement la **concurrence de start-ups, micro-entreprises ou auto-entrepreneurs**.

Ils évoquent également des **secteurs particulièrement concurrentiels comme la petite enfance** (développement des crèches privées), **l'emploi ou le sport** (avec le développement des salles de sport « low-cost »).

#### Verbatims :

- « *Le domaine de la petite enfance avec des sociétés mutualistes qui investissent nos champs d'action* »
- « *Beaucoup d'entreprises (start-up) se sont mises sur notre secteur d'activité et se font rémunérer. Conséquence directe, cela limite notre action de solidarité et crée une concurrence face à des structures aux moyens financiers plus élevés.* »

### Oui, face à d'autres associations

Les participants qui ont répondu « Oui, face à d'autres associations » évoquent la concurrence avec des **associations proposant des services similaires à titre gracieux ou de manière bénévole**. Ils sont concurrencés également par des **associations davantage subventionnées**.

Ils indiquent que le **secteur de la formation** est particulièrement concerné.

#### Verbatims:

- « *Nous sommes en concurrence contre les associations qui agissent de manière bénévole ou à coût réduit, alors que l'offre proposée n'est pas au même niveau de qualité.* »
- « *Transformation de certaines activités de service public en service délégué aux associations qui crée des effets de concurrence et d'absorption dans la mécanique, l'ingénierie administrative.* »
- « *Le marché de la formation est particulièrement concerné.* »

### Non

Les participants qui ont répondu « Non » indiquent ne pas avoir de concurrence du fait de leur **très petite taille**, de leur **positionnement sectoriel (niche) ou territorial** (peu d'acteurs présents sur leur territoire).

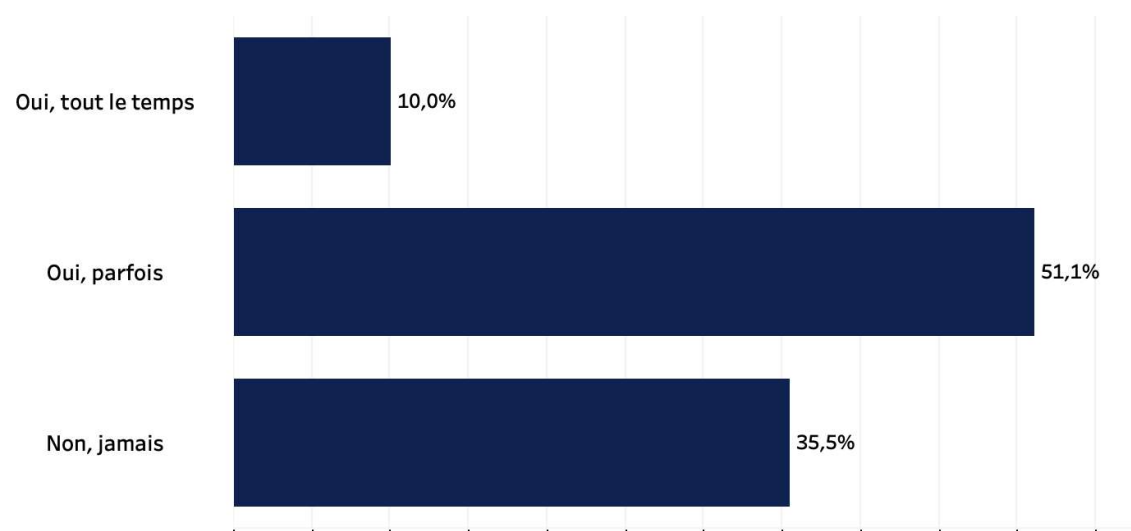
#### Verbatims:

- « *Nous travaillons en collectif d'associations avec un pacte de non-agression locale.* »
- « *Notre association est unique sur le territoire de l'Ouest de l'Île de France.* »
- « *Nous sommes une petite association et nos prestations ne dépassent pas les 2000€/an.* »

Q9

Nombre de participants : 5 396  
Nombre de verbatims : 421

## Q10 - Les appels à projets ou les exigences des bailleurs de fonds vous conduisent-ils à créer des projets exclusivement pour y répondre ?



Plus de la moitié des participants a indiqué que **les appels à projets ou exigences des bailleurs de fonds pouvaient les conduire à créer des projets exclusivement pour y répondre**, parfois (51,1%) voire tout le temps (10%).

## Q10 - Les appels à projets ou les exigences des bailleurs de fonds vous conduisent-ils à créer des projets exclusivement pour y répondre ?

### Oui, tout le temps

Les participants qui ont répondu « oui, tout le temps » (10,0%) ont évoqué devoir **adapter leurs projets en fonction des appels à projet** pour obtenir des financements. Ils ont également souligné la **complexité des démarches très chronophages** et **consommatrices de moyens humains**.

#### Verbatims:

- « Nos projets ne correspondent quasi jamais aux AAP, nous sommes obligés de les adapter, d'ajouter des actions ou d'autres axes de travail même s'ils ne nous semblent pas prioritaires. »
- « Les financements étant indispensables, nous préférons orienter nos projets en fonction des financeurs, quitte à annuler ou reporter d'autres qui nous paraîtraient pourtant bien plus pertinents ! »
- « Souvent il est demandé un caractère innovant ! »

### Oui, parfois

Les participants qui ont répondu « Oui parfois » (51,1%) sont des associations qui **bénéficient d'autres sources de financement** et ne dépendent pas seulement des appels à projet. Certaines tentent d'éviter d'avoir à y répondre.

#### Verbatims:

- « C'est rarement le cas pour notre association, qui vit essentiellement de dons de particuliers, mais c'est un constat très douloureux pour de nombreux partenaires associatifs. »
- « Disons qu'on contourne : c'est l'art de tordre un peu les projets et les AAP pour les faire coïncider et rapporter des financements sans trop perdre le sens de notre action. »
- « Cela est chronophage et financièrement compliqué car cela nous pousse à créer de nouveaux projets sans pouvoir les faire perdurer en action. »

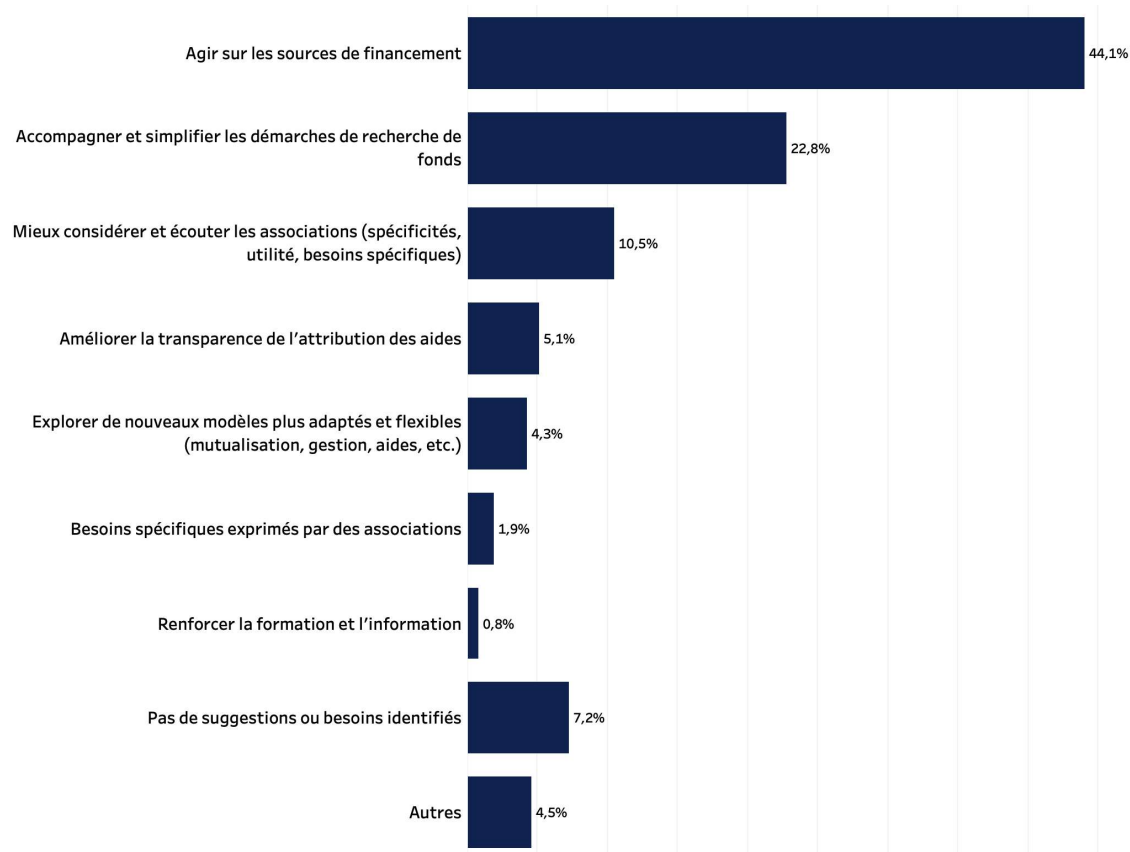
### Non, jamais

Les participants qui ont répondu « Non jamais » (35,5%) sont principalement des associations qui indiquent **refuser de répondre à des appels à projets**. Certains - dans une plus faible mesure - indiquent ne **pas avoir besoin des appels à projets pour se financer**.

#### Verbatims:

- « Nous avons fait le choix de ne pas répondre aux AAP hors de notre périmètre mais cela conduit à une baisse de nos recettes. »
- « Nous cherchons des financements en fonction de nos projets et non pas l'inverse. »
- « Nous nous y refusons ! »

## Q11 - Avez-vous des suggestions ou des besoins spécifiques pour améliorer les modalités de financement de votre association ?



- 44,1% des participants ont spontanément suggéré de **faire évoluer les financements**, en permettant le **financement du fonctionnement** (14,8%) et des **financements pluriannuels** (13%), en sortant du mécanisme des AAP.
- Ils ont ensuite exprimé le besoin d'un **meilleur accompagnement et d'une simplification de la recherche de financements** (22,8%), notamment par la simplification des démarches administratives.
- Ils souhaitent encore être davantage écoutés et considérés en tant qu'association (10,5%) par les élus et acteurs publics, et estiment être insuffisamment valorisés par les pouvoirs publics pour leurs rôles et missions d'intérêt général.



Nombre de participants : 2 819  
Nombre de verbatims : 2 897\*

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims

## Q11 - Avez-vous des suggestions ou des besoins spécifiques pour améliorer les modalités de financement de votre association ?

Thème principal	Sous-thèmes	
<b>Agir sur les sources de financement</b>	<b>Total</b>	<b>44,1%</b>
	Financer ou subventionner le fonctionnement des associations	14,8%
	Mettre en place des financements pérennes ou pluriannuels pour davantage de visibilité (COP, pérennisation des subventions, etc.)	13,5%
	Arrêter les AAP et financer l'objet social	3,8%
	Diversifier les sources de financements (mécénat, sponsoring, etc.)	3,5%
	Augmenter les subventions publiques, notamment dans un contexte inflationniste	3,4%
	Financer le fonctionnement de manière pluriannuelle	3,2%
	Développer les aides aux associations (soutien aux têtes de réseaux, fonds d'amorçage, etc.)	1,1%
	Mettre à disposition des locaux	0,6%
Financer l'investissement	0,5%	
<b>Accompagner et simplifier les démarches de recherche de fonds</b>	<b>Total</b>	<b>22,8%</b>
	Simplifier les démarches administratives	11,1%
	Soutenir les associations dans leurs démarches et donner de la lisibilité sur les aides disponibles	4,3%
	Réduire les délais de versement des fonds qui mettent en difficulté les associations (tensions de trésorerie)	3,8%
	Simplifier et adapter les financements aux structures (taille, nature des projets, etc.)	1,8%
	Renforcer les moyens et compétences dédiés à la recherche de fonds (activité chronophage et complexe pour les équipes)	1,5%
Adapter les délais de dépôt des dossiers et réduire les délais de réponse	0,5%	
<b>Mieux considérer et écouter les associations (spécificités, utilité, besoins spécifiques)</b>	<b>Total</b>	<b>10,5%</b>
	Renforcer voire rétablir la confiance et le soutien des acteurs publics notamment locaux (élus, collectivités, etc.)	4,0%
	Valoriser et reconnaître davantage les associations pour leur utilité sociale et leurs missions d'intérêt général	2,8%
	Etre davantage à l'écoute du terrain	1,5%
	Adresser les besoins spécifiques des petites associations (accompagnement, financement, démarches, etc.)	1,4%
Valoriser davantage et attirer les bénévoles	1,1%	
<b>Améliorer la transparence de l'attribution des aides</b>	<b>Total</b>	<b>5,1%</b>
	Attribuer plus équitablement les aides entre les associations (taille, secteur, etc.)	2,5%
	Renforcer la transparence dans les modalités d'attribution	1,8%
limiter la course à l'innovation	0,9%	
<b>Explorer de nouveaux modèles plus adaptés et flexibles (mutualisation, gestion, aides, etc.)</b>	<b>Total</b>	<b>4,3%</b>
	Développer des modèles alternatifs (mutualisations, gestion, financement, etc.)	2,9%
Adapter davantage la fiscalité aux contraintes et besoins des associations (allègements, exonérations, mesures, etc.)	1,4%	
<b>Besoins spécifiques exprimés par des asso..</b>	<b>Total</b>	<b>1,9%</b>
<b>Renforcer la formation et l'information</b>	<b>Total</b>	<b>0,8%</b>
<b>Pas de suggestions ou besoins identifiés</b>	<b>Total</b>	<b>7,2%</b>
<b>Autres</b>	<b>Total</b>	<b>4,5%</b>

00

Nombre de participants : 2 819  
Nombre de verbatims : 2 897\*

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims



## Q11 - Avez-vous des suggestions ou des besoins spécifiques pour améliorer les modalités de financement de votre association ?

### Verbatims

#### Permettre un meilleur financement du fonctionnement et des conventions pluriannuelles :

- « Arrêter la dichotomie fonctionnement / investissement . **Arrêter les AAP et se concentrer sur l'objet social de l'association** et le projet associatif dans sa globalité (comme pour les ESSMS). **Que les conventionnements soient au moins sur 3 ans** sans obligation de refaire de la paperasse tous les ans. »
- « Sortir de l'hégémonie des AAP et de leur trop court délai de réponse : **augmentation des financements de fonctionnement.** »
- « Financement spécifié tête de réseau sur le fonctionnement pour bien accompagner et développer le tissu associatif localement en **convention pluriannuelle.** »
- « Besoin de **subventions de fonctionnement pérenne** pour le projet associatif avec **conventions pluriannuelles** et non des subventions par projets. »
- « Plus de **lisibilité sur le long terme** en travaillant en revenant sur des **conventions pluriannuelles** et avec plusieurs collectivités. Remettre des contrats aidés pour réussir à embaucher des jeunes mais sur une période de 5 ans au moins. »

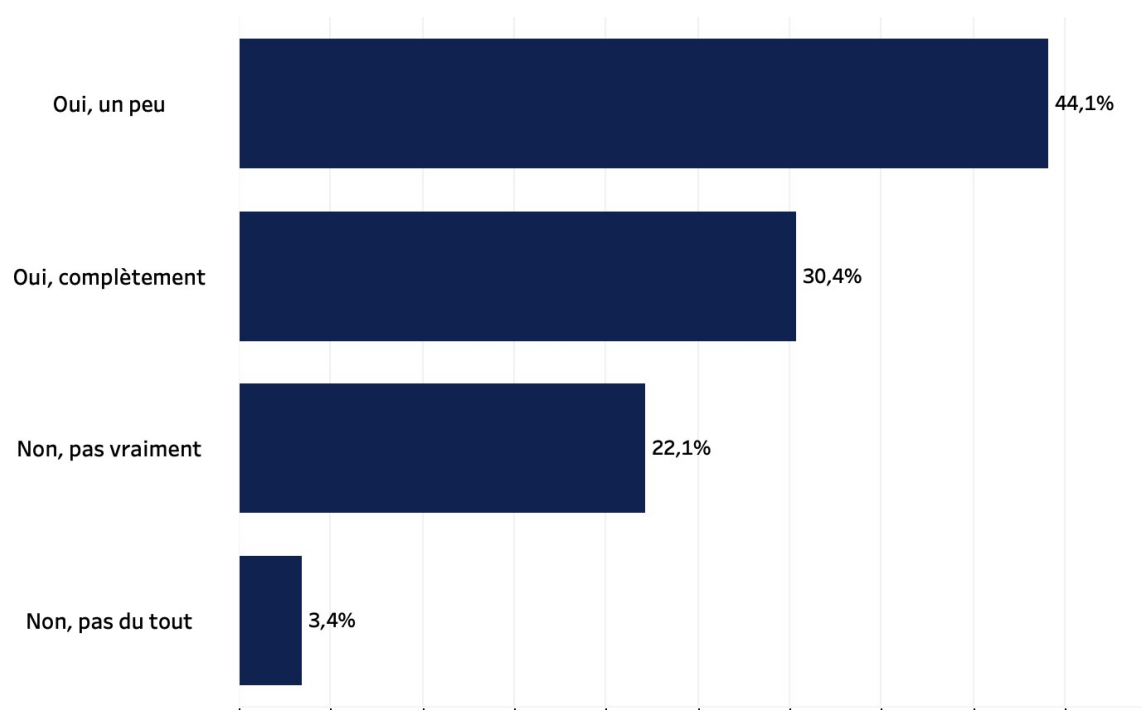
#### Appuyer la recherche de financements

- « **Aide et accompagnement à l'obtention de financements** car ce n'est pas l'objet social des associations de rechercher des fonds. »
- « Un **guichet unique** recensant tous les dispositifs de financement par région. »

#### Mais aussi :

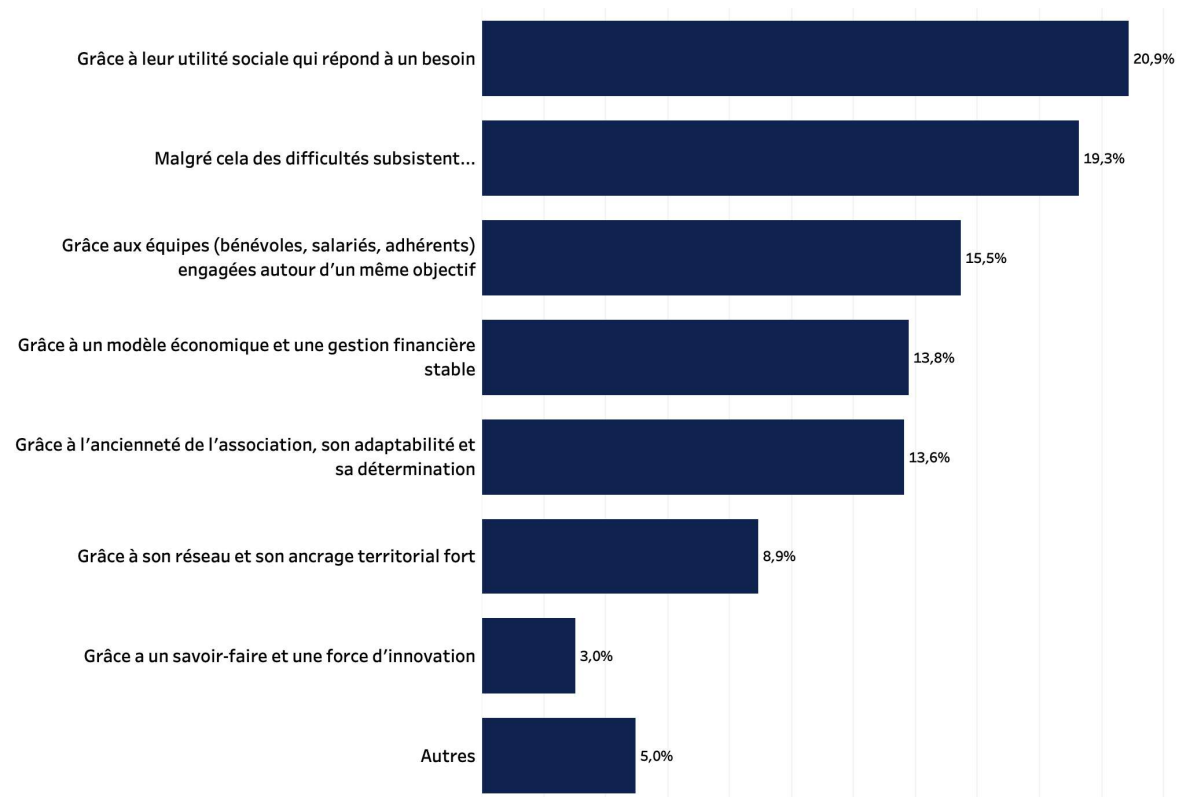
- « Généralisation des **CPOM.** »
- « **Partir des besoins issus des diagnostics de terrain** pour développer des actions au plus près des citoyens et stopper cette incessante course aux appels à projets qui sont dans une logique inverse et descendante. »
- « **Diversifier les sources de financement** (mécénat par exemple). »
- « **Exonération des charges sociales** pour les associations. »

## Q12 – Avez-vous confiance en la pérennité de votre association ?



Les participants déclarent en grande majorité être **confiants quant à la pérennité de leur association**, bien qu'il y ait plus de réponses « Oui un peu » (44,1%) que de « Oui, complètement » (30,4%). Seuls 3,4% des participants ont indiqué ne pas du tout avoir confiance en la pérennité de leur association. Les associations les plus confiantes sont à la fois les plus récentes et celles qui ont les moyens financiers et humains les plus conséquents.

## Q13 – Si oui, pourquoi ?



Les participants qui ont répondu positivement à la question « Avez-vous confiance en la pérennité de votre association ? » mettent principalement en avant :

- **l'utilité sociale** de leur association qui répond à un besoin (20,9%),
- **l'engagement de leurs équipes et des bénévoles** (15,5%),
- **une gestion saine et un modèle économique stable** (13,9%).
- **l'ancienneté et l'agilité** de leur association (13,6%),

Ils sont néanmoins 19,3% à spontanément exprimer que des difficultés subsistent malgré tout du fait du **contexte économique défavorable** (10,2%) ou des difficultés à **trouver ou retenir des bénévoles et adhérents** (4,6%).



Nombre de participants : 3 056  
Nombre de verbatims : 3 056

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims

## Q13 – Si oui, pourquoi ?

Thème principal	Sous-thèmes	
<b>Grâce à leur utilité sociale qui répond à un besoin</b>	<b>Total</b>	<b>20,9%</b>
	Nous répondons à un besoin et à une demande	10,0%
	Nous réalisons des missions d'intérêt général et avons une utilité sociale reconnue	8,0%
	Nous sommes sur un marché et secteur prometteur	2,2%
	Nous sommes un acteur clé qui renforce le tissu et maillage social et territorial	0,7%
<b>Malgré cela des difficultés subsistent...</b>	<b>Total</b>	<b>19,3%</b>
	En raison d'un contexte économique difficile et des difficultés à obtenir des financements pérennes	10,2%
	En raison d'un manque de bénévoles et d'adhérents	4,6%
	En raison d'un équilibre précaire et d'une crainte quant à l'avenir des projets associatifs	2,7%
	En raison du vieillissement de l'association et des adhérents et difficultés de renouvellement	1,7%
<b>Grâce aux équipes (bénévoles, salariés, adhérents) engagées autour d'un même objectif</b>	<b>Total</b>	<b>15,5%</b>
	Les bénévoles sont fortement impliqués	7,4%
	Les équipes sont passionnées, mobilisées, soudées malgré les difficultés	5,3%
	Le nombre d'adhérents, licenciés et donateurs fidélisés est stable ou croissant	2,8%
<b>Grâce à un modèle économique et une gestion financière stable</b>	<b>Total</b>	<b>13,8%</b>
	Nous disposons d'une gestion administrative et financière saine et maîtrisée	6,6%
	Nous avons un modèle économique et des modes de financements stables	4,9%
	Nous avons un modèle économique hybride	2,3%
<b>Grâce à l'ancienneté de l'association, son adaptabilité et sa détermination</b>	<b>Total</b>	<b>13,6%</b>
	Nous existons depuis de nombreuses années	8,1%
	Nous avons une grande capacité d'adaptation	3,3%
	Nous sommes déterminés et volontaires quant à l'avenir de l'association malgré les incertitudes	1,2%
	Nous avons des activités diversifiées	0,9%
<b>Grâce à son réseau et son ancrage territorial fort</b>	<b>Total</b>	<b>8,9%</b>
	Nous sommes reconnus et soutenus par un réseau de partenaires (collectivités, mairies...)	5,1%
	Nous disposons d'un fort ancrage territorial	2,9%
	Nous sommes un acteur important dans le paysage associatif	0,9%
<b>Grâce à un savoir-faire et une force d'innovation</b>	<b>Total</b>	<b>3,0%</b>
	Nous avons une équipe professionnelle et compétente	1,6%
	Nous disposons d'une force d'innovation importante	1,1%
	Nous disposons d'un réel savoir-faire reconnu	0,4%
<b>Autres</b>	<b>Total</b>	<b>5,0%</b>

00

Nombre de participants : 3 056  
Nombre de verbatims : 3 056

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims

## Q13 – Si oui, pourquoi ?

### Verbatims

#### Les associations évoquent la pertinence de leurs actions...

- « *Nous répondons à des **besoins réels des habitants** du centre de Paris, et nous **travaillons au quotidien avec les services municipaux et sociaux** qui nous soutiennent également auprès de nos tutelles. Il nous semble que **nous intervenons là où personne n'a les moyens ou le temps d'intervenir.** »*
- « *Un nombre croissant d'associations, dont celle prise en exemple ici, servent des **missions d'intérêt général**, dans un contexte de fort retrait de l'Etat de missions de solidarité. Elles permettent l'exercice **d'un engagement citoyen concret nécessaire pour faire société** et ces aspects les rendent chères à des millions de citoyens.e.s. »*
- « *Nos missions sont centrées sur la prise en charge de la souffrance psychique en général et spécifiquement auprès des publics précaires. Actuellement les questions de santé mentale et de bien-être psychologique sont au cœur du débat public et politique. L'engagement des bénévoles et les compétences des salariés de l'association ne peuvent qu'être reconnus et valorisés.* »

#### ...les forces vives des bénévoles

- « **Grâce aux volontaires**, à leurs efforts, leur investissement de chaque instant. »
- « **Elle est portée par des bénévoles (administrateurs) qui portent et porteront leur projet avec ou sans financement.** Bien sûr ces derniers décuplent l'impact. »

#### ...et la gestion saine de l'association et des mécanismes de résilience

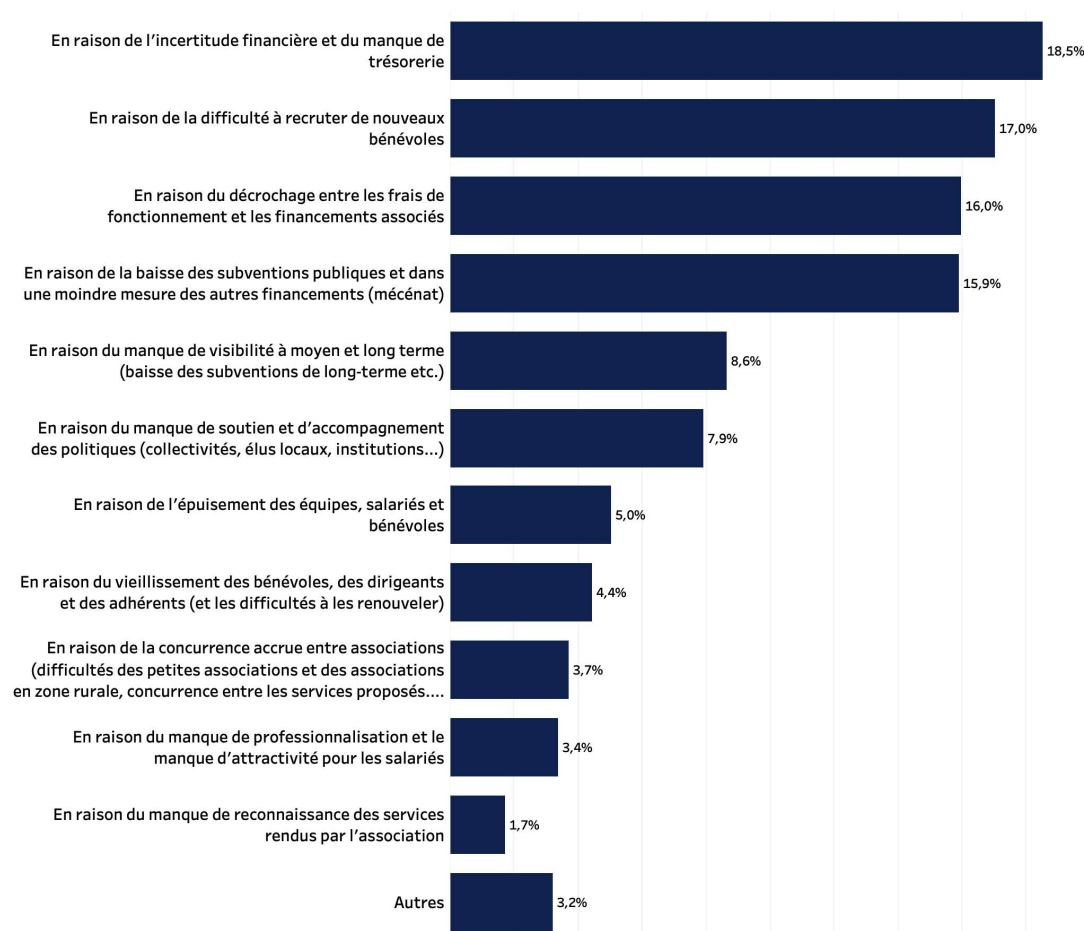
- « **Les finances sont saines** et nous possédons un **capital immobilier et des réserves.** Le service rendu à la population ne peut disparaître. »
- « **Equilibre financier soutenu par un apport financier régulier de type "parrainages"** qui même si en difficulté, apporte une sécurité. »
- « **Notre association est basée sur des sources de financement diversifiées**, ce qui est une force. Maintenant, certaines sources deviennent de plus en plus incertaines et pourraient remettre en cause le modèle. »
- « **L'association existe depuis plus de 30 ans.** Nous sommes complets tous les ans. Nous avons énormément de demandes de prestations extérieures et la communauté de communes tient à ce que l'association soit pérenne. »
- « **Nous faisons partie d'un réseau qui a mis en place des systèmes de solidarité et de péréquation** pour pallier les aléas des financements publics. »



Nombre de participants : 3 056  
Nombre de verbatims : 3 056

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims

## Q13 – Si non, pourquoi ?



Les participants qui ont répondu ne pas avoir confiance en la pérennité de leur association l'expliquent principalement par :

- **l'incertitude financière et les difficultés de trésorerie (18,5%),**
- **les difficultés à recruter de nouveaux bénévoles (17,0%),**
- **le décrochage entre les frais de fonctionnement et les financements (16,0%),**
- **la baisse constatée des financements, notamment publics (15,9%).**

Les participants rappellent également le manque de soutien des acteurs publics et politiques (7,9%), l'épuisement des équipes et bénévoles (5,0%) et le vieillissement des équipes (4,4%).

## Q13 – Si non, pourquoi ?

### Verbatims

#### Les associations évoquent une trop grande incertitude financière...

- « Trop d'incertitude financière implique une **incapacité à se projeter dans nos activités, à recruter des salariés et à les former** pour les garder. A la place on bricole, on prend des services civiques parce qu'on n'a même pas les moyens de prendre des alternant.e.s. **l'incertitude financière entraine une incertitude des ressources humaines.** Et quand on arrive à un certain seuil de développement par exemple avec 3 salariés et que l'étape suivante est de recruter deux nouvelles personnes pour générer de nouvelles activités, on n'y arrive pas, il y a un vrai plafond de verre. »
- « **Risque financier trop important** mais une nécessité de tenir pour répondre aux enjeux sociétaux. »
- « Nous n'avons **pas de visibilité budgétaire** au-delà du mois d'avril. »

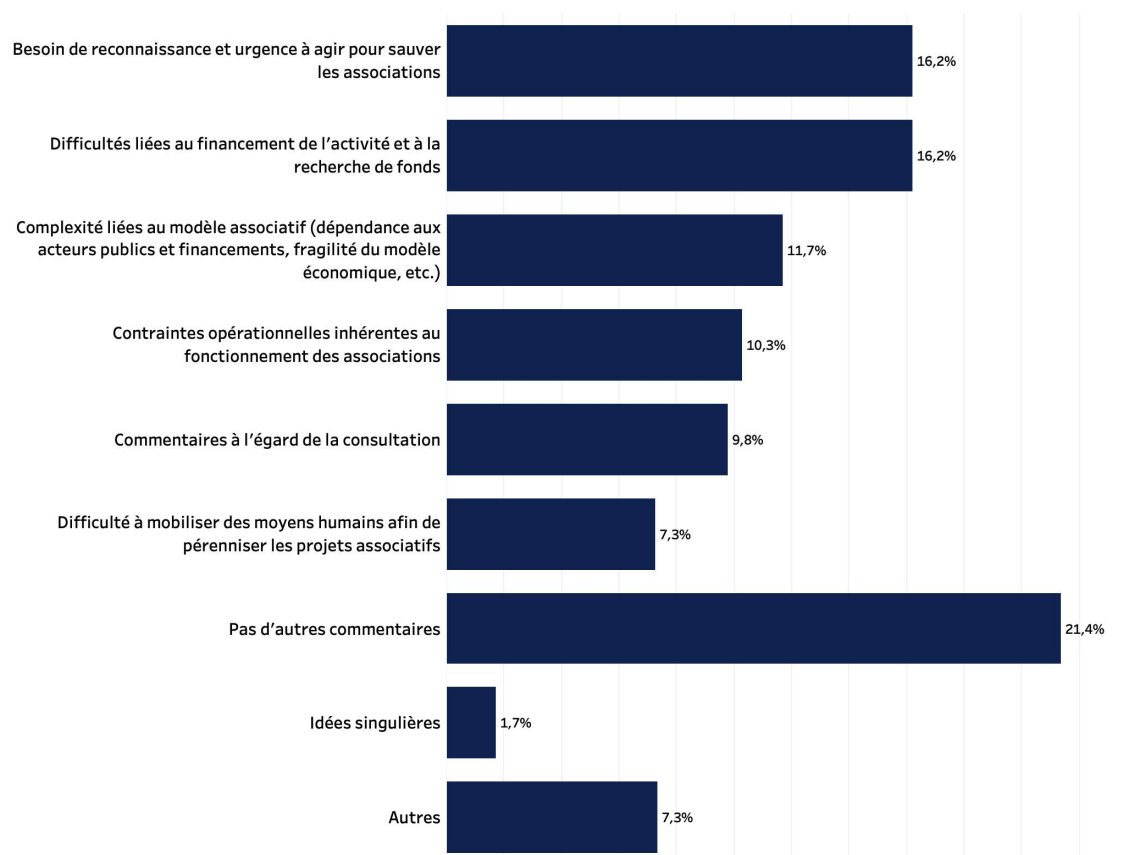
#### ...voire une situation financière détériorée...

- « Manque de **trésorerie**. »
- « Compagnie de théâtre professionnelle, **sans plus aucune subvention**. Impossibilité d'employer nos camarades intermittents artistes et techniciens. Donc plus aucune création depuis 2019 et covid. Seuls demeurent les cours pour adultes amateurs qui payent leur cotisation (cours et adhésion). »
- « Les **charges de fonctionnement augmentent de façon structurelle** (indices, énergies, mutuelles, assurances, etc.) sans que les moyens alloués pour tenir les actions suivent cette évolution. Les **déficits deviennent structurels**. »
- « Les **salaires et les charges augmentent**, le montant des aides restent le même. Les AAP demandent un travail et des charges supplémentaires et l'aide est conditionnée à ces dépenses supplémentaires, sans permettre de financer notre mission principale. »
- « Notre association tête de réseau régionale généraliste n'a **pas trouvé les ressources publiques** à ce jour pour financer le poste de direction. Elle ne peut augmenter davantage les participations de ses membres. »

#### ...jusqu'à des problématiques de gouvernance / ressource bénévole

- « Plus personne, surtout **la jeunesse ne veut s'investir dans le bénévolat** car les difficultés de tout genre ne cessent d'augmenter. »
- « {...} Cela fait 55 ans que j'ai des responsabilités dans notre association. J'ai exercé le rôle de Président, de délégué de plusieurs président(e)s (qui ne s'estimaient pas assez compétents), de co-président puis à nouveau de président que je suis actuellement. Cela fait 5 ans que j'alerte le bureau, que j'alerte les participants lors de nos AG et **personne ne veut prendre ma place. J'ai 76 ans....** »

## Q14 - Avez-vous d'autres commentaires ?



En conclusion de la consultation, les participants soulignent la nécessité d'**agir pour sauver les associations et leur pouvoir d'action**. Ils estiment que leur importance pour l'intérêt général et le développement du tissu local est insuffisamment reconnue. Les difficultés à trouver des financements, la lourdeur des démarches administratives, mettent en danger un modèle déjà difficile à faire fonctionner (inégalités, tensions de trésorerie, difficile accès aux locaux, diminution du nombre d'adhérents et de bénévoles).



## Q14 - Avez-vous d'autres commentaires ?

Thème principal	Sous-thèmes	
<b>Besoin de reconnaissance et urgence à agir pour sauver les associations</b>	<b>Total</b>	<b>16,2%</b>
	Manque de considération et reconnaissance du pouvoir d'action des associations (associations pas suffisamment perçues comme délégation des servi..	5,9%
	Nécessité de valoriser les bénévoles (pas de reconnaissance, absence rémunération, statut non défini...)	3,9%
	Craintes quant à l'avenir des projets associatifs (secteur associatif en danger, pessimisme quant à l'avenir du secteur)	3,8%
	Importance des associations pour le développement du tissu social local insuffisamment reconnu	2,8%
<b>Difficultés liées au financement de l'activité et à la recherche de fonds</b>	<b>Total</b>	<b>16,2%</b>
	Complexité et lourdeur des démarches administratives (complexes, chronophages, baisse des subventions allouées, etc.)	10,0%
	Besoin d'identifier et de pérenniser d'autres sources de financement (financements de la ville, financements privés, financements projets long terme...)	5,0%
	Besoin d'allègement de charges (taxes, exonérations des charges sociales, etc.)	1,2%
<b>Complexité liées au modèle associatif (dépendance aux acteurs publics et financements, fragilité du modèle économique, etc.)</b>	<b>Total</b>	<b>11,7%</b>
	Relation avec les municipalités / avec l'État (manque d'implication et d'engagement, complexité du contrat d'engagement républicain, mauvaise conna..	5,3%
	Poids des démarches administratives et du fonctionnement des associations (bureaucratie, procédures administratives, contraintes réglementaires, e..	3,5%
	Fragilité du modèle incitant à la diversification des activités et financements (secteur lucratif, appels à projet, etc.)	2,9%
<b>Contraintes opérationnelles inhérentes au fonctionnement des associations</b>	<b>Total</b>	<b>10,3%</b>
	Inégalités importantes en fonction du type d'association (taille, secteur, structure de financements, budget, etc.) face aux demandes d'aides et de fina..	3,8%
	Difficultés à financer le fonctionnement et des tensions de trésorerie récurrentes	2,8%
	Manque d'accompagnement et d'information des associations (gestion, levée de fonds, accompagnement administratif, formations, etc.)	1,9%
	Difficultés d'accès aux infrastructures (loyers trop élevés, manque de locaux, etc.)	1,3%
	Diminution du nombre d'adhérents (attractivité du secteur, changement de comportements, baisse du pouvoir d'achat, etc.)	0,6%
<b>Commentaires à l'égard de la consultation</b>	<b>Total</b>	<b>9,8%</b>
	Remerciements pour cette consultation	5,2%
	Volonté de prendre connaissance des résultats, recommandations et leur mise en action	2,8%
	Critiques du questionnaire	1,9%
<b>Difficulté à mobiliser des moyens humains afin de pérenniser les projets associatifs</b>	<b>Total</b>	<b>7,3%</b>
	Difficulté à recruter de bénévoles (difficulté à trouver des bénévoles, modèle des bénévolat inadapté aux profils, engagement personnel en baisse...)	4,2%
	Difficulté à attirer, recruter et maintenir en poste (attractivité des postes, salaires, etc.)	2,2%
	Besoin de former les bénévoles et développer de nouvelles compétences	1,0%
<b>Pas d'autres commentaires</b>	<b>Total</b>	<b>21,4%</b>
<b>Idées singulières</b>	<b>Total</b>	<b>1,7%</b>
<b>Autres</b>	<b>Total</b>	<b>7,3%</b>

QO

Nombre de participants : 1 704  
Nombre de verbatims : 1 754\*

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims

## Q14 - Avez-vous d'autres commentaires ?

### Verbatims très diverss

#### Autour de la nécessité de (re)valoriser le travail des associations et leur utilité...

- « *Les associations ont **besoin d'être plus largement soutenues**. Elles sont garantes du vivre ensemble au même titre que les services publics. Il est urgent qu'il y ait une réelle prise de conscience, nous œuvrons au quotidien sur nos quartiers, nous démontrons tous les jours que tous les habitants sont en capacité d'agir, il ne faudrait que cela devienne un rêve* »
- « *Questionnement quant à la **place réelle et à la reconnaissance des associations du domaine économique et social** par rapport à la mission des services publics et ce face à la diminution de leur implication réelle face à l'explosion des demandeurs et des besoins.* »
- « *Il faudrait réaliser un **véritable statut du bénévole** afin de rassurer les personnes qui souhaitent s'engager dans le monde associatif.* »
- « *Le **tissu associatif est une grande richesse**. Le fait d'avoir des initiatives, des centres d'intérêt, des points de vue différents est très précieux. Nous espérons que les petites structures survivront.* »

#### ... ou des constats plus alarmants

« *Exerçant des missions régaliennes, tant de l'État que de collectivités territoriales, sans le soutien public, nous serions en **cessation d'activité** dans un premier temps, et de **disparition** dans un deuxième temps.* »

« *Notre association remplit un service public d'hébergement médicosocial. **Son fonctionnement est vital pour les personnes concernées (lieu de vie) et pour l'Etat (mission)**. Les questions posées ici ne permettent de distinguer la mission de notre association de celles dédiées aux loisirs.* »

- « *La **pesanteur administrative et la rigidité des procédures dématérialisées** constituent de réels freins pour la dynamique associative* ».



Nombre de participants : 1 704  
Nombre de verbatims : 1 754\*

\*Les verbatims qui contiennent plusieurs idées distinctes ont été divisés en plusieurs verbatims, expliquant l'écart entre le nombre de participants et le nombre de verbatims

# 6. Propositions concrètes

# Propositions issues de la consultation

## *Financements (1/2)*

### **Financement du fonctionnement**

- Financer plus clairement le fonctionnement, faciliter notamment les aides aux postes (FONJEP impossible à mobiliser), accompagner dans les démarches de co-financement, et expliciter plus clairement les marges de manœuvre budgétaire des collectivités
- Créer des lignes de crédit spécifiques au fonctionnement associatif et relever les plafonds de la part commerciale exonérée de TVA
- Indexer les subventions de fonctionnement sur l'inflation et la montée des charges, salariales notamment.
- Obliger les AAP et les services de l'Etat à intégrer le fonctionnement dans la réalisation du projet.
- Créer des subventions de fonctionnement selon un principe de ressources comme par exemple un palier d'aides selon un mode de calcul suivant : le solde des cotisations + valorisation des mises à disposition de locaux + aide diverses + mécénat - paiement d'accès aux locaux pour pratique de l'activité - entretien du matériel - participation à la formation des cadres par l'associations = Coefficient d'attribution de subventions de fonctionnement
- Mettre en place des conventions multipartites et pluriannuelles pour diminuer la charge administrative.
- Avancer les dates de dépôt des dossiers de demande pour obtenir les réponses avant de commencer les actions.

### **Financements pluriannuels et approche long terme des financements**

- Mettre en place des conventions pluriannuelles pérennes pour le projet et non des subventions par projets
- Créer un financement spécifié tête de réseau sur le fonctionnement pour bien accompagner et développer le tissu associatif localement en convention pluri annuelle
- Repenser totalement le fonctionnement des appels à projet public : qu'ils soient tournés vers du long terme, prennent en charge du fonctionnement, sortent de la concurrence, notamment des acteurs lucratifs et des grandes associations, sortent de la culture du chiffre, de la quantité pour aller vers la qualité et enfin ne soient plus une commande publique mais laisse de la place à l'innovation sociale des associations

# Propositions issues de la consultation

## *Financements (2/2)*

### **Accès aux financements privés**

- Créer une plate-forme de collecte des besoins des associations avec les mécènes et sponsor possible
- Avoir un bureau central régional du mécénat dans le cadre d'un partenariat Public/Privé permettant aux entreprises de découvrir les actions d'associations culturelles qui peuvent apporter des événements dignes de mettre en avant l'image de ces entreprises et des acteurs publics

### **Allègement des charges sociales et allègements fiscaux**

- Supprimer les charges sociales pour les associations employeuses
- Obtenir une défiscalisation complète pour le mécénat et le sponsoring
- Réhausser le plafond fiscal sur les activités lucratives.

### **Développement de synergies entre associations**

- Organiser une restructuration et mutualisation auprès de plusieurs associations : re-concentration au niveau local pour absorber les charges fixes et mutualiser les coûts de fonctionnement, revue des activités opérationnelles, restructuration des coûts par une approche analytique précise et rigoureuse, proposition d'activités et regroupement d'associations pour augmenter la capacité d'actions.

# Propositions issues de la consultation

## *Simplification de la vie des associations (1/2)*

### **Relations avec les municipalités et l'Etat**

- Organiser une présence ou prise de responsabilité ou de protection de l'activité associative de la part d'élus ou de leurs représentants : rôle d'encadrement du bureau, d'accompagnement des présidents, trésoriers ou secrétaires, dans le renouvellement ou la maîtrise de la continuité des rôles obligatoires dans une association à but non lucratif.

### **Poids des démarches administratives**

- Diminuer le nombre d'enquêtes et de reportings à faire chaque année
- Mutualiser certains postes entre associations ; regrouper certains services aux usagers ou associations qui pourraient travailler plus ensemble et limiter le coût du fonctionnement...
- Transformer l'association en SCOP pour une meilleure maîtrise du travail, pour une autre forme de reconnaissance.

### **Diversification des activités et financements**

- Accompagner le développement d'espaces de recherche et développement pour permettre aux acteurs de s'inscrire dans des démarches d'innovation et d'évaluation des impacts et de l'utilité sociale des projets.

### **Délais de versement des subventions**

- Verser au moins 75% de la subvention dès l'attribution du solde après envoi du bilan de l'opération
- Organiser des versements au 1er trimestre ou repartis mensuellement sur une période

### **Simplification des démarches administratives, voire outillage des associations**

- Avoir un accompagnement privilégié de proximité pour orienter et guider les démarches
- Mettre en place un guichet unique recensant tous les dispositifs de financement par région
- Mettre en place des appels centralisés, des formulaires uniques, une base unique de dépôt des documents
- Uniformiser les formulaires et les plateformes
- Créer des applications comptables offertes par l'Etat et spécialisées pour une meilleure gestion et lisibilité financière des associations
- Poursuivre la mise en ligne sur le site du gouvernement des documents de l'association et de ses comptes financiers
- Faire en sorte que les modalités d'accès aux subventions ne varient pas d'une année sur l'autre.

*Note : Verbatims issus de la consultation*

# Propositions issues de la consultation

## *Simplification de la vie des associations (2/2)*

### **Simplification et adaptation des financements aux structures**

- Anticiper, pour les associations grandes ou petites, un temps minimal pour travailler et sortir des effets et des impacts, surtout dans le social. Cela nécessite des financements conséquents et à minima triennaux.
- Organiser un vrai accompagnement/suivi/parteneriat par et avec les bailleurs (et non seulement du contrôle ponctuel) pour apprécier les évolutions et prendre des décisions avisées sur le renouvellement des financements ou pas.
- Aider les associations sur des critères objectifs (développement emploi local, circuit court, croissance, innovation...).
- Personnaliser la demande en fonction de la taille de l'association, de ses besoins spécifiques et de l'ampleur des projets présentés.

### **Diffusion et compréhension des financements**

- Créer un espace d'accès direct aux fonds européens dès qu'on a son agrément d'utilité publique pour l'accueil de services civiques.
- Obtenir la transcription en français de tous les sites de UE.
- Être informé systématiquement des appels à projets FSE PRÉFECTURE COLLECTIVITÉS dès qu'on a un agrément d'utilité publique avec des mails de rappel des dates limites.
- Créer des répertoires d'institutions spécialisées à apporter une aide aux associations pour mieux comprendre les cahiers des charges des appels à projets ou appel à manifestation d'intérêt...

# Propositions issues de la consultation

## *Valorisation des ressources humaines*

### **Valorisation du bénévolat**

- Soutenir davantage le bénévolat en valorisant son utilité sociale et faciliter la formation, réfléchir à une simplification administrative de la fiscalité sur les frais réels propres au bénévolat, voire ouvrir un crédit d'impôt pour le bénévolat.
- Créer une aide réelle d'appui au bénévolat : achat de points retraite par exemple, prise en charge des frais des bénévoles en abandon de frais élargie à des compensations de temps ou d'activité liées aux compétences) et aux aides en matériel : plateformes locales d'accès à des outils : ordinateurs en prêt tournant ? salles mises à disposition, bureaux, moyens divers (vidéoprojecteur sonorisation, atelier reprographie) reconnaissance symbolique ou réelle des engagements des bénévoles (chefs de musique en milieu rural, responsables de bibliothèques, de services para-municipaux : cantines, garderies, CLSH..., encadrants sportifs, d'aides aux devoirs)
- Valoriser le bénévolat : introduire dans les comptes une grille d'analyse des effets utiles non monétaires.
- Financer les associations, au moins en partie, au prorata du temps et des moyens bénévoles qu'elles arrivent à mobiliser.
- Valoriser l'activité des bénévoles pendant leur carrière professionnelle en validant des trimestres par exemple.
- Valoriser encore davantage le bénévolat : permettre aux entreprises de libérer du temps à leurs salariés contre avantages, comptabiliser ce temps dans la vie d'un salarié, créer une indemnité obligatoire du bénévole.

### **Difficulté à attirer, recruter et maintenir**

- Créer un espace pour répertorier les associations qui cherchent des centres de formation pour obtenir des stagiaires (3eme, BTS, Sophrologie, médiateur, AS, mater psychologie en université ... ) afin de renforcer la démarche qualité des prestations de service des associations par l'apport de la jeunesse en insertion ( nous avons pris deux stagiaires de La Sorbonne ).
- Proposer un « statut de diplomate » pour les associations travaillant avec l'international (service civique à l'international ou SNU) pour faciliter les transports et voyages à l'étranger des présidents à l'international, impérativement s'assurer de la bonne mise en place des actions pour les jeunes à l'étranger et pouvoir se déplacer en sécurité



# Propositions issues de la consultation

## *Amélioration de la compréhension des spécificités des associations dans la façon de les adresser*

### **Mise en place de règles différenciées en fonction des types d'association (taille) et des types de territoires concernés**

- Mieux prendre en compte le contexte local notamment pour les petites et moyennes villes ne rentrant pas dans les dispositifs (zone de revitalisation rurale, politique de la ville ...)
- Faire une différence entre les associations dans les grandes villes/agglomérations et les villages ruraux
- Prévoir un droit minimum garanti pour les associations locales : droit de se faire connaître dans les publications municipales, d'avoir un stand dans les Forums des associations, d'avoir des prêts de salles de réunions (au moins x/an), dès l'instant que l'association concernée respecte la loi, même si elle émet des critiques vis-à-vis du pouvoir local. Ce serait un "droit minimum démocratique".

### **Relations avec les municipalités et l'Etat**

- Créer des structures de mutualisation et de coordination sur les territoires pour aider les associations



Conseil économique social et environnemental  
9, place d'Iéna • 75775 Paris cedex 16  
01 44 43 61 27 • [info@lecese.fr](mailto:info@lecese.fr)