

ASSOCIATIONS DE SOLIDARITÉ EN VOIE DE DISPARITION

ENQUÊTE - SEPTEMBRE 2025



Fédération
des acteurs de
la solidarité

Sommaire

INTRODUCTION ET MÉTHODE	3
Une dégradation continue de la trésorerie pour plus de la moitié des répondants, un quart déjà au point de rupture	5
Un phénomène d'ampleur	5
Une trésorerie dégradée plus particulièrement pour les structures locales	6
Une absence de visibilité sur les financements déstabilisante	7
Retards de paiement et subvention annuelle :	
des facteurs aggravants qui font désormais système	7
Un système bureaucratique qui augmente les coûts de fonctionnement	7
Des financements qui décrochent par rapport à la hausse des charges	8
Des conséquences sur les capacités d'action des associations et des politiques publiques	9
Turnover et postes vacants comme effets collatéraux	9
Des impacts financiers masqués	9
NOS PROPOSITIONS POUR UN SECTEUR DE LA SOLIDARITÉ À L'ACTION	10

Introduction et méthode

Le secteur associatif de la solidarité est menacé de voir disparaître une bonne partie de ses membres aux niveaux national et local. Ce sont pourtant elles que les pouvoirs publics ont choisies pour mettre en œuvre une grande part des politiques publiques d'aide sociale de l'État et des Collectivités territoriales. Ce secteur est pris dans un étau entre d'une part des financements de plus en plus incertains et d'autre part une augmentation de la pauvreté et des besoins d'accompagnement des personnes. Mobilisées notamment au moment des récentes crises successives, ces associations sont aujourd'hui fragilisées dans leurs missions mais aussi dans leur existence même d'actrices économiques qui emploient, s'acquittent de charges et créent de la valeur au niveau local et national.

S'inscrivant dans la continuité des derniers travaux du Mouvement Associatif et du Conseil économique, social et environnemental, l'objectif de cet état des lieux est de mettre à la disposition de l'ensemble des parties prenantes des solidarités (décideurs publics, associations, médias, think-tanks) une vision objectivée de l'état économique et humain du secteur de la solidarité, s'agissant du travail auprès des personnes sans abri, de l'hébergement, du logement, de l'insertion par l'activité économique, de l'accompagnement social en général.

Cette démarche d'objectivation a été menée par la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) en 2025, grâce à la diversité représentative de ses adhérents et à leur implantation au plus près des besoins, sur l'ensemble du territoire national. Elle a porté principalement sur les enjeux de financements et de trésorerie et de ressources humaines.

«Secteur de la solidarité» : de quoi parle-t-on ?

Le réseau de la FAS est composé de 900 organismes agissant contre les exclusions et pour la solidarité. Ces organismes œuvrent principalement sous forme associative, notamment dans le secteur de l'accueil/hébergement/insertion (AHI) (61% des répondants), de l'insertion par l'activité économique (IAE) (36% des répondants), du médico-social (27% des répondants) ou encore dans le domaine de la demande d'asile (21% des répondants). Par ailleurs, les associations membres du réseau et ayant répondu à cette enquête agissent aussi sur les enjeux de droits culturels, de lien social, des droits des femmes, des personnes sous main de justice, ou encore de la protection de l'enfance et de la transformation écologique

Méthodologie

- **Enquête quantitative** auprès de l'ensemble de son réseau de 900 adhérents pour près de **127 réponses complètes** permettant une représentation de la diversité du secteur (des organisations telles que Coallia, Groupe SOS, Emmaüs France, Adoma, France Terre d'Asile, la Cloche aux structures départementales ou régionales telles que Samu Social de Paris, Tremplin 17, la Clède, la Sauvegarde du Nord ou Abej Solidarité...).
- **Audit comptable** de 29 associations représentatives du secteur via l'analyse de leurs liasses fiscales 2020-2024.
- **Validation qualitative** par des panels via les groupes d'appui nationaux thématiques de la FAS, regroupant des travailleurs sociaux, gestionnaires de structures, personnes concernées.

Garantie de fiabilité : La complémentarité et la convergence de ces trois sources de données quantitatives et qualitatives valide la robustesse de ces constats.

50,5% des structures subissent 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

44,3% attendent plus de 120 jours pour le premier versement malgré une convention signée et des actions engagées

30% des structures répondantes seront en situation critique d'ici fin 2025 selon les projections issues de l'état des lieux

50,5% des répondants subissent des retards récurrents tous financeurs publics confondus, 17% d'entre eux sont contraints de négocier des facilités bancaires pour ces raisons

58,3% des répondants ont une visibilité inférieure à 12 mois sur leurs financements

Le taux de turnover moyen des salarié.es est de **28%** pour les répondants (**vs. 15% en moyenne nationale***) et **60%** des structures constatent une augmentation sur les trois dernières années

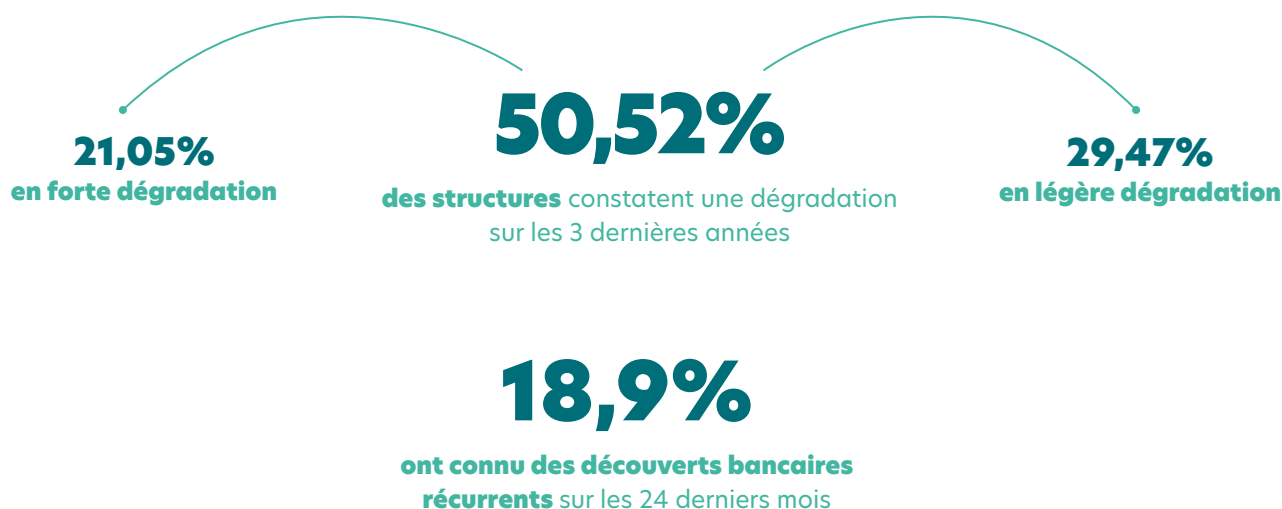
Près de 40% des répondants affirment être touchés par la vacance récurrente de postes

* insee, 2024

Une dégradation continue de la trésorerie pour plus de la moitié des répondants, un quart déjà au point de rupture

Un phénomène d'ampleur

Les données révèlent
une dégradation massive et accélérée
des trésoreries sectorielles



Pour compléter, **près d'un quart des répondants affirment disposer d'une trésorerie inférieure à 2 mois à la fin de l'année 2024**, ce qui constitue un élément d'alerte majeure pour la survie de ces structures.

”

« Notre trésorerie s'effrite d'année en année. Nous puisons dans nos réserves pour maintenir la continuité. »

Association G., Occitanie

”

Ces inquiétudes portant sur les trésoreries se sont encore renforcées en 2025 du fait notamment du vote tardif de la loi de finances. Ainsi, de nombreuses associations ayant répondu à l'enquête n'avaient pas encore perçu leurs financements en juin, au moment de l'enquête, sans pour autant stopper leurs missions auprès des personnes vulnérables.

”

« Stabilité sauf sur 2025, retard énorme des financeurs publics, pas d'acompte reçu au niveau départemental par exemple, et des retards liés aux décalages de prise de décision budgétaire nationales »

Association T., Bourgogne Franche Comté

”

Une trésorerie dégradée plus particulièrement pour les structures locales

L'analyse des documents comptables confirme cette tendance avec une **baisse de 15 à 25%** des trésoreries disponibles sur la période 2021-2023, particulièrement marquée chez les structures régionales et départementales.



Impact différencié par taille

Structures < 1M€

- 35%

de trésorerie moyenne

Structures 1-10M€

- 20%

de trésorerie moyenne

Structures > 10M€

- 12%

de trésorerie moyenne

Cette crise de trésorerie constitue un **risque systémique majeur** de défaillances de nombreux acteurs, déjà visible notamment dans certaines régions où des structures historiques sont contraintes à la fermeture.

En nous appuyant sur (i) l'évolution constatée des structures en difficulté de trésorerie (fin 2024, 24,41% disposent d'une trésorerie critique de 0-2 mois, et 3,15% disposent d'une trésorerie négative) ; (ii) la dynamique de dégradation observée (50,52% des structures en dégradation de trésorerie) ; (iii) l'hypothèse d'un basculement progressif des structures en zone de vigilance (3-4 mois de trésorerie, soit 39,18% des structures) vers la zone critique (<2 mois) en l'absence de mesures correctives, nous posons les projections suivantes :

- **30% des structures répondantes en situation critique d'ici fin 2025**
- **40% des structures répondantes nécessiteront un soutien exceptionnel d'ici 2027**

En cas de défaillances en cascade, se posera alors la question du rôle de l'État et de ses capacités d'action pour maintenir une réponse à la hauteur des besoins dans les territoires. Sera-t-il conduit - et en capacité- à assumer directement les missions réalisées par les associations ?



« En 2025, nous subissons une forte dégradation avec la perte de deux activités et environ 700 000€ de perte de subvention »

Association A., Ile-de-France



Une absence de visibilité sur les financements déstabilisante

Retards de paiement et subvention annuelle : des facteurs aggravants qui font désormais système

- **50,5% des répondants subissent des retards récurrents** tous financeurs publics confondus, **17% d'entre eux sont contraints de négocier des facilités bancaires** pour ces raisons
- **44,3% des répondants attendent plus de 120 jours** pour le premier versement de leur financement après signature de la convention
- **47,9% des répondants ont moins de 25% de financements pluriannuels**
- **58,3% des répondants ont une visibilité inférieure à 12 mois sur leurs financements**

Ces différents éléments pris un par un sont déjà identifiés comme des vecteurs de fragilisation économique. Mis ensemble, ils constituent un système qui met de facto en danger le secteur associatif en prélevant sur sa trésorerie déjà bien éprouvée (cf. supra) voire en conduisant les associations à recourir à des prêts ou à des facilités bancaires. **Ainsi, l'analyse révèle que certaines structures consacrent jusqu'à 2 voire 3% de leur budget¹ aux frais financiers liés à ces décalages.**



« Nous constatons une instabilité constante : impossible de savoir sur quels financements compter avant la fin du deuxième trimestre ».

Association H, PACA

« Nous attendons parfois 6 mois le premier versement après signature de convention. Entre temps, il faut avancer les frais de personnel et de fonctionnement. »

Association A., Hauts de France



Un système bureaucratique qui augmente les coûts de fonctionnement

Cette précarisation génère un **coût de fonctionnement de plus en plus important** : multiplication des appels à projets, des reporting, des contrôles, des frais bancaires... Les financements annuels, en plus de ne donner aucune visibilité aux associations et aux services de l'Etat, génèrent des missions administratives supplémentaires pour toutes les parties, coûteuses et éloignées de la mission principale de l'association et de la politique publique. Ainsi, une association de 200 salarié.es a mesuré que **15% de ses coûts de fonctionnement** étaient désormais dédiés à la recherche et justification de financements plutôt qu'à l'accompagnement direct.

1. L'hypothèse de 2,5% de frais financiers liés aux retards de paiement correspond à la valeur médiane de la fourchette "2-3% du budget" identifiée dans l'analyse des structures les plus affectées. Ce taux intègre : (i) les agios sur découverts bancaires (taux généralement entre 8-15% annuel), (ii) les frais de mise en place et de gestion des facilités de trésorerie, (iii) les commissions diverses (non-utilisation, dépassement). L'enquête révèle une forte variabilité selon la situation financière : certaines structures déclarent 40 000€ de frais pour un budget de 5 M€ (0,8%), d'autres des montants plus faibles. Le taux de 2,5% représente une estimation prudente appliquée uniquement aux 50,5% de structures subissant des retards récurrents. Cette approche ne prend pas en compte les coûts indirects (temps administratif, coût d'opportunité) ni les structures n'ayant pas déclaré de frais mais subissant néanmoins des retards.

Des financements qui décrochent par rapport à la hausse des charges

Pour les structures ayant répondu, **la revalorisation salariale (68% des répondants)**, **l'évolution du volume des activités existantes (58% des répondants)** et **l'inflation (50% des répondants)** sont les principales raisons d'évolution de leur budget ces trois dernières années. L'analyse des éléments comptable indique quant à elle **une hausse des charges de 8 à 15% annuel non compensée**.

Ces évolutions de budget sont bien entendu à mettre en corrélation avec la crise inflationniste traversée en 2022-2024, notamment concernant les fluides et l'alimentation, les hausses salariales et les revalorisations Ségur bienvenues mais trop souvent non compensées. Dans un secteur non lucratif dénué de marges malgré les mécanismes mis en place pour certains dispositifs pour limiter l'impact de l'inflation, puis pour compenser les revalorisations salariales, ces hausses n'ont pas toutes été couvertes par les financements ce qui a eu pour effet de fragiliser un peu plus les structures qui ont dû rogner, pour certaines d'entre elles, sur la qualité de leur accompagnement ou encore sur l'alimentation. Ainsi, une association de taille moyenne (budget de 5M€) a calculé que la non-compensation de l'inflation représente une perte équivalente à **3 postes d'accompagnants sociaux par an**.

”

« Nous déplorons une non couverture de l'augmentation des fluides, des loyers et de la prise en charge du Ségur »

Association M. de l'IAE, AURA

« L'impact est direct sur les achats alimentaires et sur les produits sanitaires du fait de notre spécificité d'accueil de jour »

Association P, Occitanie

« Subventions stables malgré inflation et réponse à des marchés publics 'encadrés' qui ne suivent pas les hausses des charges »

Association F., Normandie

”

Des conséquences sur les capacités d'action des associations et des politiques publiques

Turnover et postes vacants comme effets collatéraux

Les structures sont mises en difficulté du point de vue des ressources humaines :

- **Le taux de turnover moyen est de 28% pour les répondants** (vs. 15% en moyenne nationale) et 60% des structures constatent une augmentation sur les trois dernières années
- **Près de 40% des répondants affirment être touchés par la vacance récurrente de postes**, avec une variabilité de la vacance récurrente comprise entre 1 et 20%

Cette dégradation qualitative entraîne une diminution de l'efficacité par euro investi dans les politiques sociales. Pire, celle-ci alimente la crise d'attractivité du secteur et la perte de sens du travail social. Les structures affirment en effet que les premières conséquences des vacances de poste et du turn over important sont une augmentation de la charge de travail pour les équipes restantes (69% des répondants), la réduction du nombre de personnes accompagnées et l'allongement des délais d'accompagnement. En somme, une baisse de la qualité des prestations d'accompagnement tandis que les besoins augmentent.

Afin de remédier à cela, **22 % des structures ayant répondu à l'enquête affirment augmenter leur recours à l'intérim et 31 % sont contraintes de fermer des postes budgétés**. L'analyse comptable révèle que les structures qui recourent massivement à l'intérim voient leurs **coûts salariaux augmenter de 15 à 25%** pour un service équivalent, créant une spirale où la sous-dotation initiale génère un surcoût global.

L'instabilité financière empêche donc des investissements structurants (formation des équipes, équipements, innovation sociale) et conduit à des stratégies sous-optimales coûteuses créant une spirale déflationniste.



"On reste très prudent avec les emplois : pas de remplacement en cas de maladie, congés ou période à forte activité"

Association F. Bretagne



Des impacts financiers masqués

Cette situation crée également une **volatilité artificielle de la trésorerie** et nuit à la lisibilité des coûts réels des politiques sociales, les frais financiers étant "externalisés" vers les associations. Par ailleurs, la fermeture de postes et la dégradation de l'accompagnement reportent les besoins vers les dispositifs de droit commun (hôpitaux, services sociaux départementaux,...), créant **un effet de vase communicant budgétaire** entre ministères ou puissances publiques.

Enfin, cette situation génère un financement involontaire des politiques publiques par le privé lucratif, notamment bancaire. L'analyse des documents comptables indique ainsi **une augmentation de 28% de l'endettement bancaire** afin de compenser la faiblesse des trésoreries qui ne permet pas de faire face aux charges, avec comme répercussion des coûts (agios, frais de découvert) pour **les finances publiques qui se retrouvent in fine à soutenir le secteur privé lucratif par ses politiques sociales**.

Nos propositions pour un secteur de la solidarité à l'action

- 1. Développer à très court terme un mécanisme d'urgence de stabilisation financière pour les structures en grande fragilité.**
- 2. Mettre en place des financements pluriannuels garantis, bénéfiques pour les structures mais aussi pour l'Etat.**
- 3. Indexer les financements sur l'inflation pour ne pas renforcer l'effet ciseau et compenser l'intégralité des revalorisations salariales obligatoires.**
- 4. Généraliser des avances de trésorerie et harmoniser les délais de paiement entre administrations, avec un objectif de 30 jours maximum.**
- 5. Poursuivre les travaux concourant à l'attractivité du secteur social et médico-social.**
- 6. Accompagner les dynamiques associatives et le partage des compétences à partir des territoires.**

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) est un réseau de plus de 900 associations et 2800 structures qui accueillent et accompagnent les personnes en situation de précarité. Elle est composée d'une fédération nationale et de 13 fédérations régionales sur l'ensemble du territoire.

La Fédération lutte contre les exclusions, promeut l'accompagnement social global et favorise les échanges entre tous les acteurs du secteur social.

La Fédération représente les établissements et services adhérents dans les secteurs de l'insertion par l'activité économique, de la veille sociale, de l'hébergement, du logement adapté, du médico-social ou encore dans l'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés.

La Fédération soutient ses adhérents, les forme et les conseille. Elle agit également auprès des pouvoirs publics pour promouvoir une société plus juste et plus solidaire.

Elle participe enfin à des projets d'innovation sociale dont plusieurs sont soutenus par l'État, tels que les programmes SEVE Emploi et Respirations.

www.federationsolidarite.org

Emmanuel BOUGRAS

Responsable du service Stratégie et Analyse des politiques publiques

emmanuel.bougras@federationsolidarite.org

Margaux GAILLARD

Appui stratégique à la Direction Générale

margaux.gaillard@federationsolidarite.org