2nd édition
Septembre 2026

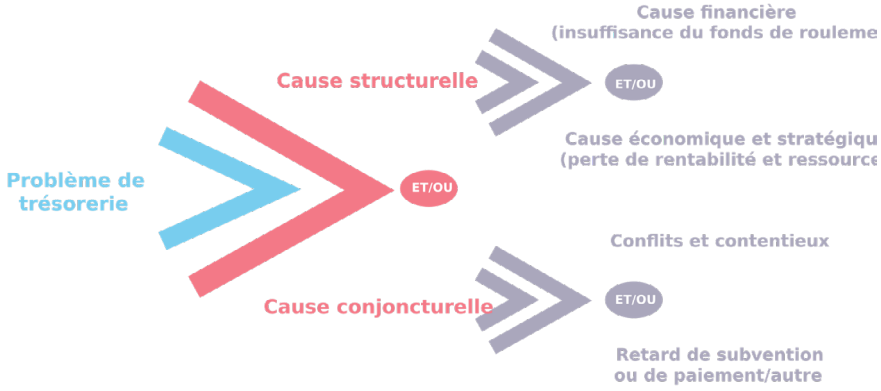
MEMO
STRUCTURES EN DIFFICULTÉS

«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, afin d'offrir aux structures — mais aussi aux partenaires de l'accompagnement et du financement — des repères pratiques pour mieux diagnostiquer le niveau de difficulté et s'orienter selon les problématiques rencontrées.

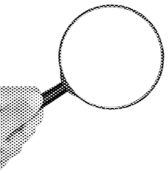
Les difficultés de trésorerie constituent souvent le premier signal d'alerte pour les organisations de l'ESS. Comme le montre le schéma ci-dessous, elles peuvent découler de causes structurelles (financières, économiques, stratégiques) et/ou conjoncturelles (retards de subventions, conflits, aléas).

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. Une étape indispensable qui 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**

Plusieurs indicateurs permettent d'objectiver la situation, à étudier sur un plan prospectif d'évolution ou de diminution des ressources :

- Évolution du chiffre d'affaires
- Poids des subventions d'exploitation
- Poids des charges d'exploitation
- Charges d'exploitation et hors exploitation
- Résultat net
- Capacité d'autofinancement ✶
- Évolution du fonds de roulement ✶
- Poids des charges
- Niveau d'endettement

Dans le cas d'une **pluriactivité**, il est recommandé à la structure d'établir une comptabilité analytique pour identifier les activités ou les financeurs déficitaires **et disposer indicateurs appropriés pour la gestion de chacune des activités.**

✶**Capacité d'autofinancement :** indicateur qui mesure les ressources internes qu'une entreprise génère pour financer ses besoins sans recourir à des financements externes.

✶**Besoin en fonds de roulement :** indicateur essentiel pour tout créateur d'entreprise. Il correspond au décalage de trésorerie issu de l'activité courante de l'entreprise.

- En matière de problèmes de trésorerie, si les facteurs sont internes, il faut réinterroger l'organisation en matière d'anticipation des achats, de facturation ou de mobilisation des subventions. Une rationalisation des achats, la négociation d'acomptes plus importants, la mise en place d'un système de relances systématiques peuvent parfois suffire à diminuer le besoin en fonds de roulement.

- Si les facteurs sont externes, il faut interroger les relations clients ou, si elles s'avèrent rassurantes, il est possible de mettre en place des solutions d'affacturage, de cession de créances (Dailly, notamment) ou de crédit fournisseurs.



Ce support vous aide à réagir vite face aux retards de paiement ou aux baisses de trésorerie. Il vous donne des réflexes simples pour réorganiser vos achats, accélérer vos relances et mobiliser des financements courts termes (comme l'affacturage ou la cession de créances)

Je redresse la barre - France Active.



Ce document rassemble les outils clés pour suivre vos flux d'argent au quotidien et sécuriser votre activité. Vous y trouverez des options concrètes pour financer vos besoins selon votre situation, ainsi que des pistes pour placer vos excédents de manière éthique.

Je pilote ma trésorerie, France active.

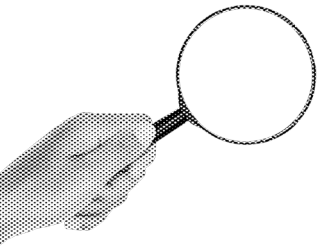
DLA LE DISPOSITIF LOCAL D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

Le Dispositif Local d'Accompagnement s'adresse à l'ensemble des structures employeuses de l'ESS. Les chargés de mission DLA réalisent un diagnostic des difficultés rencontrées par la structure, puis orientent vers l'accompagnement le plus approprié, pouvant faire intervenir un prestataire spécialisé, afin de travailler précisément sur les sujets identifiés. Ce dispositif est intégralement financé. Toutefois, il ne s'agit pas d'un dispositif d'urgence : il est donc essentiel de le mobiliser suffisamment tôt.

Contacts (Contactez le DLA départemental où est situé votre siège social) : Île-de-France - DLA

QUE FAIRE SELON LE DEGRÉ DE DIFFICULTÉS ?

1 Premiers signes de fragilités



SYMPTÔMES

- **Retards ponctuels de paiement (clients ou fournisseurs) ;**
- **Baisse d'activités ou perte de marché isolée ;**
- **Difficultés 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.**

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

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.

banque-france.fr - TPMExx@banque-france.fr
Attention : XX à remplacer par le département correspondant pour que le mail soit correct

Découvrez des solutions et conseils pour redresser votre entreprise en difficulté et surmonter les défis financiers avec succès.

Découvrez le dispositif

URSSAF – 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. Ce n'est pas un contrôle : en cas d'erreur, il n'y a aucun risque de redressement. Elle concerne les structures qui ont embauché leur premier salarié depuis au moins 18 mois et qui ont 11 salariés maximum.

Sur votre espace URSSAF en ligne, posez une question dans le cadre du rescrit social ou 39 57 par téléphone

Ressources de la CCI pour les entreprises en difficulté – le réseau des CCI propose un centre de ressources dédié (suivi de l'activité, traitement des difficultés, médiation du crédit), ainsi qu'un autodiagnostic en ligne gratuit et confidentiel, pour faire un premier état des lieux de la santé économique et financière de la structure.

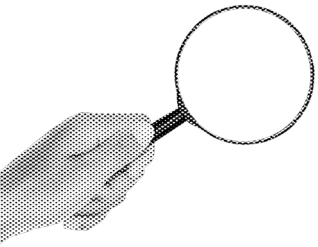
Site Internet de la CCI

Les Délégués de la vie associative de votre département :
En cas de difficultés ou pour toute démarche structurelle, les Services départementaux à la jeunesse, à l'engagement et aux sports (SDJES) sont vos interlocuteurs privilégiés. Leurs délégués à la vie associative vous accompagnent dans la consolidation de vos projets et le soutien de votre structure. Vous pouvez contacter directement le délégué de votre département aux adresses suivantes :

75 **-** sdjes-jep@ac-paris.fr
77 **-** ce.sdjes77.vieasso@ac-creteil.fr
78 **-** ce.sdjes78.vieassociative@ac-versailles.fr
91 **-** ce.sdjes91.vieassociative@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
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

Objectif :

- Traiter les tensions et sécuriser la structure.

Bonne pratique : 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.

Groupement de Prévention Agréé Île-de-France (GPA IdF) : est une porte d'entrée gratuite et confidentielle pour les dirigeants d'entreprise. S'appuyant sur un réseau d'experts bénévoles (chefs d'entreprise, experts-comptables, avocats, financiers), le GPA IdF accompagne les dirigeants dès l'apparition des premiers signaux faibles en réalisant un premier diagnostic global, avant de les orienter vers les interlocuteurs et dispositifs les plus appropriés.

Antenne dans chaque département francilien.
contact@gpa-idf.org — 01 89 16 87 95 — Site internet GPA IDF

France Active : Soutenu par la Région Île-de-France, le programme Trajectoire de France Active accompagne les structures de l'Économie sociale et solidaire (ESS) qui traversent une phase de fragilisation économique. Après un diagnostic, un accompagnement renforcé est mis en place avec des conseillers expérimentés afin d'identifier les difficultés, retrouver leur capacité d'action et consolider leur modèle économique. Un prêt à taux zéro pouvant aller jusqu'à 60 000 € sur 60 mois peut être mobilisé pour stabiliser la trésorerie, un prêt qui s'intègre à d'autres solutions financières éventuelles.

Contacts par département :
75 : Paris Initiative Entreprise : contact@pie.paris, 01 53 04 02 62
92/93/94 : France Active Métropole : accueil@franceactive-metropole.org, 01 49 67 00 49
77/91 : France Active Seine-et-Marne Essonne : contact@franceactive-seineetmarneessonne.org, 01 64 87 00 99
78/95 : Initiactive 95-78 : accueil@initiactive9578.fr, 01 30 31 96 66

CRESS IDF et Barreau de Paris : un partenariat qui propose des permanences gratuites (avec des avocats du Barreau de Paris) et anonymes (30 minutes par téléphone) à toutes les structures de l'ESS qui ont des problématiques liées au droit des affaires.

Agenda en ligne de la CRESS IDF

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

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

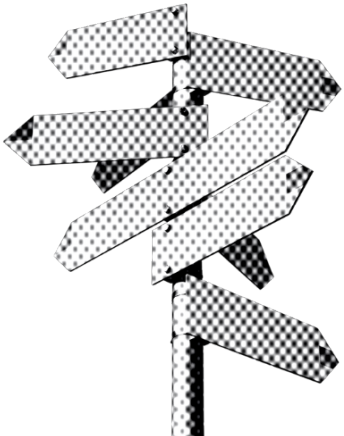
Contacts :
78 - cipyvelines@cci-paris-idf.fr
91 - contact@aecc91.com
92 - contact@cip92.fr
93 - cipseinesaintdenis@gmail.com
75 - vpons@oec-paris.fr
77 - contact@cip77.fr
Pour prendre rendez-vous, retrouver les informations sur le site de l'Ordre des Experts Comptables de la Région IDF

Prev'Asso (Le Mouvement Associatif) : est un dispositif gratuit et confidentiel destiné aux associations employeuses dont la viabilité à court terme est menacée. Il propose un accueil rapide et un accompagnement des dirigeants bénévoles et salariés pour objectiver la situation, faciliter la prise de décisions et formaliser une stratégie de sortie de crise. Mené en lien avec les acteurs du territoire, il vise à préserver le projet associatif et sauvegarder les emplois.

Contact IDF :
prevasso.idf@lemouvementassociatif.org

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

Site Internet de l'URSSAF



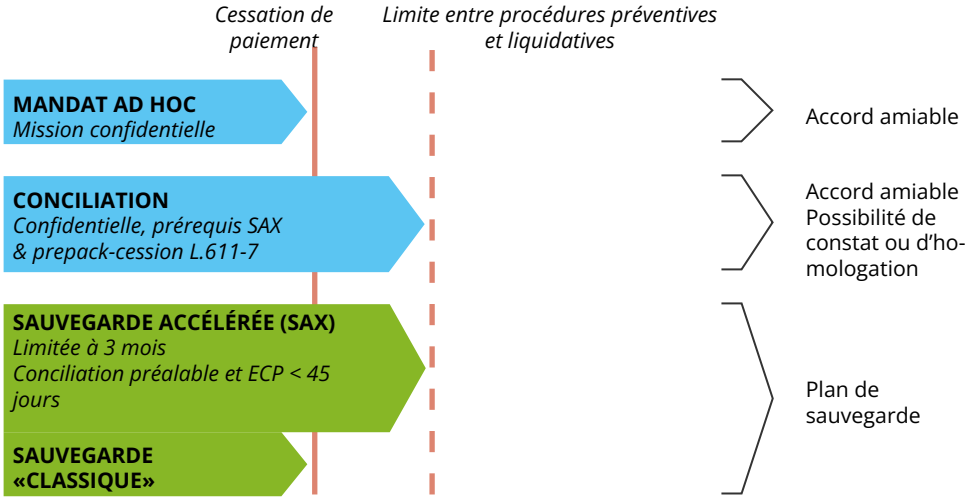
Médiation du crédit (Banque de France) Si votre entreprise rencontre des difficultés, la banque de France peut intervenir en tant que médiateur entre vous et vos financiers.

mediateur-credit.banque-france.fr
Espace médiation du crédit sur le site internet de la Banque de France

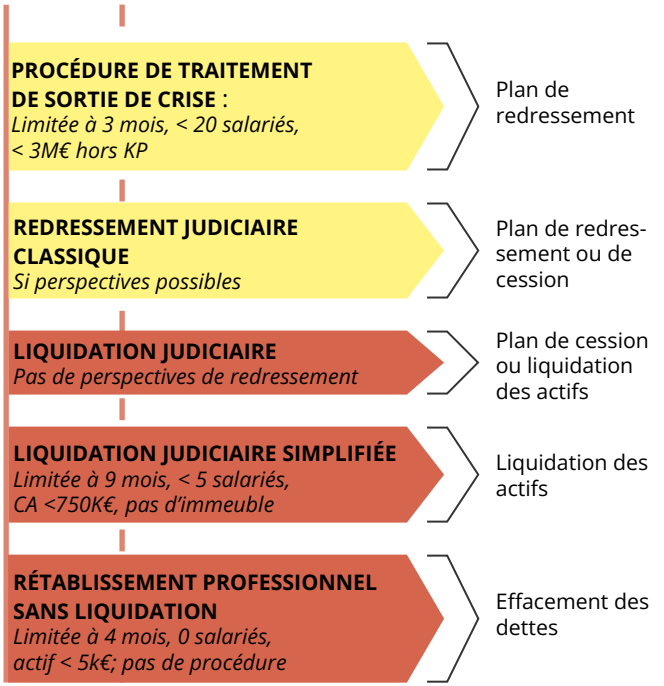
Schéma récapitulatif des procédures amiables, préventives et collective

Amiables contractuelles & confidentielles

Collectives & publiques



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



Droit image : webinaire organisé par la CRESS avec expert-comptable M Nicolas Yacoubowitch

QUE FAIRE SELON LE DEGRÉ DE DIFFICULTÉS ?

3 Situation critique (urgence)

SYMPTÔMES

- **Risque de cessation des paiements à très courts terme ;**
- **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 :** Procédure confidentielle demandée par le dirigeant au président du tribunal, qui nomme alors un mandataire et définit sa mission. Souvent suggérée par les créanciers en cas de tensions financières, sa durée est fixée par le juge (généralement 3 à 4 mois renouvelables). Son but : négocier le rééchelonnement des dettes pour rétablir la situation.
- **Conciliation :** procédure déclenchée par la structure elle-même (requête documentée auprès du président du tribunal). La structure ne doit pas être en cessation de paiements depuis plus de 45 jours. Le conciliateur doit favoriser une conclusion entre le débiteur et ses principaux créanciers.

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

Tribunaux compétents : Depuis le 1er janvier 2025, une expérimentation modifie le tribunal compétent pour les associations : Si votre association dépend de ***Paris ou Nanterre***, vous devez désormais vous adresser au ***Tribunal des Activités Économiques (TAE)*** pour vos démarches amiables ou collectives. Pour tous les autres départements d'Île-de-France, le ***Tribunal judiciaire*** reste votre seul interlocuteur.

Site du Ministère de la Justice

Tribunal de commerce / TAE (IDF) : cellule Prévention et portail numérique qui permet de choisir l'interlocuteur selon les difficultés.

Site Infogreffe

Activité partielle : (ex-chômage partiel) : permet à une structure employeuse de réduire ou suspendre temporairement l'activité de ses salarié·es, avec maintien d'une indemnisation prise en charge en partie par l'État. À mobiliser avant d'envisager des licenciements, en cas de baisse d'activité conjoncturelle (perte de subvention, marché non renouvelé…).

Faites la demande en ligne

Région IDF

Chèque Prévention : subvention de 10 000 € (dépenses éligibles minimum de 3 000 € HT) pour les associations ayant une activité économique, ayant ouvert une procédure de prévention (mandat ad hoc ou conciliation) depuis le 1er janvier 2023 et ayant obtenu un accord avec leurs créanciers.

Conditions : 2 ans d'existence, 1 à 250 salariés, CA ≤ 50 M€, siège ou établissement en Île-de-France.

Dépenses couvertes : frais de greffe, honoraires d'expert-comptable, de commissaire aux comptes, de mandataire ad hoc ou de conciliateur.

« Démarches et contacts »

Des questions ?

-*Région Île-de-France (dispositif) :* sauvegarde-entreprises@iledefrance.fr

TENSIONS RELATIONNELLES

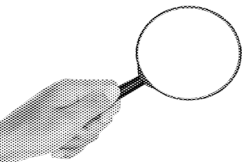
Dans une structure déjà confrontée à des difficultés financières ou organisationnelles, les tensions relationnelles s'exacerbent et deviennent un facteur aggravant. La pression accrue sur les équipes, les incertitudes liées à l'avenir de l'organisation et la charge de travail souvent déséquilibrée favorisent 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.**



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

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.

Accéder à son espace Finances publiques et à ses services en ligne sur le site du gouvernement

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.

- **Zoom RH (Uniformation)** : diagnostic RH et accompagnement personnalisé (emploi, formation, compétences), réalisé au sein de la structure sur 3 à 6 jours. Financé en partie par Uniformation, l'OPCO de la Cohésion sociale dont dépendent de nombreuses structures de l'ESS.

Site internet Uniformation

PRENDRE SOIN DE SOI ET DE SON ORGANISATION

COMMENT AGIR ?

Les difficultés économiques ont aussi un coût humain, pour les dirigeants comme pour les équipes. Plusieurs ressources existent p**our prendre soin de soi et de son organisation**, rompre l'isolement et sécuriser les décisions RH. Il est possible d'**agir** à travers **une écoute individuelle** pour faire face aux situations de détresse morale, ou en intégrant **un programme collectif** pour échanger entre pairs et préserver la santé mentale des dirigeants.

- **Programme Oasis Entrepreneurs (Ticket for Change) :** programme dédié à la santé mentale des dirigeant·es, 6 mois d'accompagnement individuel et collectif.

Site internet du programme

- **SOS Employeurs ESS (UDES) :** dispositif de pair-à-pair, rapide, gratuit et confidentiel, pour les employeurs de l'ESS en période de tension. L'UDES met en relation avec un ou deux pairs employeurs selon le secteur et le territoire, pour un premier échange dans les jours suivants, puis une orientation vers d'autres dispositifs si besoin.

Sur simple email à
sosemployeurs.idf@udes.fr

- **APESA Île-de-France :** (Accompagnement Psychologique des Entrepreneurs en Souffrance Aiguë) : soutien psychologique gratuit et confidentiel pour les dirigeants en détresse morale. Le dispositif offre une écoute individuelle et un rendez-vous rapide avec un psychologue.

Sur simple email à
contact75@apesa-france.com

COMMENT AGIR ?

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.

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.

Site internet de l'Agence pour l'Amélioration des Conditions de Travail

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.

INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) : Propose des ressources documentaires, des études, outils de diagnostic, formations sur les risques professionnels, prévention.

Exemple Outil OIRA : Outils en ligne pour aider les petites entreprises à faire leur évaluation des risques, réaliser leurs documents uniques et construire leur plan d'action de prévention.

Gratuit pour les salarié·es / bénévoles selon les ressources de l'association.

Site internet de l'INRS

Mémo rédigé en septembre 2025, mis à jour en 2026 – les informations contenues dans ce document sont susceptibles d'évoluer rapidement – N'hésitez pas à tenir informé la CRESS via ce lien.

https://www.cressidf.org/

Un cycle de webinaires pour anticiper et traverser les difficultés

14/10/26
10h00 à 12h00
Rapprochements entre structures de l'ESS
Lien d'inscription

17/11/26
10h00 à 12h00
Signaux d'alerte et ressources à mobilise
Lien d'inscription

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

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

Cofinancé par l'Union européenne

PRÉFET DE LA RÉGION ÎLE-DE-FRANCE
Liberté
Égalité
Fraternité

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

Région îledeFrance