MEMO
STRUCTURES EN DIFFICULTÉ

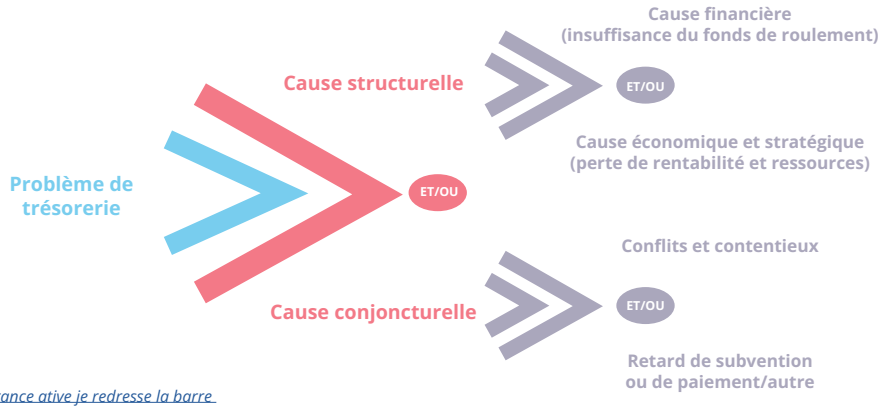
«Comprendre & s'orienter»

Face aux difficultés rencontrées par de nombreuses organisations de l'ESS, la CRESS IDF a tenté de recenser dans ce mémo, l'ensemble des ressources, dispositifs et soutiens mobilisables. Cet outil a pour objectif de proposer aux structures, mais aussi aux partenaires de l'accompagnement et du financement, des repères pratiques.

Ce mémo doit permettre de mieux diagnostiquer le niveau de difficulté et de s'orienter selon les problématiques.

Les difficultés de trésorerie constituent souvent le premier signal d'alerte pour les organisations de l'ESS. Comme le montre le schéma ci-dessous, elles peuvent découler de causes structurelles (financières, économiques, stratégiques) et/ou conjoncturelles (retards de subventions, conflits, aléas).

Identifier l'origine de ces tensions est une étape essentielle pour poser un diagnostic, distinguer les fragilités passagères, des difficultés avérées ou des situations d'urgence, et mobiliser sans délai les bons outils et partenaires.



Source: France active je redresse la barre

COMPRENDRE LA SITUATION



Avant tout, il est essentiel de poser un diagnostic clair sur la situation. Cette étape est indispensable et doit se faire en concertation avec l'ensemble des instances dirigeantes.

SIGNAUX FAIBLES

TENSIONS PASSAGÈRES DE TRÉSORERIE, BAISSE D'ACTIVITÉ, RETARDS DE PAIEMENT PONCTUELS, DIFFICULTÉS DE GOUVERNANCE.



DIFFICULTÉS AVÉRÉES

DETTES SOCIALES, PERTES RÉCURRENTES, INCAPACITÉ À PAYER CERTAINS FOURNISSEURS, CLIMAT SOCIAL DÉGRADÉ.



URGENCE

CESSATION DE PAIEMENT IMMINENTE, MENACE DE LIQUIDATION, PERTE MAJEURE DE FINANCEMENTS.



Analyser l'évolution du chiffre d'affaires, des subventions et aides, des charges, du résultat net, de la capacité d'autofinancement, du fonds de roulement, des charges financières et de l'endettement, dans une perspective d'évolution ou de diminution des ressources. En cas de pluriactivité, il est conseillé de mettre en place une comptabilité analytique pour identifier les activités ou clients déficitaires.

En cas de problèmes de trésorerie, il convient d'agir sur les facteurs internes (organisation des achats, facturation, subventions) par une meilleure anticipation et rationalisation, ou sur les facteurs externes (relations clients, affacturage, cession de créances, crédit fournisseurs) pour réduire le besoin en fonds de roulement.



Guide conçu pour aider les dirigeants à anticiper et gérer les difficultés de leur entreprise, identifier les solutions possibles et entreprendre les démarches adaptées, trouver les bons accompagnements et comprendre leurs responsabilités en matière de gestion.

JE REDRESSE LA BARRE - FRANCE ACTIVE.



Guide présentant les notions clés de gestion de trésorerie, d'outils et bonnes pratiques pour piloter les flux, ainsi que des solutions adaptées pour financer ou placer sa trésorerie, y compris de façon éthique.

JE PILOTE MA TRÉSORERIE, FRANCE ACTIVE.

DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS ILE-DE-FRANCE

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) aide les structures de l'ESS employeuses en réalisant un diagnostic et en proposant un accompagnement adapté, via des prestataires spécialisés si nécessaire ; entièrement financé, il doit être mobilisé en amont car ce n'est pas un dispositif d'urgence. L'AVISE, structure porteuse du DLA, propose maintenant un guide ressources pour les structures en difficultés.

CONTACTS (CONTACTEZ LE DLA DÉPARTEMENTAL OÙ EST SITUÉ VOTRE SIÈGE SOCIAL) : ILE-DE-FRANCE - DLA
RESSOURCE AVISE SUR LES STRUCTURE EN DIFFICULTÉS : QUEL DISPOSITIF MOBILISER SELON VOS BESOINS

QUE FAIRE SELON LE DEGRÉ DE DIFFICULTÉS ?

1 Premiers signes de fragilités



SYMPTÔMES

- **Retards ponctuels de paiement (clients ou fournisserurs) ;**
- **Baisse d'activites ou perte de marche isolee ;**
- **Difficultes de gourvernance ou manque de suivi comptable ;**
- **Premiers signes de tensions RH.**

OBJECTIFS

- **Établir un budget prévisionnel et suivre un plan de trésorerie sont les prérequis d'une bonne gestion. Ce suivi régulier, complété par des temps d'échange avec la gouvernance doit permettre d'identifier au plus tôt les signaux faibles.**

- **Prévenir, il faut appréhender les premières difficultés, rapidement identifier les causes, qui peuvent être externes ou internes à l'organisation, et agir en conséquence.**

Le Centre d'information sur la prévention Île-de-France des difficultés en entreprises, met à disposition des dirigeants, des informations variées et utiles. Des rendez-vous gratuits tous les jeudis permettent d'évaluer de façon objective, les difficultés éventuelles des entreprises et leur niveau de gravité.

POUR EN SAVOIR +
POUR PRENDRE RDV

Banque de France – Correspondants TPE : Outil OPALE à destination des TPE qui propose une **simulation gratuite** afin de comparer les performances de la structure concernée et celles du secteur d'activité pour évaluer ses décisions.

DÉCOUVRIR OPALE
TPMEXX@BANQUE-FRANCE.FR
Attention : XX à remplacer par le département correspondant pour que le mail soit correct

L'URSSAF propose un **bouquet d'offres** pour les entreprises en difficultés. **La visite conseil** est un service gratuit qui permet de rencontrer un spécialiste qui vient dans l'entreprise pour vérifier les démarches et les déclarations.
La visite conseil n'est pas un contrôle : en cas d'erreur, il n'y a aucun risque de redressement. Attention sont concernées les structures qui ont embauché leur premier salarié depuis moins de 18 mois et qui ont 11 salariés maximum.

ESPACE EN LIGNE
OU 39 57 PAR TÉLÉPHONE

Prev'Asso – Un accueil inconditionnel d'urgence pour toute association employeuse en rupture de trésorerie à moins de 9 mois et un diagnostic pour objectiver la situation. En cas de situation d'urgence réelle un accompagnement est déployé, permettant le plus possible la sauvegarde des activités et des emplois. (à partir de novembre en Île-de-France)

POUR EN SAVOIR + / MOUVEMENT ASSOCIATIF ÎLE-DE-FRANCE

Les Délégués de la vie associative de votre département :

75 - sdjes-jep@ac-paris.fr
77 - ce.sdjes77.vieasso@ac-creteil.fr
78 - ce.sdjes78.associations@ac-versailles.fr
92 - ce.sdjes92.jeunesse@ac-versailles.fr
93 - ce.sdjes93.vie-associative@ac-creteil.fr
94 - ce.sdjes94.vie-associative@ac-creteil.fr
91 - ce.sdjes91.vieassociative@ac-versailles.fr
95 - ce.sdjes95.vieassociative@ac-versailles.fr



QUE FAIRE SELON LE DEGRÉ DE DIFFICULTÉS ?

2 Difficultés avérées mais réversibles



SYMPTÔMES

- **Retards de paiement répétés (URSSAF, impôts, fournisseurs) ;**
- **Tensions de trésorerie persistantes ;**
- **Climat social fragile, premiers licenciements envisagés ;**
- **Perte de marchés significative.**

OBJECTIFS

- **Objectif : traiter les tensions et sécuriser la structure.**

BONNE PARTIQUE : Ne pas s'isoler

- **Prévenir et associer les partenaires stratégiques : commissaire aux comptes (CAC), comité social et économique (CSE), associés, financeurs historiques.**
- **Garder le dialogue avec son établissement bancaire et ses fournisseurs.**
- **Se mettre en lien avec les réseaux sectoriels et fédérations du territoire.**

CODEFI : Comité départemental proactif constituée de plusieurs acteurs locaux (bdF, DEETS, URSSAF, Pref, DGFIP), qui proposent un **appui transversal** pour une meilleur orientation et accompagnement.

RECOURIR À UN DIAGNOSTIC FINANCIER COEDEFI : CCSFXX@DGFIP.FINANCES.GOUV.FR

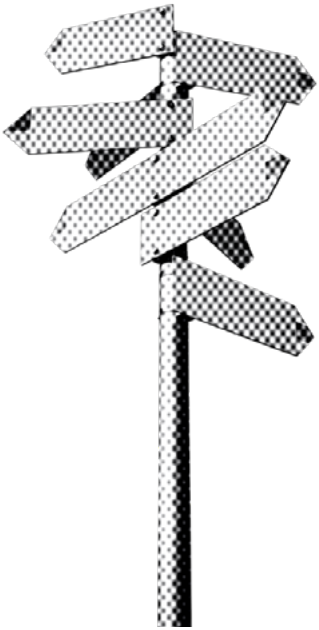
Attention : XX à remplacer par le département correspondant pour que le mail soit correct

Médiation du crédit banque de France : si votre entreprise rencontre des difficultés, la banque de France peut intervenir en tant que médiateur entre vous et vos financiers.

Site Banque de France



URSSAF : remise de majoration de retard sur l'espace personnel urssaf.fr



Permanences juridiques : la CRESS et le Barreau de Paris proposent en partenariat des permanences juridiques gratuites et anonymes de 30 minutes au téléphones tous les vendredis.

Site CRESS IDF

QUE FAIRE SELON LE DEGRÉ DE DIFFICULTÉS ?

3 Situation critique (urgence)



SYMPTÔMES

- **Cessation de paiement imminente (moins de 45 jours de trésorerie) ;**
- **Dettes sociales et fiscales cumulées, poursuites enclenchées ;**
- **Impossibilité de financer les salaires ;**
- **Risque de liquidation judiciaire à court terme.**

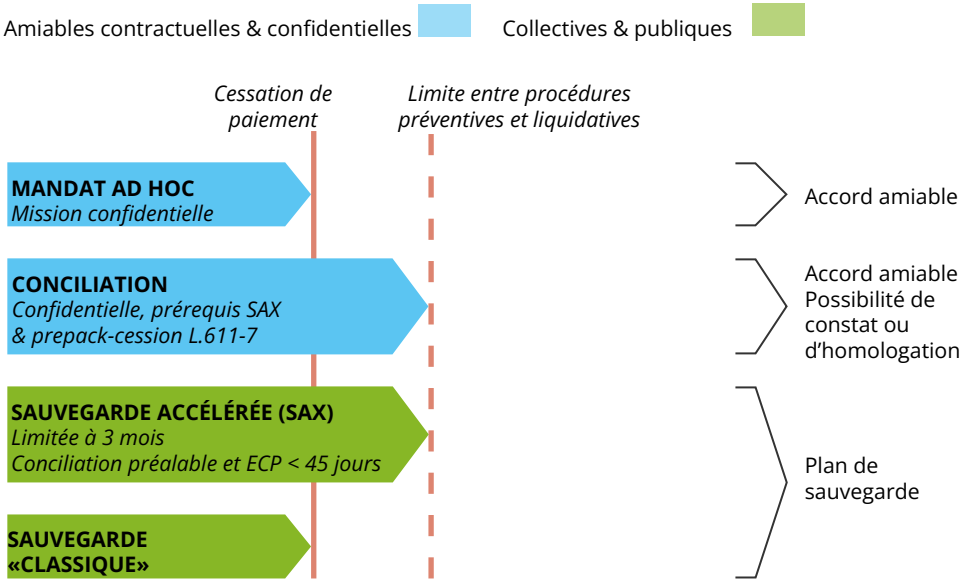
OBJECTIFS

- **Objectif : sauver ce qui peut l'être et préparer les procédures si nécessaire.**

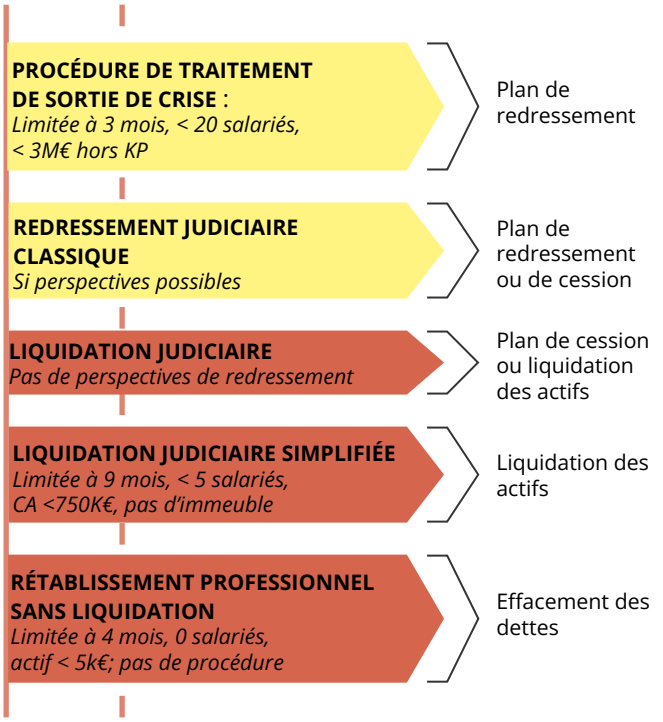
Accompagné par un ***expert-comptable*** il est possible de mettre en place un mandat ad hoc ou conciliation, des procédures préventives et confidentielles. Rappel des notions :

- **Mandat ad hoc :** C'est le président du tribunal qui demande au débiteur dont il détermine la mission. La procédure est parfois suggérée par des créanciers financiers en cas de difficultés prévisibles. La durée est fixée par l'Ordonnance de désignation (généralement 3 à 4 mois, renouvelable). L'objectif est de faciliter le retournement de l'entreprise grâce à une restructuration confidentielle des dettes de haut de bilan.

- **Conciliation :** procédure déclenchée par la société (requête documentée auprès du président du tribunal). La société ne doit pas en cessation de paiements depuis plus de 45 jours. Le conciliateur doit favoriser une conclusion entre le débiteur et ses principaux créanciers. Ici vous pouvez sollicitez les aides de la régions IDF (voir p. 10) pour vous aider à recouvrir les frais associés à cette démarche.



Si la cessation de paiement est avérée, il reste les procédures collectives : sauvegarde, redressement, liquidation.



COMMENT AGIR ?

La Région Île-de-France :

Le Chèque Prévention Île-de-France propose une subvention de 10 000 euros aux associations ayant engagé depuis 2023 une procédure de prévention (mandat ad hoc ou conciliation) et obtenu un accord avec leurs créanciers. Sont éligibles celles immatriculées depuis deux ans, avec 1 à 249 salariés et un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros. Les frais couverts concernent notamment le greffe, les experts-comptables, commissaires aux comptes et mandataires.

Le Prêt Île-de-France Prévention s'adresse aux associations de plus de 20 salariés en difficulté de trésorerie, engagées ou souhaitant s'engager dans une procédure de prévention. Il peut atteindre 300 000 euros, sur sept ans maximum avec deux ans de différé, sans garanties mais avec un cofinancement bancaire équivalent.

Site mesdemarches.iledefrance.fr
Pour d'éventuelles questions ou
cheque-prevention-idf@asp-public.fr

APESA Île-de-France :
Soutien psychologique aux dirigeants

contact75@apesa-france.com

France Active propose le **Prêt Participatif RELANCE**, accessible à toutes les structures de l'ESS pour créer ou consolider de l'emploi, d'un montant maximum de 1,5 M€ sur une durée maximale de 7 ans incluant un différé possible de 3 ans.

Site de France Active Île-de-France

France Active Métropole dispose également du **FAR 93 (Fonds d'Avance Remboursable),** destiné aux associations insérantes du 93 rencontrant un problème de trésorerie ponctuel, avec un prêt à 0 % jusqu'à 30 000 €, remboursable sur un an. Un dispositif similaire spécifique pour les structures parisiennes est porté à Paris par Paris Initiative Entreprise.

Site de France Active Métropole et Site de P.I.E

TENSIONS RELATIONNELLES

Dans une structure déjà confrontée à des difficultés financières ou organisationnelles, les tensions relationnelles s'exacerbent et deviennent un facteur aggravant. La pression accrue sur les équipes, les incertitudes liées à l'avenir de l'organisation et la charge de travail souvent déséquilibrée favorisent l'émergence de conflits et de malentendus. La communication interne s'appauvrit, les relations se tendent, et la confiance entre collègues ou avec la hiérarchie peut s'éroder rapidement. Ces symptômes, loin d'être anodins, amplifient les difficultés initiales et compromettent la capacité collective à trouver des solutions.

SYMPTÔMES

- **Conflits fréquents au sein de l'équipe ;**
- **Baisse de motivation et d'engagement ;**
- **Augmentation de l'absentéisme ou du turnover ;**
- **Difficultés de communication et malentendus récurrents ;**
- **Sentiment de stress, d'isolement ou de mal-être chez certains membres de l'équipe ;**
- **Dégradation de la qualité du travail ou des services rendus.**

OBJECTIFS

- **S'informer sur tensions pour situer sa situation personnelle ;**
- **Diagnostiquer les effets des tensions (vocabulaire médical ou juridique) ;**
- **Gérer les tensions : choisir l'apaisement collectif ou personnel.**



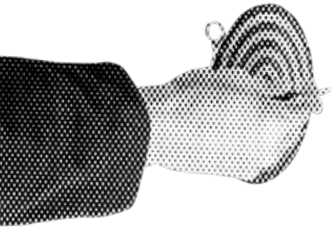
COMMENT AGIR ?

Inspection du travail :

La DDETS (Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités) propose conseil, information sur les droits et obligations au travail, contrôle, et possibilité de médiation collective. Gratuit pour salarié·es.

75 - idf-ud75.renseignements@drieets.gouv.fr
77 - ddets-direction@seine-et-marne.gouv.fr
78 - ddets-direction@yvelines.gouv.fr
92 - idf-ut92.uc1@drieets.gouv.fr
93 - idf-ud93.direction@drieets.gouv.fr
94 - idf-ut94.direction@drieets.gouv.fr
91 - ddets-direction@essonne.gouv.fr
95 - ddets@val-doise.gouv.fr

Médecine du travail / Psychologue du travail
Ces services offrent information, sensibilisation, écoute et appui psychologique aux salarié·es. L'employeur prend en charge les cotisations ou frais obligatoires.



OPCO (Opérateurs de compétences) Permet le financement ou co-financement de formations (management, facilitation, intelligence collective, communication non violente…), mais aussi de certaines interventions personnalisées.

Contactez votre OPCO ou celui dont dépend l'organisation concernée.

Dispositif PCRH (Prestation Conseil RH) Destiné aux TPE/PME ce dispositif permet d'obtenir un diagnostic RH complétement adapté aux besoins de l'entreprise (fiches de poste, stratégie RH, recrutement, etc.), souvent co-financé par la DREETS et les OPCO. Gratuit ou pris en charge selon les cas.

PCRH : Prestation de conseil en ressources humaines pour les TPE-PME - Direction régionale interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS) concernée.

INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) :
Propose des ressources documentaires, des études, outils de diagnostic (ex : OiRA pour les risques psychosociaux), formations sur les risques professionnels, prévention. Gratuit pour les salarié·es / bénévoles selon les ressources de l'association.

https://www.inrs.fr/
OIRA
Outils « Faire le point sur les RPS »
Petite Entreprise concernée.

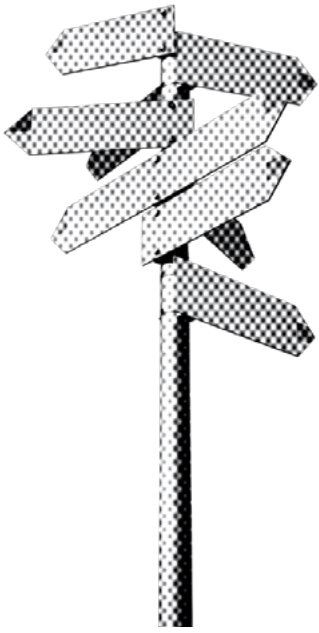
Médiation collective – Dispositif ARESO
Proposée par l'ARACT (Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), la médiation collective intervient sur les tensions collectives dans une structure : dialogue, animations, ateliers, etc. Prise en charge partielle selon les conditions. Concrètement un binôme de facilitateurs peut intervenir dans l'entreprises soit en proposant des formations.

https://www.anact.fr/areso

Mutuelles d'entreprise
Au-delà de la couverture santé, certaines mutuelles offrent des services d'écoute psychologique, des conseils en qualité de vie au travail, ou des logiciels. Gratuit ou partiellement financé selon la mutuelle.

Conseil des Prud'hommes
En cas de litige individuel lié à un contrat de travail (salarié vs employeur), le Conseil des Prud'hommes offre une conciliation, et s'il n'y a pas d'accord, un jugement. La saisine est gratuite, mais l'assistance ou la représentation par avocat peut engendrer des frais.

Saisir le conseil de prud'hommes (CPH) | Service-Public.fr



Les signaux faibles

- Absentéisme, turnover, conflits
- Manque de visibilité, d'outils de suivi (trésorerie, pilotage)
- Gouvernance fragilisée ou défaillante
- Manque de stratégie, feuille de route ou projet social/associatif
- Délais de paiement allongés
- Relations dégradées avec la banque

Agir et définir les priorités

1. **État des lieux** > faire un plan de trésorerie
2. **Communication** > partager et échanger avec stratégie à la gouvernance, aux salariés, et avec les partenaires
3. **Faire-face** > avec l'expert-comptable, un·e avocat·e, les dispositifs dédiés : Prév'ASSO, CODEFI, la Banque
4. **Consolider et relancer**

Mémo rédigé en septembre 2025 – Les informations contenues dans ce document sont susceptibles d'évoluer rapidement –
N'hésitez pas à tenir informée la CRESS Île-de-France : contact@cressidf.org



https://www.cressidf.org/

cress
Chambre Régionale
de l'Économie Sociale
et Solidaire Ile-de-France