



**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
HAUTS-DE-FRANCE

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF
Hauts-de-France

JUSQU'ICI TOUT VA BIEN...

ou comment identifier les
signes qui doivent alerter les
dirigeant.e.s d'association

*Livret produit par le DLA Hauts-de-France, porté par le
Mouvement associatif Hauts-de-France*



SOMMAIRE

Le pilier Richesses humaines

- La gouvernance p3
- Les bénévoles p9
- L'équipe salariée p15

Le pilier partenarial

- Les partenaires p21

Le pilier économique

- Les finances p25

Qu'est-ce que le DLA ?

p31

Contacts en Région

p32



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

JUSQU'ICI TOUT VA BIEN...

ou comment identifier les
signes qui doivent alerter les
dirigeant.e.s d'association

LA GOUVERNANCE





LES SIGNES QUI ALERTENT

- Il y a moins ou peu de réponses aux mails, et de participations aux réunions du CA, commission, bureau...
- Il y a peu d'interventions ou des personnes qui ne s'expriment pas
- Il y a des tensions lors des réunions entre des administrateur.ice.s ou avec la direction
- Vous n'arrivez pas à suivre votre ordre du jour ou à aborder les sujets prévus





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

LES SIGNES QUI ALERTENT

- Un.e membre du CA très actif est parti ou indisponible
- Vous n'arrivez pas à prendre de décisions collectivement
- Vous sentez une forme d'usure ou de fatigue parmi les administrateur.ice.s

**LES PISTES DE
SOLUTIONS À EXPLORER...**

Les signes qui alertent - La gouvernance





PISTES & SOLUTIONS À CONSULTER

Ces situations peuvent être les premiers signes d'une démobilitation des administrateur.ice.s, d'une perte de sens dans l'engagement dans l'association, de difficultés pour les administrateur.ice.s à suivre les actions menées par l'association.

- Échanger sur ce sujet avec les administrateur.ices et les inviter à formuler des propositions
- Définir des référents par sujet au sein des administrateur.ices, en fonction des envies





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

PISTES & SOLUTIONS À EXPLORER

- Si besoin, repartager ou refondre le projet associatif
- Formaliser les règles d'organisation de la gouvernance
- Faire preuve de reconnaissance : temps conviviaux, valorisation
- Créer de nouvelles manières de faire, accompagner l'évolution des instances de gouvernance

Les signes qui alertent - La gouvernance





RESSOURCES À CONSULTER



[Plateforme du bénévolat en Hauts-de-France qui recense des ressources produites sur le bénévolat](#)



[Fiche Penser ma gouvernance en 5 étapes](#)

PENSER MA GOUVERNANCE EN 5 ÉTAPES

1 Qui associer à la réflexion ?

- Bénévoles (membres du CA et bénévoles de terrain)
- Salarié.e.s
- Usager.e.s, bénéficiaires, clients...

2 Partir de l'existant, définir et questionner

- Le fonctionnement réel des instances de gouvernances
- La capacité d'implication des bénévoles
- Les modalités de prise de décision (unanimité, consensus...)
- Les besoins de l'association pour fonctionner correctement

3 Quels sont mes impératifs ?

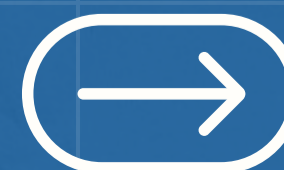
- La loi 1901 n'impose aucune instance de gouvernance
- Des agréments, adhésions à des réseaux associatifs ... peuvent imposer certaines fonctions

4 Avant de repenser la gouvernance

- Donner de la légitimité aux personnes travaillant sur les instances de gouvernances
- S'assurer que tout le monde maîtrise la notion de gouvernance et les enjeux liés
- Communiquer sur la démarche auprès de tous les adhérent.e.s et salarié.e.s de l'association

5 Proposition de modification de la gouvernance

- Identifier le niveau de formalisation requis
- Adapter les statuts en conséquence
- Profiter de l'AGE pour présenter les changements à venir





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

JUSQU'ICI TOUT VA BIEN...

ou comment identifier les
signes qui doivent alerter les
dirigeant.e.s d'association

LES BÉNÉVOLES





LES SIGNES QUI ALERTENT

- Vous observez une démobilisation des bénévoles les plus actif.ve.s, vous sentez une perte de dynamisme, voir des formes de mésententes entre les bénévoles
- L'association est confrontée à une difficulté pour attirer de nouveaux bénévoles
- Vous connaissez des personnes qui veulent s'engager dans votre association mais vous ne savez pas comment les accueillir
- Peu de bénévoles se mobilisent quand l'association en a besoin





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

PISTES & SOLUTIONS À CONSULTER

- Améliorer la communication et donner du sens à l'engagement : anticiper, coordonner, impliquer dans le projet associatif
- Soigner l'accueil et l'intégration : partir des envies des personnes, penser un système de marrainage et parrainage, définir un cadre et des règles de fonctionnement
- Échanger sur le sujet avec les bénévoles et les inviter à formuler des préconisations

Les signes qui alertent - Les bénévoles





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

PISTES & SOLUTIONS À CONSULTER

- Faire preuve de reconnaissance : temps conviviaux, valorisation, remerciements
- Interroger l'inclusivité de l'association : notre fonctionnement est-il adapté à toutes les personnes ?
- Laisser de la place aux nouveaux bénévoles pour partager leurs idées

Les signes qui alertent - Les bénévoles





PISTES & SOLUTIONS À CONSULTER

Connaissez vous les 6 piliers du bénévolat de France Bénévolat ?

- La clarification des besoins
- L'accueil des bénévoles
- L'intégration des bénévoles
- La formation des bénévoles
- L'animation des bénévoles
- La reconnaissance des bénévoles





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

RESSOURCES À CONSULTER



[Plateforme du bénévolat en Hauts-de-France qui recense des ressources produites sur le bénévolat](#)

[Podcast de question d'asso Saison 1 - Episode 5](#)



Les signes qui alertent - Les bénévoles





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

JUSQU'ICI TOUT VA BIEN...

ou comment identifier les
signes qui doivent alerter les
dirigeant.e.s d'association

L'ÉQUIPE SALARIÉE





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

LES SIGNES QUI ALERTENT

- Vous observez une augmentation du nombre d'arrêts maladie
- Vous constatez un turn-over important, notamment dû aux départs volontaires (non souhait de renouveler un CDD, demande de rupture conventionnelle, démission)
- Vous sentez des tensions entre des salarié.e.s ou avec des bénévoles, et un climat social qui se dégrade

Les signes qui alertent - L'équipe salariée





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

LES SIGNES QUI ALERTENT

- La charge de travail paraît trop importante (difficultés à respecter les échéances de travail)
- Les salarié.e.s effectuent régulièrement des heures supplémentaires et ont des difficultés à les récupérer
- Vous avez des difficultés à recruter sur un ou plusieurs postes

LES PISTES DE SOLUTIONS À EXPLORER...

Les signes qui alertent - L'équipe salariée





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

PISTES & SOLUTIONS À CONSULTER

- Prévoir des temps de travail sur les conditions d'exercice du travail, donner la parole aux salarié.e.s sur les préconisations d'amélioration de l'organisation du travail
- Apporter un cadre sécurisant (règles écrites co-construites et partagées), organiser la communication
- Clarifier la répartition des missions salariées par rapport aux bénévoles

Les signes qui alertent - L'équipe salariée





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

PISTES & SOLUTIONS À CONSULTER

- Penser et organiser les relations entre les salarié.e.s et les instances de gouvernance
- Soigner l'accueil, l'intégration et la fidélisation : Informer, inclure, accompagner, former
- Former au management toutes les personnes qui en exercent les fonctions (de manière salariée ou bénévolement)
- Inclure la gouvernance sur la fonction employeur

Les signes qui alertent - L'équipe salariée





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

RESSOURCES À CONSULTER



Consulter les fiches repères
du DLA "Améliorer la QVCT
dans mon association"



Consulter le référentiel
QVCT de l'Anact



Les signes qui alertent - L'équipe salariée





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

JUSQU'ICI TOUT VA BIEN...

ou comment identifier les
signes qui doivent alerter les
dirigeant.e.s d'association

LES PARTENARIATS





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

LES SIGNES QUI ALERTENT

- Vous avez perdu un partenariat historique et/ou structurant pour votre action
- Vous estimez que vous n'êtes pas suffisamment ancré sur le territoire
- Vous vous sentez en concurrence avec d'autres structures
- Votre activité est menacée par des entreprises extérieures à l'ESS (privatisation, rachat...).

Les signes qui alertent - Les partenariats





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

PISTES & SOLUTIONS À CONSULTER

- Analyser les différents partenariats et leur rôle dans la mise en oeuvre de votre projet associatif : financiers, alliances stratégiques, coopération...
- Diversifier les partenariats en rapport avec le projet associatif et l'écosystème local : entre pairs (associations, affiliation à un réseau, fondations..), avec les pouvoirs publics (les services de l'Etat, collectivités, agences publiques, EPCL...), avec le monde de l'économie marchande (entreprises...).
- Rapprochez-vous de la tête de réseau de votre secteur

Les signes qui alertent - Les partenariats





RESSOURCES À CONSULTER



Consulter les fiches repères
Les fondamentaux des MSE

Pourquoi adhérer à une tête
de réseau ?

MODÈLES SOCIO ÉCONOMIQUES DES ASSOCIATIONS

1 Les fondamentaux des modèles socio économiques

FONDAMENTAUX DU MSE ASSOCIATIF

Le MSE est la structuration des moyens et des ressources nécessaires au service du projet

Il se compose de 7 piliers complémentaires et interdépendants :

1.1 Finances humaines

La nature et la quantité de ressources mobilisées pour porter le projet (bénévoles, salariés, volontaires ou service civique, etc.)

- 13,7 milliards de bénévoles
- 1,9 milliards de salariés soit 81% des salariés du privé

Des évolutions constatées dans :

- l'engagement bénévole,
- les formes d'engagement,
- le public engagé

1.2 Financements

Ressources financières propres pour accomplir les actions qualifiées en fonction de leur objectif de financement (subventions publiques, revenus d'activité, dons, etc.)

- 110 milliards d'euros,
- 86% de revenus d'activité et 14% de subventions publiques,
- Des évolutions constatées dans les modes de financement (discussion des subventions et cotisations et une augmentation des revenus d'activité)

1.3 Partenariats avec l'économie

Alliances et partenariats qui traduisent la capacité de la structure à agir en synergie avec d'autres acteurs de l'écosystème.

- 38% des associations reçoivent des partenariats avec les collectivités, 72% avec d'autres associations, 47% avec des écoles, 56% avec des entreprises
- Des évolutions constatées : la renforcement des relations avec les pouvoirs publics et le développement de nouvelles formes de partenariats

Une capacité unique à mobiliser différentes solutions humaines, notamment bénévoles et « bénévolaires »

Une logique d'hybridation de ressources caractéristique du modèle socio économique associatif d'intérêt général

Mieux comprendre l'action des têtes de réseaux associatives en tant qu'association

1. Qu'entend-t-on par tête de réseau ?

UNE DÉFINITION PRAGMATIQUE D'UN PHÉNOMÈNE DIVERSE

COOPÉRATION

Le mouvement associatif est le lieu de fortes coopérations, c'est-à-dire qu'il se situe que des réseaux associatifs structurés au sein desquels des individus et personnes exercent la "tête associatif"

SYNTHÈSE

Le réseau est un lieu de coopération, c'est-à-dire qu'il se situe que des réseaux associatifs structurés au sein desquels des individus et personnes exercent la "tête associatif"

SYNTHÈSE

Le réseau est un lieu de coopération, c'est-à-dire qu'il se situe que des réseaux associatifs structurés au sein desquels des individus et personnes exercent la "tête associatif"

Il s'agit une pluralité de têtes de réseaux dans des fonctions communes et complémentaires. Une même structure de réseaux différentes par la tête de réseau, en fonction de leur point d'entrée, la priorité, l'importance, l'impact de réseau peut être donné au 1^{er} fonction principale.

LES 5 FONCTIONS DE LA TÊTE DE RÉSEAU

1.1 REPRÉSENTATION

représenter les intérêts de l'association, des membres, des bénévoles, des salariés, des pouvoirs publics et du grand public

1.2 COORDINATION

Organiser le réseau d'après un modèle de coopération et de collaboration, en fonction de son objectif et de son impact

1.3 SENSIBILISATION

Sensibiliser le réseau de la tête de réseau aux enjeux de son secteur, de son territoire, de son public, de son impact et de son rôle

Une capacité unique à mobiliser différentes solutions humaines, notamment bénévoles et « bénévolaires »

Une logique d'hybridation de ressources caractéristique du modèle socio économique associatif d'intérêt général





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

JUSQU'ICI TOUT VA BIEN...

ou comment identifier les
signes qui doivent alerter les
dirigeant.e.s d'association

LES FINANCES





LES SIGNES QUI ALERTENT

- Vous n'arrivez pas à avoir une idée précise de l'argent dont vous disposez pour vos actions
- Vous n'avez pas d'outils de suivi financier ; vous suivez votre trésorerie à l'œil
- Vos relations avec votre banque sont mauvaises ou absentes
- Vos dépenses sont supérieures à vos recettes
- Vous êtes ou avez déjà été à découvert sur vos comptes
- Vous avez des difficultés à payer rapidement vos factures





PISTES & SOLUTIONS À EXPLORER

Quelles sont les procédures collectives dans le cadre de problèmes financiers ?

- Le mandat had hoc : procédure amiable, souple, préventive et confidentielle, avant la cessation de paiement. A l'initiative du dirigeant auprès du tribunal, elle permet d'obtenir l'aide d'une tierce personne dans la négociation avec les créanciers.
- Le plan de sauvegarde : procédure collective non confidentielle qui intervient avant l'état de cessation de paiement et à l'initiative du dirigeant auprès du tribunal.





PISTES & SOLUTIONS À EXPLORER

- Cessation de paiement : impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible. Le dirigeant dépose une déclaration auprès du tribunal
- Redressement judiciaire : procédure demandée par le dirigeant ou un créancier, auprès du tribunal dans les 45 jours qui suivent la cessation de paiement
- Liquidation judiciaire : les résultats générés par l'association restent déséquilibrés et il n'existe pas de perspective de redressement. Procédure ouverte par le tribunal à la demande du dirigeant ou d'un créancier.





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

RESSOURCES À CONSULTER



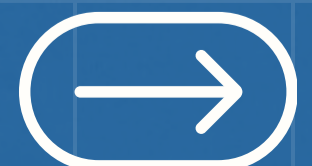
Guide "Je redresse la barre"



Guide "Je parle banquier couramment"



Les signes qui alertent - Les finances





**LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS**
HAUTS-DE-FRANCE

RESSOURCES À CONSULTER

Les contacts DASESS en région



NORD ACTIF
Entrepreneur engagé

<https://franceactive-nord.org/>

Guillaume Laumailé
Réfèrent pôle ESS
g.laumaille@nordactif.org

PAS-DE-CALAIS ACTIF

<https://www.pasdecalaisactif.fr/>

Vanessa Moreau
Chargée de mission ESS
vanessa.moreau@pasdecalaisactif.org

FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés
PICARDIE

Réseau Initiative
SOMME

<https://franceactive-picardie.org/>

Mounir Yahyaoui,
Chargé de mission ESS
mounir-yahyaoui@initiative-active.fr

Guillaume Ladrière
Chargé de mission ESS
guillaume.ladriere@pasdecalaisactif.org



Les signes qui alertent - Les finances





LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

QU'EST-CE QUE LE DLA ?



Dispositif d'accompagnement **public**,
gratuit* présent partout en France



A destination des **structures de l'ESS**
employeuses et d'utilité sociale quelque
soit leur secteur d'activité



Accompagnement **sur mesure** selon vos
problématiques identifiées lors d'une phase
de diagnostic

**le DLA Hauts-de-France est un dispositif financé par*

CONTACTS EN RÉGION

www.dla-hdf.org/contact



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS
HAUTS-DE-FRANCE

DLA Régional - LMA HDF

- Claire Collet
claire.collet@lmahdf.org

PAS-DE-CALAISACTIF

DLA 62 - Pas-de-Calais Actif

- Hélène Lanson - Littoral
helene.lanson@pasdecalaisactif.org
- Rachel Leclercq - Zone intérieure
rachel.leclercq@pasdecalaisactif.org

DLA 59 - Nord Actif

NORDACTIF
Entrepreneur engagé

- Guillaume Laumailé
g.laumaille@nordactif.org

DLA 60 - BGE Picardie



- Sonia Benamar
sonia.benamar@bge-picardie.org
- Mélanie Chassin
melanie.chassin@bge-picardie.org

DLA 02 - 80 IRIAE HdeF



- Séverine Lambert
slambert@iriaehdf.com
- Amanda Santune
asantune@iriaehdf.com
- Célestin Boëdard
cboedard@iriaehdf.com

le DLA Hauts-de-France est un dispositif financé par



Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités

