



LE DISPOSITIF LOCAL
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

Fiche repère

Appui aux structures en difficulté

11 juin 2025

Financeurs principaux



Cofinancé par
l'Union européenne



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE



BANQUE des
TERRITOIRES



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE



BANQUE des
TERRITOIRES



le mouvement
ASSOCIATIF



RÉGIONS
DE FRANCE



ESS
France



avise

Pilotes nationaux

Opérateur national

APPUI AUX STRUCTURES EN DIFFICULTE

Table des matières

1. Contexte	3
2. Repères sémantiques	3
2.1. Difficultés conjoncturelles ou structurelles ?	3
2.2. Les causes des difficultés	3
2.3. De la gestion de crise à la sortie de crise	4
3. Principes directeurs de l'appui du DLA aux structures en difficulté	4
3.1. Un appui dédié à la consolidation et au développement des activités et des emplois des structures employeuses de l'ESS	4
3.2. Un dispositif articulé avec et autour des ressources de son territoire	4
3.3. Une approche systémique des difficultés	5
4. Organisation de l'appui du DLA aux structures en difficultés	5
4.1. Le pilotage national du DLA	5
4.2. Le pilotage local du DLA	5
4.3. Le Réseau Ressource.....	6
5. Axes de l'appui du DLA aux structures en difficultés	6
5.1. Prévenir la difficulté avant qu'elle ne survienne.....	6
5.2. Accueillir rapidement, qualifier le niveau de difficulté et prioriser	7
5.3. Accompagner à surmonter la difficulté.....	8
5.4. Capitaliser et valoriser les situations de difficultés	8
6. Synthèse.....	9

1. Contexte

Dans un contexte où les difficultés liées à la réduction des financements publics viennent s'additionner aux difficultés structurelles des structures de l'ESS, **l'appui du DLA aux structures en difficulté s'inscrit dans le cadre du cadre d'action national en tant que « cas dérogatoire »**. Il ne constitue pas une modification de la nature du dispositif, dédié à la consolidation et au développement des structures employeuses de l'ESS, mais **une réponse et une adaptation à l'évolution de leurs besoins dans une conjoncture particulière**.

Le cadre de l'appui du DLA aux structures en difficulté est celui donné par le cadre d'action national du dispositif. Annexée au cadre d'action national, cette fiche a vocation à donner des repères complémentaires sur la sémantique, les principes directeurs, ainsi que les axes d'action dans lesquels s'inscrit cet appui du DLA aux structures en difficulté.

Note : La présente fiche n'a pas vocation à outiller la mise en œuvre opérationnelle de l'appui du DLA aux structures en difficulté. Pour cela, se référer aux ressources élaborées et partagées au sein du Réseau Ressource DLA.

2. Repères sémantiques

2.1. Difficultés conjoncturelles ou structurelles ?

Par « difficultés » dans cette fiche repère, on entend la dégradation de la situation d'une structure mettant en risque sa pérennité. Il peut s'agir de difficultés conjoncturelles, c'est-à-dire liées à une situation occasionnelle défavorable pour la structure, ou de difficultés structurelles, liées à des déséquilibres ancrés dans son fonctionnement interne et/ou externe. Ces deux niveaux de difficultés sont cumulables.

2.2. Les causes des difficultés

Les difficultés d'une structure peuvent relever de facteurs externes et/ou internes tels que :

- Des facteurs opérationnels : perte d'un client, retard de paiement, défaut de gestion comptable ou budgétaire, départ d'une personne clé, panne matérielle, etc.
- Des facteurs sociaux : litige prud'homme, arrêts maladie, fort turnover, conflits, grève, etc.
- Des facteurs règlementaires : changement juridique contraignant, changement de modalité de financement préjudiciable, etc.
- Des facteurs liés au marché : concurrence privée lucrative, changement de modalité de financements publics, hausse des coûts fixes, etc.

Elles se traduisent dans la plupart des cas par des dégradations de la situation financière, c'est-à-dire des problèmes de trésorerie ne permettant plus de faire face aux dépenses courantes (par exemple des pics de trésorerie négative ou des interdictions bancaires), des problèmes de financement ne permettant plus d'obtenir les ressources nécessaires à l'activité (par exemple la perte d'un financeur ou d'un appel

d'offres) et/ou des problèmes d'endettement mettant en risque la capacité à rembourser les dettes (par exemple la baisse des fonds propres).

2.3. De la gestion de crise à la sortie de crise

Par gestion de crise, il est fait référence aux solutions court terme qu'il convient de trouver pour maintenir ou restaurer tout ou partie de l'activité. Cette situation de difficulté nécessite une action urgente.

Par sortie de crise, il est fait référence aux solutions moyen/long terme qu'il convient de trouver pour relancer et pérenniser l'activité.

3. Principes directeurs de l'appui du DLA aux structures en difficulté

3.1. Un appui dédié à la consolidation et au développement des activités et des emplois des structures employeuses de l'ESS

Indépendamment des difficultés conjoncturelles, le dispositif local d'accompagnement reste dédié à la consolidation et au développement des activités et des emplois des structures employeuses de l'ESS. L'accompagnement des structures en difficulté répond donc à la logique des critères d'éligibilité et de priorité telle que décrite dans le cadre d'action national.

L'accompagnement par le DLA des structures en difficulté est notamment conditionné à la sauvegarde de tout ou partie des emplois, et au maintien d'une ou plusieurs activités répondant à un besoin social actuel du territoire.

3.2. Un dispositif articulé avec et autour des ressources de son territoire

Le DLA est déployé sur l'ensemble du territoire, opéré par des structures porteuses fortement ancrées, et permettant un maillage fin jusqu'au niveau départemental. Le DLA est par ailleurs articulé avec et autour des ressources de son territoire, apte à agir en complémentarité avec les autres acteurs et dispositifs de l'accompagnement. Cela signifie que le DLA est en capacité d'appuyer les structures qui rencontrent des difficultés :

- En étant le contact de proximité,
- En réorientant les structures concernées vers un dispositif d'urgence s'il en existe un sur le territoire (Prev'Asso, DASESS, ESS en difficulté, etc.),
- En mobilisant l'expertise d'autres acteurs du territoire (tribunaux, experts-comptables, avocats, têtes de réseaux et fédérations sectorielles...),
- En accompagnant les structures concernées sur les territoires qui n'ont pas de dispositif d'urgence ou qui ne sont pas éligibles aux dispositifs d'urgence existants, **en fonction des priorités définies localement.**

Note : Une attention particulière sera portée à la bonne articulation du DLA avec la mise en œuvre des cellules de veille des situations de difficulté.

3.3. Une approche systémique des difficultés

L'approche systémique de l'accompagnement DLA, c'est-à-dire l'analyse des enjeux internes et externes des structures accompagnées, permet d'anticiper et de traiter la cause des difficultés. Cela signifie que le DLA est en capacité d'appuyer les structures qui rencontrent des difficultés :

- En analysant les difficultés financières comme une conséquence plutôt qu'une cause de difficulté, pour agir sur les difficultés structurelles et travailler la pérennité des emplois et des activités sur le moyen et long terme,
- En menant des actions pour prévenir les difficultés **(aller vers)** sur des thématiques qui interrogent de manière systémique (la modélisation du modèle socio-économique, les outils de pilotage économique et financier, les actions de mutualisation des ressources, etc.)

4. Organisation de l'appui du DLA aux structures en difficultés

L'appui du DLA aux structures en difficultés s'appuie sur l'organisation existante. Le paragraphe ci-dessous précise la mission des différents acteurs dans le contexte de difficultés conjoncturelles.

4.1. Le pilotage national du DLA

Le comité stratégique national fixe les principes directeurs et les axes d'action prioritaires de l'appui du DLA aux structures en difficulté, tels que définis dans cette fiche repère.

Le comité de pilotage national alimente et met en œuvre ces principes directeurs et axes d'action prioritaires.

4.2. Le pilotage local du DLA

En tant que garant du cadre national fixé et de l'adaptation des pratiques locales aux caractéristiques régionales, il revient à chaque comité stratégique régional DLA, en articulation avec les structures porteuses et l'écosystème territorial d'accompagnement, de définir et d'adapter les priorités d'appui aux structures en difficulté en fonction des besoins et spécificités du territoire et des ressources mobilisables. Il peut pour cela décider de s'appuyer sur la gouvernance infra régionale en place.

Un point d'attention particulier sera porté aux adaptations de pratiques des DLA départementaux et des DLA régionaux afin de :

- S'assurer qu'elles s'inscrivent bien dans les référentiels d'activités existants ;
- Suivre et adapter le poids des différentes activités en conséquence.

4.3. Le Réseau Ressource

Le Réseau Ressource favorise une approche globale et cohérente des besoins du réseau DLA en lien avec l'appui aux structures en difficulté. Il est notamment chargé de consolider et de partager collectivement ces besoins, et d'adapter l'appui ressources en conséquence.

5. Axes de l'appui du DLA aux structures en difficultés

Plusieurs leviers ont été identifiés autour du parcours d'accompagnement DLA pour appuyer les structures en difficulté. Ces leviers s'inscrivent dans 4 grands axes d'action :

- Prévenir la difficulté avant qu'elle ne survienne
- Accueillir rapidement, qualifier la difficulté et prioriser
- Accompagner à surmonter la difficulté
- Capitaliser et valoriser les situations de difficulté

Les modalités de mise en œuvre mentionnées ci-après sont données à titre d'illustration. Elles rendent compte d'une diversité d'expertises, de niveaux d'expérience, de spécificités territoriales et moyens disponibles. **Elles ne constituent pas une liste de bonnes pratiques universelles, mais des points de repères sur la manière dont le DLA peut appuyer les structures en difficulté.** D'autres modalités, venant s'inscrire dans les priorités d'action définies localement, peuvent être élaborées et mises en œuvre par les chargé.es d'accompagnement DLA.

Note : les modalités d'appui données en exemple dans cette partie sont issues de l'enquête menée auprès des chargé.es d'accompagnement DLA en février 2025 sur « les pratiques et besoins d'accompagnement face aux structures en difficulté ».

5.1. Prévenir la difficulté avant qu'elle ne survienne

>> Aller vers les structures

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Sondage des besoins en lien avec les têtes de réseau locales
- ❖ Mise en relation des structures déjà accompagnées par le DLA avec des organismes de prévention, de formation et/ou d'appui à la vie associative

>> Sensibiliser les structures

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Evénements de sensibilisation sur les signaux de difficultés (ateliers, visioconférences...)
- ❖ Campagne de communication pour faire connaître l'action préventive du DLA

>> Intégrer des actions préventives dans les parcours d'accompagnement

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Analyse des signaux faibles de difficulté dans le diagnostic

- ❖ Actions d'accompagnement préventives intégrées dans les parcours d'accompagnement (formations, apport d'expertise interne, mises en relation...)
- ❖ Accompagnements collectifs en prévention des difficultés : modélisation du modèle socio-économique, pilotage économique et financier, stratégies de recherche des financements, actions de coopération et de mutualisation, prévention des risques psycho-sociaux, etc.*

** Point de vigilance : les accompagnements collectifs ne doivent pas se multiplier au détriment des accompagnements individuels car les impacts ne sont pas les mêmes (ils ne se mesurent pas seulement au nombre de structures accompagnées).*

>> Identifier les spécificités sectorielles et territoriales permettant l'analyse des difficultés

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Participation des chargé.es d'accompagnement aux formations animées par les centres de ressources DLA sur le décryptage des enjeux sectoriels
- ❖ Participer aux cellules de veilles/ groupes de travail régionaux sur les situations de difficultés

5.2. Accueillir rapidement, qualifier le niveau de difficulté et prioriser

>> Accueillir rapidement les structures en difficulté

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Renforcement des capacités d'accueil au niveau du DLA régional

>> Qualifier le niveau de difficultés dès l'accueil

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Envoi d'un questionnaire d'auto positionnement avant le RDV d'accueil
- ❖ Adaptation des questions posées lors du RDV d'accueil pour identifier les difficultés
- ❖ Réalisation **d'un pré-diagnostic rapide** lors du RDV d'accueil pour cibler les causes potentielles de difficultés

>> Définir les priorités sur le territoire pour gérer les demandes entrantes

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Elaboration d'une feuille de route annuelle définissant les priorités d'accompagnement au niveau des instances de pilotage régionales et locales
- ❖ Formalisation de critères d'éligibilité complémentaire au niveau local pour l'accompagnement par le DLA des structures en difficulté

>> Réorienter les structures en difficulté

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Contribution à l'élaboration d'une cartographie des dispositifs et acteurs qui accompagnent les structures en difficulté sur le territoire
- ❖ Animation / participation aux événements d'interconnaissance entre dispositifs et acteurs qui accompagnent les structures en difficulté sur le territoire
- ❖ Participation du/de la chargé.e d'accompagnement DLA au tour de table mobilisant les principaux partenaires des structures en difficulté

5.3. Accompagner à surmonter la difficulté

Comme décrit dans les principes directeurs précédemment, l'accompagnement par le DLA des structures en difficulté sur le territoire concerne « les territoires qui n'ont pas de dispositif d'urgence ou qui ne sont pas éligibles aux dispositifs d'urgence existants, en fonction des priorités définies localement ». **Par ailleurs, un accompagnement à surmonter une situation de crise nécessite des connaissances et compétences spécifiques, notamment en matière d'analyse financière, de droit commun, de posture et de gestion du stress. Avant de prioriser cet axe de l'appui du DLA aux structures en difficulté, il convient donc de tenir compte des moyens et niveaux d'expertise des chargés.es d'accompagnement DLA du territoire.**

>> Optimiser les délais de prise en charge des structures en difficulté

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Adaptations de l'outillage du diagnostic partagé pour mieux cibler les difficultés
- ❖ Expérimentation d'un format de diagnostic allégé « flash »

>> Accompagner la gestion de crise des structures en difficulté

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Préfiguration d'une ingénierie de parcours pour certaines thématiques de difficulté et présélection de prestataires compétents mobilisables rapidement
- ❖ Apport d'expertise interne sur des actions ciblées comme l'appui à l'élaboration d'un plan de trésorerie prévisionnel

- >> Accompagner la sortie de crise des structures en difficulté

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Elaboration de plans d'accompagnement en deux phases, avec une 1^{ère} phase ciblant la gestion de la crise, et une 2^{ème} phase ciblant la relance et conditionnée à la réussite de la 1^{ère}

5.4. Capitaliser et valoriser les situations de difficultés

>> Appuyer les adaptations de pratiques métier des chargés.es d'accompagnement DLA

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Organisation d'une action de formation sur la gestion de la charge mentale
- ❖ Animation d'ateliers thématiques sur l'évolution des pratiques métier dans le cadre des comités d'orientation régionaux
- ❖ Echanges entre pair.es dans les espaces inter DLA
- ❖ Remontée des besoins d'appui et d'outillage auprès des centres de ressource DLA

>> Valoriser la manière dont le DLA peut prévenir et accompagner les difficultés pour mieux les diffuser au sein et en dehors du réseau DLA

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Suivi des accueils de structures en difficulté dans ILO
- ❖ Suivi des accompagnements de structures en difficulté dans ILO
- ❖ Recueil de témoignages de structures en difficulté accompagnées

- ❖ Rédaction d'une note annuelle sur les situations de difficultés accompagnées

>> Identifier les situations de difficultés que le DLA n'est pas en capacité d'accompagner

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Suivi des structures en difficulté réorientées dans ILO

>> Suivre l'évolution des besoins des structures accompagnées

Quelques exemples de pratiques à titre d'illustration uniquement :

- ❖ Suivi de l'évolution des thématiques d'accompagnement dans ILO
- ❖ Mobilisation d'un comité d'appui annuel dédié au suivi des structures accompagnées l'année précédente

6. Synthèse

L'appui du DLA aux structures en difficulté s'inscrit dans 4 grands axes d'action, avec des priorités et des modalités de mise en œuvre différentes selon les besoins, moyens et spécificités des territoires.

Le tableau ci-dessous illustre l'articulation de ces axes avec le parcours d'accompagnement DLA.



Prévenir la difficulté avant qu'elle ne survienne	<ul style="list-style-type: none">• Aller vers les structures• Sensibiliser les structures• Identifier les spécificités sectorielles et territoriales permettant l'analyse des difficultés			<ul style="list-style-type: none">• Intégrer des actions de prévention des difficultés dans les parcours d'accompagnement		
Accueillir rapidement, qualifier le niveau de difficulté et prioriser		<ul style="list-style-type: none">• Accueillir rapidement les structures en difficulté• Qualifier le niveau de difficulté• Définir les priorités sur le territoire pour gérer les demandes entrantes• Réorienter les structures en difficulté				
Accompagner à surmonter la difficulté			<ul style="list-style-type: none">• Optimiser les délais de prise en charge des situations de difficulté• Accompagner la gestion de crise des structures en difficulté• Accompagner la sortie de crise des structures en difficulté			
Capitaliser et valoriser les situations de difficulté	<ul style="list-style-type: none">• Appuyer les adaptations de pratiques métier des chargé.es d'accompagnement DLA					
		<ul style="list-style-type: none">• Identifier les situations de difficulté que le DLA n'est pas en mesure d'accompagner	<ul style="list-style-type: none">• Suivre l'évolution des besoins des structures accompagnées			<ul style="list-style-type: none">• Valoriser les situations de difficultés prévenues et/ou accompagnées par le DLA