



# LES VOIES DE LA RESILIENCE

Marc Thoulen

FORMATION ASSOCI'ACTIF  
22 novembre 2021



# MARC THOULEN

Economiste

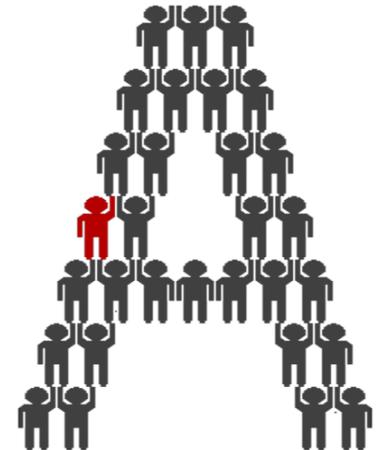
## INFOS & CONTACT

 marc-thoulen-a6592348

 associations-assistance.com

 0473 18 25 47

Au terme d'un long parcours comme développeur et gestionnaire d'ASBL au sein du monde para-communal, Marc Thoulen maîtrise les diverses facettes du management des associations. Il a fondé Associations-Assistance pour leur apporter une expertise spécifique en matière de gestion, convaincu que dans un contexte de plus en plus difficile, la professionnalisation fera la différence.



Economiste de formation, Marc Thoulen privilégie une approche pragmatique et globale. Il a réalisé de nombreuses missions au profit d'ASBL, notamment pour adapter leurs statuts au CSA, améliorer leur gouvernance ou contrôler leur conformité à la loi. Pour aider les ASBL à sortir plus fortes de la crise sanitaire, il s'emploie à dégager les voies de la résilience qui s'offrent à elles.

# RESILIENCE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

## Le concept de résilience

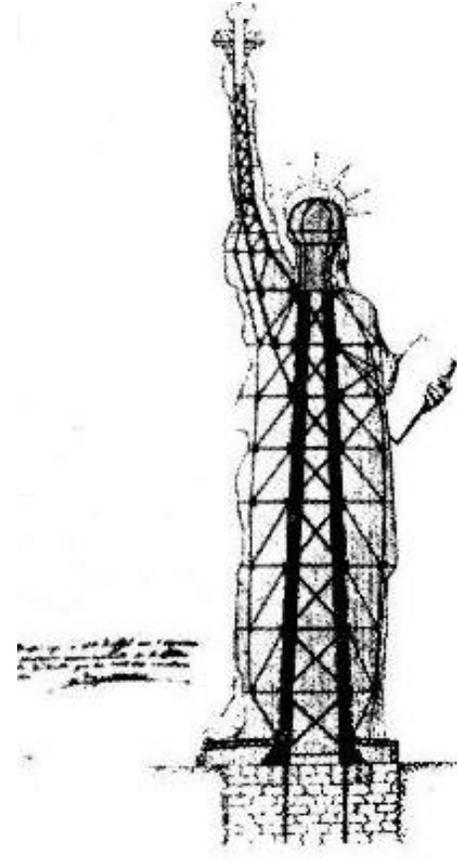
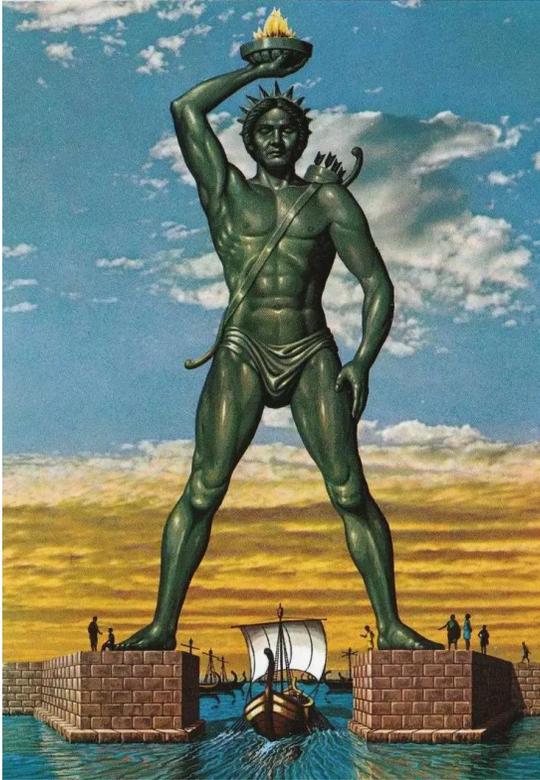
A l'origine, Boris Cyrulnik, 2012

- Personnes => organisations
- Adaptation => survie
- Interne // externe => globale

=>

*« Capacité des organisations à surmonter des évènements défavorables »*

# LES FACTEURS DE RESISTANCE



## Facteurs critiques

- Masse, poids
- Centre de gravité, dynamique
- Souplesse

# LES FACTEURS D'ADAPTATION



*Inerte -> vivant*

Facteurs critiques

- Temps
- Information
- Intelligence

# LA RESILIENCE DES ASSOCIATIONS EN 6 MOTS-CLES

## Quelle application pour les associations ?

1. Masse, poids -> renforcement
2. Centre de gravité -> anticipation
3. Souplesse -> flexibilité
4. Dynamique -> dématérialisation
5. Capteurs -> information
6. Intelligence -> réactivité

***On ne pourra pas tout prévoir / corriger***

## Quels leviers d'action ?



## Quels risques pour les asbl ?

- **Comment les reconnaître ?**

  - Analyse financière

  - Business plan

  - Gouvernance

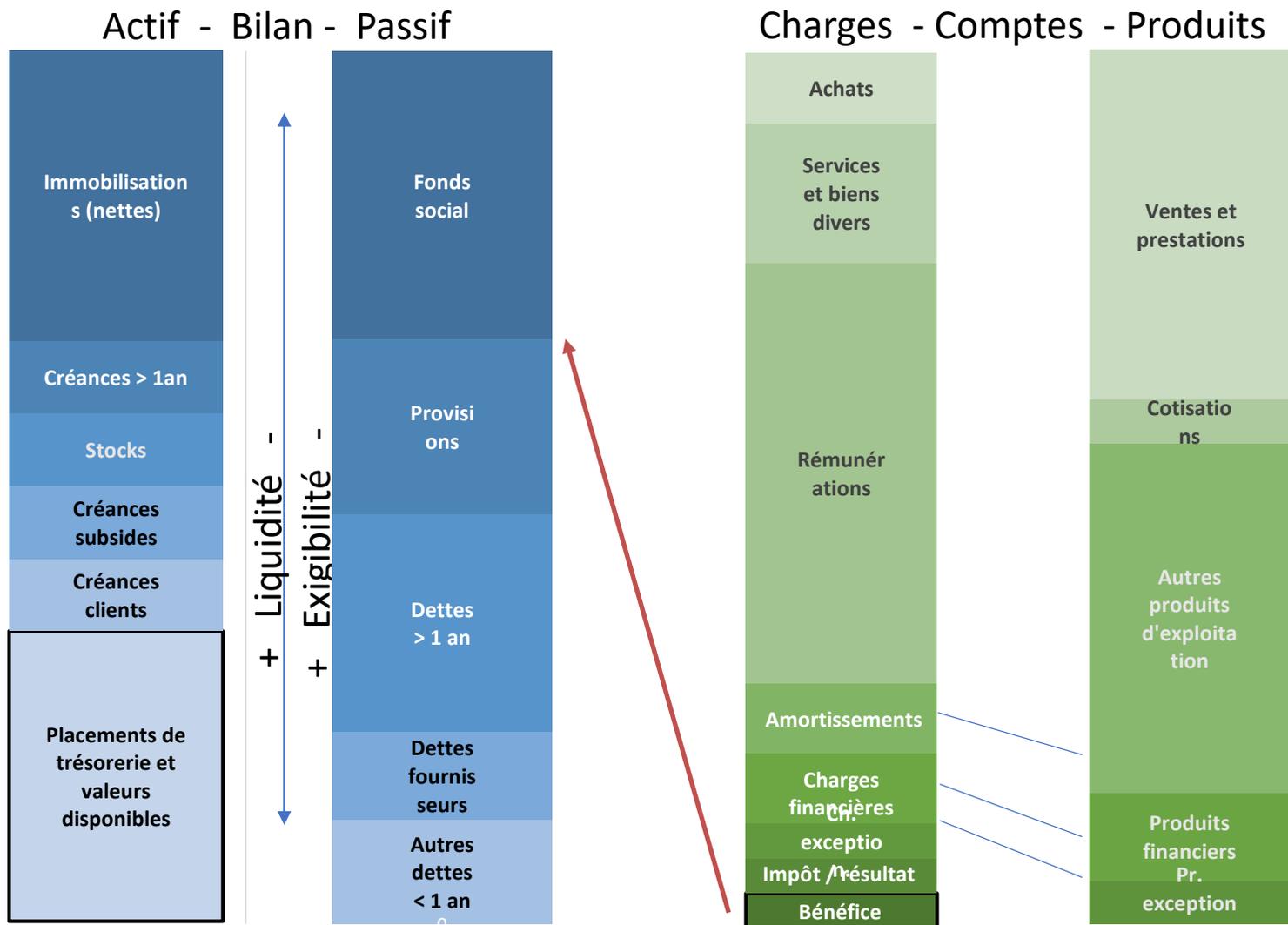
- **Comment les pallier ?**

  - Renforcement : structure, diversification

  - Réorientations : alternatives, plans B

# LA MECANIQUE COMPTABLE

- Bilan = stock, compte = flux
- Bilan: actif = emplois, passif = ressources
- Comptes : charges = emplois, produits = ressources
- Bilan: ajustement immédiat = trésorerie
- Compte: solde = bénéfice / perte -> bilan
- Bilan : actif // - liquide au + liquide, passif // - exigible au + exigible
- Compte: pas de classement légal qui soit économiquement logique



# BILAN ET COMPTE D'EXPLOITATION : REGLES D'OR

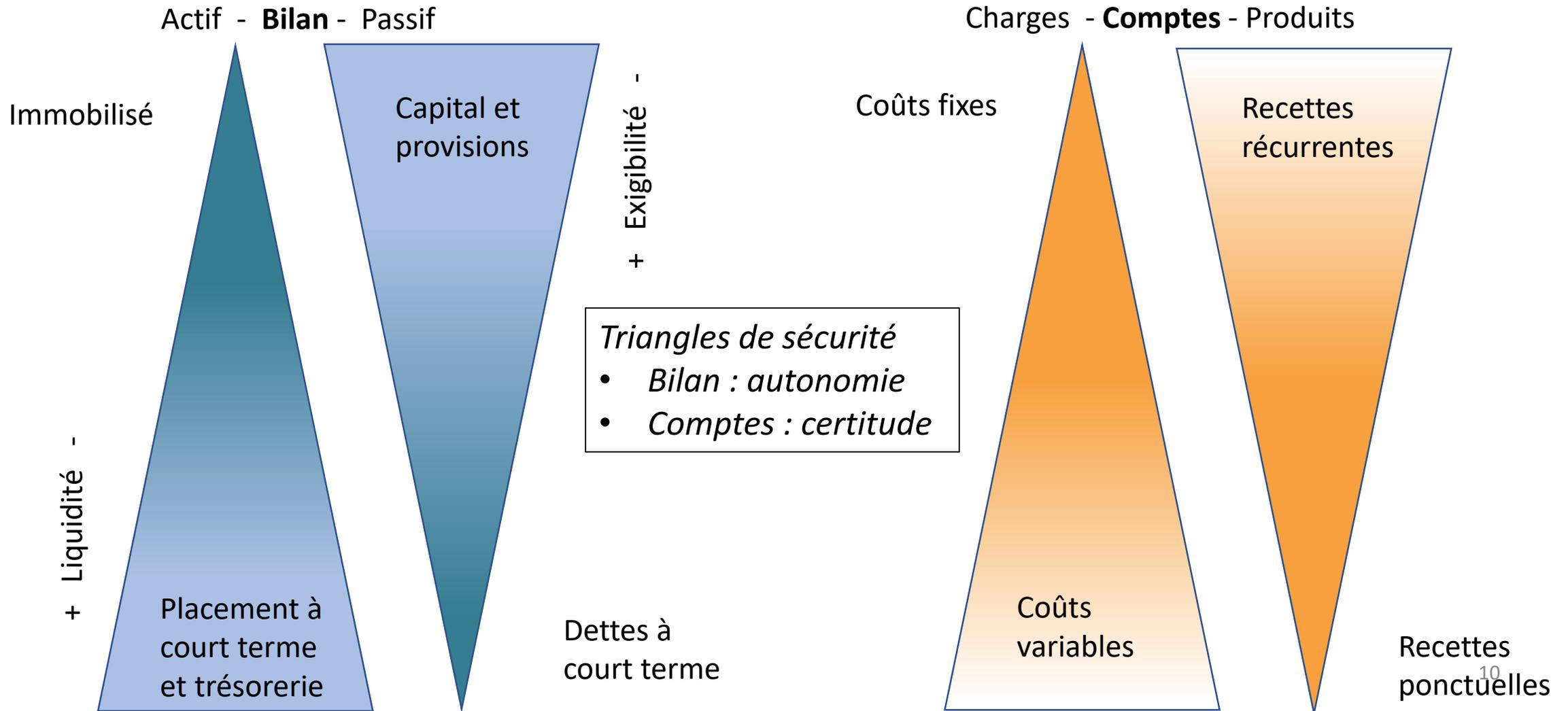
## Bilan

- Les capitaux utilisés par l'association pour acquérir des biens doivent rester à sa disposition pendant une durée au moins égale à leur durée d'utilisation
- La liquidité doit être suffisante pour honorer les dettes à court terme
- Les capitaux propres sont suffisants pour assurer son indépendance financière

## Compte d'exploitation

- Les recettes doivent couvrir les achats de matières premières et de biens et services nécessaires à l'activité, plus les rémunérations et les amortissements
- Réduire au maximum les coûts fixes, e.p. ceux qui ne sont pas directement nécessaires à l'activité
- Les subsides reçus ne doivent pas amener l'association à engager des dépenses supérieures à leur montant, e. p. en matière de rémunérations et de frais généraux
- L'indépendance de l'association est garantie par la diversité de ses sources de financement, e.p. de subsides

# L'ANALYSE COMPTABLE: LES TRIANGLES DE SECURITE



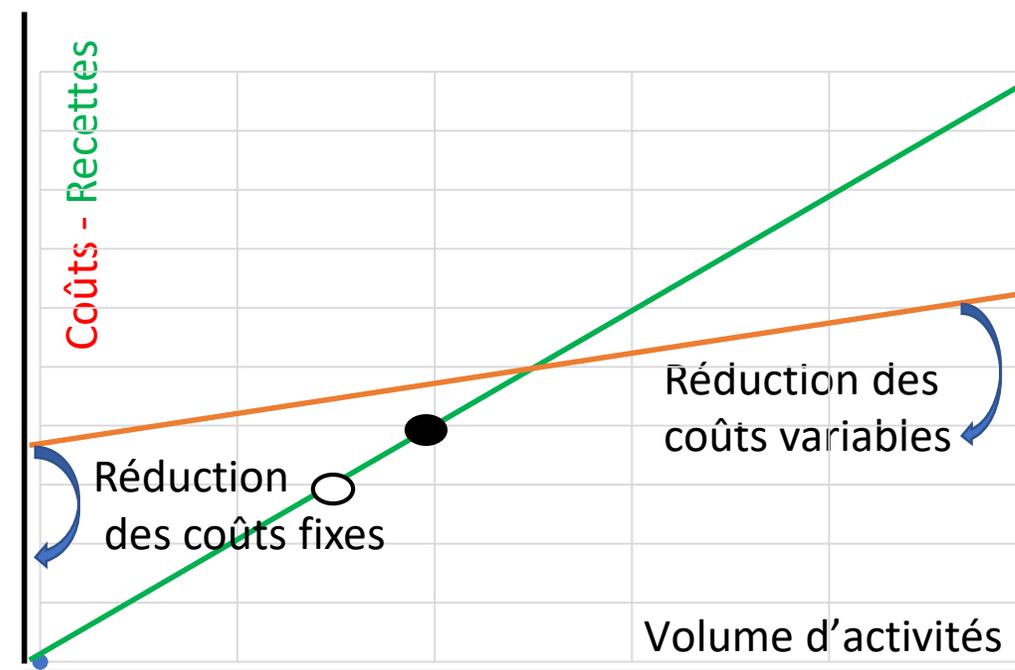
# HARO SUR LES COÛTS FIXES, PAS DE SERIAL COST KILLERS !

## Réduire les coûts, c'est bien, les coûts fixes, c'est mieux

- Coûts fixes > coûts des immobilisations (entretien, amortissement)
- Effet coûts fixes > coûts variables  
≠ activités //

## Gaffe aux serial cost killers !

- Maintenir ce qui est indispensable aux activités essentielles
- Budget: ni linéaire, ni opportuniste, mais raisonné en termes d'activités



# LE PLAN DE TRESORERIE

- Aucune obligation légale, mais utilité incontestable
- Budget annuel -> Plan de trésorerie mensuel
- Tableau des dépenses et recettes en trésorerie « pure »
  - ! Dépenses et recettes enregistrés à la date et au montant du paiement (tvac)
  - ! Y c les opérations en capital (remboursements d'emprunt)

**Tout corps social plongé dans des problèmes de liquidité en ressort lessivé**



# LE PLAN DE TRESORERIE: UN EXEMPLE

Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Cotisations			2 000	2 000	2 000								6 000
Clients	2 000	2 000	8 000	8 000	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000	12 000	16 000	20 000	84 000
TVA à récupérer	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
Emprunts à recevoir				3 500									3 500
Subvention d'exploitation	10 000												10 000
<b>Total entrées</b>	<b>12 500</b>	<b>2 500</b>	<b>10 500</b>	<b>14 000</b>	<b>4 500</b>	<b>2 500</b>	<b>2 500</b>	<b>2 500</b>	<b>8 500</b>	<b>12 500</b>	<b>16 500</b>	<b>20 500</b>	<b>109 500</b>
Fournisseurs	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000
TVA à payer	1 143	114	114	457	457	114	114	114	114	457	686	914	4 800
Rémunération	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	2 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	2 500	20 000
Charges sociales			500			500			500			500	2 000
Loyer	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
Investissement TTC			5 000										5 000
Assurances												2 500	2 500
Remboursements d'emprunts			800			800			800			800	3 200
<b>Total sorties</b>	<b>8 643</b>	<b>7 614</b>	<b>13 914</b>	<b>7 957</b>	<b>7 957</b>	<b>9 914</b>	<b>7 614</b>	<b>7 614</b>	<b>8 914</b>	<b>7 957</b>	<b>8 186</b>	<b>13 214</b>	<b>109 500</b>
<b>Solde mensuel</b>	<b>3 857</b>	<b>-5 114</b>	<b>-3 414</b>	<b>6 043</b>	<b>-3 457</b>	<b>-7 414</b>	<b>-5 114</b>	<b>-5 114</b>	<b>-414</b>	<b>4 543</b>	<b>8 314</b>	<b>7 286</b>	<b>0</b>
<b>Solde début de mois</b>	<b>0</b>	<b>3 857</b>	<b>-1 257</b>	<b>-4 671</b>	<b>1 372</b>	<b>-2 086</b>	<b>-9 500</b>	<b>-14 614</b>	<b>-19 728</b>	<b>-20 143</b>	<b>-15 600</b>	<b>-7 286</b>	<b>-89 656</b>
<b>Solde fin de mois</b>	<b>3 857</b>	<b>-1 257</b>	<b>-4 671</b>	<b>1 372</b>	<b>-2 086</b>	<b>-9 500</b>	<b>-14 614</b>	<b>-19 728</b>	<b>-20 143</b>	<b>-15 600</b>	<b>-7 286</b>	<b>0</b>	<b>-89 656</b>

## Bilan

### Liquidité +

Augmenter les moyens

- Constituer un capital, prévoir des provisions
- Crédits : préférer le long au court terme
- Trésorerie : disposer d'une base suffisante

### Exigibilité –

Diminuer les besoins

- Réduire les stocks et immobilisations inutiles
- Raccourcir la durée du crédit-client
- Allonger la durée des crédits-fournisseurs

## Compte d'exploitation

### Rentabilité +

- Prestations : rentabilité > volume  
marge (frais, investissements, réserves)
- Dons et subsides : augmenter si possible  
rémunérations + frais // subsides

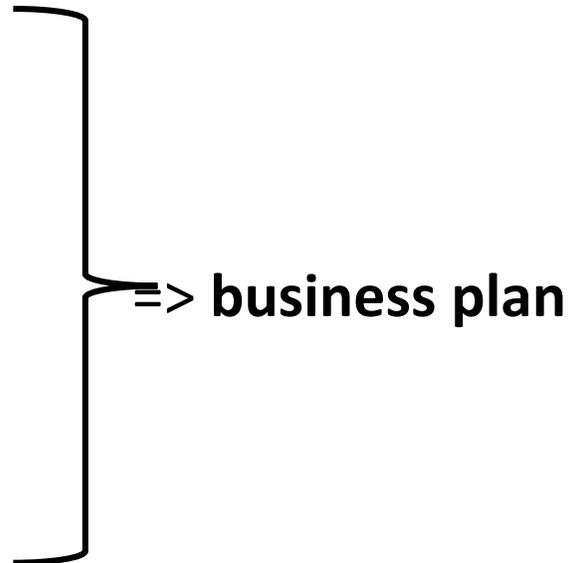
### Stabilité +

- Diversifier les sources de revenus
- Réduire les coûts fixes, e.p. non opérationnels
- Trésorerie : disposer d'une continuité suffisante

# DE L'ANALYSE FINANCIERE AU BUSINESS PLAN

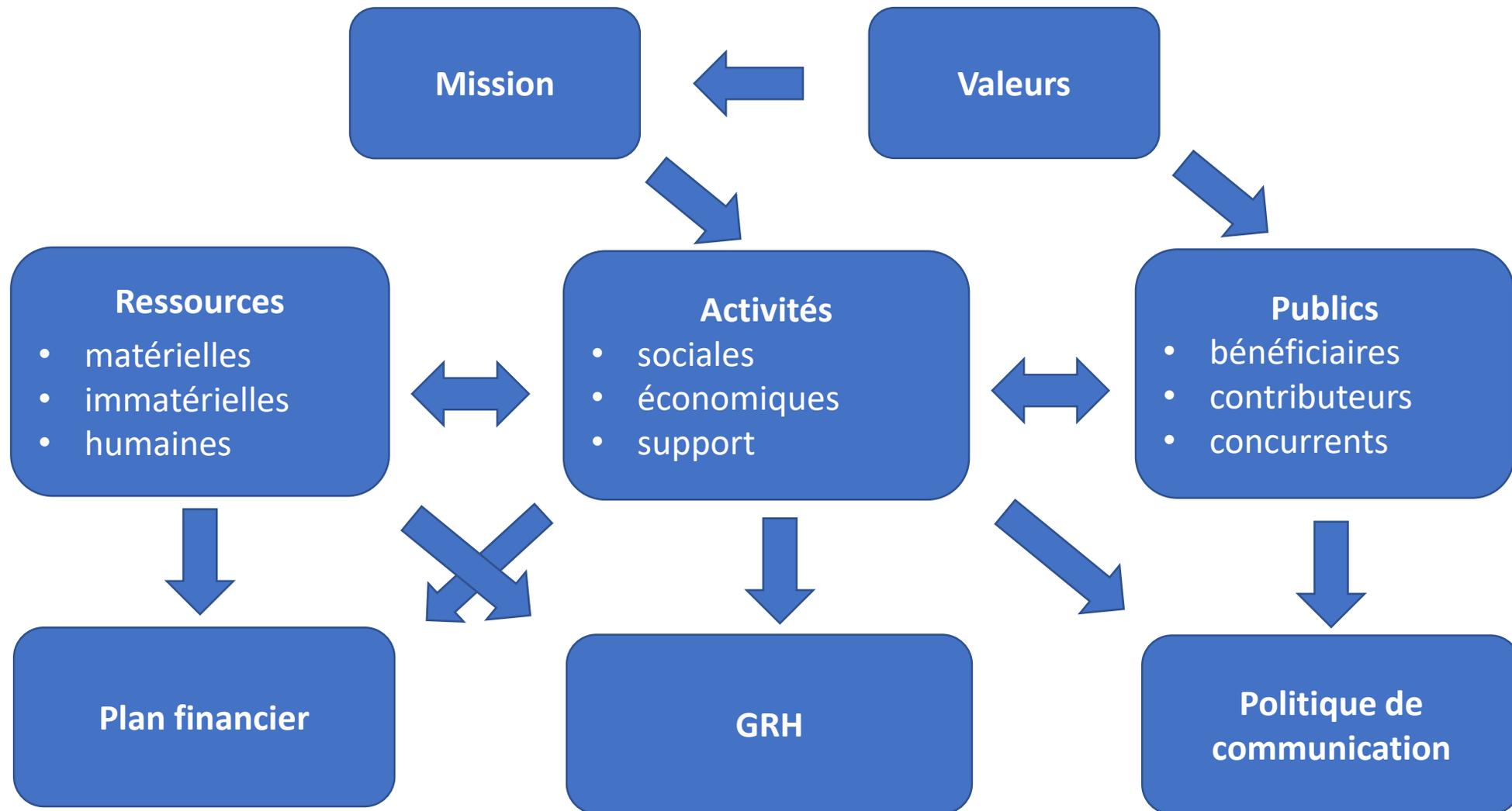
**Contrôle financier = info sur la faisabilité du modèle socio-économique retenu  
mais peu de choses sur les hypothèses qui le sous-tendent \***

- Financement assuré ?
- Ressources disponibles ?
- Compétences présentes ?
- Présence d'une concurrence ?
- Publics au rdv ?
- Accord sur les missions ?
- Valeurs partagées ?



*\* Sauf pour le mix d'activités, de son emprise sur les ressources et de ses possibilités de financement*

# CONSTRUIS TOI-MÊME TON BUSINESS PLAN



# DES VALEURS A LA MISSION

## Valeurs

- **internes** (ex. bénévolat, collaboration)

→ **qui sommes-nous ?**

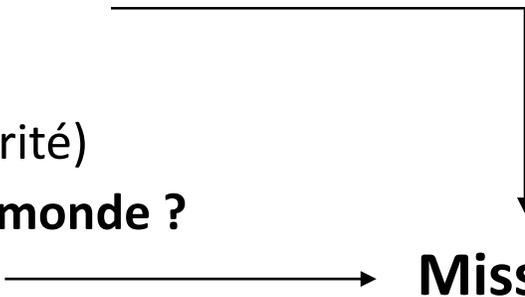
→ **qu'allons-nous faire ?**

- **externes** (ex. justice, solidarité)

→ **quelle perception du monde ?**

→ **qui ciblons-nous ?**

**Mission**



### *Risques majeurs*

- *Valeurs : mécompréhension et faible appropriation*
- *Mission : divergences entre court et long terme*
- *Antidote: consensus, explication, exemplarité*

# LES ACTIVITES : SOCIALES, ECONOMIQUES ET DE SUPPORT / 1

## Activités sociales (but social)

- services -> public ciblé
- activité des membres
- message aux tiers

## Activités économiques (financement)

- ventes, prestations
- subsides publics, dons privés
- contribution des membres

## Activités de support (des activités contra)

- soutien administratif
- gestion des membres
- recherche de financement
- coordination
- communication
- formation
- spécifiques

### *Risques majeurs*

- *Conflits entre activités destinées aux tiers et des membres*
- *Sous-estimation des activités de support*
- *Antidote: gouvernance, planification, suivi*

# LES ACTIVITES : SOCIALES, ECONOMIQUES ET DE SUPPORT / 2

**Projet = Intégration des handicapés et alimentation durable dans un quartier en difficulté**

Activités de base	Objectif social		Objectif économique			
	<i>Insertion</i>	<i>Alimentation</i>	<i>Ventes</i>	<i>Subsides</i>	<i>Dons</i>	<i>Bénévoles</i>
<i>Jardinage</i> <i>Paniers bio</i>	Handicapés	Quartier	Public Quartier	Commune		Quartier
<b>de support</b> <i>Suivi individuel</i> <i>Travail social</i> <i>Promotion</i> <i>Organisation</i>	Handicapés	Quartier Quartier		Commune	Public Public	Quartier
<b>Publics-cibles</b>	<b>bénéficiaire</b>		<b>contributeur</b>			

*Source: Michel Boving, Centre d'Economie Sociale (HEC-ULg)*

# LES PUBLICS : BENEFICIAIRES ET INTERVENANTS

## Bénéficiaires

- public-cible non actif
- membres ou public-cible actif
- tiers extérieurs à l'association

### *Problèmes :*

- *bénéficiaires multiples*
- *bénéficiaire <> destinataire ?*

**=> Plan de communication**

## Intervenants

- bénévoles et donateurs
- concurrents
- fournisseurs

### *Problèmes:*

- *différenciation ou synergie possible ?*
- *conditions d'obtention des ressources ?*

**+ Plan de financement**

### *Risques majeurs*

- *Ne pas connaître suffisamment ses publics, ne pas savoir comment les atteindre*
- *Initier une campagne de communication sans connaître son public*
- *Antidote: étude de marché, sources d'information*

# LES RESSOURCES : ORIGINE ET EMPLOIS

## Faire un relevé précis des besoins

- Ressources matérielles : locaux, mobilier et équipements  
mention particulière pour les stocks
- Ressources immatérielles: informatique, localisation
- Ressources humaines: personnel, bénévoles, membres
- Frais d'installation: frais de constitution, trésorerie de départ

=> **Plan financier**

=> **GRH**

## Recettes courantes

Recettes de ventes ou de prestation

Cotisations des membres

Dons privés, subsides publics

...

## ou recours au financement ?

(Capital et) provisions

Emprunts bancaires (ou privés)

Subventions en capital

### *Risques majeurs*

- *Oublis ... ou sous/surestimations*
- *Antidote: information et analyse*

## La gouvernance: de concepts réducteurs...

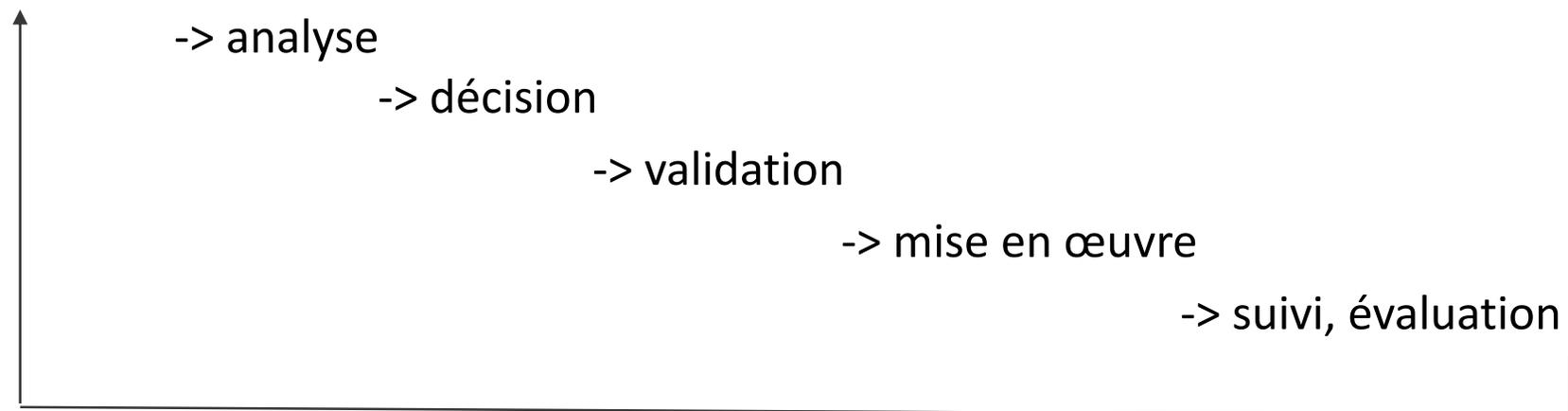
- Transparence
- Participation
- Fonctionnement vs composition des organes
- Management à distance

## Pourquoi la gouvernance ?

- Mise en œuvre du BP
- Prévention des risques

## ... à une approche pragmatique du processus décisionnel

Information



# GOUVERNANCE : LA PERSONNE AU CENTRE, MAIS PAS QUE

## Les administrateurs : un profil idéal ?

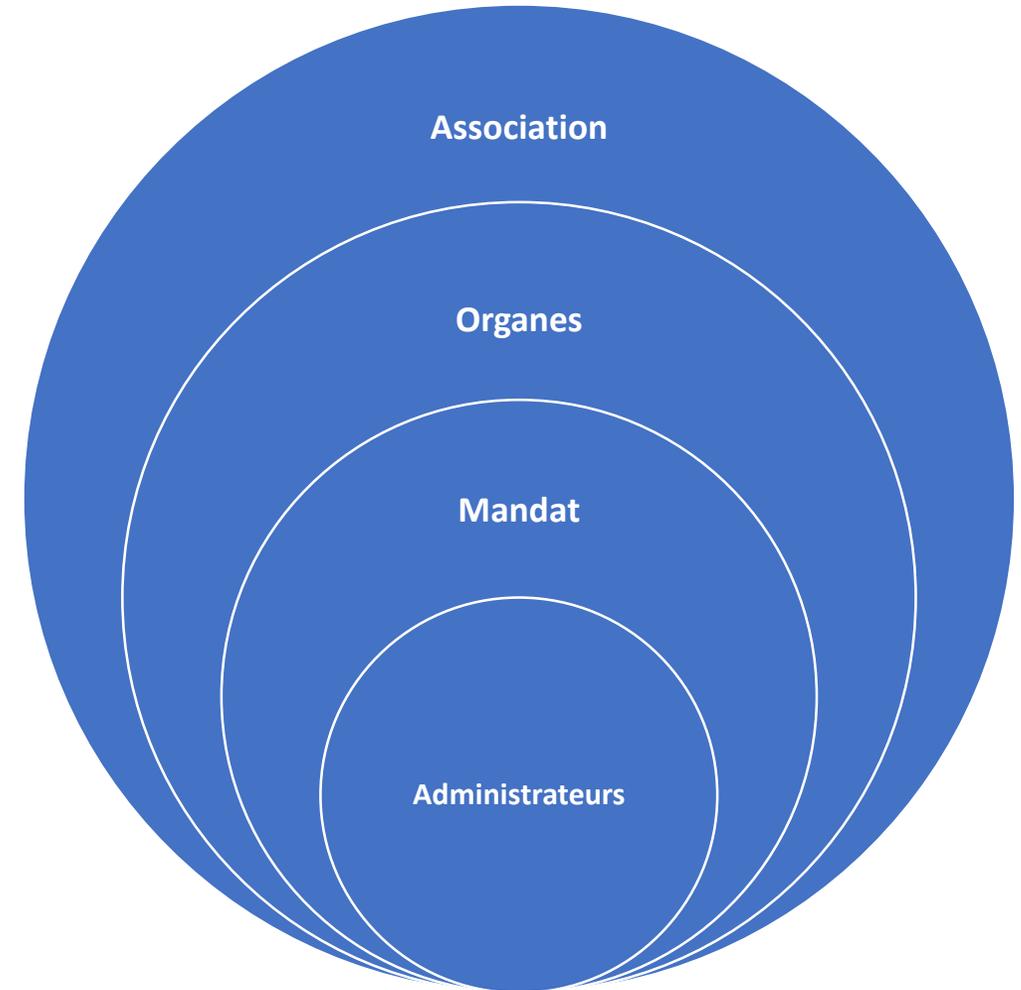
## Les conditions du mandat

## Les organes de gestion

- Compétences et fonctionnement
- Relations des organes

## L'association, comme cadre général

- Statuts, ROI, business plan, ...
- Membres et personnel



# LE PROFIL DES ADMINISTRATEURS

*Préalable: quel est le rôle de l'OA ?*

*Administrer l'ASBL ou exécuter les tâches administratives ?*

**Compétences** : la loi est (heureusement) muette, mais permet d'avoir des **administrateurs non membres**  
les statuts peuvent prévoir des **conditions**

- d'âge / **ancienneté**
- de diplôme / profession
- de **genre** / représentativité

**Privilégier des connaissances ... ?**

- opérationnelles
- **administratives**

- *CSA*
- *Notions comptables*
- *Sources de financement*
- *GRH*
- *Informatique et Internet*
- *Conduite de réunion*

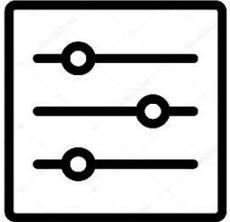
**... ou des comportements ?**

- relationnel (leader > consensus)
- information – analyse
- décision – contrôle

# LE MANDAT D'ADMINISTRATEUR

- **Durée du mandat**
- **Nombre** de mandats / consécutifs
- Renouvellement partiel
  
- **Absentéisme** (démission d'office)
- Vacance avant terme (remplacement provisoire)
- Préavis (organisation du renouvellement)
  
- **Incompatibilités**: interdictions vs résolution des conflits
  
- Gratuité vs **défraiement** vs rémunération

*Administrateurs absents ou accrochés ?  
Placez les curseurs !*



# L'ARCHITECTURE DES ORGANES DE GESTION

## Assemblée générale

- membres effectifs (loi) / **adhérents (statuts)**

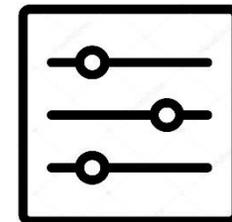
## Organe d'administration

- loi  $\neq$  OA < AG (mais **max AG/2**)
- pas forcément membres de l'AG

## Délégué à la gestion journalière

- compétence individuelle, concurrente ou conjointe
- pas forcément membre de l'OA (tiers ou personnel !)

*Beaucoup de liberté d'organisation  
Placez les curseurs !*



- **Comité de gestion**

- entre OA et DGJ
- **consultation obligatoire ?**

- **Comités consultatifs**

- mobiliser des **compétences hors OA**
- OA : compétences stratégiques et encadrement

# LES COMPETENCES DES ORGANES DE GESTION

## Assemblée générale

- compétences fixées par la loi
- en faire - ? exclu !
- **en faire + ? éviter de bloquer l'ASBL**, sauf cas particuliers (admissions, ROI, vérificateur, urgences)

## Organe d'administration

tout ce que la Loi ou les statuts ne réservent pas à l'AG

## Délégué à la gestion journalière

- définition très large de la gestion journalière
- restrictions possibles (matières, montants)
- urgences importantes => **visio-conférence !**

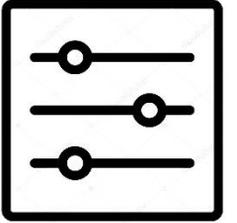
*La gestion journalière comprend aussi bien les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de l'association que les actes et les décisions qui, soit en raison de l'intérêt mineur qu'elles représentent, soit en raison de leur caractère urgent, ne justifient pas l'intervention de l'organe d'administration*

# LES DECISIONS DES ORGANES DE GESTION

## Assemblée générale

- Quorum par défaut = 50 % !
- [Quorum vs procurations](#)
- Majorité > Loi

*Quorum vs procurations, règles de majorité  
Placez les curseurs !*

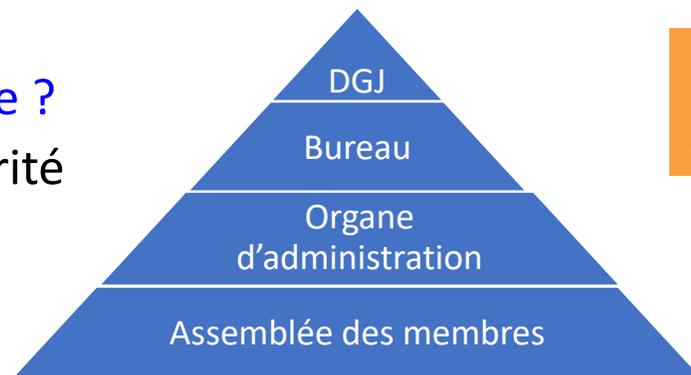


## Organe d'administration

- 1 homme = 1 voix (par défaut), mais... fondateurs : sièges vs poids votal particulier / veto
- Majorité par défaut = 50 % (> [Loi pour certaines décisions ?](#))
- Quorum vs procurations

# CONVOQUER, CONDUIRE, RAPPORTER LES REUNIONS

- Nb membres x nb réunions = constante ?
- Calendrier en début d'exercice, régularité
- Urgences => visio-conférence



*Beaucoup de liberté d'organisation  
Placez les curseurs !*

## Assemblée générale

- Délai légal 15 j + agenda (+ pièces !)
- Débat de fond > agenda légal

## Organe d'administration

- Initiative > président
- Délai libre (8 j ?)
- Invitation d'experts
- Tableau de suivi

## Le rôle du président

- Police des réunions -> cadrer les interventions
- Donner la parole à tous
- Introduire les sujets -> synthèse / décision

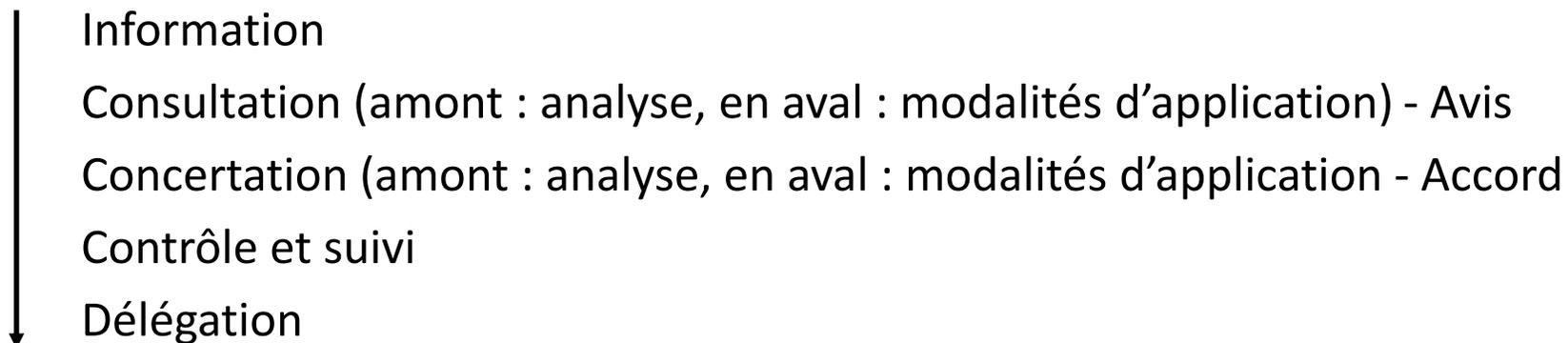
**PV** = prescrit légal / AG, OA, DGJ

- Intégral, contenu, décision
- En séance ou dans un délai fixé
- Secrétariat par l'organe même

# DEGRES ET NIVEAUX DE LA PARTICIPATION

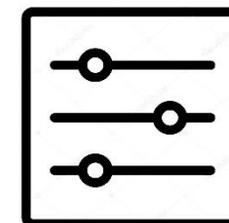
*Préalable: quel est le but de la participation ?  
Gestion ou GRH ?*

## Les degrés de la participation



## Les niveaux de la participation

- Assemblée
- Organes de gestion
- Gestion journalière



*Degrés et niveaux de la participation ?  
Placez les curseurs !*

# CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

## Les conditions de la participation

Assemblées : observateur / consultatif / membre effectif

! Personnel : sur demande, pendant le contrat, dispense de cotisation

exclusion des questions touchant au personnel (enjeux indirects !)

Organes de gestion : observateur / expert / représentant du personnel

- Conditions et exclusions: idem
- Risques : blocage de la parole, création d'un contre-pouvoir

Vers un système coopératif ?

- Entreprises sociales
- Agrément ministériel
- Complexité

*Conditions de la participation ?  
Placez les curseurs !*

# QUELQUES CONSEILS POUR LA ROUTE

- Analyse financière : nécessaire, pas suffisante
- Programme de renforcement et d'assouplissement financier
- Assurer toutes les hypothèses du plan financier
- Business plan -> faiblesses et risques -> plans B
- Mise en œuvre : dynamique et souplesse du processus de décision
- CSA: profitez-en pour faire du nettoyage éthique !

