



CONSEIL & STRATÉGIES POUR L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Transformer les acteurs de l'intérêt général pour garantir la pérennité de leur impact

Après 10 années marquées, pour beaucoup, par des logiques de développement, l'effacement que connaît un très grand nombre de structures (accroissement des besoins vs tensions de plus en plus fortes sur les modèles opérationnels et économiques) rend incontournable le questionnement sur les restructurations des modèles dans une recherche de cohérence avec le projet associatif et d'efficacité devant permettre aux structures d'assurer la pérennité de leur impact.

1 – Une situation des acteurs de l'intérêt général qui nécessite une transformation profonde

Dix années marquées par des logiques de développement

Les années 2010 ont été pour beaucoup d'acteurs d'intérêt général une période de fort développement avec notamment le développement des fondations (d'entreprise ou privées) qui se sont engagées dans des relations partenariales à leurs côtés.

Ces partenariats ont été le plus souvent fondés sur le soutien à des **projets de développement** territorial ou d'extension de l'activité au travers de nouvelles offres, avec une volonté forte de voir des innovations émerger et l'impact (souvent quantitatif) progresser.

Ce phénomène a davantage focalisé les opérateurs sur leur capacité à développer de nouvelles activités ou de nouveaux projets afin d'obtenir des financements, que sur la consolidation de leur organisation au service de la pérennité de leur impact.

Aujourd'hui bon nombre de structures sont dans une situation préoccupante

Quelques chiffres attestent de cette situation^{1 2 3} :

- En mars 2025, 50,5% des structures du champ de la solidarité ont subi une dégradation de leur trésorerie sur les 3 dernières années et 24,4% disposent de moins de deux mois de liquidités, mettant leur d'activité en danger immédiat (et 30% seront en situation critique d'ici fin 2025), et 69 % des associations employeuses déclaraient que le montant de leurs fonds propres était fragile ou nul,
- En 2025, 45% des subventions attribuées en 2025 sont en baisse ou en forte baisse,
- En parallèle, la hausse des charges non compensées est de 8 à 15% par an, les causes principales étant la revalorisation salariale, l'accroissement du volume d'activité et l'inflation,
- En 2025, 39% des associations déclarent avoir déjà dû adapter et/ou annuler des activités en raison du contexte inflationniste,
- En 2024, 489 liquidations d'associations ont eu lieu, soit une augmentation de 50 % en deux ans, selon le Mouvement associatif,
- Depuis 2025, le nombre de plans de réduction d'effectifs est en croissance,
- Le taux de turnover moyen des salariés est de 28% (vs. 15% en moyenne nationale) et 60% des structures constatent une augmentation sur les trois dernières années et près de 40% des structures affirment être touchées par la vacance récurrente de postes,
- 40% des dirigeants de ces structures signalent une mauvaise santé mentale versus 24 % des dirigeants dans l'économie classique⁴.

2- Au-delà d'une situation économique difficile, cette situation trouve son origine dans des causes structurelles

- Un modèle opérationnel et organisationnel mis à mal, notamment par des élargissements d'activité et une complexification des besoins :
 - La multiplication des activités s'est souvent faite par juxtaposition, sans toujours de synergie et chaque activité peine parfois à atteindre une taille critique,

¹Enquête FAS septembre 2025

² Etude Mouvement Associatif mars 2025

³ Etude Mouvement Associatif octobre 2025

⁴ Etude EM Lyon – Malakoff Humanis 2024

- L'accroissement général de la réglementation et des obligations nécessite tant une évolution, et souvent, une augmentation importante des compétences, qu'un accroissement des processus de contrôle qualité,
- La dégradation des situations (sociales ou environnementales) accroît la charge de travail et les coûts pour la majorité des organisations et a un impact direct sur l'engagement et la santé mentale des équipes,
- Enfin l'augmentation forte du besoin d'un point de vue quantitatif vient renforcer la pression qui s'exerce sur les organisations.
- Un modèle humain et managérial qui n'a pas toujours permis de préserver les personnes et de développer le collectif :
 - Un engagement demandé, souvent au titre de la cause, qui est parfois très supérieur à ce que les personnes sont aujourd'hui prêtes ou en capacité d'avoir,
 - Une culture et des compétences managériales souvent peu développées qui freinent le développement individuel, ne permettent pas de développer le collectif au niveau où il pourrait, peuvent accroître le turn-over et donc abaisser mécaniquement l'expérience et les compétences des équipes,
 - Des difficultés de recrutement accroissant la charge sur les équipes en place,
 - Enfin une attention peut être insuffisante accordée au partage du sens et du projet collectif parce qu'il est vu comme évident (par les dirigeants).
- Un modèle économique qui n'a souvent pas évolué concomitamment à la croissance des organisations
 - Une difficulté persistante à financer le « fonctionnement » (qu'il soit cœur de métier ou fonctions support) versus les projets ou l'innovation,
 - Des financements inégalement diversifiés et parfois des sources de financement non exploitées,
 - Une culture de la constitution de fonds propres et de l'investissement faible,

Côté opérateurs, cette situation nouvelle pour bon nombre d'acteurs, leur est d'autant plus difficile à appréhender qu'ils ont également davantage développé au cours des dernières années une culture de développement qu'une culture et des compétences de rationalisation et de recherche d'efficacité (à titre d'illustration se sont davantage développés au sein des opérateurs les postes de levée de fonds, innovation ou développement que des postes de contrôleurs de gestion ou de responsables organisation/transformation)

Côté financeurs, l'activité a été très majoritairement un accompagnement (financier et extra-financier) de projets de développement et très peu de la structuration, voire de la consolidation des opérateurs. En conséquence, la culture et les compétences des

équipes des financeurs sont elles aussi très tournées vers le développement et non vers la résilience.

3 – Répondre durablement à cette crise implique de reconstruire les modèles pour assurer leur pérennité

La transformation des opérateurs

Permettre aux acteurs de l'intérêt général d'assurer leur pérennité nécessite non pas seulement de chercher à accroître les financements (qui seront très probablement en diminution) mais de repenser les modèles opérationnels, humains et économiques pour accroître l'**efficacité** opérationnelle et l'**impact** afin de sortir d'un cercle vicieux de tension sur les ressources humaines et financières.

- Se reposer la question de la **mission** au regard des évolutions des besoins et de l'écosystème pour recentrer la structure sur sa **singularité** et sa zone **d'excellence** en **complémentarité** d'autres acteurs de l'écosystème
- Construire des **modèles opérationnels plus focalisés et efficaces** (taille critique, expertise métier, organisation, répartition bénévoles/salariés, digital, gouvernance et pilotage), des modèles **organisationnels plus fluides** et des **gouvernances** davantage à même d'assurer le **pilotage stratégique**, en particulier dans des contextes de tension économique et sociale,
- Investir dans le capital humain au travers de deux leviers principaux :
 - Les compétences de **management** dont l'impact sur le développement individuel et collectif des personnes et des équipes est majeur, accroissant fortement l'efficacité et la performance des organisations
 - Les compétences de **pilotage** (culture de la mesure, gestion des risques, gestion de projet, capacité de décision, ...) permettant de développer l'anticipation et les capacités d'adaptation de l'organisation.
- Enfin, le cas échéant, **faire évoluer les modèles économiques vers une diversification** plus grande, gage de davantage d'adaptabilité.

La transformation de ces modèles doit se faire au service de la raison d'être ou du projet associatif. L'objet est donc de construire un projet aspirationnel pour tous et non d'engager une réduction des coûts seule ou un apport financier court terme et de réaliser une véritable transformation culturelle des organisations mettant sur le même plan impact, développement et efficacité.

La transformation des financeurs

Si un travail important de transformation des opérateurs est absolument nécessaire, une évolution doit également se faire côté financeurs. L'adaptation des financeurs à ce nouveau contexte implique des évolutions à plusieurs niveaux

- Une évolution des gouvernances et comités de sélection pour permettre d'accroître significativement l'engagement des financeurs aux côtés des opérateurs sur ces opérations de consolidation et non seulement sur des projets de développement. Cette évolution ayant pour conséquence un accroissement du financement dit de fonctionnement ou d'infrastructures (digitales par exemple).
- Une évolution des compétences des équipes des financeurs vers des compétences métiers plus fortes, des compétences d'analyse économiques mais aussi des compétences de transformation et de conduite du changement
- Enfin une évolution de la posture des financeurs dans une logique d'accompagnement pluriannuel (les processus de transformation se réalisent sur le moyen terme) et de partenaire potentiellement davantage engagé dans les choix et les arbitrages que devront faire les opérateurs, sans toutefois devenir décideur de ces choix.

4 – Eléments de démarche pour la transformation des opérateurs

En ce qui concerne les opérateurs, une démarche en deux phases doit être engagée :

1. Etablir un diagnostic 360 quantifié et partagé
2. Définir le projet intégrant une cible sur les trois modèles et les plans de transformation associés

1. Etablir un diagnostic 360 quantifié et partagé

- Evaluer la mission et le modèle opérationnel :
 - La mission est-elle toujours pertinente au regard des évolutions (des besoins, du contexte (sociétal, réglementaire, technologique, ...) et de l'écosystème et des réponses existantes en son sein ? Doit-elle être resserrée ou au contraire intégrer des aspects nouveaux ?
 - Les activités correspondent-elles toutes à la mission ? A-t-on la taille critique tant d'un point de vue économique que d'un point de vue des compétences ? Chaque activité apporte-t-elle une valeur distinctive par rapport aux autres acteurs en termes d'impact ? Des logiques de rapprochement sont-elles pertinentes ?
 - L'organisation est-elle fluide ? Les processus opérationnels sont-ils efficaces ? Les outils technologiques sont-ils utilisés à leur potentiel ?

- Les processus, outils et compétences permettent-ils un pilotage en anticipation ?
- La structuration de la gouvernance, ses modes de fonctionnement, ses compétences permettent-ils d'assurer le pilotage stratégique et les prises de décision associées ?

Au regard de la situation actuelle, mais également d'une vision prospective (favorable ou au contraire très défavorable), quels sont, sur chaque sujet, les actifs à conserver, les opportunités d'accroître l'efficacité et l'impact et quels sont les impacts économiques potentiels ?

- Evaluer le modèle humain et managérial :
 - Le management individuel permet-il le développement des personnes (compétences, reconnaissance, équilibre, autonomie, ...) ?
 - Le management collectif permet-il le développement de la coopération au service du projet collectif (partage du sens, responsabilisation, ...) ?
 - Consomme-t-on ou régénère-t-on le capital humain ?
 - Dispose-t-on des compétences managériales ? des processus et outils ?
 - Les compétences et la culture de pilotage et de performance sont-ils développés à chaque niveau de l'organisation ?

Le modèle économique

- Quelle est la structure du modèle économique ? Son évolution récente ?
- Quelle est sa part récurrente et sa part court terme ?
- Existe-t-il des sources de financement non exploitées ?

Cette phase de projet doit faire l'objet d'une écoute large des parties prenantes internes et externes afin de permettre de disposer d'un diagnostic partagé mettant en particulier en évidence les divergences et les dilemmes à traiter ainsi que les actifs faisant la singularité et l'impact de la structure qu'il convient de préserver.

2. Définir le projet de transformation

Cette seconde phase nécessite de distinguer deux étapes distinctes :

- Une première étape qui doit être conduite principalement avec la gouvernance (bénévole et salariée) pour :
 - Arbitrer les dilemmes et définir le projet cible : évolution ou confirmation de la raison d'être et du projet associatif, architecture du modèle opérationnel et organisationnel, avec en particulier le choix des activités cibles et de leur modalité de réalisation : en propre, en coopération, ou dans une logique de rapprochement

- Identifier les principales transformations à réaliser au-delà du modèle organisationnel : modèle économique, managériales, pilotage, technologiques, sociales ...
- Mesurer les impacts des transformations à venir et définir la stratégie de conduite du changement
- Consolider la projection économique (business plan) intégrant les coûts de transformation
- Communiquer auprès des parties prenantes
- Une seconde étape de mise en mouvement qui doit intégrer les équipes opérationnelles et le cas échéant certaines parties prenantes externes pour :
 - Construire la trajectoire détaillée de transformation
 - Définir la cible détaillée
 - Piloter et mettre en œuvre la transformation