

# C'est la crise ? Et alors !



lcl.08

## Anticiper et gérer une crise financière dans une association

# Sommaire

## ANTICIPER LA CRISE DANS UNE ASSOCIATION

Qui sont les responsables de la gestion d'une association ? .....	P. 02
Il y a crise et crise ! .....	P. 04
Identifiez vos fragilités pour anticiper les crises .....	P. 06
Quelques outils pour mieux anticiper .....	P. 10
Se faire accompagner .....	P. 12

## GÉRER UNE CRISE FINANCIÈRE DANS UNE ASSOCIATION

Identifier la gravité de la crise financière .....	P. 16
Les solutions mobilisables en interne .....	P. 18
Le recours aux procédures collectives .....	P. 22

## ANNEXES

Dispositifs financiers .....	P. 28
Procédure d'alerte du commissaire aux comptes .....	P. 30
Adresses et sites utiles .....	P. 31

Terminé de rédiger au 31 Mai 2008

**Editeurs :** Comité de Bassin d'Emploi de l'arrondissement de Béthune / Centre Jean Monnet II - entrée A - Place de l'Europe - 62400 Béthune - Tél. 03 21 54 38 26 • Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole / MiE. maison de l'emploi / 150 Rue de Fontenoy - 59100 Roubaix - Tél. 03 59 30 67 30 • **Directeurs de Publication :** Philippe Choteau, président du Comité de Bassin d'Emploi de l'arrondissement de Béthune - Bernard Charles, président du Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole • **Comité de Rédaction :** Laure Decouvelaere, Aurélie Denne, Marie-France Matet, Céline Couderc, Pascale Odoux, Alexandre Poivre (CBE Lille Métropole) - Christelle Lebrun, Mickaël Martel (CBE Béthune) • **Rédaction :** Bernard Fautrez (*Resonance*). **Conception graphique :** Résonance - Tél. 03 20 20 07 40 • **Illustrations :** Laurent Marty • **Impression :** Impression Direct.

**Remerciements pour leur soutien financier :** Conseil Régional Nord-Pas de Calais et Artois Comm.

**Remerciements pour leur participation au projet :** Joelle Doat (*TGI de Béthune*) - Fabien Froment (*Inseraction62*) - Francis Gallet (*Caisse d'Epargne du Nord-Pas de Calais*) - Rémi Aine - Isabelle Ego (*Commissaires aux Comptes*) - Elodie Alderweireld (*Caisse Solidaire*) - Nathalie Déjardin (*Communauté de Communes Artois Flandres*) - Maître Philippe Preud'homme (*Avocat au barreau de Béthune*), Valérie Morel, Priscilla Vasseur, Cécile Lokietek (*Artois Comm.*).



# Pourquoi ce guide pour les associations en difficulté ?

**En 10 ans, le milieu associatif a considérablement évolué devenant un secteur économique à part entière. Ainsi, plus de 8 000 associations sur la région Nord-Pas de Calais emploient environ 96 000 salariés. La diversité de ce tissu associatif constitue un véritable atout pour notre région.**

Face aux exigences de plus en plus grandes que réclame la gestion d'une association, le dirigeant associatif a parfois besoin d'accompagnement. Gérer un projet social tout en assurant sa pérennité peut se révéler complexe et peut même déboucher sur des difficultés en tout genre. A l'instar d'une entreprise, la vie d'une association est jalonnée d'étapes (naissance, fusion, développement...) et la crise en fait partie.

Les Comités de Bassin d'Emploi et leurs partenaires ont souhaité à travers cet outil donner aux dirigeants des associations employeuses les moyens d'anticiper au mieux les difficultés et d'y faire face. Un dirigeant doit s'y préparer car être investi dans une association c'est s'impliquer mais aussi avoir des responsabilités.

Ce guide s'articule en deux parties. La première a pour objectif de vous apporter des éléments pour

**anticiper une crise.** Nous vous proposerons des méthodes ou des diagnostics à mettre en place dans votre structure afin de prévenir au mieux le risque d'une crise. Des précisions vous seront également apportées sur vos responsabilités dans la gestion de l'association. Elles sont souvent sous-estimées par les administrateurs et doivent pourtant être prises en compte par chacun pour qu'il comprenne mieux son rôle.

La seconde partie du guide vous expliquera **comment appréhender une crise** lorsqu'elle se présente. Comment l'analyser ? Quels dispositifs existent et peuvent être mis en place ? Qui peut vous épauler dans la gestion de ce moment difficile ?

Parce que chaque emploi compte et que le secteur associatif est un acteur essentiel de l'économie, les Comités de Bassin d'Emploi vous souhaitent de trouver dans ce guide, un véritable outil permettant de trouver des solutions pour un développement serein de vos projets et activités. Bonne lecture.

*Bernard CHARLES et Philippe CHOTEAU  
Présidents des CBE  
de Lille Métropole et Béthune*

## Qui sont les responsables de la gestion d'une association ?

Toute association employeuse est considérée par la loi comme une entreprise à part entière. Elle est donc soumise à la fiscalité, à la législation du travail et à la sécurité sociale. Pour la justice, les financeurs, la banque, les fournisseurs, les salariés..., les seuls responsables légaux d'une association sont ses administrateurs élus par l'assemblée générale. Ils peuvent certes déléguer des missions ou des tâches, mais pas leur responsabilité !



### Les administrateurs sont les dirigeants de droit

Tous les membres du conseil d'administration élus par l'assemblée générale orientent et décident de la vie de l'association, ses objectifs, ses moyens... Ce sont eux aussi qui élisent et mandatent les membres d'un bureau (président, trésorier, secrétaire...) pour des tâches et des responsabilités particulières.

**Les membres du bureau de l'association ne sont responsables que dans la limite du mandat qui leur est confié par le conseil d'administration.** Pour un administrateur, ne pas participer aux réunions du conseil dont il est membre, ne l'exonère pas de ses responsabilités. Le caractère bénévole et désintéressé des fonctions d'administrateur n'est pas de nature à atténuer sa responsabilité pénale en cas de faute de gestion.

### Témoignage

*C'était mon quartier, c'étaient des amis, c'était pour le bien de mes enfants. Lorsque les salariés de l'association m'ont pressée de devenir administrateur, je n'ai pas pu refuser : ils s'occupaient si bien de mes enfants les mercredis. A la fin de l'assemblée, il y avait peu de candidats pour constituer le bureau.*

***Je me suis retrouvée Présidente.** J'étais un peu fière et très rassurée par la compétence du directeur. Peu de temps après, suite à un conflit avec une partie des salariés, il a démissionné. **Depuis, c'est la galère !** Je passe tout mon temps à essayer de comprendre la législation, courir après les financeurs et motiver l'équipe.*

***Je viens d'être convoquée au tribunal** car je suis considérée comme responsable par le juge d'une faute de gestion de mes prédécesseurs !*

> la Présidente d'une association environnementale



## Attention aux dirigeants de fait

Il s'agit de personnes qui, **sans en avoir le mandat**, exercent abusivement un contrôle effectif et constant de l'association et en définissent les orientations. Il peut s'agir d'un directeur salarié qui recrute des salariés, engage des dépenses et des investissements sans l'aval écrit de ses administrateurs. Ce peut être aussi un des administrateurs qui outrepassent ses mandats. Être désigné comme "dirigeant de fait" d'une association par un tribunal aura **de lourdes conséquences pénales pour la personne concernée**. Pour la justice, seuls les comptes-rendus signés et validés des conseils d'administration établissent la réalité des délégations et des mandats.

## Les responsabilités des administrateurs

L'association employeuse est considérée par la loi **comme une entreprise à part entière et comme telle, elle doit répondre de sa gestion**. En tant que personne morale, l'association est soumise aux mêmes règles que toute entreprise privée. Par exemple la procédure de redressement judiciaire (cf. P. 25) lui est applicable avec une seule différence : n'étant pas inscrite au registre du commerce, ce n'est pas le tribunal de commerce mais le Tribunal de Grande Instance (cf. P. 32) qui est désigné compétent. L'action en redressement pourra être poursuivie contre les administrateurs

**en cas de faute de gestion**. Si les fautes sont jugées graves par le tribunal, ils peuvent être condamnés **individuellement à rembourser les dettes** (le passif) sur leurs biens propres. Le cas le plus fréquent est **le retard pris dans la déclaration de cessation de paiements** (cf. P. 17), lorsque ce retard aboutit à l'aggravation du déficit et rend plus compliqué l'éventuel redressement. Les juges sont de plus en plus sévères envers des dirigeants associatifs qui repoussent l'échéance d'une déclaration de cessation de paiements (cf. P. 24) dans l'espoir d'une subvention de dernière chance. La tenue d'une comptabilité fictive ou incomplète, **le dépôt hors délais des bordereaux de déclarations fiscales ou des charges sociales** sont aussi considérées comme des fautes de gestion.

## À faire !

*Prendre connaissance des statuts et du règlement intérieur.*

*Vérifier que les comptes rendus de conseil d'administration sont tenus à jour et validés.*

## À ne pas faire !

*Réagir trop tard quand on est informé que l'association court un risque de cessation de paiements. Penser que de ne pas participer à des conseils d'administration exonère l'administrateur de sa responsabilité pénale.*

Toute association est responsable des dommages engendrés dans le cadre de ses activités. Tant que l'administration de l'association est conforme à son objet et respecte les lois et règlements en vigueur, il n'y a pas de raisons pour voir engager la responsabilité personnelle d'un des dirigeants de l'association. Par contre, dès qu'un des dirigeants de l'association outrepassent ses mandats, agit en dehors de l'objet de l'association, ne respecte pas la loi ou un règlement, mène une gestion intéressée ou est responsable d'une faute particulièrement grave...

### **il engage sa responsabilité personnelle :**

- **Responsabilité civile** : le dirigeant ou administrateur engage sa responsabilité civile s'il cause les dommages à autrui sans qu'il ne s'agisse d'un acte volontaire.
- **Responsabilité financière** : la responsabilité personnelle d'un des dirigeants sera engagée si une faute de gestion lui est reconnue par le tribunal.
- **Responsabilité pénale** : la responsabilité personnelle d'un des dirigeants sera engagée si lui est reconnue l'origine d'une fraude aux obligations de la sécurité sociale, un refus de déclaration ou une fraude fiscale, un non respect du droit du travail...

## Il y a crise et crise !

Les crises que peut rencontrer une association ne sont pas toutes financières. Elles ont souvent d'autres origines liées au projet, à l'évolution des politiques, à la pertinence du service rendu... Si toutes les crises non traitées auront au final un impact sur l'équilibre du budget et sur la trésorerie, il est crucial de ne pas attendre cet indicateur pour s'en préoccuper.



### Témoignage

**Nous avons toujours cherché à être les moins chers possibles.** Faire garder ses enfants à la sortie de l'école et les mercredis, c'est une grosse dépense pour les familles. Notre idée était de proposer ce travail à des femmes en insertion. Avec les aides de l'Etat, nous étions dans des prix abordables et cela créait une activité rémunérée pour un public éloigné de l'emploi. Depuis une année, **nous avons perdu une part importante de nos "bénéficiaires" au profit d'une nouvelle entreprise privée** venue s'installer en cœur de ville.

La motivation des familles parties serait de bénéficier d'un service plus fiable, plus souple avec du personnel formé à ce métier, quitte à payer plus cher !

**Nous pensons bien faire... et pourtant il va falloir vite revoir notre projet.**

> la Présidente d'une association d'insertion

### Accident ou mutation ?

Une subvention qui arrive trop tard, une prestation décalée, une dépense imprévue... **c'est un accident !** Une fois le problème réglé, tout repartira comme avant. **Il s'agit d'une crise conjoncturelle !**

Des pertes qui se cumulent d'années en années, des prestations dont les clients ne veulent plus, une réglementation qui évolue sans que les compétences internes ne puissent suivre... **c'est une mutation !** L'impact sur la trésorerie solutionné, rien ne sera réglé, il faudra vite faire évoluer le projet. **Il s'agit d'une crise structurelle !**

## **Autant de raisons de crises potentielles qu'il y a d'associations**

- Pour une association agissant dans le domaine de l'insertion, la fragilité viendra de la dépendance aux évolutions des dispositifs et des politiques.
- Pour une association œuvrant dans les services à la personne, ce sera l'arrivée possible de concurrents sur le territoire.
- Pour une autre, dont le projet est porté par une personnalité charismatique, le départ accidentel du dirigeant serait problématique.
- Une dérive dans la répartition des tâches et initiatives entre bénévoles et salariés et l'apport du bénévolat s'épuisera.
- Un seul gros client ou un financer unique... la dépendance serait fatale.
- La réglementation sur les compétences exigées évolue, les salariés ne sont pas formés... ils ne pourront bientôt plus exercer.
- La trésorerie ne permet pas de faire face à un retard dans le versement d'une subvention.

**Chaque association étant différente dans son projet, son activité, sa taille, sa gestion, sa gouvernance... les crises qu'elle doit anticiper sont aussi diverses et nombreuses. Autant prendre de l'avance en les identifiant.**

## Témoignage

### ***Nous sommes très soudées et l'ambiance est bonne !***

*C'est d'ailleurs ce qui fait la force de notre équipe. Nos usagers sont principalement des personnes âgées pour qui nous assurons les tâches ménagères.*

*Elles ont autant besoin de nos prestations que de notre présence et de notre bonne humeur.*

*Entre collègues, tous les matins, nous nous organisons pour pallier les absences. Un enfant malade, ça arrive à tout le monde et on ne peut pas bien travailler si la tête est ailleurs. Pour nos mamies, l'important, c'est qu'il y ait quelqu'un chaque jour. Lorsque la gestion du planning a été confiée à un petit nouveau, **c'est toute notre organisation qui a explosé.***

*Dès lors ce fut rapidement chacun pour soi, chacun de son côté. Le moral a baissé, des prestations n'ont pu être réalisées, des usagers sont partis. Nous, nous étions fatiguées, pas assez payées, démotivées. Alors que les administrateurs bénévoles avaient pensé rationaliser l'organisation, ils ont en fait cassé la dynamique. Nous avons eu une crise grave.*

*Ce sont des usagers qui ont fait comprendre à la direction que notre bonne humeur était indispensable. Nous sommes revenus à notre organisation et depuis, **régulièrement des membres du conseil d'administration viennent mesurer notre moral et l'ambiance dans l'équipe** autour d'un café.*

*C'est un bon indicateur !*

> une salariée d'une association de services à la personne

## Identifiez vos fragilités pour anticiper les crises



Chaque projet associatif porte en son sein des fragilités spécifiques. Pour anticiper les crises potentielles menaçant votre association, il est impératif d'identifier ces fragilités et de mettre en place des outils de surveillance adaptés.

### À chacun son rôle

C'est principalement aux administrateurs de l'association qu'il revient de mener à bien cette démarche. C'est la condition pour qu'ils restent maîtres du projet associatif. Mais tous les autres acteurs de l'association doivent être mis à contribution pour faciliter le repérage et anticiper d'éventuelles crises.

#### L'administrateur de l'association

Si vous venez d'intégrer le conseil d'administration de l'association, la mise en place d'un état des lieux vous permettra de mieux appréhender le projet associatif, d'en connaître les risques et les limites et de vous impliquer dans la gestion du projet en disposant des bons outils d'analyse et d'information.

☞ voir encadré ci-contre

#### Le Président, le secrétaire, le trésorier

Il est de votre rôle d'organiser la démarche de repérage des fragilités et la mise en place des tableaux de bord (indicateurs). Mettez aussi à l'ordre du jour de certains conseils d'administration ou de l'assemblée générale, la surveillance de ces tableaux de bord.

### Identifier les fragilités : mode d'emploi

Pour mieux identifier les risques encourus par chaque association, il est nécessaire de mettre un maximum de monde à contribution. Réunissez administrateurs, dirigeants salariés, élus du personnel... et posez-vous les bonnes questions. Nous vous en proposons quelques-unes sur lesquelles toute association devrait s'interroger.

#### Les bonnes questions à vous poser

- Qu'est ce qui ferait que l'association ne fonctionne plus ?
- Quelles peuvent être les dérives du projet de notre association ?
- Quels sont les types d'accidents possibles ?
- Quelles sont les mutations envisagées du secteur, du métier, du territoire ? Comment les surveiller ? Quelles sont les sources d'informations, les outils de veille ?
- Quels seraient les indicateurs fiables ? Quels seraient les outils de suivi et les modalités de contrôle ?

#### Si l'accident arrive ou la mutation se confirme :

- Quelles connaissances avons-nous des démarches à effectuer, quels seraient le rôle et la responsabilité de chacun ?

Pour compléter cet état des lieux, un outil plus détaillé vous est proposé en page 8.

## Il est nécessaire de mobiliser aussi...

### L'équipe de dirigeants salariés

Il est de votre mission d'apporter toutes les informations concernant votre métier et ses évolutions. Proposez à vos administrateurs de participer aux événements spécifiques liés à votre métier. Rendez vos documents clairs, informatifs et simples à comprendre pour vos administrateurs. Organisez régulièrement des interventions de professionnels de votre secteur auprès des administrateurs.

### Les élus du personnel, les élus du C.E

Par votre participation à des réseaux nationaux, vous disposez certainement d'informations utiles sur l'évolution de votre secteur et de vos métiers. Exigez un temps de rencontre régulier avec des administrateurs pour en faire part.

### L'expert-comptable et le commissaire aux comptes

Leur rôle va beaucoup plus loin que d'établir et de certifier les comptes. Ils sont aussi compétents pour accompagner les administrateurs dans la prévention des difficultés de l'association, les conseiller en cas de crise et les accompagner dans les démarches et procédures. Ce sont les mieux outillés pour mettre en forme des tableaux de suivi d'indicateurs adaptés aux fragilités repérées. **Leurs compétences sont vastes, n'hésitez pas à étudier l'étendue de leurs prestations.** Pour l'association, c'est un bon investissement.

## N'hésitez pas à impliquer aussi...

### Les financeurs

Les techniciens des collectivités et des services de l'Etat qui traitent vos demandes de subventions sont souvent spécialisés dans une thématique correspondant à votre activité. Ils suivent de nombreux dossiers de structures similaires à la vôtre. Ne négligez pas leur connaissance du secteur et de ses difficultés propres.

### Le banquier

Il peut devenir un vrai partenaire à condition que vous l'associez à la vie de votre structure. **Quand tout va bien, questionnez-le sur ses critères d'analyse et les formes de soutien envisageables en cas de difficultés. Si la crise survient, vous ne serez pas pris au dépourvu ! Tenez-le informé de l'évolution de vos activités. Sa confiance sera liée à la transparence et à la véracité de vos informations.**

### Les groupements, fédérations et têtes de réseaux

C'est toujours bénéfique pour une association d'être membre d'un groupement ou fédérée. Un réseau ou un groupement a pour mission première de veiller à la bonne santé de ses membres. Ce sont "des veilleurs" pertinents sur l'évolution du métier ou du secteur. Organisez régulièrement l'intervention de "permanents" de ces groupements devant les administrateurs.

De nombreux conseils, cabinets spécialisés, techniciens, avocats d'affaires... sont mobilisables par les associations. **N'hésitez pas à faire appel à leurs compétences** (cf. DLA page 12).



## À faire !

*Introduire dans la lettre de mission de l'expert-comptable la mise en place d'indicateurs spécifiques aux fragilités identifiées.*

*Profitez des conseils d'administration pour inviter des experts du métier et écouter leurs conseils et remarques.*

*Associer le banquier à la vie de l'association.*

## À ne pas faire !

*Attendre la présentation des comptes annuels pour se faire une idée de la santé de l'association.*

*Masquer à ses partenaires et son banquier des difficultés pressenties.*

## Fiche pratique : identifiez vos forces et faiblesses

L'anticipation des difficultés passe par la connaissance de ses forces et faiblesses. Cet outil, simple et rapide, vous permettra d'établir un diagnostic de votre structure. Qu'il s'agisse de votre projet associatif, de votre situation financière ou de votre organisation interne, il est important de pouvoir vous positionner et de répondre à certaines questions. Celles qui vous sont proposées ici ne sont pas exhaustives mais permettent de détecter quels sont les points à travailler pour renforcer la viabilité de votre structure. N'hésitez pas à renseigner cette fiche lors d'un travail en groupe, propice aux réflexions et aux interrogations...

➔ Votre projet associatif, vos activités, votre développement... (1 correspondant à "non, pas du tout" et 4 à "oui, tout à fait")	non / oui			
	1	2	3	4
• Votre projet associatif est-il toujours en accord avec l'objet de l'association défini dans vos statuts ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vos activités répondent-elles à des besoins identifiés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Êtes-vous à l'écoute de l'évolution des besoins des usagers ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Votre projet associatif a-t-il besoin d'évoluer ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Si oui, avez-vous mis en place une stratégie pour le faire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Les bénévoles sont-ils impliqués dans le projet associatif et son évolution ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous connaissance de ce que font vos concurrents ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Votre projet connaît-il des différences ou des originalités vis-à-vis des projets concurrents ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Votre association et son projet sont-ils mis en valeur par une stratégie de communication ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous me dites que tout va bien ! Hum... inquiétant ça, très inquiétant !!!



.....> **Votre situation financière...**

(1 correspondant à "non, pas du tout" et 4 à "oui, tout à fait")	non / oui			
	1	2	3	4
• Êtes-vous régulièrement en contact avec votre banquier ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous des recettes diversifiées (cotisations, subventions, vente de prestations) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Des démarches afin de les diversifier ont-elles été engagées ? (prospection de nouveaux clients, nouveau projet/nouvelle subvention etc...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Dans vos prévisions (budget prévisionnel), vos différentes recettes devraient-elles se maintenir (évolution nombre d'adhérents, maintien subvention, clientèle pérenne etc...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous mis en place des outils de suivi financier, afin de mesurer et d'anticiper les baisses ou les augmentations de recettes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Disposez-vous d'une réserve capable de couvrir vos besoins ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

.....> **L'organisation interne...**

(1 correspondant à "non, pas du tout" et 4 à "oui, tout à fait")	non / oui			
	1	2	3	4
• Y a-t-il une répartition claire des rôles et des tâches entre salariés et bénévoles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ... Et une répartition des tâches claire entre salariés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Y a-t-il une bonne communication interne ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Y a-t-il au sein de votre association des outils de gestion quotidienne (plannings, réunions d'équipe, tableaux de bord etc...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous mis en place une politique de ressources humaines (formations, entretiens individualisés etc...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Avez-vous déjà pérennisé des postes de salariés embauchés en "contrats aidés" ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**À faire !**

*Mettre immédiatement en place les outils de contrôle anticipateurs sans oublier les outils de gestion et les outils comptables de base.*

**Ne pas faire !**

*Attendre que les pertes se cumulent, que la trésorerie explose ou que le personnel se mette en grève pour chercher à identifier l'origine de la crise.*

Les questions auxquelles vous avez répondu non (cases 1 ou 2) sont celles qu'il vous faut travailler en priorité. Pas d'affolement tout de même, avoir répondu non à une de ces questions ne signifie pas nécessairement une crise à venir.

Néanmoins, nous vous conseillons de reprendre chacune de vos faiblesses, d'en analyser la cause et d'y trouver si cela est nécessaire des solutions pour améliorer votre situation. Ne négligez pas pour autant vos points forts (réponses 3 ou 4 aux questions posées), faute de vigilance ils peuvent devenir des points faibles.

## Quelques outils pour mieux anticiper

Anticiper, c'est d'abord bien gérer son association sur le plan comptable, le plan juridique et celui des ressources humaines, mais c'est surtout se doter d'outils qui permettent de prévoir les évolutions budgétaires.



Si toutes les associations ne sont pas obligées de tenir une comptabilité, toutes celles qui ont une activité économique, reçoivent des subventions ou sont employeuses sont susceptibles d'être contrôlées et donc de devoir rendre des comptes. Une comptabilité tenue à jour, bien pensée, adaptée est toujours le premier des outils de gestion.

Deux autres outils sont indispensables :

### Le budget prévisionnel

Il s'agit d'un outil prévoyant l'ensemble des charges et des recettes envisagées pour l'année. Il permet de vérifier l'équilibre prévisionnel de l'activité. Il n'y a pas de demande de subvention possible sans un budget prévisionnel.

**Etablir un budget prévisionnel et ne plus le consulter de l'année ne sert à rien.** Car un manque de recettes, ou des dépenses supérieures au prévisionnel entraîneront systématiquement un déficit d'exploitation, avec une incidence négative sur la situation de trésorerie et parfois, sur la situation des fonds propres.

### Témoignage

*Pour convaincre ma hiérarchie d'accompagner financièrement une association dans une phase tendue, j'ai besoin moi-même d'être convaincu que les dirigeants aient bien identifié le problème et ses conséquences et que leurs informations soient fiables et dignes de confiance. Il n'y a pas de problèmes financiers insolubles quand la confiance règne. Je préfère de loin discuter autour d'un plan de trésorerie pessimiste mais fiable qu'avec un dirigeant qui me promet tous les appuis du monde.*

> un banquier spécialisé dans les comptes associatifs

## Le plan de trésorerie

Les problèmes de trésorerie sont très fréquents dans les associations. Souvent, ils ne sont pas la conséquence d'une mauvaise gestion, mais plutôt celle de retard dans les encaissements. Une situation délicate qui doit être anticipée.

Une association doit régler périodiquement des frais (factures, salaires, charges diverses...). Il lui arrive souvent de devoir le faire avant d'avoir encaissé des recettes (cotisations, subventions...).

**Ce décalage dans le temps peut rendre la trésorerie de l'association négative. Pour y veiller, il convient avant tout de réaliser un plan de trésorerie. Ce plan est le plus souvent présenté sous la forme d'un tableau où figurent mois par mois les sorties et les entrées d'argent prévues.**

La tenue régulière des informations permet de visualiser les éventuelles impasses de trésorerie à venir et d'y trouver une solution.

Ce n'est pas au banquier de vous informer que votre compte est débiteur.

Un plan de trésorerie réaliste et tenu à jour sera à présenter pour négocier tout concours bancaire. En cas de trésorerie tendue, il peut être tenu au jour le jour, afin de maintenir les soldes bancaires positifs pour éviter un découvert non autorisé par la banque.

## Bons plans sur internet

[www.entrepreneur-social-npdc.org](http://www.entrepreneur-social-npdc.org)

Le site réalisé par la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire est une excellente source d'informations pour trouver un accompagnement adapté, un outil ou un dispositif de financement quel que soit votre secteur d'activité :

### Des outils pratiques :

Présenté sous la forme de feuilles de calcul "EXCEL" à compléter et d'un mode d'emploi, l'outil vous permet de construire :

- un plan de financement
- un compte de résultat
- un plan de trésorerie
- un calcul des charges salariales
- un calcul des dotations aux amortissements
- une détermination du chiffre d'affaires (résultat d'exploitation)
- **Plus de 70 structures régionales spécialisées dans l'accompagnement** des projets associatifs et des entrepreneurs sociaux.
- **Les dispositifs régionaux d'aide à la création et au développement** des projets d'entrepreneurs sociaux.
- **Les dispositifs et outils de financement.**
- Le "Guide du mécénat" Le "Guide des fondations" sont téléchargeables à partir du site ou en commande gratuite à la CRESS.

**Voir aussi les autres ressources page 31.**



## Se faire accompagner

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) : un outil spécifique pour aider les structures associatives à pérenniser leurs activités et leurs emplois.

### Aider à consolider les emplois associatifs

Le Dispositif Local d'accompagnement a été initialement créé à l'initiative de la Caisse des Dépôts et Consignations et du Ministère du Travail. Il s'adresse à toutes les associations ayant au moins un salarié pour les aider à consolider ou développer leurs emplois et leurs activités.

Les partenaires locaux se sont fortement investis sur notre territoire : l'Etat, la Caisse des Dépôts, le Conseil Régional, Lille Métropole Communauté urbaine, les Conseils Généraux du Nord et du Pas-de-Calais et le Fonds Social Européen soutiennent ce dispositif. La mutualisation des moyens financiers et techniques des principaux partenaires du territoire est une réelle plus value.

## Témoignage

*Nous avons engagé une "démarche progrès en économie solidaire" qui a mis en exergue quelques faiblesses dans nos pratiques et nos stratégies. Le groupe de travail, composé d'administrateurs et de salariés, a apprécié **l'apport d'un regard extérieur**. Il a décidé de compléter cette démarche par un "DLA". Suite à une séance de travail avec un chargé de mission DLA qui nous a permis d'analyser nos points forts et points faibles, nous nous sommes focalisés sur notre stratégie de communication qui laissait à désirer. Le chargé de mission nous a accompagnés dans le diagnostic et la rédaction d'un cahier des charges pour sélectionner un intervenant qualifié. **Nous sommes ravis de l'intervention de ce professionnel** qui, gratuitement, nous a permis d'élaborer une stratégie de communication envers nos partenaires et financeurs. La cerise sur le gâteau fut la proposition d'une orientation graphique cohérente pour l'ensemble de nos outils de communication. **Un "DLA", c'est un grand apport de vitamines à un projet associatif.***

> le directeur d'une association de développement économique

**L'intervention gratuite de consultants pour répondre aux besoins spécifiques de chaque association employeuse.**

Toutes les associations qui ont au moins un emploi peuvent solliciter l'intervention d'un DLA. **Ce dispositif prévoit l'accompagnement de l'association par un consultant. Les thèmes possibles d'intervention sont nombreux : aide à la clarification du projet associatif, plan de développement ou plan de communication, gestion financière, gestion des ressources humaines...** L'accompagnement vise à aider concrètement l'association sur ces aspects à travers la constitution d'outils, la définition de plans d'actions...

### Comment ça se passe concrètement ?

Dans un premier temps, l'association doit se rapprocher de l'opérateur DLA de son territoire (cf coordonnées ci-contre). Le chargé de mission DLA rencontre la structure et réalise un diagnostic global de l'association centré sur ses forces et faiblesses. Avec l'association, le chargé de mission définit les besoins d'accompagnement et rédige un cahier des charges qui précise la ou les problématiques à traiter. Un appel d'offre est ensuite lancé auprès de consultants qui proposeront leur méthodologie d'intervention. C'est l'association et le chargé de mission DLA qui choisiront le consultant qui mènera l'accompagnement. Six mois après, le chargé de mission assurera le suivi et évaluera l'impact du DLA.



- Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole  
**03 59 30 67 30**
- Entreprendre Ensemble (Dunkerque)  
**03 28 22 64 26**
- Nord Actif (Denain)  
**03 27 44 32 58**
- Nord Actif (Lille)  
**03 20 74 57 40**
- Inseraction 62 (Lens)  
**03 21 42 68 44**
- Inseraction 62 (Calais)  
**03 21 00 83 08**

**DISPOSITIF LOCAL d'ACCOMPAGNEMENT**



## Le Conseil Régional soutient de nombreuses structures qui peuvent vous accompagner

La diversité du tissu associatif constitue un véritable atout pour la région Nord-Pas de Calais, territoire fertile de projets.

Conscient que les associations contribuent à l'intérêt général, le **Conseil Régional Nord-Pas de Calais** à travers ses actions se donne les moyens d'accompagner et de guider toutes les associations et notamment les associations employeuses.

**Il soutient financièrement de nombreuses structures d'accompagnement et têtes de réseau, dans le but de vous épauler et de vous conseiller à chaque étape de la vie de votre association...**

**Vous pouvez vous adresser à deux types de structures :**

- **Les structures d'accompagnement généralistes** accompagnent toutes les associations de leur territoire, quel que soit le domaine d'activité. Elles apportent un soutien sur les difficultés que rencontrent la plupart des associations : les statuts, les modes d'organisation, le positionnement, le financement... L'importance et les champs couverts par l'accompagnement qu'elles proposent sont très variables d'une structure à l'autre et vont du conseil ponctuel pour dépanner sur une problématique donnée, à un accompagnement plus approfondi sur le projet associatif et sur les moyens à mettre en place.

- **Les structures thématiques** qui interviennent plus spécifiquement sur votre champ d'activité : les "têtes de réseau". Faire partie d'un réseau permet d'accéder à une information plus "experte" de votre secteur d'activité, d'échanger des expériences avec des structures agissant dans le même secteur que vous. Vous pourrez éventuellement bénéficier de ressources matérielles (prêt de salle, de matériel informatique, etc.). Chaque réseau a des modes d'accompagnement différents qui vont de l'information technique ponctuelle à l'accompagnement plus approfondi.

Conseil régional Nord-Pas de Calais  
Hôtel de Région  
151, Avenue du Président Hoover  
59555 LILLE cedex  
03.28.82.82.82



## La Communauté d'Agglomération de l'Artois accompagne les associations.

Artois Comm. favorise la création et le développement de services de proximité à travers son équipe d'ingénierie et d'animation.

Ce soutien s'inscrit dans une dynamique relevant du champ de l'économie sociale et solidaire : entreprendre autrement en intégrant les dimensions sociales et environnementales à une activité économique viable.

Au-delà d'actions professionnalisantes proposées à l'ensemble du tissu associatif local, **Artois Comm. accompagne les porteurs de projets individuels ou collectifs** : vérification de la pertinence du projet vis à vis des besoins du territoire, aide à la formalisation du projet, mobilisation des opérateurs financiers.

La communauté d'agglomération intervient plus spécifiquement dans les domaines de la petite enfance, de la jeunesse, des personnes âgées, des personnes handicapées.

**Un soutien financier pour réaliser votre projet**

Artois Comm. se fait le relais du soutien accordé par le Conseil Régional au développement des services de proximité, notamment par la mobilisation de financements.

**Des outils adaptés à la conduite de projets** sont également mis à disposition des associations comme le centre de ressources documentaires. Il est situé dans les locaux des services de proximité d'Artois Comm. :

Hôtel Communautaire  
100 avenue de Londres à Béthune.

**Contact** : 03 21 61 99 65 ou par mail :  
servicesdeproximite@aggllo-artoiscomm.fr



16-08

# Gérer une crise financière dans une association

Si les crises que rencontrent les associations ont pour origine de multiples facteurs (voir première partie), toutes auront au final un impact sur la trésorerie et les finances de l'association.

## **Vous présentez ou constatez des difficultés financières !**

- Comment réagir vite sans aggraver la situation ?
- Quels moyens et dispositifs à mobiliser en interne ?
- Quelles procédures pouvez-vous engager ?

Cette seconde partie a pour objectif de **vous indiquer les bons réflexes** et vous orienter vers les acteurs et dispositifs utiles.

## Identifier la gravité de la crise financière

En économie comme pour la santé, il est préférable de poser le bon diagnostic pour mobiliser les bons remèdes. Entre un rhume et une fracture, les médecines et techniques à appliquer diffèrent. Certes il faut s'en sortir à tout prix, mais surtout ne pas faire n'importe quoi au risque d'aggraver la situation.

Poser le bon diagnostic pour envisager les bons remèdes est le premier réflexe à avoir.



### Quelle est l'ampleur des dégâts et la réaction à envisager ?

#### Les solutions mobilisables en interne



Vous constatez un accident de trésorerie (une rentrée reportée ou une grosse dépense imprévue...). **Dans les 45 jours, une solution de financement peut être trouvée.** Pas de panique : Il va vite falloir se mobiliser en interne !

#### Le risque de cessation de paiements



Vous constatez un accident de trésorerie ou une grosse dépense imprévue... **Des solutions sont envisageables pour y remédier mais risquent de demander plus de 45 jours.** Vous risquez la faute de gestion personnelle des dirigeants si cette échéance est atteinte sans déclarer la cessation de paiements. **Il va falloir réagir en prenant toutes les précautions pour éviter la faute de gestion.**

#### L'obligation de déclaration de cessation de paiements



Vous constatez un grave accident de trésorerie. Si des solutions sont envisageables, elles vont nécessiter de mener des négociations longues, de trouver de nouvelles recettes et de réorganiser l'organisation de l'activité. **L'impossibilité de règlement à l'échéance va dépasser les 45 jours. Vous devez procéder immédiatement à la déclaration de cessation des paiements et mobiliser les dispositifs de la loi de sauvegarde des entreprises.**

Je sens qu'il va nous arriver une tuile. J'ai le flair pour ça !



## Identifier les causes des difficultés

Vous allez devoir informer et expliquer à de nombreux acteurs la cause de votre situation. Il vous faut être précis, crédible et rassurant. Vous perdrez tout votre crédit auprès de partenaires prêts à vous aider si la situation s'avère ensuite plus grave que celle annoncée. Par contre, insécuriser vos salariés, vos fournisseurs et financeurs par un affolement se révélant non justifié, mettra en cause vos capacités de gestionnaire.

**En urgence :** réunir en interne les personnes en capacité d'analyser la situation et de prendre les premières mesures urgentes : le bureau, la direction, l'expert-comptable...

Vous devez vite être en capacité de dire :

- Voilà ce qui nous arrive...
- La cause est celle-ci...
- Nous avons été surpris pour telle raison...
- Les conséquences seront celles-ci...
- Les premières mesures engagées sont celles-ci...
- Nous réglerons le problème par tel moyen...
- Nous retrouverons une activité normale dès...

## L'état de cessation de paiements

Être en état de cessation de paiements, c'est le fait d'avoir une dette et de ne pas pouvoir la payer à sa date d'exigibilité et ce, quelle que soit la nature du créancier (fournisseur, Trésor Public, organisme social, banque, ...) et quel que soit le montant de la dette.

En revanche, avoir obtenu du ou des créanciers concernés un délai de paiement (en repoussant la date d'exigibilité ou en négociant un règlement en plusieurs échéances) fait sortir de l'état de cessation de paiements. Lorsqu'il existe, il est impératif que cet accord soit écrit.

Si aucun accord n'a été trouvé avec vos créanciers, vous serez dans l'obligation de déclarer votre état de cessation de paiements auprès du Tribunal de Grande Instance.

## Témoignage

*Le directeur avait été licencié suite à un long conflit avec le conseil d'administration, il avait contesté le montant de son indemnité auprès des prud'hommes. Une procédure longue était en cours lorsque, épuisée, **la présidente et une partie du bureau ont démissionné.***

*Par contre les salariées étaient toujours motivées par leur mission, les familles ravies des services proposés, les financeurs demandeurs du maintien des prestations.*

*Avec un groupe d'amies, j'ai accepté de porter le projet et je suis devenue présidente de l'association.*

***Nous partions sur de bonnes bases avec la confiance des financeurs** lorsque le ciel nous est tombé sur la tête. Alors que le tribunal avait donné raison à l'association, l'ancien directeur a fait appel. Dans la tourmente, personne n'avait bien suivi le dossier et contre toute attente l'association a été **condamnée à payer une monstrueuse indemnité.** Nous avons dû repousser*

*l'embauche d'une directrice à l'année suivante et abandonner une partie des activités.*

> la nouvelle présidente d'une association de solidarité

## Les solutions mobilisables en interne

Leçon n° 2 :  
"Discuter" avec son banquier



Vous avez établi un état des lieux précis de votre trésorerie (trésorerie disponible, montant des découverts bancaires, dettes aux fournisseurs et aux caisses sociales, recettes en attente...). Il n'y aura pas de conséquences graves ou immédiates sur l'organisation et l'activité de l'association : vous allez gérer la crise en interne.

### Témoignage

#### **Soit on payait les salaires, soit on payait l'URSSAF !**

*On avait beau tordre le tableau dans tous les sens, c'était l'impasse. Deux mois plus tard, les rentrées devaient remettre à flot notre trésorerie, mais en attendant **il fallait faire un choix**. Sur les conseils de notre banquier, nous avons pris contact avec le service contentieux de l'URSSAF avant la date d'échéance.*

*Sur leur conseil, **nous avons bien pris soin d'envoyer le bordereau trimestriel de déclaration** et un chèque correspondant à la part salariale, le tout accompagné d'une lettre d'explication et de demande d'étalement de la dette. Comme notre bonne foi était réelle et le problème limité dans le temps, **l'accord a été rapide à obtenir**.*

> le directeur d'une association environnementale

### Comment réagir

Le dirigeant d'association confronté à des difficultés (de même que le dirigeant d'entreprise) adopte trop souvent l'une des attitudes suivantes : soit il nie l'existence de réels problèmes et ne change rien à son mode de gestion ; soit il s'affole (et affole tout le monde) et lance de façon désordonnée des "actions de dernière chance". Ces deux comportements sont aussi excessifs qu'inefficaces. Sortir d'une mauvaise passe est tout à fait possible, à la condition de regarder la réalité en face puis d'accepter de mettre en œuvre les remèdes appropriés. **En résumé : ne pas s'affoler, ne pas faire l'autruche !**



## Moyens et dispositifs à mobiliser

Nous vous présentons un ensemble de mesures qu'il est préférable de réaliser dans l'ordre suivant :

### Établissez ou affinez un plan de trésorerie prévisionnel

Il s'agit de disposer d'un outil de pilotage réactif et fiable permettant de visualiser les conséquences de la crise et l'impact des différentes solutions envisagées. En fonction de la gravité de la crise, vous devez affiner votre tableau à la semaine, voire à la journée. Pour le réaliser, partez de modèles et faites-vous aider par votre expert-comptable. Soyez réalistes sur les informations portées dans votre tableau. Simulez toujours une situation optimale et une situation pessimiste. **Sans ce prévisionnel de trésorerie, inutile de mobiliser le banquier ou les partenaires !** Cet outil vous permet de vérifier que vous n'êtes pas en situation de cessation de paiements et que vous ne le serez pas dans les 45 jours.

### Vérifiez que vous n'êtes pas en situation de cessation de paiements.

Vous êtes en cessation de paiements dès que vous ne pouvez pas régler une dette à sa date d'exigibilité (cf. P. 17).

### Entourez-vous et établissez un scénario de gestion de la crise

Mettez par écrit votre scénario pour résoudre la crise et le descriptif des moyens mobilisés... En fonction de la gravité de la situation, invitez à une réunion de gestion de crise :

- les représentants des financeurs et des collectivités
- les permanents de vos réseaux et groupements
- certains administrateurs ou cadres de l'association
- des représentants du personnel
- des personnes qualifiées (banquiers, experts-comptables, partenaires...). En les informant, vous en faites des relais en vue d'éventuelles négociations et bénéficierez de leurs compétences et regards.

### À faire !

*Prévenir votre banquier et lui présenter le tableau de trésorerie réaliste et les différentes solutions envisageables*

### À ne pas faire !

*Attendre qu'un fournisseur ou un créancier lance une procédure pour commencer à négocier.  
Ne pas payer la part salariale due sur les charges sociales.*

## Témoignage

*Suite à la baisse d'un financement, notre trésorerie allait devenir serrée. Avec des administrateurs, nous avons regardé à la loupe les lignes de nos dépenses. Il restait encore deux ans de contrat de location qui nous imposait de payer pour un standard téléphonique et une télécopieuse dont nous n'avions plus l'usage. La négociation avec le fournisseur fut difficile, mais **avec les conseils d'un bon avocat**, nous avons pu renégocier le montant du solde et le délai de règlement. Malgré le coût de l'avocat, au final, nous **avons fait une sérieuse économie** et soulagé nos charges mensuelles. Cette démarche a permis de convaincre le banquier de nous autoriser un découvert permanent.*

> le trésorier d'une structure d'insertion



## Repoussez des dépenses, faites rentrer des recettes.

En regardant bien le plan de trésorerie, vous identifierez certainement de petites dépenses automatiques qu'il sera sage de repousser. Mobilisez toute l'équipe sur des rentrées financières en attente :

- Toutes les adhésions de l'année sont-elles à jour ?
- Des usagers ou des clients sont-ils en retard de règlement ?
- Toutes les factures des prestations effectuées sont-elles établies et envoyées ?
- Pouvez-vous demander un acompte pour des prestations en cours ?
- Pouvez-vous obtenir une notification écrite pour des subventions en attente ?

## Négociez des délais avec des fournisseurs.

Vous avez un ou des fournisseurs importants. Leur plus grande crainte sera l'impayé. Il est toujours préférable de les informer et de négocier un délai raisonnable de règlement voire une remise. (Attention de ne pas bloquer les services d'un fournisseur indispensable au maintien de votre activité)

## Négociez un moratoire avec les organismes sociaux et fiscaux.

En fonction du besoin de trésorerie, privilégiez l'organisme représentant le plus gros impact ou celui dont l'échéance est la plus proche. Envoyez un courrier explicatif et une demande de report de la part patronale de 3 à 6 mois.

## Témoignage

Notre demande de financement annuelle devait passer en commission permanente de fin d'année. **C'est tombé en plein dans une période électorale, les élus n'étaient pas disponibles, le tout a été repoussé en début d'année.** Ce qui fait que nous n'avions pas l'ombre d'une assurance de financement pour le début d'année. Les autres financeurs n'intervenant qu'à la marge et au prorata de ce financement principal. **Fin février, nous n'avions plus un sou en trésorerie, pas de quoi payer les salaires ni le loyer.** Pour rassurer le banquier, nous n'avions que notre bonne foi et un vague courrier d'un technicien affirmant que notre dossier était un bon dossier ! **Le banquier a exigé les cautions personnelles de la présidente, de la directrice et de «personnes crédibles».** Un proche de l'association a donné sa caution personnelle. **Une négociation de délais avec l'URSSAF et le bailleur a permis de faire la soudure avec le versement décalé de la subvention.**

> la directrice d'une association interculturelle

## La procédure "CODECHEF"

Cette procédure a pour avantage de globaliser la demande de report de règlement de la part patronale (URSSAF, ASSEDIC, Administration fiscale). En cas d'accord, les dettes auprès de ces différents organismes sont regroupées et payées sur un seul échéancier pouvant aller de 12 à 24 mois.

**Attention, dans tous les cas, les bordereaux doivent avoir été renseignés et envoyés et la part salariale réglée.**

## Négociez avec le banquier

Il faut le prévenir le plus vite possible parce qu'il peut immédiatement intervenir sur des règlements en cours pouvant aggraver la situation. Informez-le de la situation, des premières mesures prises et fixez un rendez-vous avec les responsables de l'association.

Le banquier doit avoir été prévenu au préalable de la situation pour que l'entretien soit productif. Il aura eu le temps de visualiser le fonctionnement du compte de l'association, d'analyser les éléments comptables des années précédentes, de contacter sa hiérarchie pour déterminer sa marge de manœuvre et d'envisager des solutions financières possibles.

Vous devrez lui exposer la situation et le plan de relance envisagé. Vous lui présenterez le tableau de trésorerie, les mesures financières prises, les négociations en cours et les créances négociables. Vous devez impérativement savoir formuler votre demande de contribution.

### La banque peut intervenir sous forme de :

- Découvert bancaire
- Relais sur subvention (Loi Dailly)
- Escompte d'effets de commerce
- Crédit

(cf. P. 28/29)

### Évitez les fautes de gestion.

Laisser partir un règlement, signer un chèque ou un virement sans en avoir la provision constitue la plus courante des fautes de gestion. Bloquer les salaires sans l'accord écrit des salariés en constitue une autre. Ne pas envoyer les bordereaux de déclaration ou ne pas les renseigner (Urssaf, Assedic, TVA, DDAS...) sera très mal vu par le juge. Ne pas régler la part salariale des charges sociales sera impardonnable.

## Témoignage

### **Nous devons recruter un nouveau chargé de mission, mais la trésorerie ne pouvait pas suivre.**

*Comme beaucoup d'associations jeunes, notre fonds de roulement est «limité». De plus une partie de nos actions est liée à un financement du Fonds Social Européen, ce qui engendre des décalages importants de règlement.*

*En tenant à jour notre plan de trésorerie prévisionnel, nous avons pu anticiper, 9 mois avant l'embauche, l'impact financier de ce recrutement. Nous avons pris des contacts et demandé conseil. Notre banque n'était pas adaptée aux spécificités des associations. Au final, c'est Inseraction 62 qui nous a proposé la solution la mieux adaptée. **Un prêt bancaire assorti d'une garantie à 50 %** et complété d'un apport associatif. 40 000 euros en trésorerie, cela permet de voir venir, de recruter et de nous consacrer à nos actions.*

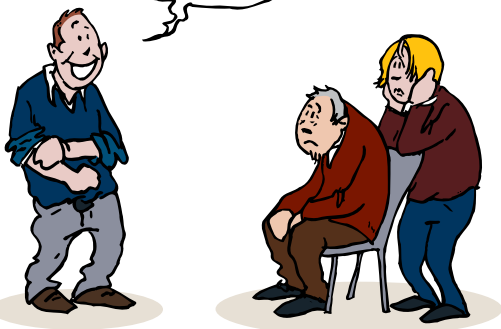
*La négociation avec la banque a été rondement menée. Il faut dire que notre dossier était bien préparé car nous avions anticipé leurs questions et fourni des documents comptables et financiers fiables. Si nous n'avions pas réagi immédiatement, nous serions désormais en situation de cessation de paiements ! Il faut vraiment anticiper pour trouver une solution adaptée... dans les délais.*

> le directeur d'une association de développement local

## Le recours aux procédures collectives

Si les mesures mobilisables en interne s'avèrent inadaptées, il sera nécessaire de recourir aux procédures collectives. Avoir recours aux outils mis à disposition par le Tribunal de Grande Instance ne signifie pas la liquidation et la mort de l'association. Beaucoup de procédures visent à aider l'association dans la négociation et le règlement de son passif en préservant le maintien de son activité et des emplois.

Allez, tout n'est pas encore perdu ! Une procédure collective pourra peut-être nous aider à nous relever !



**Les mesures permises par le nouveau plan de sauvegarde des entreprises s'appliquent aussi aux associations employeuses.**

- Mandat ad hoc
- Conciliation
- Déclaration de cessation de paiements
- Procédure de sauvegarde
- Redressement judiciaire
- Liquidation

*Dans tous les cas et si la situation évolue, ces étapes peuvent se succéder.*



### Difficultés financières ponctuelles

Dans les 45 jours, une solution de financement peut être trouvée.



### Recours en interne

### Mandat ad hoc



### Difficultés financières importantes

Des solutions sont envisageables pour remédier à ces accidents de trésorerie mais celles-ci peuvent nécessiter plus de 45 jours : **vous courez un risque !**



### Sauvegarde



### Conciliation



### Vos difficultés financières sont trop importantes pour être résolues en moins de 45 jours

Vous devez procéder à la déclaration de cessation de paiements (cf. page 17).



### Redressement judiciaire

### ... Le mandat ad hoc



Le mandat ad hoc est le stade le plus en amont des procédures préventives des difficultés de l'association. Vous avez donc tout intérêt à y recourir dès que vous prévoyez des difficultés financières à terme, pour trouver une solution avant qu'il ne soit trop tard.

#### En quoi consiste la procédure ?

Le mandat ad hoc est un mécanisme par lequel vous demandez au Tribunal de Grande Instance (TGI) de nommer à vos côtés une personne indépendante, extérieure à l'association, qui va vous aider à analyser votre situation, vos difficultés, et à élaborer des solutions de redressement. Cette personne, appelée **mandataire ad hoc**, vous assistera pour parvenir à la conclusion d'un accord amiable avec vos principaux créanciers afin d'établir un plan d'étalement (voire d'annulation partielle) de vos dettes. Cette négociation sera formalisée par la signature d'un accord entre l'association et ses créanciers.

*Pour ces dispositifs, la prestation des mandataires et administrateurs est à la charge de l'association.*

### ... La sauvegarde : pour apurer un passif très important



La sauvegarde est un processus lourd, destiné à permettre à une association de se réorganiser afin de poursuivre son activité. Pour en bénéficier, vous devrez démontrer que vous n'êtes pas en état de cessation de paiements... Votre structure va se mettre à l'abri le temps nécessaire pour pouvoir repartir.

#### Comment se déroule-t-elle ?

C'est vous qui saisissez le tribunal, lequel prononce un jugement d'ouverture de la procédure de sauvegarde. Le jugement désigne le juge-commissaire, l'administrateur judiciaire et le mandataire judiciaire. La procédure commence par ce qu'on appelle la période d'observation, d'une durée de six mois (renouvelable une fois). Pendant cette période, vous prenez les mesures propres à redresser la situation de votre association, et vous aidez l'administrateur à élaborer un plan de sauvegarde. L'adoption du plan par le tribunal marque la fin de la période d'observation et le début du plan proprement dit, dont la durée peut aller jusqu'à dix ans.

N'hésitez pas à prendre conseil avec un "**administrateur judiciaire**" (liste auprès du tribunal) pour vérifier le bien fondé de l'utilisation de la procédure de sauvegarde au regard des difficultés rencontrées par votre association.

Ce conseil préventif (pas gratuit) peut se révéler "très payant".



## ❖ la déclaration de cessation de paiements



L'association a une dette et ne peut pas la payer à sa date d'exigibilité. Qu'importe la nature du créancier (fournisseur, Trésor Public, organisme social, banque), et le montant de la dette, le président de l'association a l'obligation de **faire une déclaration dans les 45 jours** suivant la cessation de paiements, auprès du Tribunal de Grande Instance dont dépend le siège de l'association. **A défaut, il engage sa responsabilité personnelle et peut être condamné à prendre en charge les dettes.**

En revanche, avoir obtenu du ou des créanciers concernés un délai de paiement, soit en repoussant la date d'exigibilité, soit en négociant un règlement en plusieurs échéances, fait sortir de l'état de cessation de paiements. Il est impératif que cet accord soit écrit

**Attention !** Un des créanciers "privilégiés" (Urssaf, impôts...) constatant un défaut de déclaration et de paiement à l'échéance et n'ayant pas été contacté par les dirigeants de l'association pour obtenir un moratoire, peut lui-même déclarer au tribunal votre cessation de paiements. Dès lors, en plus du constat de votre faute de gestion, le tribunal appréciera peu un traitement inégalitaire des créanciers.

## Témoignage

*Nous prévoyions le versement d'une importante subvention en septembre. En juin, nous avons été informés que la subvention était purement annulée ! L'emploi d'une partie des salariés dépendait de ce financement perdu. Notre trésorerie ne permettait pas de faire face aux indemnités de licenciements. Sur les conseils de notre expert-comptable, nous avons immédiatement demandé à **bénéficier d'une procédure de sauvegarde**. C'était un excellent conseil. L'administrateur judiciaire désigné par le tribunal a obtenu un prêt (sans intérêt) du Fonds de Garantie des Salaires qui a avancé tous les frais liés aux licenciements. Nous avons huit ans pour les rembourser. Nous avons dû couper un bras, et c'est drôlement douloureux, mais **nous n'avons pas perdu la tête**.*

> le directeur d'un organisme de formation

### ...❖ la conciliation (pour sortir d'une cessation de paiements)



Vous pouvez y recourir si vos difficultés financières sont importantes, avérées ou simplement prévisibles, mais pas irrémédiables à court terme. La conciliation vous est ouverte même si vous vous trouvez en situation de cessation de paiements, mais pas depuis plus de 45 jours. **C'est donc une solution vous permettant d'éviter le redressement judiciaire**, sous réserve de pouvoir trouver un remède aux problèmes rencontrés, et assurer la continuité de votre activité par un accord avec vos principaux créanciers.

#### En quoi consiste la procédure ?

Vous demandez au président du Tribunal de Grande Instance de nommer à vos côtés **un conciliateur** chargé d'aboutir à un accord amiable avec vos principaux créanciers (rééchelonnement des dettes, abandons de créances et de nouveaux concours financiers).

**Pendant 4 mois, la structure pourra négocier un accord sans risquer la mise en redressement ou la liquidation judiciaire.**

### ...❖ le redressement judiciaire



**Votre déclaration de cessation de paiements ouvre une procédure de redressement judiciaire.**

#### La période d'observation.

Si la situation le permet, le tribunal permet la poursuite de l'activité, le maintien des emplois et l'apurement du passif. Un mandataire judiciaire est nommé. Une période d'observation de l'activité (6 mois renouvelables) permet de préparer un projet de plan de relance.

#### Le plan de redressement.

Si les conditions nécessaires pour solder le passif tout en assurant la continuité de l'activité sont crédibles, le tribunal permettra la mise en œuvre du plan de relance sur une durée qui ne peut excéder 10 ans. Après acceptation, un commissaire aux comptes sera chargé de veiller à sa bonne exécution.

#### La liquidation judiciaire.

Si le redressement semble impossible, la liquidation judiciaire est prononcée. Elle met fin à la vie de l'association. Le mandataire judiciaire procède alors au licenciement des salariés, à la liquidation des biens et actifs et répartit les fonds recueillis entre les créanciers.

**Le redressement judiciaire a pour première vocation de faciliter le maintien de l'activité de l'association en "gelant" provisoirement ses dettes.**

	MANDAT AD HOC	CONCILIATION	SAUVEGARDE	REDRESSEMENT JUDICIAIRE
Objectif de la procédure	Résoudre, le plus en amont possible et en toute discrétion des difficultés ponctuelles juridiques, économiques ou financières.	Conclure avec les principaux créanciers un accord amiable pour mettre fin aux difficultés juridiques, économiques ou financières de l'association.	Elaborer un <b>plan de sauvegarde</b> de l'association, correspondant de fait à un plan d'apurement du passif.	Définir un <b>plan de continuation</b> de l'activité d'une association qui s'est déclarée en cessation de paiements.
Situation de l'association lors du déclenchement de la procédure	L'association n'est pas en cessation de paiements.	L'association peut être en cessation de paiements, mais depuis moins de 45 jours.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'association n'arrive pas à régler sa dette à échéance</li> <li>• Elle est toujours dans le délai de 45 jours</li> <li>• Il y a un risque important de ne pas réussir à régler cette dette dans ce délai</li> </ul>	L'association est en état de cessation de paiements.
Qui est à l'initiative de la procédure?	Le représentant légal.	Le représentant légal.	Le représentant légal.	Le représentant légal. Un des créanciers. Le tribunal.
Présence d'un administrateur judiciaire	Possible mais limité au mandat.	Oui, dans la limite du mandat.	Oui, sauf si effectif inférieur à 20 salariés et budget inférieur à 3 millions d'euros.	Oui, sauf si effectif inférieur à 20 salariés et budget inférieur à 3 millions d'euros.
Présence d'un représentant des créanciers	Non.	Non.	Oui.	Oui.
Présence d'un juge-commissaire	Non.	Non.	Oui.	Oui.

## Témoignage

**Nous avons dû déposer le bilan\* et effectuer des licenciements dans l'urgence pour alléger la masse salariale. Pour une structure culturelle portée par des bénévoles et des salariés militants, ce fut choquant et traumatisant... Mais nous sommes vivants ! Durant la phase d'observation, un DLA nous a donné l'opportunité de revisiter le projet de l'association. Un accord entre les administrateurs et une partie des salariés a permis d'obtenir le soutien déterminant des financeurs...**

> la directrice d'une structure culturelle.

\*Déposer le bilan : expression du langage courant qui signifie "se déclarer en cessation de paiements".



## Témoignage

### **Les principales raisons qui mènent des associations à demander un redressement judiciaire et trop souvent à aboutir à la liquidation sont :**

- *La mauvaise prévision de versement des subventions alors que les dépenses sont engagées*
- *La volonté de maintenir à tout prix des emplois dont le financement était en tout ou partie assuré par une aide financière arrivée à terme.*
- *L'évolution des politiques publiques, nouvelles réglementations, baisse des concours financiers, abandon d'un dispositif...*

> la vice-présidente d'un Tribunal de Grande Instance



### **Une fois la solution financière trouvée, il faut revoir le projet.**

Solutionner le problème financier n'est pas suffisant pour solutionner durablement la crise. Il va vous falloir reconstruire votre projet.

Redresser la situation de l'association passe par une remise à plat du modèle économique de la structure :

- Redéfinir le projet associatif en tenant compte des contraintes économiques qui pèsent sur l'association.
- Construire une structure de charges conforme aux ressources mobilisées et mobilisables par l'association.
- Renouer avec l'équilibre en augmentant les ressources tout en diminuant les charges.

**Faites vous accompagner dans ces démarches.**

# Dispositifs financiers mobilisables pour solutionner une crise financière

## Les financements à court terme

### La facilité de caisse et le découvert bancaire

Il s'agit d'un crédit à court terme qui permet **le fonctionnement débiteur du compte bancaire**, généralement accordé sans demande de garantie. Les différences entre la facilité de caisse et le découvert bancaire sont minces. Tandis que le découvert correspond à une autorisation (orale ou écrite) dont le montant et l'échéance sont clairement déterminés, la facilité de caisse renvoie plus à une tolérance ponctuelle non formalisée.

Attention : pour qu'il y ait découvert autorisé, **il est nécessaire d'obtenir une autorisation de la part de votre banquier**. La facilité de caisse et le découvert sont souvent réservés aux organismes disposant d'une structure financière saine et devant faire face à des besoins de trésorerie ponctuels ou limités en montant. Avant de vous l'accorder, votre banquier attendra un certain temps de fonctionnement de votre compte.

Un découvert en compte non négocié préalablement avec la banque expose à des risques de rejet d'opérations et génère des frais de fonctionnement irréguliers très élevés. D'où l'importance d'anticiper les besoins de trésorerie.

### La loi Dailly

L'avance relais sur subvention, très couramment appelé **DAILLY**, est un crédit à court terme - de moins d'un an. Ce crédit est octroyé par la banque afin de **faire face aux besoins de trésorerie générés par le délai de versement d'une subvention**. Ce crédit peut prendre la forme d'une avance totale ou partielle du montant de la subvention attendue ou d'un découvert autorisé du montant total ou partiel de la subvention attendue.

Il vous faudra néanmoins une garantie. (cf. P. 29)

### L'escompte des effets de commerce

L'escompte des effets de commerce est un crédit court terme **pour relayer des factures** réglées sous forme d'effets de commerce (traites, billets à ordre, lettres de change). L'escompte des effets de commerce est un concours bancaire **réservé aux associations qui développent une activité commerciale** avec une clientèle de personnes morales privées.

### L'affacturage

Si l'affacturage n'est pas une solution de financement, c'est une bonne aide pour la trésorerie réservée aux associations développant une activité commerciale de plus de 150 000 euros de chiffre d'affaires par an. Cela consiste en une avance sur le règlement à venir par une société d'affacturage (souvent filiale d'une banque) qui a au préalable vérifié la fiabilité de votre client.

## Les financements à moyen terme

### Le prêt en fonds de roulement

Il s'agit d'un crédit destiné à **financer le renforcement de la structure financière** de l'association. Il répond à une insuffisance de trésorerie. Le prêt en fonds de roulement peut être sollicité dans **une logique de développement**, lorsque le développement rapide de l'activité génère un besoin en fonds de roulement (BFR) important ou dans **une logique de restructuration**, lorsque des difficultés financières importantes ont gravement entamé les moyens d'une association. Le prêt en fonds de roulement peut constituer l'un des outils mobilisés dans le cadre de la mise en œuvre d'un plan de redressement. Le prêt vient alors "rééquilibrer" la structure financière de l'association afin de lui permettre de se relancer sur des bases financières saines.

### Le crédit d'investissement

Ce crédit est accordé et amorti sur une durée comprise entre 2 et 7 ans afin de financer des immobilisations, principalement des biens d'équipement ou des travaux. Si l'association a obtenu une subvention d'investissement, le crédit ne peut alors porter que sur la partie non subventionnée de l'investissement. Le banquier sera attentif à la capacité de remboursement, à la qualité et la transparence du management de l'association et exigera une garantie.

### Le crédit-bail

Le crédit-bail est une technique de financement des investissements en matériel et immobiliers. Cette solution permet aux sociétés de crédit-bail d'acquérir des biens pour le compte de leur client (l'association) et de leur louer dans le cadre d'un contrat prévoyant une promesse unilatérale de vente à un prix et à une date donnée. Les établissements de crédit-bail sont des sociétés financières. La plupart des banques disposent d'une filiale de crédit-bail mobilier et immobilier...

## Les apports de garanties

### Dans le cadre d'une avance relais sur subvention, 3 possibilités :

- Votre banquier vérifie tout simplement que vos coordonnées bancaires sont indiquées dans la subvention et qu'il s'agit bien d'un compte rattaché à sa banque.
- Le nantissement de créance : la propriété de la créance est transférée à la banque. Il s'agit donc d'une cession de créance traditionnellement appelée "Loi DAILLY".
- Garantie Sogama : Relais sur des subventions en cours de signature ou de notification sous forme de découvert autorisé ou d'une avance remboursable du montant de la subvention attendue.

### Dans le cadre d'un crédit :

- Garantie Sogama : elle s'applique à tous types de crédits d'investissement mobilier et immobilier. (Les crédits en fonds de roulement sont exclus de ce dispositif).

### La garantie France Active

France Active Garantie peut apporter sa **garantie aux prêts** souscrits par des structures d'insertion par l'activité économique et des entreprises solidaires (associations ou sociétés commerciales).

**Les prêts en fonds de roulement** peuvent bénéficier de la garantie FAG.

France Active Garantie s'est également vue confier par l'Etat la gestion de plusieurs fonds de garantie dédiés au développement :

- de l'entrepreneuriat féminin (FGIF) ;
- des structures d'insertion par l'activité économique (FGIE) ;
- des ateliers protégés (FGAP) ;
- des entreprises solidaires (FGES) ;

Source : Répertoire des solutions de financement. France Active/CNAR  
[www.solfia.org](http://www.solfia.org)

## La procédure d'alerte du commissaire aux comptes

Avoir un commissaire aux comptes est obligatoire pour les associations recevant plus de 153 000€ de subventions publiques ou de dons. Le commissaire aux comptes est nommé pour une période de 6 ans. Il certifie l'image fidèle des comptes et engage sa responsabilité. **Lorsqu'une association est en difficulté, il doit déclencher une procédure d'alerte** qui se déroule en plusieurs phases :

**1<sup>ère</sup> phase** : le commissaire aux comptes écrit au président de l'association pour lui indiquer qu'un certain nombre d'indicateurs l'incitent à penser que la continuité de l'exploitation lui paraît incertaine. Ce dernier a 15 jours pour répondre. Comment compte-t-il faire face aux

difficultés ? Quels contacts a-t-il pris ? Quelles sont les mesures et perspectives envisagées ? Si les réponses fournies par le dirigeant lui paraissent satisfaisantes, le commissaire aux comptes peut arrêter la procédure. Si ce n'est pas le cas, il lance la seconde phase.

**2<sup>ème</sup> phase** : le commissaire aux comptes demande au président de convoquer l'organe collégial d'administration (en général, c'est le conseil d'administration). En parallèle, il informe le président du Tribunal de Grande Instance qu'il est à la seconde phase de la procédure d'alerte. Le président de l'association a 8 jours pour convoquer un conseil d'administration. Le procès-verbal du Conseil d'Administration est envoyé sous 8 jours au commissaire aux comptes, au Président du Tribunal de Grande Instance et au comité d'entreprise (ou à défaut aux délégués du personnel).

**3<sup>ème</sup> phase** : Si les décisions prises par le Conseil d'Administration ne lui paraissent pas satisfaisantes, le commissaire aux comptes établit, dans les 15 jours, un rapport spécial qui sera présenté à l'assemblée générale extraordinaire. Le rapport du commissaire aux comptes est communiqué par lettre recommandée avec accusé réception au comité d'entreprise (ou à défaut aux délégués du personnel) dans les 8 jours. L'assemblée générale se réunit dans le mois suivant l'envoi du rapport par le commissaire aux comptes.

**4<sup>ème</sup> phase** : Si les décisions prises par l'assemblée générale ne lui paraissent pas satisfaisantes, il informe à nouveau le président du Tribunal de Grande Instance de ses démarches et lui en communique les résultats. La procédure d'alerte prend fin ici.

### Témoignage

*Mon rôle de commissaire aux comptes ne se limite pas à la régularisation des comptes mais il consiste aussi à veiller à la bonne gestion démocratique de l'association. J'étais confronté à un conflit grave et récurrent entre les administrateurs d'une association que je suivais.*

*Le nouveau bureau était contesté par une partie importante des adhérents, mais ceux-ci n'arrivaient pas à organiser une Assemblée Générale. Les salariés étaient paniqués et les salaires non payés car la signature du nouveau président ne pouvait être validée par le banquier. C'était l'impasse !*

*À la suite de la procédure d'alerte que j'ai déclenché, le président du tribunal d'instance a nommé un conciliateur (dans le cadre d'un mandat "ad hoc") qui a pris en charge l'administration de l'association le temps de solutionner le conflit.*

> un commissaire aux comptes

## Des sites Web utiles

[www.entrepreneur-social-npdc.org](http://www.entrepreneur-social-npdc.org)

[www.apes-npdc.org](http://www.apes-npdc.org)

[www.uriopss-npdc.asso.fr](http://www.uriopss-npdc.asso.fr)

[www.solfia.org](http://www.solfia.org)

[www.avise.org](http://www.avise.org)

[www.entrepriseprevention.com](http://www.entrepriseprevention.com)

[www.associationmodeemploi.fr](http://www.associationmodeemploi.fr)

[www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)

[www.projaide.asso.fr](http://www.projaide.asso.fr)

[www.pas-de-calais.pref.gouv.fr](http://www.pas-de-calais.pref.gouv.fr)

[www.nord.pref.gouv.fr](http://www.nord.pref.gouv.fr)

## Adresses utiles

### CONSEIL RÉGIONAL NORD-PAS DE CALAIS

Hôtel de Région  
151, Avenue du Président Hoover  
59555 LILLE Cedex - Tél. 03.28.82.82.82

### TRIBUNAL DE GRANDE INSTANCE

**Lille** : 13 av Peuple Belge 59034 LILLE  
Tél. 03 20 78 33 33  
**Béthune** : Place Lamartine 62400 Béthune  
Tél. 03 21 68 72 00

### ORDRE DES AVOCATS

Palais de Justice - 13 av Peuple Belge  
59034 LILLE - Tél. 03 20 12 16 90  
www.avocats-lille.com - contact@avocats-lille.com

### ORDRE DES EXPERTS COMPTABLES

10 rue Tenremonde - 59040 LILLE  
Tél. 03 20 15 80 80  
www.5962experts-comptables.org  
secretariat@5962experts-comptables.org

### COMPAGNIE RÉGIONALE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

10 rue Tenremonde - 59040 LILLE  
Tél. 03 20 14 90 90 - crccdouai@wanadoo.fr

### COMPAGNIE DES ADMINISTRATEURS JUDICIAIRES ET DES MANDATAIRES JUDICIAIRES

74 avenue du peuple belge - 59000 LILLE  
Tél. 03 20 31 43 75

### APES

Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire  
Maison de l'Economie Solidaire  
81 bis rue Gantois - 59000 LILLE  
Tél. 03 20 30 98 25 - www.apes-npdc.org  
contact@apes-npdc.org

**CRESS** Chambre Régionale de l'Economie  
Sociale et Solidaire Nord-Pas de Calais :  
6 rue Jean Roisin - 59 800 LILLE  
Tél. 03 20 06 34 09 - www.cressnpdc.org  
cressnpdc@nordnet.fr

### SOGAMA CRÉDIT ASSOCIATIF

75 rue Saint-Lazare - 75009 PARIS  
Tél. 01 42 80 42 24  
sogama@noos.fr

### FRANCE ACTIVE

37 rue Bergère - 75009 PARIS  
Tél. 01 53 24 26 26 - www.franceactive.org

### NORD ACTIF

54-56 Rue Jean Sans-Peur - 59 000 LILLE  
Tél. 03 20 74 57 40 - www.nord-actif.org  
nordactif@wanadoo.fr

### INSERACTION 62

Pôle Tertiaire Bergson  
Rue Pierre Bayle - 62300 LENS  
Tél. 03 21 42 68 44 - www.inseraction62.org  
contact@inseraction62.org

### COMITÉ DE BASSIN D'EMPLOI LILLE METROPOLE

MIE Maison de l'Emploi,  
150 rue de Fontenoy - 59100 ROUBAIX  
Tél. 03 59 30 67 30 - www.cbelleille.org  
cbe@cbelleille.org

### COMITÉ DE BASSIN D'EMPLOI DE L'ARRONDISSEMENT DE BÉTHUNE

Centre Jean Monnet II - Entrée A - Place  
de l'Europe - 62400 BÉTHUNE  
Tél. 03 21 54 38 26 - www.cbe-bethune.fr  
contact@cbe-bethune.fr

### ARTOIS COMM.

Hôtel Communautaire  
100 Avenue de Londres - 62400 BÉTHUNE  
Tél. 03 21 64 50 00 - www.artoiscomm.fr  
servicesdeproximite@agglo-artoiscomm.fr

# L'emploi associatif

## Sur la métropole Lilloise

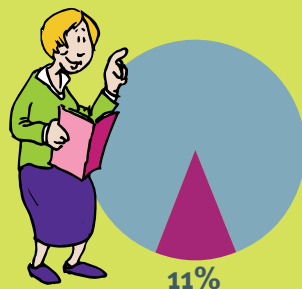
### 1 emploi salarié privé sur 9 est un emploi associatif.

Le secteur associatif c'est **41 000 emplois** dans 2 500 associations.  
En moyenne une association emploie 16 personnes.  
La métropole lilloise compte 1 association employeuse pour 471 habitants.

L'emploi salarié associatif se concentre dans 5 grandes activités tertiaires (par ordre décroissant d'emplois salariés) :

- santé et action sociale
- éducation
- activités associatives (organismes économiques, syndicats de salariés et autres organisations associatives)
- activités récréatives, culturelles et sportives
- services aux entreprises

Sources : Assédic des Pays du Nord - 31/12/2006 (données provisoires)  
INSEE - RP 1999



des emplois salariés privés  
sont issus  
du secteur associatif

## Sur l'arrondissement de Béthune

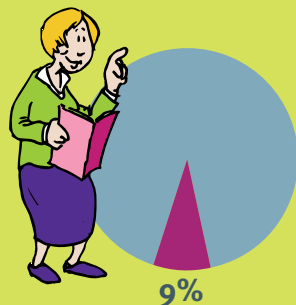
### 1 emploi salarié privé sur 12 est un emploi associatif.

Le secteur associatif c'est environ **5 000 emplois** dans 330 associations.  
En moyenne une association emploie 15 personnes.  
L'arrondissement de Béthune compte 1 association employeuse pour 856 habitants.

L'emploi salarié associatif se concentre dans 5 grandes activités tertiaires (par ordre décroissant d'emplois salariés) :

- santé et action sociale
- activités récréatives, culturelles et sportives
- éducation
- activités associatives (organismes économiques, syndicats de salariés et autres organisations associatives)
- services aux entreprises

Sources : Assédic du Pas-de-Calais - 31/12/2006 (données provisoires)  
INSEE - RP 1999



des emplois salariés privés  
sont issus  
du secteur associatif

Face aux exigences de plus en plus grandes que réclame la gestion d'une association, les dirigeants associatifs ont parfois besoin d'aide.

Les Comités de Bassin d'Emploi de la région, qui travaillent notamment auprès des associations employeuses, ont souhaité aborder un sujet qui peut toucher n'importe quelle association : la crise. Comment l'anticiper ? Comment la gérer ?

Ce guide qui s'adresse aux dirigeants associatifs propose des éléments de solution pour passer ce moment difficile.

Vous y trouverez les dispositifs et personnes ressources que vous pouvez solliciter pour gérer au mieux une crise. Mais aussi des conseils et des méthodes pour vous aider à l'anticiper.

Les comités de bassin d'emploi sont des associations de développement local dont l'objectif est de maintenir et de développer l'emploi sur leur territoire. Ils sont des lieux de dialogue social et territorial réunissant élus locaux, syndicats de salariés, organismes patronaux et acteurs de l'économie sociale et solidaire.

En contribuant à l'anticipation des mutations économiques, les CBE ont pu constater la nécessité de consolider les pratiques à la fois d'anticipation, d'évolution et de gestion des crises.

Ce guide est issu de ce constat.



Contact :  
Centre Jean Monnet II - Entrée A  
Place de l'Europe - 62400 Béthune  
[www.cbe-bethune.fr](http://www.cbe-bethune.fr)

Contact :  
MiE - maison de l'emploi  
150 rue du Fontenoy - 59100 Roubaix  
[www.cbelille.org](http://www.cbelille.org)



Ce guide a été réalisé dans le cadre des actions d'accompagnement que mène le Comité de Bassin d'Emploi Lille Métropole auprès des associations employeuses grâce au soutien du Conseil Régional Nord-Pas de Calais et dans le cadre du Plan Local de Développement de l'Économie Sociale et Solidaire (PLDESS) développé par Artois Comm. auquel participe le Comité de Bassin d'Emploi de l'arrondissement de Béthune.