



# Association & emploi aidé

Dirigeant associatif,  
comment pérenniser  
votre emploi aidé ?



### **Comité de rédaction :**

Barka Bouzaga (*Centre de ressources DLA Financement*), Fanny Gerome (*Centre de ressources DLA Financement*)

### **Comité de relecture :**

Marine Boyer (*Chorum*), Benjamin Breteseille (*Auvergne Active*), Christophe Dessagne (*Loire Active*), Karine Dziwulski-Debever (*France Active*), François Goizin (*Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la Vie associative*), Alexandra Jonnard (*France Active*), Maud Lambert (*Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social*), Fabien Lianzon (*Auvergne Active*), Véronique Martin (*Centre de ressources DLA Financement*), Emmanuelle Maudet (*France Active*), Lucile Rivera (*Centre de ressources DLA Culture*), Frédéric Steinberg (*Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la Vie associative*)

Nous tenons ici à remercier chaleureusement les membres du comité de relecture pour le temps qu'ils nous ont consacré, et surtout pour la qualité de leurs retours.

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| <b>Introduction : objectifs du guide</b> .....                                  | 4  |
| <b>I. Tout savoir sur les emplois aidés</b> .....                               | 5  |
| Retour sur 35 ans d’emplois aidés en France.....                                | 5  |
| Recourir aux aides à l’emploi : deux catégories de dispositif.....              | 6  |
| Présentation du dispositif « Emplois d’avenir ».....                            | 7  |
| <b>2. Le modèle économique, Comment pérenniser son emploi aidé ?</b> .....      | 9  |
| Savoir évaluer les coûts réels des emplois aidés.....                           | 9  |
| Se poser les bonnes questions avant l’embauche.....                             | 10 |
| Développer ses ressources : une nécessité pour pérenniser son emploi aidé ..... | 12 |
| <b>3. L’accompagnement, Comment et sur quoi se faire aider ?</b> .....          | 14 |
| Les besoins d’accompagnement des associations .....                             | 14 |
| Les acteurs de l’accompagnement .....   | 15 |
| <b>4. L’assise financière, Comment structurer son assise financière ?</b> ..... | 17 |
| Pourquoi emprunter ? .....  | 17 |
| Quels besoins financiers structurants ? .....                                   | 18 |
| Quelles solutions financières ? .....   | 19 |
| <b>Conclusion</b> .....   | 22 |
| <b>Annexe</b> .....   | 23 |
| <b>Bibliographie</b> .....  | 26 |
| <b>Liens utiles</b> .....   | 27 |

# Introduction

## Objectifs de ce guide

**A**u cours de leur développement, les associations font appel à de nouveaux collaborateurs salariés soit parce que le nombre de bénévoles ne suffit pas à couvrir les besoins du projet, soit parce qu'elles doivent recourir à des compétences particulières dont elles ne disposent pas en interne. Avec la professionnalisation croissante de certains secteurs, la question se pose de manière aiguë.

Recourir à l'emploi a évidemment des implications financières pour les associations, salaires et charges sociales (a minima) venant peser sur leur budget. Ce poids sera certes amoindri lorsqu'elles recourent aux emplois aidés, mais ces aides ayant un terme, la question de leur consolidation et de leur pérennisation se posera.

Je ne nie pas que l'expertise en management anglo-saxon sous le thatchérisme soit impressionnante, mais, à vrai dire, nous sommes à la recherche de compétences, disons, moins particulières...



4

Avec le lancement des emplois d'avenir, nouveau dispositif de l'Etat, de nombreuses associations s'interrogent sur cette opportunité. Dans son rapport sur les emplois d'avenir, Recherche et Solidarités<sup>1</sup> indiquait que :



**Les grandes associations sont outillées et mieux informées pour constituer des dossiers, car elles sont très souvent membres de réseaux qui ont signé des conventions nationales. Il en résulte qu'elles recourent plus facilement aux emplois d'avenir que les autres associations.**

Aussi, ce guide vise particulièrement les petites et moyennes associations qui souhaitent recourir à des emplois aidés, afin qu'elles puissent se poser les bonnes questions au moment de l'embauche et faciliter à termes la pérennisation des postes aidés.

### Ce guide s'adresse :

- aux dirigeants et responsables associatifs salariés ou bénévoles (principalement de petites et moyennes associations), qui souhaitent recourir à un emploi aidé pour se développer ;
- à tous les partenaires amenés à accompagner ou financer des associations recourant à des emplois aidés : pouvoirs publics, services publics de l'emploi, fédérations ou réseaux associatifs, banques, Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), entreprises mécènes, experts-comptables, OPCA, etc.

1. Recherches et Solidarités, Les associations face à la conjoncture... et aux emplois d'avenir, 4ème édition, juin 2013.

# 1 Tout savoir sur...

## Les emplois aidés

### Retour sur 35 ans d'emplois aidés en France

**D**e Raymond Barre, en 1977 avec la mise en place d'un pacte pour l'emploi des jeunes, à Jean-Marc Ayraut avec les emplois d'avenir, les gouvernements ont utilisé avec plus ou moins de succès des dispositifs d'emplois aidés : travaux d'utilité collective, contrats emploi-solidarité, contrats initiative-emploi, contrats emploi consolidé, contrat jeune en entreprise, contrat d'avenir, contrat d'accompagnement dans l'emploi...

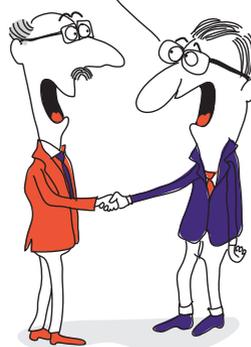
Les contrats aidés ont longtemps été un dispositif central de la politique de l'emploi. Depuis une dizaine d'années, cette mesure est toutefois en déclin : alors que 800 000 personnes étaient en contrats aidés au début des années 2000, on n'en dénombrait plus que 265 000 à la fin 2008<sup>2</sup>. Avec la crise économique de 2008-2009, la tendance semble s'inverser. Fin 2012, plus de 250 000 personnes bénéficiaient de CUI « Contrat unique d'insertion<sup>3</sup>».

La Cour des Comptes remarque dans son rapport que ces dispositifs visent deux objectifs, difficilement conciliables : une finalité d'insertion professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi et un outil de court terme de lutte contre le chômage. Elle reste néanmoins prudente dans les conclusions de son rapport, car les contrats aidés occupent fin 2010 près de 350 000 personnes, dont les quatre cinquièmes dans le secteur non marchand et l'appréciation des effets de cette mesure ne saurait être limitée à l'insertion dans l'emploi. Elle comporte aussi des aspects d'inclusion sociale et de soutien au pouvoir d'achat qui ne doivent pas être négligés.

Pour la Cour des Comptes, les contrats aidés apparaissent davantage comme un instrument de politique de cohésion sociale ; encore faut-il qu'ils soient ciblés sur les personnes les plus éloignées de l'emploi et qu'ils soient assortis des actions d'accompagnement nécessaires.

Bonjour, soyez le bienvenu,  
ancien contrat jeune en entreprise  
sous Raymond Barre !

Bonjour, échanté, nouvel  
emploi d'avenir sous  
Jean-Marc Ayraut !



2. Données tirées du rapport « Les contrats aidés dans la politique de l'emploi », La Cour des Comptes, octobre 2011.

3. Pour en savoir plus, se reporter aux publications de la DARES, <http://travail-emploi.gouv.fr/>

À ce sujet, Florence Lefresne, socio-économiste à l'institut de recherches économiques et sociales souligne que :



**Moins la mesure est ciblée, plus elle laisse pénétrer la logique sélective du marché. Symétriquement, plus la mesure est ciblée sur les plus démunis, plus risque de se produire le double effet de stigmatisation et de confinement.<sup>4</sup>**

Reste donc à trouver le bon curseur en fonction de la situation économique et les objectifs recherchés.

## Recourir aux aides à l'emploi : deux catégories de dispositif

**T**out d'abord, rappelons à toute fin utile, qu'un contrat aidé est un contrat de travail pour lequel l'employeur bénéficie d'aides, qui peuvent prendre la forme d'aides à l'insertion professionnelle, d'exonérations de certaines cotisations sociales, d'aides à la formation. Le principe général est de diminuer, par des aides directes ou indirectes, les coûts d'embauche et/ou de formation pour l'employeur<sup>5</sup>. Ces aides sont limitées dans le temps. Pour en bénéficier, les associations doivent répondre à certains critères (en termes d'intérêt général, de public visé, etc.).

6

Les dispositifs sont nombreux et évoluent fréquemment. Ils peuvent être présentés en deux grandes catégories :

- **les aides mises en place pour soutenir l'accès ou le retour à l'emploi de publics qui en sont le plus éloignés** (demandeurs d'emploi de longue date, les plus de 50 ans sans emploi, les personnes handicapées, les bénéficiaires de minima sociaux ou les jeunes).

Il existe actuellement le contrat unique d'insertion (CUI). Ce type de dispositif est présenté comme une étape dans le parcours de ces personnes vers un emploi stable.

- **les aides mises en place pour répondre davantage à des besoins sociaux ou du territoire.**

Les contrats emplois jeunes (« nouveaux services emplois jeunes »), mis en place en 1997, étaient destinés aux jeunes de moins de 26 ans sans emploi et à ceux de 26 à 30 ans non indemnisés par l'UNEDIC. Ils visaient à développer des activités expérimentales, ayant un caractère d'utilité sociale, culturelle, éducative, sportive, de proximité et répondant à des besoins non satisfaits.

Autre exemple, tout comme d'autres Régions, la région Pays de Loire a proposé des « emplois tremplins » aux associations de son territoire, pour des projets liés au développement durable. Les personnes concernées par ce dispositif en Pays de Loire restent néanmoins des demandeurs d'emploi.

4. Trente-cinq ans de politique d'insertion professionnelle des jeunes : un bilan en demi-teinte, dans l'ouvrage *Politiques de jeunesse : le grand malentendu*, Champ social, 2012.

5. Définition tirée du site de l'INSEE, [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

## Présentation du dispositif « Emplois d'avenir »

Les associations dans toute leur diversité sont les premières à bénéficier du déploiement des emplois d'avenir. Le Ministère de la Vie Associative précise que :



**Pour nombre d'entre elles, ce dispositif offre une opportunité de recruter un premier salarié et de se structurer.<sup>6</sup>**

L'ambition nationale est de signer 150 000 contrats d'avenir.

Si les associations ne sont pas les seules bénéficiaires du dispositif « Emplois d'avenir », l'État les considère cependant comme un partenaire incontournable à sa réussite. Le secteur associatif possède en effet un certain nombre d'atouts. Néanmoins, comme le soulignent de récentes études, ce secteur est fragilisé. Et si cette nouvelle aide à l'emploi peut représenter une aubaine, il reste que, au-delà du coût « net » salarial, une insertion professionnelle réussie se traduit en dépenses qui ne sont pas toujours visibles.

### Le dispositif<sup>7</sup>

**Public visé.** Les associations peuvent recruter dans le cadre du programme emplois d'avenir, des jeunes de 16 à 25 ans (ou jusqu'à 30 ans s'ils sont reconnus travailleurs handicapés), sans diplôme ou de niveau CAP/BEP en recherche d'emploi. A titre exceptionnel, les jeunes sans emploi depuis un an résidant dans une zone urbaine sensible (ZUS), une zone de revitalisation rurale (ZRR) ou en outre-mer peuvent être diplômés jusqu'à bac +3.

**Rôle.** Les associations devront offrir à un jeune l'opportunité d'accéder à son premier emploi et lui donner les moyens de se former. La sélection des projets de recrutement d'emploi d'avenir repose sur différents critères : la capacité d'encadrement et d'accompagnement d'un jeune inexpérimenté, l'engagement d'assurer la professionnalisation du jeune, avec la mise en œuvre d'actions de formation, la capacité financière de l'employeur à prendre en charge l'emploi d'avenir jusqu'à la fin du contrat.

**Aide financière.** Une aide de l'Etat pour 3 ans à hauteur de 75% de la rémunération brute mensuelle au niveau du SMIC (35% pour les entreprises du secteur marchand).

#### SIMULATION POUR UN EMPLOI D'AVENIR À TEMPS PLEIN (SECTEUR NON-MARCHAND)

Rémunération brute mensuelle (Smic) au 01/01/13 : **1 430 euros**

Montant de l'aide : **1 072 euros**

Reste à payer pour l'employeur (hors cotisations) : **358 euros**

Reste à payer pour l'employeur (cotisations incluses) : **558 euros<sup>8</sup>**

6. Ministère de la Vie Associative, 1 an d'action pour la Vie Associative, [www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)

7. Pour plus d'informations, il est possible de se renseigner auprès de la mission locale, de l'agence Pôle emploi la plus proche ou sur le site dédié, [www.leemploisdavenir.gouv.fr](http://www.leemploisdavenir.gouv.fr)

8. Les employeurs du secteur non marchand bénéficient de surcroît d'une exonération du paiement des cotisations patronales de sécurité sociale dues au titre des assurances sociales et des allocations familiales, dans la limite d'un montant de rémunération égal au SMIC, ainsi que d'une exonération de la taxe sur les salaires, de la taxe d'apprentissage, de la participation à l'effort de construction.

## Exemples de démarches locales

L'État a pris des engagements sur le volet de la formation et la mise en œuvre des parcours. Ces engagements se déclinent par des conventions-cadres nationales avec les OPCA, les réseaux associatifs et avec les conseils régionaux sur le financement de la formation, le cofinancement des postes et le financement du tutorat.

Afin de faciliter la création d'emplois d'avenir par les associations, de nombreuses collectivités ont mis en place des dispositions incitatives<sup>9</sup>. Les associations ne doivent pas hésiter à se rapprocher de leurs interlocuteurs dans les collectivités et dans les missions locales pour être informées de l'actualité dans leurs territoires.

### Voici quelques exemples de dispositifs :

#### Reims Métropole : le pari de la mutualisation

Compte tenu de la crise qui affecte particulièrement le bassin d'emploi Rémois, Reims Métropole a souhaité soutenir le dispositif « Emploi d'avenir ». L'intervention financière de Reims Métropole prend plusieurs formes, deux d'entre elles concernent directement le secteur associatif.

Pour 30 associations recourant à un emploi d'avenir à temps plein, Reims Métropole apporte une aide complémentaire, sous réserve d'un statut en CDI et de la création d'une nouvelle activité. D'autre part, 50 emplois d'avenir seront des emplois mutualisés, via un groupement d'employeurs, afin de répondre aux besoins d'emplois partiels des associations. Ces mutualisations faciliteront également la mise en place de modules de formation adaptés.

#### Seine-Saint-Denis : l'appel à projets lié au cœur de compétence du Conseil général

Dans le cadre du programme national Emplois d'avenir, le Département a décidé de soutenir la création de 150 postes et lance un appel à projets pour encourager les associations à s'engager dans le dispositif, lorsque ces dernières interviennent dans les secteurs suivants : social, éducatif (actions éducatives liées aux collèges), insertion, emploi et environnement. Le Conseil général apporte une aide financière forfaitaire et dégressive au cours des trois ans. Hors cotisations patronales, le reste à charge pour l'association est de 36 euros par mois la première année !

#### Conseil Régional de Champagne-Ardenne : plein cap sur la formation

Afin d'encourager les employeurs à mobiliser le dispositif « Emplois d'avenir » et les accompagner dans cette démarche, le Conseil Régional Champagne-Ardenne a misé sur le soutien à la mise en place du volet formation. Le dispositif a été conçu avec les principaux OPCA régionaux, puis y ont été associés le CNFPT, l'Etat et les prescripteurs.

Pour compléter ce dispositif, le Conseil Régional a souhaité renforcer la formation des tuteurs des emplois d'avenir, via son CARIF (l'ARIFOR), sa plateforme de formation ESS en direction des acteurs de l'Economie Sociale.

Enfin, le Conseil Régional a également mis en place un numéro de téléphone unique à destination de tous les employeurs sur la formation des emplois d'avenir.

#### Coopération entre collectivités : l'exemple du Nord-Pas de Calais

En Nord-Pas de Calais, la Région et les deux départements participent au cofinancement du salaire restant à la charge des employeurs, en fonction des champs de compétences de ces collectivités. Pour les structures du secteur non marchand exerçant dans des domaines prioritaires définis par la Région (économie verte, médiation sociale et culturelle, aide à la personne pour les structures ayant l'agrément délivré par l'Etat), la prise en charge est totale. ■

9. Pour plus d'informations, se reporter au site du RTES, [www.rtes.fr](http://www.rtes.fr)

## 2 Le modèle économique

### Comment pérenniser son emploi aidé ?

#### Savoir évaluer les coûts réels des emplois aidés

Les aides à l'emploi sont souvent perçues par les associations comme la solution à leurs déséquilibres budgétaires. Il est vrai que pour la majorité des associations employeuses, la masse salariale est le principal poste de charges. Elles ont donc bel et bien des besoins de financement liés à cette charge. Mais des questions demeurent sur l'adéquation des postes aux enjeux de l'association, sur ses capacités de formation et de pérennisation des postes par le développement de ressources financières complémentaires.

Il est important de rappeler que ces aides ne correspondent pas directement à des aides au secteur associatif, elles visent très souvent l'insertion professionnelle durable de personnes sans diplôme. S'il est tout à fait concevable qu'une large part du secteur associatif

puisse remplir cette mission : valeurs de solidarité, autres formes de management, tradition de la formation, partenariats sont autant d'atouts y concourant, il peut exister un décalage entre les profils dont ont besoin les associations et ceux visés par le dispositif. Les associations ont souvent soit de compétences professionnelles : en gestion, conduite de projet, communication, recherche de financement, etc. Or, le public visé dans les dispositifs n'est pas toujours qualifié ou n'a pas toujours l'expérience suffisante pour occuper ces types de poste.

Cela suppose donc des efforts conséquents en matière de formation, mais surtout en termes d'accompagnement (tutorat, encadrement, management). Autant de coûts difficilement appréhendables et pris en charge.

Bienvenue chez nous Mme Lambert, voici déjà votre siège. La semaine prochaine vous aurez un bureau et en attendant votre ordinateur, nous trouverez dans l'armoire à fourniture des bics quatre couleurs des plus efficaces...



#### LA LOI RELATIVE À LA SÉCURISATION DE L'EMPLOI

Pour les embauches effectuées à compter du 1er juillet 2013, l'employeur est exonéré du paiement de la part patronale de la contribution d'assurance chômage en cas d'embauche en CDI d'un jeune de moins de 26 ans, dès lors que le contrat se poursuit au-delà de la période d'essai. La condition d'âge s'apprécie à la date de prise d'effet du contrat de travail.

Cette exonération est accordée à l'employeur pendant 3 mois dans les entreprises de 50 salariés et plus et pendant 4 mois dans les entreprises de moins de 50 salariés<sup>10</sup>.

10. Pour plus d'information, se reporter au site de l'URSSAF, [www.urssaf.fr](http://www.urssaf.fr)

## Se poser les bonnes questions avant l'embauche

- À quels besoins répond le futur salarié ? Que doit couvrir l'emploi créé : un manque de bénévoles, un manque de compétences ? L'association a-t-elle établi un profil de poste précis, répondant aux besoins décelés ? N'y a-t-il pas d'autres solutions, comme le recours à un prestataire de service externe ou le partenariat avec une autre association ? En effet, ces solutions peuvent avoir l'avantage de permettre l'ajustement ou la suspension de l'activité sans licenciement.
- Quels sont les coûts liés à l'embauche ? Cette question est primordiale. Il faut prendre en compte, ici, toutes les charges liées à l'emploi du nouveau salarié : salaire brut et charges patronales, mais également l'environnement de travail : encadrement, locaux, investissements (matériel, ordinateur, téléphone, bureau, véhicule...). A cela, il convient d'ajouter le besoin en fonds de roulement, généré par le nouveau projet (c'est-à-dire les besoins de financement liés au décalage de trésorerie), souvent sous-estimé. Les prévisionnels doivent identifier une marge positive permettant d'y faire face.
- Le salarié est-il embauché sur le fonctionnement de l'association ou pour le développement d'un projet spécifique ? Comment le nouvel emploi sera financé ? Plusieurs pistes peuvent être envisagées : le budget d'exploitation le permet déjà, des activités commerciales pourront être développées (attention toutefois aux incidences fiscales), le coût de l'emploi peut être partagé avec d'autres employeurs, l'association peut bénéficier de subventions pour le projet développé par le salarié, d'aides aux emplois, etc.
- Si l'association opte pour un emploi aidé, les dispositifs existants sont-ils adaptés qu'ils soient nationaux (emploi d'avenir) ou locaux (emploi tremplin) ? Quel sera le besoin d'accompagnement et de formation ?
- L'association est-elle outillée pour assurer l'effort nécessaire en matière d'accompagnement et de formation des personnes recrutées en contrat aidé ? En matière d'encadrement et de management : les temps sont-ils bien évalués ? L'encadrement actuel présente-t-il les compétences nécessaires pour faire face à ces nouveaux profils ?
- La durée des dispositifs permet-elle aux associations d'anticiper la fin des aides, en trouvant de nouvelles sources de financement ? Quelles sont les pistes de relais : nouvelle activité permettant de générer des recettes, prise en charge de l'activité par une collectivité, participation des usagers à termes, etc. ? Des dirigeants ayant des difficultés à trouver des moyens pour pérenniser leurs emplois ou par manque d'anticipation, comptent davantage sur de nouveaux dispositifs d'aides aux emplois.



### Focus sur la dégressivité des aides aux emplois

L'aide, financée par les collectivités locales partenaires peut être apportée de manière dégressive. L'objectif de cette dégressivité est de pousser l'association à anticiper chaque année un peu plus l'arrêt de l'aide, en recherchant d'autres sources de financement (subvention, recette d'activité, etc.).

Par exemple, à l'origine, les emplois-jeunes bénéficiaient d'un financement de l'Etat, non dégressif, d'environ 15 000 € par an sur 5 ans (soit une aide mensuelle équivalente à 80 % du SMIC). Il est apparu très rapidement que de nombreuses associations auraient du mal à faire face à un arrêt brutal de l'aide. Un dispositif d'étalement sur 8 ans au lieu de 5 a été proposé aux associations dans le cadre de convention pluriannuelle qui acceptaient en contrepartie une dégressivité de l'aide, et engageaient une réflexion permettant d'anticiper la fin de l'aide en trouvant des financements complémentaires.

---

## INTERVIEW

### D'UN DIRIGEANT ASSOCIATIF INTERVENANT DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE PROJETS EN MILIEU RURAL

**Lors de la création de votre association en 2000, vous avez bénéficié de deux emplois jeunes. Que vous ont permis ces aides à l'emploi ?**

— *En fait, il s'agissait des deux premiers recrutements de l'association. L'objectif des emplois jeunes était un peu différent des emplois d'avenir, car ils étaient vraiment axés sur l'amorçage de nouveaux services, jusqu'alors inexistant sur le territoire, et nous pouvions embaucher des personnes diplômées.*

*L'aide était très avantageuse, car elle couvrait la moitié du coût du poste, si l'on comptabilisait le coût des salaires et des charges sociales, ainsi que les frais de structure et de formation. De plus, nous avons bénéficié de l'épargne consolidée, l'aide devenait alors dégressive et basculait de 5 ans sur 8 ans. Sur les trois dernières années, nous devions négocier 5 000 € (par an et par poste) pour faire face à la baisse de l'aide. Avouez que cela avait de quoi faciliter les négociations avec le conseil général à l'époque pour financer le complément !*

**Que pensez-vous de l'implication des collectivités dans les dispositifs d'emplois aidés ?**

— *Aujourd'hui, bénéficier d'emplois aidés pour de petites associations, c'est bien souvent l'unique manière d'avoir un soutien financier de l'Etat. Cette aide facilite les cofinancements par les collectivités. Il faut que ces dernières participent au dispositif en amont.*

*Par exemple, le besoin de formation n'est pas nouveau, mais toujours aussi indispensable. Quel lien avec la Région dont c'est l'une des compétences ? Le besoin d'accompagnement est également prégnant, surtout pour les petites structures associatives dont c'est la première marche vers l'emploi. Quelles sont les orientations à privilégier sur des dispositifs comme le DLA<sup>11</sup> ?*

**Quel principal conseil donneriez-vous aux associations qui souhaitent recourir à un emploi aidé ?**

— *Je dirais qu'il faut se poser la question de la fin du contrat aidé avant d'embaucher. Quel est le coût réel du poste ? Quel sont les services associés au poste aidé qui pourront se développer ? Quels sont les pistes en matière de financement : relai auprès des collectivités, participation des usagers... ?*

**Et sur la pérennisation des emplois aidés ?**

— *Pour pouvoir pérenniser ses emplois aidés, il n'y a pas d'autres choix que de se développer. Il faut donc relever de secteurs d'activité dynamiques et faire émerger des modèles économiques capables de faire face à la baisse du soutien de l'Etat sur les aides aux postes. Et ce n'est pas facile, car les emplois aidés, ont deux objectifs pas toujours conciliables, de développement d'activité et d'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi.*

---

11. Pour plus d'informations, se reporter au site de l'AVISE, [www.avise.org](http://www.avise.org)

## Développer ses ressources : une nécessité pour pérenniser son emploi aidé

**A**vant d'aborder les aspects économiques et financiers, rappelons qu'une embauche pour une association relève avant tout de choix stratégiques qui interrogent son projet associatif et la relation avec son environnement. Devenir employeur ou créer un nouveau poste doit donc nécessairement questionner l'association sur sa stratégie à moyen terme, en même temps que son modèle économique.

L'association doit donc être en mesure de faire le lien entre son projet associatif, le besoin d'emploi, l'embauche et ses conditions, et la stratégie de développement de l'association pour assurer (ou du moins espérer) à termes, sa pérennisation.

Une aide à l'emploi est limitée dans le temps, il convient de connaître les modalités d'octroi de l'aide versée (montant, durée, dégressivité). La fin et la dégressivité de l'aide doivent être anticipées par les dirigeants et ce, dès l'acceptation du contrat. L'association doit établir un budget pluriannuel compensant la fin des aides soit par des recettes liées au développement de l'activité (cotisations, prestations), soit par de nouvelles sources de financement identifiées (subvention sur projet, mécénat). ■

**Voici les différentes ressources mobilisables par les associations.** Elles sont complémentaires et à termes substituables de l'aide à l'emploi. Le choix des ressources doit être lié au projet et à la stratégie de l'association.

| Types de financement  | Part dans le budget total du secteur <sup>12</sup> | Commentaires  |
|---|--|---|
| Financements publics (subventions, marchés publics, délégation de service public) | 49 %   | <p>Il n'y a pas de « guichet unique » du financement public. État, services déconcentrés, régions, départements, communes et regroupements de communes, chaque instance a ses compétences.</p> <p>Il convient donc de connaître les domaines de compétences des collectivités avant de les solliciter (exemple : sollicitation de l'État et des Conseils généraux pour un projet d'insertion des personnes éloignées de l'emploi...)</p>  |
| Prestations privées et participation des usagers                                  | 36 %   | <p>Les associations peuvent développer des prestations privées dissociées ou non de leur activité principale. On rencontre des stratégies différentes dans les associations.</p> <p>L'association peut différencier ses tarifs en fonction de la solvabilité des publics. Les gains générés auprès des publics solvables peuvent permettre, en partie, de financer l'activité auprès des publics non solvables.</p> <p>L'association opte pour une activité accessoire à son activité d'intérêt général, afin de pouvoir financer cette dernière (par exemple : conseils, études, ventes...)</p> <p>Il est toutefois important de noter qu'en développant des activités commerciales, les associations peuvent être impactées sur leur fiscalité.</p> |

12. Données issues de l'enquête CNRS – Centre d'Economie de la Sorbonne, « Le paysage associatif français », 2012.

|                 |              |   |
|-----------------|--------------|---|
| Cotisations     | 11 %         | <p>Les cotisations représentent une part non négligeable du budget des associations de membres (exemple : associations des anciens étudiants en médecine, associations sportives...)</p> <p>Cette source de financement n'est donc pas toujours adaptée au projet de l'association, et doit être en adéquation avec les capacités financières des adhérents.</p>  |
| Dons et mécénat | 4 %          | <p>Les dons et mécénat (financier, matériel ou de compétences) concernent essentiellement les grandes associations, souvent nationales, outillées pour cette forme de collecte.</p> <p>Néanmoins il se développe du mécénat à des échelles plus locales<sup>13</sup>. On remarque également que les individus s'intéressent de plus en plus à toutes les formes de circuit-court (exemple : crowdfunding).</p>  |
| Mutualisation   | Non concerné | <p>Les associations peuvent partager le coût de l'emploi avec d'autres employeurs : emploi partagé, groupement d'employeurs...</p> <p>Il existe des dispositifs organisés par les Régions qui priorisent les emplois aidés mutualisés.</p> <p>Avec le groupement d'employeurs<sup>14</sup>, le salarié est affecté à plusieurs structures selon un emploi du temps déterminé à l'avance (une convention est passée entre les différents employeurs, chacun payant sa part de salaire et de charges sociales au prorata temporis).</p> |

## POUR UNE FISCALITÉ ADAPTÉE : QUELQUES RÈGLES À CONNAITRE

Les associations relevant de la loi de 1901 ne sont, en principe, pas soumises aux impôts commerciaux (impôt sur les sociétés de droit commun, contribution économique territoriale et TVA). Seul l'exercice d'une activité lucrative peut remettre en question le bénéfice de ces exonérations.

Le caractère lucratif d'un organisme est déterminé au moyen d'une démarche en trois étapes : examen du caractère désintéressé de la gestion ; examen de la concurrence : si l'activité est exercée en concurrence avec une entreprise marchande l'activité n'est pas pour autant systématiquement lucrative ; il convient d'examiner si cette activité est exercée dans des conditions similaires à celles des entreprises du secteur lucratif à l'aide d'un faisceau d'indices. Cette méthode, dite « des 4 P », consiste en une analyse de quatre critères, classés par ordre d'importance décroissante : le « Produit » proposé par l'organisme, le « Public » visé par l'organisme, le « Prix » pratiqué et les opérations de communication réalisées (« Publicité »).

Les associations employeuses non lucratives, exonérées de TVA, sont soumises à la taxe sur les salaires. Elles ne peuvent pas bénéficier du CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi). Le Pacte de compétitivité a prévu pour elles une mesure d'allègement fiscal spécifique de plus de 300 millions d'euros. Le plafond d'abattement de la taxe sur les salaires est ainsi porté de 6 000 à 20 000 euros, à compter du 1er janvier 2014. Avec cette mesure, 70 % des associations employeuses ne seront plus redevables de cette taxe.

13. Le centre Français des fonds et fondations parle de fondations territoriales, lorsque ces dernières n'agissent pas en faveur d'une cause mais sur tous les champs de l'intérêt général au sein d'un territoire. Pour plus d'informations, se reporter au site, [www.centre-francais-fondations.org](http://www.centre-francais-fondations.org)

14. Pour plus d'informations, se reporter au guide « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs » sur le site, [www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr)

# 3 L'accompagnement

## Comment et sur quoi se faire aider ?

Il est nécessaire pour une association, qui souhaite pérenniser son emploi aidé, d'augmenter ses ressources, donc de se développer (cf. partie sur le modèle économique). Pour accompagner une réflexion globale sur le développement de son activité, l'association ne disposant pas de la technicité suffisante aura toujours intérêt à solliciter des conseils auprès de sa fédération ou du dispositif local d'accompagnement (DLA)<sup>15</sup>.

C'est pour répondre à cette problématique que des structures spécialisées dans l'accompagnement se sont organisées et jouent, aujourd'hui, un rôle majeur dans le développement du secteur associatif.



14

## Les besoins d'accompagnement

La vie d'une association n'est pas un long fleuve tranquille, elle est généralement rythmée par des phases de lancement de projet, d'embauche de salariés, de tensions financières, de croisances rapides. En schématisant, elle peut être amenée à rencontrer cinq grandes phases, pour lesquelles la problématique des emplois aidés sera posée différemment : l'émergence du projet, le démarrage de l'activité, le développement, la crise et la stabilité.

**L'émergence du projet** nécessite un appui très en amont, lorsque l'idée est encore floue. Il s'agit d'un accompagnement sur la faisabilité du projet, la cohérence avec les besoins du public, la réflexion sur la gouvernance. Cet appui doit garantir le passage du stade de l'idée à celui du projet.

**Le démarrage de l'activité** est une étape décisive pour l'association, qui va être amenée à organiser sa fonction employeur, recourir à un emploi aidé, faire évoluer sa gouvernance, être en phase avec les attentes de ses financeurs et la réponse apportée, être en capacité de suivre son activité, mettre en place des outils de pilotage et construire sa situation financière.

**En phase de développement**, l'association doit réinterroger son positionnement stratégique, un appui est nécessaire pour l'aider à se projeter à moyen terme. Cette phase peut permettre la pérennisation des emplois aidés, mais peut également générer la nécessité de recourir à de nouvelles compétences. Financièrement, elle doit anticiper ses embauches, ses investissements et les besoins de trésorerie liés aux nouvelles dépenses. De mauvais choix de financement peuvent fragiliser l'entreprise.

<sup>15</sup>. Pour plus d'informations, se reporter au site de l'Avise, [www.avise.org](http://www.avise.org)

**Les causes d'une phase de crise** peuvent être multiples et demandent au dirigeant d'en identifier les origines, d'être réactif et de mettre en place des solutions adaptées. La gouvernance collective n'est pas toujours un atout quand il s'agit de prendre des décisions radicales. Un accompagnement peut faciliter la prise de conscience des enjeux, l'élaboration d'un plan de redressement et la mobilisation de ressources (humaines, financières, partenariales) afin d'organiser la continuité de l'activité, et ainsi la sauvegarde des emplois.

**Les périodes de stabilité** sont des cycles pendant lesquels l'entreprise ne connaît pas de difficultés particulières. Pour l'accompagnateur, il convient d'amener le dirigeant à se réinterroger sur son projet, à réfléchir à de nouvelles actions avec le recours potentiel à des contrats aidés et à anticiper les évolutions de l'environnement. A défaut, nombre de secteurs sont aujourd'hui en crise financière ou en inadéquation avec les besoins des bénéficiaires.

## Les acteurs de l'accompagnement

**U**ne véritable filière de l'accompagnement s'est développée, donnant parfois l'impression d'un labyrinthe tant la superposition des dispositifs et des acteurs s'est complexifiée au gré des évolutions des politiques nationales et territoriales. Il existe, ainsi, de nombreux acteurs souvent généralistes, parfois dédiés à une problématique particulière, quelquefois uniquement organisés à une échelle locale.

### Clé de lecture par nature de l'accompagnement :

**Les centres de ressources (et structures d'appui).** Ces structures sont principalement orientées vers les petites associations, employeuses ou non. Dans chaque département, un DDVA (délégué départemental à la vie associative) est responsable d'une MAIA (mission d'accueil et d'information des associations) regroupant au minimum les services de l'Etat et de l'URSSAF, souvent d'autres partenaires territoriaux et associatifs. Les dirigeants et les porteurs de projets peuvent également s'adresser aux CRIB (Centre de Ressources et d'Information pour les Bénévoles), labellisés par les DDVA. Ils peuvent également contacter les Maisons des associations, ou les Points d'Appui à la Vie Associative...

**Les acteurs de l'accompagnement spécialisés sur un public, une problématique, une thématique,** comme le dispositif local d'accompagnement (DLA), créé en 2002 pour accompagner les structures employeuses d'utilité sociale. L'accompagnement du DLA consiste en un diagnostic de la situation et un plan d'accompagnement composé de prestations individuelles ou collectives. On peut également citer le réseau France Active, qui apporte un soutien d'ordre économique et intervient pour renforcer l'assise financière des associations. Il existe des dispositifs locaux dédiés à des problématiques spécifiques, c'est par exemple le cas du dispositif en Nord-Pas de Calais pour les structures de l'ESS en consolidation<sup>16</sup>.

**Les réseaux et fédérations associatifs** ont une approche filière (petite enfance, environnement, culture...) ce qui leur permet d'outiller les dirigeants sur leur métier et leur apporter une vision prospective par la réalisation de guides, formations, outils de gestion...

**Le service public de l'emploi.** Certains partenaires peuvent conseiller les associations sur le plan de formation à mettre en œuvre et sur les différentes sources de financement. Il s'agit notamment des opérateurs du service public de l'emploi : missions locales, Cap emploi pour les jeunes travailleurs handicapés et Pôle emploi.

Ces acteurs sont disponibles pour aider sur la manière de construire et de financer les actions de formation jugées utiles. Ils peuvent aider à lever les freins à l'emploi que peut rencontrer le jeune recruté (mobilité...)

16. Pour en savoir plus, se reporter aux sites, [www.pasdecalsactif.com](http://www.pasdecalsactif.com) et [www.nordactif.net](http://www.nordactif.net)

**Pôle emploi** : financeur pour les demandeurs d'emploi d'actions spécifiques de formation en complémentarité et subsidiarité avec les autres financeurs

**Les missions locales** : rôle de conseil auprès des employeurs pour l'ingénierie des actions de formation. Connaissance des dispositifs de formation pour les jeunes. Il est à noter qu'elles valident également la demande d'aide relative à l'emploi d'avenir et le document d'engagement et de suivi. Elles effectuent ensuite le suivi et l'accompagnement externe du jeune en emploi d'avenir.

**Les Cap emploi pour les jeunes travailleurs handicapés** : rôle de conseil auprès des employeurs pour l'ingénierie des actions de formation. Connaissance des dispositifs de formation spécifiques aux personnes en situation de handicap.

**Les OPCA**. Désigné par les partenaires sociaux des branches professionnelles et agréé par l'État, l'organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) est le partenaire privilégié en matière de formation professionnelle. De nombreux OPCA se sont mobilisés pour les emplois d'avenir, en signant des conventions avec l'État. Ils se sont notamment engagés à mettre en œuvre des actions de formation spécifiques en votant des crédits spécifiques, à former les tuteurs des jeunes en emplois d'avenir... Il ne faut pas hésiter à les contacter pour mieux connaître leur offre.

**Les Conseils Régionaux**. Ils sont compétents en matière de formation professionnelle des jeunes et des adultes. Ils sont notamment responsables de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des politiques d'apprentissage sur son territoire. Il faut se renseigner auprès de la mission locale ou du Cap emploi du territoire pour connaître l'intégralité de l'offre du conseil régional. ■

## Les phases de vie potentielles d'une association



**Emergence.** Appui au passage de l'idée à projet : faisabilité et cohérence

**Enjeux** : évaluation des besoins et du potentiel d'emploi pour le projet.

**Besoins financiers** : évaluer les coûts d'une étude de faisabilité du projet, éventuellement les coûts liés à une phase de recherche-développement dans le cadre d'un projet d'innovation sociale.

**Lancement d'un projet, démarrage d'activité.**

Appui pour organiser la fonction employeur, faire évoluer la gouvernance, être en capacité de suivre l'activité et la situation financière.

**Enjeux** : évaluation des besoins en ressources humaines et création d'emploi avec recours potentiel à des emplois aidés.

**Besoins financiers** : constituer un capital de départ.

**Développement.** Appui au positionnement stratégique avec vision sur 3 ans.

**Enjeux** : pérennisation des emplois aidés, adéquation entre les emplois et le développement de l'activité

**Besoins financiers** : veiller à faire les bons choix pour financer les investissements et les besoins liés au cycle d'exploitation.

**Crise.** Appui pour trouver l'origine des difficultés financières, mettre en place un plan de redressement, aplanir les tensions au niveau de la gouvernance, mobiliser les parties prenantes sur le projets, etc.

**Enjeux** : sauvegarde des emplois

**Besoins financiers** : revoir le modèle économique et renforcer la situation financière.

**Stabilité.** Appui pour réinterroger le projet associatif, lancer de nouvelles actions.

**Enjeux** : évaluation des besoins en ressources humaines, création d'emploi à termes.

**Besoins financiers** : permettre le lancement des nouvelles actions, dans de bonnes conditions.

## 4 L'assise financière

### Comment structurer son assise financière ?

#### Pourquoi emprunter ?

Les petites et les moyennes associations (PMA) qui recourent à des emplois aidés peuvent connaître de réels besoins d'investissement (matériel, ordinateur, téléphone, véhicule...), mais ont traditionnellement peu recours aux outils financiers (crédit, garantie) existants sur le marché. Or pour limiter les risques et éviter les ruptures de trésorerie, les associations doivent emprunter lorsque c'est nécessaire !

Les raisons de ce manque de recours à l'emprunt ? Freins culturels de la part des dirigeants associatifs, manque d'information sur les outils et les garanties adaptés au secteur, mais aussi frilosité des établissements bancaires... Certains dirigeants associatifs déclarent tout simplement « *on n'y pense pas* » ou mettent un point d'honneur à ne pas avoir recours à un emprunt bancaire, d'autres ayant essuyé un refus préfèrent « *trouver une autre solution, car notre banque ne nous suivrait pas. Elle nous autorise juste à avoir un compte d'épargne et un chéquier.* » Les petites et moyennes associations ne s'adresseraient donc pas à leur partenaire bancaire, alors que ces dernières représentaient en 2005, 72 % des associations employeurs en France<sup>17</sup>, soit près de 130 000 organisations œuvrant dans tous les champs de l'économie sociale !

Devant ces difficultés, ces réticences et le nombre important de structures, il apparaît urgent d'informer les petites et moyennes associations sur les outils financiers adaptés et de les sensibiliser à l'importance des choix de financement. Rappelons, dans cette introduction, que de mauvais choix en matière de financement entraînent une détérioration de la structure financière, voire à terme une remise en question de la viabilité de la structure et donc de la pérennisation de l'emploi aidé. En d'autres termes, puiser dans ses réserves plutôt qu'emprunter ou recourir à une subvention d'investissement, entraîne quasi-systématiquement des problèmes de trésorerie récurrents.

Faites-nous donc confiance, Mme Martinez, je vous assure que le banquier n'est pas votre ennemi. C'est à nous que vous devez emprunter pour les besoins d'investissement de votre association "Le gang des mamies tricoteuses aux mains d'argent"



Pour savoir quel type d'outil correspond à la situation de l'association, la première question à se poser est de savoir s'il faut opter pour un outil à moyen terme (plus d'un an) ou à court terme (moins d'un an).

Il faut raisonner, ici, comme pour son patrimoine personnel. Lorsque l'on acquiert une maison, on opte naturellement pour un crédit dont la durée varie entre 15 et 25 ans (suivant le montant de l'achat et nos revenus). Il s'agit d'un outil financier à long terme. D'autres investissements (moins importants) peuvent également faire l'objet d'un crédit moyen terme, l'achat d'un véhicule par exemple. **Le crédit est donc adapté à la durée de vie d'un bien.**

**Moyen terme.** Il en est de même pour l'association qui réalise un investissement (achats de locaux, véhicule.) Le dirigeant associatif doit analyser ses besoins pour faire le bon choix de financement, qui devra préserver sa trésorerie pour faire face aux coups durs, et ainsi s'assurer une sécurité.

Si l'association n'a pas la trésorerie suffisante pour réaliser l'investissement, l'association doit recourir au crédit moyen terme (si possible couplé à une subvention d'investissement). Dans le cas contraire, elle rencontrera régulièrement des besoins de financement à court terme.

Même si le dirigeant associatif estime avoir une trésorerie suffisante pour réaliser l'investissement, il doit examiner sa situation et se garder une marge de manœuvre pour faire face aux décalages de paiement (par exemple, la commune verse une subvention à la fin du trimestre, alors que l'association doit faire face aux paiements des salaires à la fin de chaque mois et que les aides à l'emploi ne couvrent jamais l'intégralité des salaires), ainsi qu'une marge de sécurité pour les « coups durs ». S'il ne peut pas assurer cette marge suffisante, l'association doit également recourir à du financement externe (prêt bancaire, subvention d'investissement).

18

**Court terme.** Enfin, il arrive que l'association doive faire face à des besoins de financement ponctuels. Par exemple, le paiement d'une subvention rencontre quelques semaines de retard, l'association (à moins qu'elle n'ait suffisamment de trésorerie) demandera l'utilisation d'un concours bancaire court terme (un découvert, par exemple).

## Quels besoins financiers structurant ?

Il incombe au dirigeant associatif de s'interroger sur ses besoins afin de déterminer le type d'outil financier à retenir.

### Au démarrage de l'association ou d'un nouveau projet

Les besoins au démarrage de l'association sont multiples. Citons, entre autres, acheter un véhicule, du matériel, du mobilier, avoir une trésorerie suffisante qui permette de faire face aux décalages de trésorerie, réaliser une étude de faisabilité du nouveau projet.

Les besoins liés aux décalages de trésorerie sont plus rarement quantifiés par le dirigeant associatif, d'où l'importance d'établir un prévisionnel de trésorerie et un plan de financement. Ce prévisionnel devra prendre en compte les modalités de versements des aides à l'emploi.

### Développement de l'association

Lorsque l'association se développe, elle doit faire face à des besoins d'investissements croissants (achat de véhicule, matériel informatique, mobilier...). Lorsque l'activité augmente, l'association doit faire face à des décalages de trésorerie parfois plus importants.

## Faire face à un décalage ponctuel : une subvention en attente, des salaires à payer...

Une association peut avoir recours à un concours bancaire court terme pour faire face aux règlements tardifs de subventions, à des encaissements de factures plus longs que prévu, à des acomptes insuffisants... Gardons à l'esprit que les concours bancaires (court terme) sont extrêmement coûteux pour une association. Tout dirigeant associatif se doit donc de réduire l'utilisation des solutions de financement court terme à son juste niveau, c'est-à-dire très occasionnellement, soit quelques fois seulement par an.



### Focus sur les besoins de structuration liés aux emplois aidés

Les aides aux emplois sont généralement versées mensuellement (parfois même en début de mois). Ce type de versement est particulièrement avantageux pour les associations, qui n'ont alors pas à avancer le paiement des salaires sur leurs réserves (fonds propres). La substitution de l'aide à l'emploi par un autre type de ressource (par exemple une subvention, versée après 6 mois de fonctionnement) modifiera le besoin lié à son cycle d'exploitation, qu'il conviendra d'estimer et de financer.

## Quelles solutions financières ?

**Les crédits bancaires d'investissement** sont très difficiles d'accès pour les petites et moyennes associations, surtout au démarrage de la structure ou d'un nouveau projet. En effet, le banquier n'a pas le recul suffisant pour juger de la viabilité du projet et l'association n'a pas de fonds importants pour le rassurer en cas de défaillance.

Si l'association n'a pas beaucoup de réserves, le banquier souhaitera mobiliser une garantie, afin de crédibiliser le dossier d'emprunt. Pour faciliter l'accès aux crédits d'investissement, des garanties (Sogama, France Active, nantissement...) peuvent être accordées à des petites et moyennes associations.

Lorsqu'elles le peuvent, les associations ont tout intérêt à avoir recours à une subvention d'investissement. Il est à noter que la subvention ne couvre jamais l'intégralité de l'investissement, notamment le coût lié à la TVA. Dans ce cas, l'association peut envisager d'utiliser un crédit d'investissement pour le complément.

### Les outils de renforcement de fonds propres

Le prêt participatif social et solidaire de bpfirance s'appliquera à de petits investissements sur une durée de sept ans, avec un remboursement différé sur deux ans. L'objectif est d'aider aux bouclages d'un tour de table financier.

Les outils de France Active : contrat d'apport associatif (CAA) et prêt participatif correspondent à un financement mis à disposition de l'association pour une durée déterminée (généralement entre 2 et 5 ans). Ces outils financiers ont été mis en place pour les associations employeuses.

### Les outils de court terme

La facilité de caisse et le découvert bancaire permettent le fonctionnement débiteur du compte bancaire de l'association. Ils ne couvrent que des besoins de trésorerie ponctuels et très limités en montant.

L'avance d'une subvention attendue et le découvert autorisé du montant de la subvention attendue. Il s'agit d'un crédit court terme (inférieur à 1 an) octroyé par la banque afin de faire face aux besoins de trésorerie générés par le délai de versement d'une subvention. La banque peut demander la cession (Loi Dailly) de la créance pour garantir l'avance ou le découvert.

Le fonds d'amorçage associatif de France Active a pour objectif de proposer aux petites associations, une première marche vers la structuration financière afin de pérenniser une activité d'utilité sociale créant ou pérennisant des emplois. Il s'agit d'un financement mis à disposition gratuitement de l'association pour une durée généralement comprise entre 12 et 18 mois.

Les garanties. Pour faciliter l'accès à des concours court terme en cas de subventions non notifiées ou de créances multiples non nantissables, des garanties peuvent être mises en place (Cap tréso, Sogama).

### Tableau récapitulatif

| Situation  | Court ou Moyen terme | Quelles solutions de financement ?  |
|--|----------------------|---|
| <b>Emergence du projet</b><br>étude de faisabilité, phase de recherche-développement                               | <b>Non concerné</b>  | Aide financière proposée par les pouvoirs publics <sup>18</sup><br>Fonds de confiance France Active <sup>19</sup>   |
| <b>Démarrage de l'association</b><br>investissement et constitution d'une trésorerie de démarrage                  | <b>Moyen terme</b>   | Outils France Active<br>Crédit bancaire (lorsque c'est possible)<br>Subvention d'investissement   |
| <b>Développement de l'association</b><br>investissement et constitution d'un fonds de roulement adapté aux besoins | <b>Moyen terme</b>   | Prêt participatif Social et Solidaire, outils France Active<br>Crédit bancaire<br>Garantie bancaire<br>Subvention d'investissement  |
| <b>Décalage de trésorerie occasionnel</b>  | <b>Court terme</b>   | Facilité de caisse et découvert bancaire<br>Avance d'une subvention ou d'une facture attendue<br>Découvert autorisé de la subvention attendue<br>Garanties sur concours court terme (Cap tréso, Sogama) |
| <b>Décalage de trésorerie récurrent</b>  | <b>Moyen terme</b>   | Prêt participatif Social et Solidaire, outils France Active<br>Réserves constituées par l'association   |

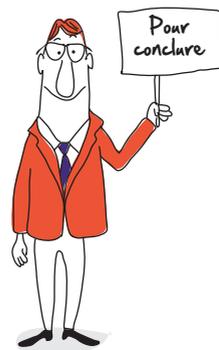
18. Pour plus d'informations sur les aides disponibles du territoire, se reporter aux sites Internet des Régions

19. Le fonds de confiance favorise l'émergence de nouvelles entreprises solidaires en finançant la phase de maturation du projet. Pour plus d'informations, se reporter au site de France Active, [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)

Les associations doivent emprunter lorsque c'est nécessaire, c'est-à-dire lorsque leurs ressources ne sont pas suffisantes pour payer l'investissement, tout en permettant de faire face à leurs besoins de trésorerie et garantir une marge de sécurité.

Rappelons que les réserves sont également importantes pour faire face à l'imprévu, aux coups durs, pour lancer de nouveaux projets... Il faut donc s'en constituer suffisamment dans le temps et savoir les garder. ■

# ■ Conclusion



## Dispositif d'emplois aidés : une opportunité de développement, oui mais...

**A**u cours de sa vie, une association peut avoir à embaucher du personnel salarié si le seul recours à des bénévoles ne permet plus de couvrir les besoins du projet ou si le développement de l'association doit mobiliser de nouvelles compétences en interne.

L'embauche de salariés a des incidences financières fortes en termes de budget d'exploitation. Ce poids peut être amoindri si l'association recourt à des emplois aidés (emploi tremplin, contrat unique d'insertion, etc.). Néanmoins ces aides ne couvrent que partiellement les besoins, elles sont contraignantes en terme de publics visés et sont limitées dans le temps. Se posent alors les questions du cofinancement, du profil de poste et de la pérennisation de ces emplois, auxquelles doivent répondre les associations, avant de s'engager.

22

Il en résulte que certaines associations répondent aux dispositifs de contrat aidé davantage par opportunisme qu'en fonction de leurs besoins réels. L'utilisation des emplois aidés peut alors être déstabilisante pour une association : variation du nombre de salariés dans le temps en fonction des politiques publiques, turn-over sur des fonctions clés, besoins non couverts d'accompagnement et d'encadrement des nouveaux arrivants, efforts de formations récurrents...

L'aide aux emplois peut être une formidable opportunité, mais pas dans n'importe quelles conditions d'accès. Il faut déterminer en amont les besoins en ressources humaines de l'association, organiser la formation de la personne recrutée, construire le modèle économique de l'association et avoir une vision à termes de son évolution, renforcer son assise financière et savoir se faire accompagner lorsque c'est nécessaire. ■

# Annexe



## Présentation du diagnostic flash « Emplois aidés »<sup>20</sup>

**Objectif de l'outil.** Il s'agit d'un outil de prévention/détection permettant de déceler si la structure de l'ESS est en mesure de créer des emplois dans le cadre du dispositif "Emplois d'Avenir".

**Fonctionnement de l'outil.** Cet autodiagnostic est à remplir par le dirigeant de la structure, qui devra se munir de ses deux derniers bilans et comptes de résultat et de ses budgets prévisionnels.

### Composition de l'outil.

- une partie d'indicateurs sur la capacité d'accueil et d'accompagnement d'un/d'emploi(s) d'avenir,
- une partie d'analyse de la situation basée sur la saisie (très simplifiée) des comptes de résultat et des bilans sur 3 ans,
- une partie prévisionnelle.

23

## Diagnostic flash « Emplois aidés », l'association peut elle recruter ?

| Situation  | Oui | Non | Résultat                   |
|--|-----|-----|----------------------------|
| <b>Le projet associatif</b>  |     |     |                            |
| L'association a-t-elle un objet social en adéquation avec ses activités ?  | x   |     | OK                         |
| Le projet associatif est-il révisé régulièrement ?                         |     | x   | à travailler               |
| L'association constitue t'elle des réserves dédiées au projet associatif ? |     | x   | à travailler               |
| Les instances dirigeantes ont-elles validé le projet d'embauche ?          |     | x   | à travailler               |
| Le futur salarié intervient-il sur une activité existente ?                |     | x   | à sécuriser impérativement |
| Cette activité est-elle financée ?   |     | x   | à sécuriser impérativement |

20. Cet outil est disponible et téléchargeable sur [www.solfia.org](http://www.solfia.org)

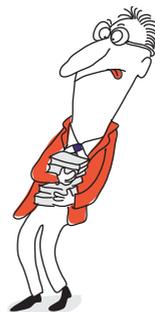
| Situation   | Oui  | Non | Résultat                   |
|---|------|-----|----------------------------|
| <b>Le projet recherché</b>  |      |     |                            |
| Avez-vous rédigé un profil de poste ?   |      | x   | à faire                    |
| Ce profil de poste a-t-il été travaillé et/ou validé par les Services Publics de l'Emploi ?   |      | x   | à faire                    |
| Êtes vous en contact avec le Service Public de l'Emploi (Missions Locales, Pôle Emploi, PLIE ... ) ?  |      | x   | à faire                    |
| Quel est le niveau de qualification requis ?  | 2    |     | inéligible                 |
| <b>Les capacités d'accueil</b>  |      |     |                            |
| Nombre de salariés actuels ?  | 3    |     | OK                         |
| Nombre d'encadrant(s) actuel(s) ?   | 1    |     | OK                         |
| Nombre d'emplois aidés actuels ?  | 2    |     | à surveiller               |
| Nombre d'embauches prévues en emploi d'avenir ?   | 1    |     | à surveiller               |
| Avez-vous identifié un tuteur ?   |      | x   | à sécuriser impérativement |
| Avez-vous estimé les temps de tutorat ?   |      | x   | à sécuriser impérativement |
| Avez-vous anticipé les équipements nécessaires (poste de travail, outillage, petits matériels ...)  |      | x   | à sécuriser impérativement |
| Si oui, seront-ils financés ?   |      | x   | à sécuriser impérativement |
| <b>Le parcours de formation</b>   |      |     |                            |
| Avez-vous identifié les prérequis en matière de compétences initiales ?   | x    |     | OK                         |
| Avez-vous identifié les compétences à acquérir la première année ?  | x    |     | OK                         |
| Avez-vous identifié des formations internes et/externes ?   | x    |     | OK                         |
| Avez-vous entamé des démarches avec votre OPCA ou éventuellement de votre conseil régional ?  | x    |     | OK                         |
| <b>Analyse de la structure du bilan</b>   |      |     |                            |
| Fonds propres négatifs ou inférieurs aux immobilisations sur le dernier exercice  | x    |     | à sécuriser impérativement |
| Baisse significative des fonds propres sur 3 exercices (-30 %)  |      | x   | OK                         |
| Fonds de roulement en jours de budget d'exploitation sur le dernier exercice (<15 = à sécuriser impérativement ; <30 = à surveiller ; >30 = Ok) | 14   |     | à sécuriser impérativement |
| Trésorerie en jours de budget d'exploitation sur le dernier exercice (< 10 = à sécuriser impérativement ; < 20 = à surveiller ; >20 = Ok)       | - 30 |     | à sécuriser impérativement |

| Situation  | Oui | Non | Résultat                   |
|--|-----|-----|----------------------------|
| <b>Analyse des comptes passés</b>  |     |     |                            |
| Baisse significative des recettes d'exploitation (- 30 %)                  |     | x   | OK                         |
| Résultat d'exploitation négatif sur au moins un des exercices              | x   |     | à surveiller               |
| Résultat net négatif sur au moins un des 3 exercices                       | x   |     | à surveiller               |
| Résultats nets cumulés sur les 3 exercices : négatif                       | x   |     | à sécuriser impérativement |
| Résultats net négatifs sur les 3 exercices                                 | x   |     | à sécuriser impérativement |
| Charges financières anormalement élevées sur le dernier exercice (> à 8 %) | x   |     | à surveiller               |

|  |   |          |                            |
|--|---|----------|----------------------------|
| <b>Analyse des prévisionnels</b>   |   |          |                            |
| Equilibre du budget dédié (1ère année)<br>(Si résultat net > 0=OK; Si < - 2% des produits=à travailler;<br>Si < - 5% des produits= à sécuriser impérativement) |   | - 6%     | à sécuriser impérativement |
| Equilibre du plan de financement (Si > 0 = OK; Si < 0 = à sécuriser impérativement)  |   | - 10 000 | à sécuriser impérativement |
| Estimation des charges d'exploitation  | x |          | OK                         |
| Les co-financements dédiés sont-ils acquis ?   |   | x        | à surveiller               |
| Les co-financements dédiés sont-ils identifiés?  |   | x        | à sécuriser impérativement |
| Les nouveaux produits d'exploitations sont-ils acquis à plus de 50%?   |   | x        | à surveiller               |
| Les nouveaux produits d'exploitations sont-ils identifier ?  | x |          | OK                         |

| Résultats                         | Vous      | Maximum   |
|-----------------------------------|-----------|-----------|
| <b>OK</b>                         | <b>11</b> | <b>34</b> |
| <b>à travailler</b>               | <b>3</b>  | <b>7</b>  |
| <b>à faire/à surveiller</b>       | <b>10</b> | <b>11</b> |
| <b>à sécuriser impérativement</b> | <b>14</b> | <b>19</b> |

# \* Bibliographie



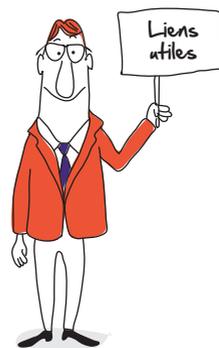
## Articles et ouvrages

- \* Les contrats aidés dans la politique de l'emploi, **La Cour des Comptes**, Octobre 2011
- \* « Trente-cinq ans de politique d'insertion professionnelle des jeunes : un bilan en demi-teinte », dans l'ouvrage Politiques de jeunesse : le grand malentendu, **Champ social**, 2012
- \* Recherches et Solidarités, Les associations face à la conjoncture... et aux emplois d'avenir, 4ème édition, juin 2013
- \* Article « Bien penser les besoins pour les emplois d'avenir », **Barka Bouzaga**, *Juris Associations* n° 475, 15 mars 2013
- \* Article « Les aspects stratégiques, économiques et financiers des emplois aidés », **Fanny Gerome**, *Juris Associations* n°418, 1er mai 2010
- \* Guide régional à destination des employeurs d'emplois d'avenir dans l'économie sociale en Provence-Alpes-Côte d'Azur, par la **CRESS PACA**, 2013
- \* Emplois d'avenir, Guide de l'employeur, **Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social**
- \* Accompagner les petites et moyennes associations employeurs, référentiel de pratiques à l'usage des acteurs du soutien, collectif d'acteurs (**Avisé, Chorum, CPCA, Crédit Coopératif, RNMA, USGERES**), 2011
- \* Guide « Créez puis pérennisez un emploi en contrat aidé », **C2RA de la région Centre**, 2013
- \* Guide « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs », **Ministère des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative, Avisé**, 2011
- \* Guide de la formation pour les employeurs d'emploi d'avenir, **Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social**, 2013
- \* Guide « Structurer une offre territoriale d'accompagnement des PMAE », **l'Avisé, Chorum, CNCRES, CPCA, UDES, Crédit Coopératif, RNMA**, 2013
- \* Guide « Panorama des exonérations et des aides à l'emploi », **URSSAF**, 2013
- \* Fiches pratiques Ressources Humaines, développer l'emploi de qualité dans l'ESS, **CHORUM**, 2013
- \* Hors-Série, le Fil CIDES N°3, "Faire des emplois d'avenir des emplois de qualité", **CHORUM**, 2013

## Sites internet utiles

- \* RTES (Réseau des collectivités territoriales pour une économie solidaire) : **[www.rtes.fr](http://www.rtes.fr)**
- \* Ministère de l'emploi pour les emplois d'avenir : **[www.lesemploisdavenir.gouv.fr](http://www.lesemploisdavenir.gouv.fr)**
- \* Ministère de la Vie Associative : **[www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)**
- \* Missions locales d'insertion : **[www.emploi.gouv.fr/contenus/cartographie](http://www.emploi.gouv.fr/contenus/cartographie)**
- \* Centre de ressources et d'action de la Mutuelle CHORUM, CIDES: **<http://cides.chorum.fr>**
- \* Uniformation : **[www.emploisdavenir-uniformation.fr/](http://www.emploisdavenir-uniformation.fr/)**
- \* Unifaf : **[www.unifaf.fr](http://www.unifaf.fr)**
- \* Agefos Pme : **[www.agefos-pme.com](http://www.agefos-pme.com)**
- \* Portail de l'emploi dans l'ESS: **[www.emploi-ess.fr](http://www.emploi-ess.fr)**

# ■ Liens utiles



Ce guide a été réalisé par :



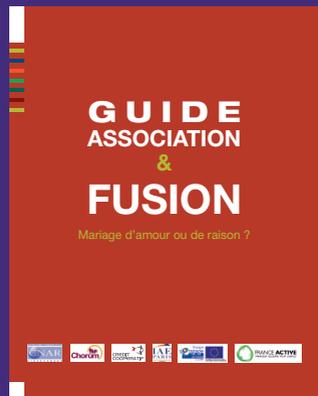
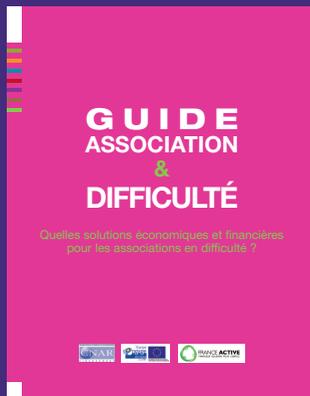
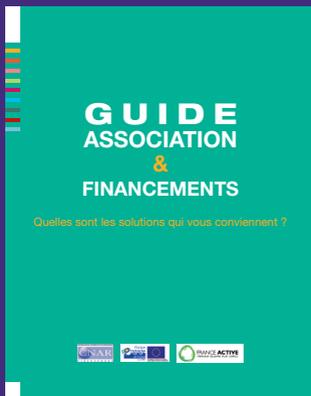
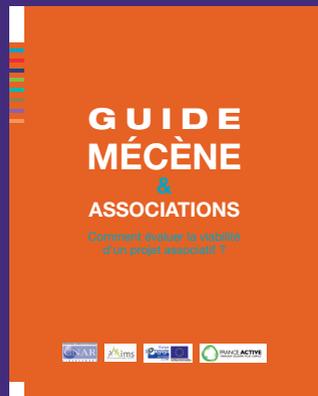
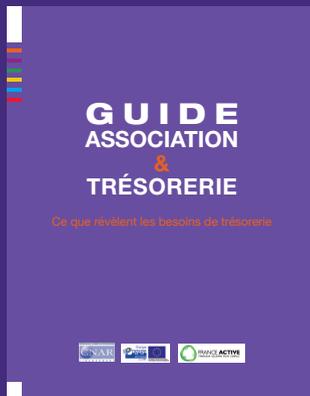
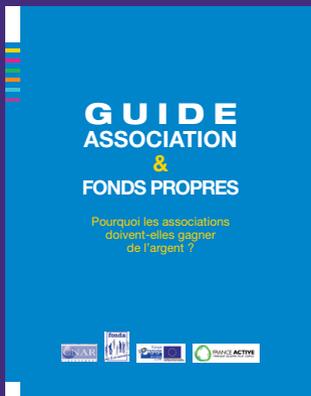
**Le Centre de ressources DLA Financement** porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les DLA, les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.



**France Active** ([www.franceactive.org](http://www.franceactive.org)) est une association loi 1901 créée en 1988. Elle a développé et fédère un réseau de Fonds territoriaux qui ont pour mission de soutenir des projets d'utilité sociale sur les territoires, en apportant aux porteurs de projets une expertise, un accès au crédit et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds remboursables).



**Solfia** ([www.solfia.org](http://www.solfia.org)) est un portail Internet développé par le Centre de ressources DLA Financement, dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement. Que vous vous interrogiez sur la nature de vos besoins, que vous recherchiez de nouveaux partenaires financiers, que vous souhaitiez vous faire accompagner, SOLFIA vous propose un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.



Vous pouvez commander nos guides à l'adresse suivante : [www.guidescnarf.fr](http://www.guidescnarf.fr)  
ou les télécharger sur notre site : [www.solfia.org](http://www.solfia.org)

Le Centre de ressources DLA Financement est soutenu par :



Conception : [bleuamer@gmail.com](mailto:bleuamer@gmail.com)