

# Les ESSENTIELS

Les fiches thématiques des acteurs de l'accompagnement de l'emploi associatif en Rhône-Alpes

Février 2016

## Associations en difficulté : Quels outils et quels leviers pour agir dans l'accompagnement ?

### LES CHIFFRES DES ASSOCIATIONS EN DIFFICULTÉ

(source : Recherches & Solidarités, Les associations face à la conjoncture, 7<sup>ème</sup> édition, sept. 2014)

#### En France :

La situation financière des associations n'est plus jugée bonne ou très bonne que par **47% des dirigeant-e-s**, contre **58% en moyenne sur les 5 semestres précédents**. C'est le principal sujet d'inquiétude pour 56% des dirigeant-e-s associatifs, chiffre en hausse de 13 points par rapport à 2013, devant l'évolution des politiques publiques (principal sujet d'inquiétude pour 45% des dirigeant-e-s, contre 33% en 2013).

#### En Rhône-Alpes :

On dénombre entre 118 000 et 130 000 associations en activité, dont **plus de 18 000 associations employeurs** ; la moitié d'entre elles emploient moins de 3 salarié-e-s. Les associations rhônalpines représentent **10% de l'emploi privé avec 193 500 salarié-e-s**. En termes d'évolution, la progression de l'emploi associatif s'est arrêtée en 2010 et a stagné depuis. Par rapport au reste de l'emploi privé, l'emploi associatif résiste mieux à la crise économique, mais ce maintien repose sur un équilibre fragile : vente de patrimoine (notamment immobilier) pour faire face aux difficultés financières, emplois aidés (emplois d'avenir, CAE,...), ...

- 8% des associations sont dans une **situation générale jugée très difficile**, aux yeux de leurs responsables  
→ soit **entre 9.000 et 10.000 associations** en Rhône-Alpes
- 13% des responsables estiment que leur association est dans une **situation financière très difficile**  
→ soit **+ de 15.000 associations** en Rhône-Alpes  
(projection en Rhône-Alpes à partir des résultats de l'enquête nationale de mai 2014)

## UNE ASSOCIATION EN GRANDE DIFFICULTÉ, C'EST QUOI ?

### Quelques critères & indicateurs de diagnostic<sup>1</sup> :

- État de la trésorerie
- Turn-over RH important
- Volume des dettes : taux d'endettement par rapport aux fonds propres
- Cessation de paiement
- Faute de gestion
- Volume des fonds propres par rapport aux besoins en trésorerie
- Problème de gouvernance : blocage des décisions, conflit entre administrateur/trices et salarié-e-s,...
- ...

### Des facteurs de difficulté :

- "Tabou" voire déni autour des difficultés financières : souvent, il est presque trop tard quand les associations entament des démarches d'accompagnement
- Évolution de la législation qui nécessite de s'adapter à l'environnement
- Dépendance aux subventions
- Concurrence entre les associations
- Problème de gouvernance : dualité bénévoles/salarié-e-s, statuts inadaptés, manque de formalisation des règles d'organisation (responsabilités, pouvoirs, délégations),...
- Défaut d'anticipation sur les charges à la fin d'un contrat aidé
- Faiblesse du projet associatif : manque de formalisation, obsolescence
- ...

## MIEUX VAUT PRÉVENIR QUE GUÉRIR :

### QUELQUES LEVIERS D'ANTICIPATION ET DE PRÉVENTION

- Veille réglementaire, prospective pour anticiper les évolutions contextuelles
- Travail sur les modèles économiques pour éviter la dépendance à un financeur principal
- Montée en compétences des dirigeant-e-s et des équipes de gouvernance (formations)
- Connaissance de l'offre d'accompagnement, des structures d'information et d'appui, des dispositifs des réseaux et fédérations
- ...

Pour une association en difficulté, il est important de **sortir de l'isolement**.

En termes d'accompagnement, il est donc essentiel de **mobiliser ses différents partenaires** : banques, bénévoles, adhérents, partenaires publics, réseaux, points d'appui, ... et de **jouer la carte du réseau**.

<sup>1</sup> Voir à ce propos le Tableau récapitulatif des indicateurs de crise (source : France Active, juill. 2015) : disponible sur la Dropbox PMAE (rubrique La démarche PMAE en Rhône-Alpes > Outils)

## LES DISPOSITIFS MOBILISABLES EN RHÔNE-ALPES (LISTE NON EXHAUSTIVE)

### Outils & dispositifs d'anticipation :

OUTIL	OPÉRATEUR	OBJET	MODALITÉS	+ D'INFOS
Diagnostics courts	France Active	<b>Diagnostic flash</b> pour évaluer la situation économique et financière	Support d'analyse succincte des comptes d'une association	Télécharger cet outil : <a href="http://solfia.org/spip.php?article524">http://solfia.org/spip.php?article524</a> Note sur l'utilisation de cet outil disponible dans la <a href="#">Dropbox PMAE</a>
	France Active, guide "Associations & difficulté"	Diagnostic d'une association en difficulté	Questionnaire court interrogeant les relations partenariales, le fonctionnement, la gouvernance, les comptes,...	Télécharger le guide : <a href="http://solfia.org/IMG/pdf_Guide_Asso_Difficulte_2012_1E_.pdf">http://solfia.org/IMG/pdf_Guide_Asso_Difficulte_2012_1E_.pdf</a>
	Aravis 04 37 65 49 70 a.guibert@anact.fr	<b>Conseil flash</b> : "débroussailler" un sujet, choisir les modalités de travail, identifier les ressources et méthodes adaptées	Réunion de travail de 2h à une journée avec un intervenant Prise en charge par les pouvoirs publics (< 250 salariés)	<a href="http://www.aravis.aract.fr/appui-conseil/conseil-flash/">www.aravis.aract.fr/appui-conseil/conseil-flash/</a>
		<b>Diagnostic court</b> : gestion participative du changement	Destiné aux entreprises confrontées à une situation de changement 4-8 jours d'intervention sur 1 à 2 mois Prise en charge par les pouvoirs publics (< 250 salariés)	<a href="http://www.aravis.aract.fr/appui-conseil/diagnostic-court/">www.aravis.aract.fr/appui-conseil/diagnostic-court/</a>
	La Nacre Ludivine Ducrot 04 26 20 55 58 l.ducrot@la-nacre.org	<b>Culturediag</b> : autodiagnostic financier avec accompagnement	Adressé aux porteurs de projets culturels Ateliers collectifs + outil informatique d'autodiagnostic	<a href="http://bit.ly/20xPKNL">http://bit.ly/20xPKNL</a>
	URIOPSS RA 04 72 84 78 10 www.uriopss-ra.asso.fr	<b>Autodiagnostic stratégique</b> : repères méthodologiques pour une 1 <sup>ère</sup> analyse (atouts et handicaps)	Adressé aux associations du secteur sanitaire et social	Télécharger cet outil : <a href="http://bit.ly/1JVofQB">http://bit.ly/1JVofQB</a> Télécharger le mode d'emploi : <a href="http://bit.ly/205MeYV">http://bit.ly/205MeYV</a>
→ Les réseaux associatifs proposent des outils de diagnostic sectoriels : pour les connaître, solliciter le réseau d'appartenance de la structure accompagnée.				

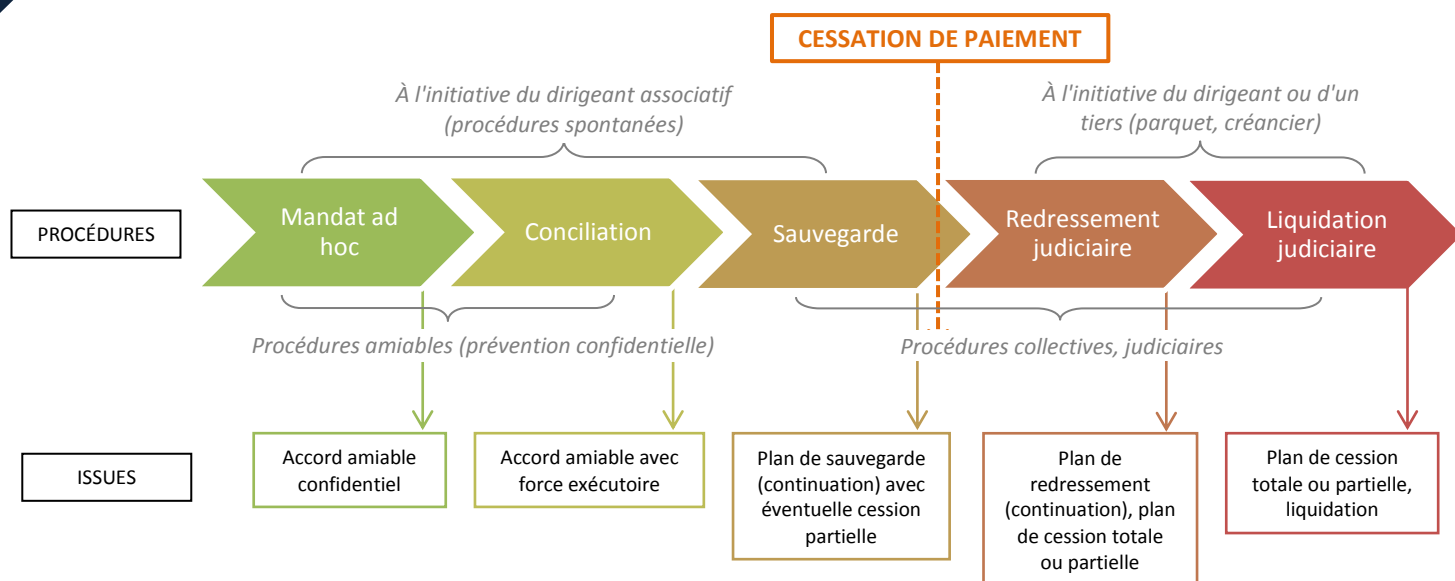
## Outils & dispositifs d'anticipation (suite) :

OUTIL	OPÉRATEUR	OBJET	MODALITÉS	+ D'INFOS
<b>ZOOM RH</b>	<b>OPCA Uniformation</b> 0820 205 206	Diagnostic et accompagnement RH	Condition : être adhérent Demande auprès du conseiller formation Prestation individuelle ou collective 100% pris en charge par Uniformation	<a href="http://bit.ly/20xMi5P">http://bit.ly/20xMi5P</a>
<b>Conseil RH</b>	<b>OPCA Unifaf</b>	Prestation de conseil en stratégie RH	Condition : être adhérent Demande auprès du conseiller formation 3 à 5 jours 100% pris en charge par Unifaf	<a href="http://bit.ly/1RR4vtF">http://bit.ly/1RR4vtF</a>
→ D'autres OPCA proposent également des services en matière de conseil et de diagnostic RH, conduite du changement, risques professionnels, ... : il ne faut pas hésiter à se tourner vers son OPCA pour les connaître.				
<b>SÉCURISE'RA</b>	<b>Région Rhône-Alpes</b> Direction du Développement Économique et de l'Emploi Tel : 04 26 73 56 46 mguy@rhonealpes.fr	Prestation d'appui-conseil en ressources humaines	Gratuit Ateliers RH, actions collectives, actions individuelles	<a href="http://bit.ly/1NVUCsV">http://bit.ly/1NVUCsV</a>
<b>Aide au conseil pour l'élaboration de plans de GPEC</b>	<b>DIRECCTE</b> UT, service Anticipation des mutations	Aide financière Anticipation des mutations éco et des besoins RH	Convention avec l'État Aide individuelle (jusqu'à 50% des dépenses) ou collective (jusqu'à 70%)	<a href="http://bit.ly/218Aw1W">http://bit.ly/218Aw1W</a> <a href="http://bit.ly/1RqkPgU">http://bit.ly/1RqkPgU</a>
<b>FNE Formation</b>	<b>DIRECCTE</b> UT, service Développement Emploi Formation	Aide financière Prévention des licenciements, adaptation des compétences	Cofinancement des actions de formation (de 20% à 80%) Formations qualifiantes à destination des salarié-e-s les moins qualifiés, les + exposés à la perte d'emploi	<a href="http://bit.ly/1U7MJ5h">http://bit.ly/1U7MJ5h</a>

## Dispositifs d'urgence :

OUTIL	OPÉRATEUR	OBJET	MODALITÉS	+ D'INFOS
<b>Allocation d'activité partielle (chômage partiel)</b>	<b>DIRECCTE</b>	Aide financière Prévention des licenciements, maintien de l'emploi	Circonstances exceptionnelles qui nécessitent une réduction du temps de travail Rapidement mobilisable 7,74€ par heure chômée par salarié versés à l'employeur, qui verse à ses salarié-e-s 70% de leur salaire brut	<a href="http://bit.ly/1oJluAE">http://bit.ly/1oJluAE</a>  Dématérialisation des demandes : <a href="https://activitepartielle.emploi.gouv.fr">https://activitepartielle.emploi.gouv.fr</a> (sans réponse au-delà de 15 jours = accord tacite)
<b>FRAU (Fonds Régional d'Action d'Urgence) - Volet dirigeants, structures ESS et IAE</b>	<b>Région Rhône-Alpes</b> Direction du Développement Économique et de l'Emploi Florence CHASSAC 04 26 73 61 45 fchassac@rhonealpes.fr	Prestation d'appui conseil	Gratuit En cas de difficultés conjoncturelles qui menacent l'activité et l'emploi Intervention d'un consultant dans un délai de 72h. 1 à 3 jours de prestation (+1 jour de suivi possible)	<a href="http://bit.ly/1lrhzHH">http://bit.ly/1lrhzHH</a>
<b>CCSF :</b> Commission des chefs de service financiers et des représentants des organismes de sécurité sociale (ex CODECHEF)	<b>Secrétariat permanent de la CCSF :</b> <b>DDFIP</b> (Direction départementale des finances publiques) ou <b>Service des impôts des entreprises</b> <b>DRFIP Rhône-Alpes</b> 04 72 40 84 00	Analyse de la situation financière et négociation de délais de paiements (jusqu'à 36 mois) pour l'ensemble des dettes fiscales et sociales	Guichet unique : instance départementale qui réunit les représentants des créanciers publics Gratuit Confidentialité À l'initiative du dirigeant Condition : être à jour des obligations déclaratives et de paiement de la part salariale des cotisations sociales	<a href="http://bit.ly/1SlixCk">http://bit.ly/1SlixCk</a>  Liste des secrétaires permanents dans chaque département : <a href="http://bit.ly/1IWtHRe">http://bit.ly/1IWtHRe</a>

# LES PROCÉDURES AMIABLES ET JUDICIAIRES



PROCÉDURES		OBJECTIFS	CARACTÉRISTIQUES	MODALITÉS, DÉROULEMENT
Procédures amiables	Mandat ad hoc	<b>Parvenir à un accord amiable</b> , négocié avec certains créanciers (étalement des dettes) pour éviter la cessation de paiement	Confidentialité Souplesse : procédure qui reste assez peu réglementée (pas de limite dans le temps) Pertinente pour résoudre des difficultés ponctuelles	Avant la cessation de paiement À la demande du dirigeant associatif, le Président du TGI nomme un mandataire ad hoc : analyse de la situation, élaboration de solutions, négociation avec les créanciers.
	Conciliation	(Si échec de la négociation : ouverture d'une procédure collective)	Confidentialité (simple constatation) ou jugement public (homologation) Limitée à 5 mois	Possible même en l'état de cessation de paiement depuis moins de 45 jours À la demande du dirigeant associatif, le Président du TGI nomme un conciliateur
Procédures judiciaires	Procédure de sauvegarde	<b>Traiter l'ensemble du passif</b> : procédures dites collectives (impliquent l'ensemble des créanciers) et publiques, sous contrôle du Tribunal	Réorganisation de l'association pour assurer la poursuite de l'activité et le maintien de l'emploi	Avant la cessation de paiement À la demande du dirigeant associatif, le TGI désigne un mandataire judiciaire et éventuellement un administrateur judiciaire Arrêt des poursuites : les créances sont gelées, le remboursement des dettes est suspendu durant la période d'observation
	Redressement judiciaire		Définition d'un plan de continuation de l'activité d'une association qui s'est déclarée en cessation de paiement	Le TGI ouvre cette procédure suite à la déclaration de cessation de paiements Arrêt des poursuites : les créances sont gelées, le remboursement des dettes est suspendu durant la période d'observation

Les coûts de ces procédures sont à la charge de l'association : la rémunération de l'administrateur judiciaire dans les procédures de mandat ad hoc et de conciliation peut varier entre 5 000 et 15 000€ suivant la convention d'honoraires établie. La rémunération est ensuite arrêtée par le Président du Tribunal et est communiquée au ministère public.

Pour les procédures collectives, les coûts sont fixés par décret.

+ d'info sur ces procédures : [http://www.ajpartenaires.fr/missions\\_autres.php](http://www.ajpartenaires.fr/missions_autres.php)

## COMMENT ACCOMPAGNER ? LA POSTURE DE L'ACCOMPAGNATEUR

<b>DIFFICULTÉS DE L'ACCOMPAGNATEUR</b> (parmi d'autres)	<b>ATTITUDES &amp; POSTURES</b> (exemples)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Déni et peur de l'association accompagnée</b> : refus d'admettre la gravité de la situation, crainte d'aller au TGI de son plein gré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Solliciter l'expertise du commissaire aux comptes dont c'est le rôle de déclencher l'alerte</li> <li>→ Avoir recours à la CCSF</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Blocage des décisions dans l'association accompagnée</b> : même si tout le monde partage le diagnostic, personne ne veut prendre la décision de licencier</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Fragilité de la direction de l'association accompagnée</b> : les procédures administratives et judiciaires nécessitent d'être conduites par une direction solide, or c'est souvent l'origine du problème</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Appréhender la maturité du responsable avant d'orienter vers les procédures administratives et judiciaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Légitimité de l'accompagnateur</b> : accompagner et orienter sans faire à la place de l'association</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Prendre du recul et bien clarifier qui on accompagne : accompagner le projet associatif, la structure et non pas son interlocuteur/trice en tant que personne</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Investissement affectif de l'accompagnateur</b> dans lequel l'association accompagnée place souvent beaucoup (trop) d'espoir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Veiller à ne pas accompagner l'employeur <i>versus</i> les salarié-e-s, ou inversement, mais bien la structure, le projet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Manque de compétences de l'accompagnateur</b> pour poser le bon diagnostic économique, maîtriser la complexité des procédures et pouvoir orienter vers les bons interlocuteurs (risque de se voir reprocher tel ou tel conseil si l'accompagnement débouche sur une procédure judiciaire par exemple)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Travailler en réseau : coordination des acteurs, chaîne d'accompagnement</li> <li>→ Se former, individuellement et en équipe</li> <li>→ Mobiliser les partenaires, solliciter les autres acteurs</li> </ul>

## POUR ALLER PLUS LOIN

### Zoom sur...

#### → L'administrateur judiciaire :

Cette fonction est exercée par des professionnels inscrits sur une liste nationale (concours + expérience). L'administrateur judiciaire est désigné par un tribunal pour **administrer les biens d'autrui**. Ses missions sont :

- Surveillance, **assistance**, représentation
- Recherche et proposition de solutions, **négociation** avec les créanciers
- **Prévention** : conseil gratuit possible

**⚠** À ne pas confondre avec le **mandataire judiciaire qui représente les créanciers**.

#### → La cessation de paiement : définition légale

**"Impossibilité (momentanée) de faire face au passif exigible avec son actif disponible"** (article L631-1 du Code de Commerce). Les dirigeants ont l'obligation légale de déposer une "déclaration de cessation des paiements" au tribunal de commerce **dans un délai de 45 jours** à compter de l'état de cessation des paiements.

#### → L'AGS : fonds de garantie des salarié-e-s

L'Association pour la gestion du régime de Garantie des créances des Salariés (AGS) est un organisme patronal fondé sur la solidarité interprofessionnelle des employeurs et financé par leurs cotisations (obligatoires).

Elle intervient en cas de redressement, de liquidation judiciaire de l'entreprise ou encore, sous certaines conditions, en procédure de sauvegarde. Elle garantit le paiement, dans les meilleurs délais, des sommes dues aux salariés (salaires, préavis, indemnités de rupture...) conformément aux conditions fixées par le code du travail.

En savoir plus : [www.ags-garantie-salaires.org](http://www.ags-garantie-salaires.org)

### Ressources :

- **Données chiffrées** sur la vie associative : [www.recherches-solidarites.org](http://www.recherches-solidarites.org)
- France Active, **guide "Associations & difficulté"** :  
[http://solfia.org/IMG/pdf\\_Guide\\_Asso\\_Difficulte\\_2012\\_1E\\_.pdf](http://solfia.org/IMG/pdf_Guide_Asso_Difficulte_2012_1E_.pdf)
- **Tableau récapitulatif des indicateurs de crise** (source : France Active, juill. 2015) : [disponible sur la Dropbox PMAE](#) (rubrique *La démarche PMAE en Rhône-Alpes > Outils*)
- Site internet de la **DIRECCTE Auvergne Rhône-Alpes** : <http://auvergne-rhone-alpes.directe.gouv.fr/>
- **Site internet de Maître Maurice PICARD**, administrateur judiciaire de AJPartenaires :  
<http://www.ajpartenaires.fr/>

Retrouvez l'ensemble de la documentation de la démarche PMAE en Rhône-Alpes en ligne :

Dropbox PMAE : <http://bit.ly/1XxCDKP>