

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT DES ASSOCIATIONS EN DIFFICULTE

MARS 2026



Fédération
des acteurs de
la solidarité

Diagnostic, dispositifs d'appui et ressources

Introduction

Ce guide a été élaboré par la FAS pour accompagner les associations adhérentes confrontées à des difficultés économiques, de gouvernance ou de ressources humaines. Face à un contexte de fragilisation croissante du secteur associatif solidaire, il recense les dispositifs d'appui mobilisables et présente les chantiers en cours de développement au sein de la FAS.

Contexte 2025-2026

Les données URSSAF révèlent une dégradation continue : hausse des redressements judiciaires (+245 établissements T4 2025, maximum depuis 2018), tensions de trésorerie croissantes, et retards de paiement des subventions affectant plus de 50% des structures. L'année 2026 s'annonce particulièrement difficile.

1. Identifier les difficultés

Une intervention précoce est déterminante. Les dispositifs d'accompagnement sont plus efficaces lorsque la structure dispose encore de marges de manœuvre. Cette section présente les principaux signaux d'alerte à surveiller.

1.1 Difficultés économiques et de trésorerie

Les tensions financières constituent souvent le premier signal visible de difficultés structurelles. L'enquête solidarité 2025 révèle que 50,5% des structures subissent des retards de versement de subventions, 14% ont recours à des découverts bancaires et 3,15% présentaient une trésorerie négative en 2024.

Signaux d'alerte à surveiller

Niveau de risque	Indicateurs
Vigilance	Trésorerie < 1 mois de masse salariale mais banque informée et couvre
Risque de crise	Trésorerie > 2 mois au-delà de la couverture bancaire - action urgente nécessaire
Rupture imminente	Moins de 2 mois avant rupture - accompagnement de crise spécifique requis
Cessation de paiement	Rupture sans possibilité de faire face (passif exigible > actifs disponibles)

Autres indicateurs clés

Déficit cumulé dépassant 20% des fonds propres (préoccupant) ou 100% (alarmant). Ratio d'endettement non optimal. Visibilité budgétaire limitée : 58% des structures n'ont une visibilité que sur moins d'un an. Part croissante d'activités en appels d'offres/projets (30% en moyenne) fragilisant le modèle économique.

1.2 Difficultés de gouvernance

La gouvernance constitue un socle central pour la stabilité associative. L'enquête 2025 révèle que 67% des structures rencontrent des difficultés de gouvernance, dont un tiers qualifiées de majeures.

Constats principaux

Problématique	Données 2025
Vieillesse des CA	41% des CA ont une moyenne d'âge entre 66-75 ans, seulement 1,18% ont moins de 40 ans
Renouvellement	Taux moyen de 18% sur 3 ans - inertie institutionnelle limitant l'innovation
Recrutement	68% des structures ont des difficultés à recruter de nouveaux administrateurs (26% majeures)
Participation	Seulement 20% des personnes accompagnées et 31% des salariés présents dans les instances

Seul un tiers des structures ont mis en place des actions de renouvellement : campagnes ciblées, forums associatifs, révision des statuts, cooptation ou fusions.

1.3 Difficultés de ressources humaines

Le secteur fait face à des tensions structurelles en matière de ressources humaines qui fragilisent la capacité opérationnelle des associations.

Principaux défis identifiés

Turn-over élevé et difficultés de fidélisation des équipes. Surcharge de travail chronique, notamment pour les fonctions de direction. Pénurie de professionnels qualifiés sur les métiers du social. Attractivité déclinante du secteur face à la concurrence du privé lucratif (notamment sur l'aide à domicile). Vacance de postes critiques impactant la qualité d'accompagnement.

2. Solutions et dispositifs d'accompagnement

Plusieurs dispositifs nationaux et régionaux peuvent être mobilisés selon la nature et l'urgence des difficultés rencontrées. L'enjeu est d'intervenir le plus tôt possible pour maximiser les chances de redressement.

2.1 Programme Rebond - France Active

Nouveau dispositif - Lancement avril 2026

Programme national calibré pour 300 associations, déploiement sur l'ensemble du territoire.

Critères d'éligibilité

Structures ESS de plus de 5 ETP et 200 K€ de budget. Potentiel de redressement identifié. Structure non placée en procédure collective.

Offre d'accompagnement

Étape	Contenu
1. Prévention	Autodiagnostic, évaluation de la situation, orientation vers les dispositifs adaptés
2. Structuration	Plan de redressement, prêt court terme à taux 0 (6-12 mois, 30K€ en moyenne), accompagnement dédié
3. Tour de table	Expertise investissement, Fonds d'Amorçage et d'Investissement (FAI), garantie bancaire
4. Mise en œuvre	Évaluation annuelle, formations, suivi du redressement

Contact : Votre délégation régionale France Active ou franceactive.org

2.2 Médiation du crédit - Banque de France

Service gratuit et confidentiel accessible via 104 succursales départementales.

Processus de médiation

Validation du dossier sous 48h. Délai de 5 jours donné aux banques pour revoir leur position. Réunion avec l'ensemble des partenaires si nécessaire.

Résultats 2025

554 entreprises confortées, 5 113 emplois préservés, taux de succès de 64%.

Point d'attention

La saisine précoce est déterminante : 27% d'inéligibilité en 2025 pour situation trop dégradée (contre 16% en 2024). Plus l'intervention est tardive, plus les chances de succès diminuent.

Solutions possibles

PGE : saisine directe pour moins de 50K€, via conseiller départemental au-delà. Restructuration : étalement sur 2-4 ans, différé de capital de 6 mois.

Contact : mediateurducredit.banque-france.fr

2.3 Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Le DLA propose des accompagnements renforcés en matière de coopération et de consolidation des modèles économiques.

Types d'accompagnement

Diversification des ressources. Structuration de coopérations territoriales. Accompagnement à la fusion ou au rapprochement. Appui à la gouvernance et au projet associatif.

Ressources disponibles

Guide des mutualisations et fusions SIAE (CRDLA IAE) avec enseignements généralisables à l'ensemble du secteur. Capitalisation d'expériences de coopération réussies.

Contact : Votre DLA départemental via info-dla.fr

2.4 Prev'Asso et SOS Employeurs ESS

Dispositif du Mouvement Associatif actif dans 9 régions avec un réseau de 38 employeurs accompagnants.

Offre Prev'Asso

Diagnostic rapide de la situation (délai de 5-6 jours pour un premier RDV). Accompagnement par des pairs (employeurs bénévoles formés). Orientation vers les dispositifs adaptés. Partenariats avec Banque de France, Médiation Entreprises, Groupe VYV.

Retour d'expérience Occitanie

64 défauts S1 2025 contre 46 S1 2024 (+39%). 2-4 sollicitations par semaine (x2 par rapport à l'année précédente). Constat préoccupant : dizaine de dirigeants préfèrent fermer malgré des solutions existantes (découragement).

Contact : prevasso.fr ou votre CRESS régionale

2.5 Médiateur des entreprises

Intervient sur les différends avec les pouvoirs publics, particulièrement utile pour les retards de versement de subventions.

Champ d'intervention

Médiation des différends contractuels liés au paiement ou à l'exécution de marchés publics. Accompagnement pour la résolution des différends sur le versement de subventions acquises (retards, justification service fait). Modifications unilatérales de marchés publics (révisions, prix, taux d'actualisation).

Limite de compétence

Le Médiateur n'est pas compétent sur l'attribution des subventions (libre arbitre des financeurs) mais uniquement sur les subventions déjà acquises.

Contact : mediateur-des-entreprises.fr

2.6 Guid'Asso - Points d'appui à la vie associative

Réseau de 1 700 points d'appui sur le territoire, premier niveau d'orientation pour les associations en difficulté.

Services proposés

Accueil et première analyse de la situation. Orientation vers les dispositifs adaptés. Appui à la gouvernance bénévole. Formations de première ligne (posture d'accompagnement, outils de détection et d'analyse).

Contact : associations.gouv.fr/les-guichets-uniques-locaux.html

2.7 Synthèse des dispositifs par type de difficulté

Type de difficulté	Dispositifs prioritaires	Dispositifs complémentaires
Trésorerie / Financement	Médiation du crédit, Programme Rebond	Médiateur entreprises (retards subventions)
Modèle économique	DLA, France Active	Prev'Asso, CRESS
Gouvernance	DLA, Guid'Asso	FAS régionale, CRESS
RH / Management	OPCO Santé, FAS nationale	Prev'Asso (pairs)
Rapprochement / Fusion	DLA, France Active	FAS (programme coopération)

3. Chantiers en développement à la FAS

La FAS développe plusieurs programmes structurants pour renforcer la résilience collective du secteur et accompagner les évolutions nécessaires du modèle associatif.

3.1 Programme Coopération inter-associative

58% des adhérents FAS sont déjà engagés dans des formes de groupement : GCSMS (28%), groupements solidaires (20%), coopérations informelles (39%).

Objectifs du programme

Cartographier les besoins et solutions existantes. Accompagner 4 expérimentations territoriales (Occitanie, Île-de-France, Centre-Val de Loire, Bretagne). Produire des outils transférables : vademecum, kit juridique, webinaires, formations. Mesurer l'impact collectif avec la méthode des chaînes de valeur.

Thématiques des expérimentations

Projets partenariaux structurants. Consortiums pour répondre aux appels d'offres et marchés. Mutualisation des fonctions support (comptabilité, RH, communication).

Partenaires mobilisés

DLA, France Active, DMESS, ADASI, Ellyx.

Publication prévue : janvier 2027

3.2 Programme Enjeu immobilier

L'immobilier constitue un obstacle majeur au développement des associations du secteur, avec des difficultés structurelles identifiées.

Obstacles identifiés

Freins financiers	Freins structurels
Apport initial insuffisant (10-30% requis)	Méconnaissance des acteurs financiers
Capacité d'emprunt limitée	Absence d'ingénierie financière dédiée
Garanties inadaptées aux associations	Prix du marché et spéculation
Concurrence d'acteurs à forte capacité	Localisation stratégique coûteuse

Solutions explorées

Montages juridiques innovants : SCI, foncière solidaire, groupements d'achat, SCIC, Bail Réel Solidaire (BRS). Structuration du financement avec les partenaires de la finance solidaire (Finansol, France Active, foncières Chênelet/SIFA). Mutualisation des risques et des moyens entre associations.

Partenaires du groupe de travail

Adhérents gestionnaires, Surface+Utile, acteurs de la finance solidaire, expertise technique ponctuelle.

Livrables attendus : diagnostic des besoins, boîte à solutions, cartographie des partenaires, plaidoyer

4. Dispositifs complémentaires issus de l'écosystème ESS

Au-delà des dispositifs présentés dans les sections précédentes, plusieurs outils du droit commun et de l'écosystème ESS peuvent être mobilisés selon la nature et le degré d'urgence des difficultés. Cette section recense les dispositifs non couverts précédemment, disponibles pour l'ensemble des structures de l'économie sociale et solidaire.

4.1 Détection précoce — Centres d'Information sur la Prévention (CIP)

Les CIP permettent de poser un diagnostic rapide, d'estimer le degré de difficultés et d'obtenir une orientation adaptée. Il existe environ 60 CIP territoriaux, hébergés par des CCI, Conseils régionaux de l'Ordre des experts-comptables, Chambres des métiers ou autres acteurs locaux. Ils réunissent les instances locales et d'autres acteurs impliqués dans la prévention des difficultés.

Outil de diagnostic en ligne : <https://www.cip-national.fr/diagnostique-entreprise-en-difficulte/>

Contact national : cip@cip-national.fr

4.2 Outils IDEAS — Autodiagnostic organisationnel

IDEAS propose deux outils complémentaires pour obtenir une vision à 360° de l'organisation : l'Autodiag IDEAS (15 min, évalue gouvernance, stratégie, gestion des risques, transparence financière et pilotage) et le Guide des 90 Bonnes Pratiques (méthode structurante pour prioriser les actions). Ces outils sont particulièrement utiles en phase de prévention, avant que les difficultés ne deviennent aiguës.

Contact : www.ideas.asso.fr

4.3 SOS Employeurs ESS (UDES) — Appui entre pairs

Dispositif complémentaire à Prev'Asso, porté par l'UDES (employeurs de l'ESS). Il s'appuie sur des employeurs bénévoles expérimentés pour qualifier les difficultés, écouter et orienter vers les dispositifs spécialisés. Gratuit, confidentiel, sans formalité. Le dispositif couvrira 100% des régions en 2026 (50% en 2025). Accessible aux associations, coopératives et mutuelles.

Contact national : <https://www.udes.fr/sos-employeurs-ess>

4.4 Leviers financiers d'urgence

Commission des Chefs des Services Financiers (CCSF)

En cas de difficultés conjoncturelles de trésorerie, la CCSF permet de demander un étalement des dettes fiscales, sociales et douanières. Plan de règlement possible jusqu'à 36 mois, adapté à la capacité de remboursement. Condition : être à jour des obligations déclaratives et des cotisations salariales. Saisir en premier lieu directement votre service des impôts des entreprises.

Contact : Direction départementale des Finances Publiques (DDFIP) de votre département

CODEFI — Comité départemental d'examen des problèmes de financement

Présidé par le Préfet, le CODEFI accueille les associations de moins de 400 salariés rencontrant des problèmes de financement. Il peut commander des audits, accorder des prêts du FDES dans le cadre d'un plan de restructuration, et faciliter des prêts directs de l'État. La structure doit saisir le CODEFI du département de son siège social.

Contact : Secrétariat permanent du CODEFI à la Direction départementale des finances publiques, ou Commissaire aux Restructurations et Prévention des difficultés (CRP) de votre région

Délais de paiement URSSAF et remise de majorations

En cas de retard de paiement des cotisations, il est possible de demander un plan d'apurement de la dette et une remise des majorations de retard. La demande s'effectue en ligne via l'espace sécurisé ou par téléphone. Réponse immédiate en ligne possible, sinon sous 15 jours.

Contact : 3957 (employeurs) — urssaf.fr (espace sécurisé)

Activité partielle

Outil de prévention des licenciements économiques permettant de réduire l'horaire de travail des salariés face à des difficultés ponctuelles. L'État prend en charge une partie de l'indemnisation (60% minimum de la rémunération brute). Les associations sont éligibles mais attention : les subventions déjà reçues pour financer les salaires doivent être prises en compte pour éviter un double financement. Demande préalable auprès de la DDETS.

Contact : <https://activitepartielle.emploi.gouv.fr> — Numéro vert : 0800 705 800

Prêts entre associations

Depuis la loi du 1er juillet 2021 (modifiée en avril 2024), les associations partageant des liens d'adhésion communs à une union ou fédération — comme la FAS — peuvent se consentir des prêts de trésorerie sans intérêts pour une durée inférieure à deux ans. Levier à envisager en préalable à un recours bancaire. Le prêt doit faire l'objet d'un contrat approuvé par l'organe de direction.

4.5 Procédures préventives et judiciaires

Lorsque les difficultés sont avancées, plusieurs procédures légales permettent de protéger la structure et de chercher une solution de continuité. Les procédures préventives (mandat ad hoc, conciliation) sont confidentielles et accessibles avant la cessation de paiements. 83% des associations en redressement judiciaire visent un plan de redressement (contre 15% dans les entreprises commerciales).

Mandat ad hoc (avant cessation de paiements)

Mission préventive et confidentielle confiée à un mandataire pour résoudre des difficultés financières, commerciales ou juridiques. Formalisme minimum. Demandé exclusivement par le dirigeant auprès du Tribunal judiciaire (pour les associations).

Conciliation (avant ou jusqu'à 45 jours après la cessation de paiements)

Procédure confidentielle visant un accord amiable avec les créanciers (délais 12 à 24 mois). Dans 70% des cas, un accord est conclu. Demandée auprès du Tribunal judiciaire par le dirigeant.

Sauvegarde et redressement judiciaire

La procédure de sauvegarde permet d'élaborer un plan avant la cessation de paiements (plan sur 10 ans max). Le redressement judiciaire intervient après cessation de paiements, avec un plan de continuité d'activité comme objectif prioritaire. Dans les deux cas, consulter les CIP en amont. Avant d'envisager ces procédures : <https://www.impots.gouv.fr> — annuaire CIP

4.6 Soutien psychologique aux dirigeants — APESA

APESA (Aide Psychologique pour les Entrepreneurs en Souffrance Aiguë) offre un soutien psychologique gratuit aux dirigeants associatifs en souffrance. Accessible via un réseau de sentinelles formées (avocats, experts-comptables, conseillers CCI) qui déclenchent une alerte. Un psychologue contacte rapidement le dirigeant pour une prise en charge confidentielle à proximité. Le dispositif de remontée des alertes est dématérialisé et sécurisé.

Contact : <https://www.apesa-france.com/associations-apesa-locales/> — En urgence : 3114 (numéro national prévention suicide)

4.7 Rebond après crise — Réseaux 60 000 Rebonds et DLA rebond

Après une crise, deux ressources complémentaires au volet rebond du DLA : le réseau 60 000 Rebonds (soutien psychologique, professionnel et social aux dirigeants après une liquidation judiciaire) et Second Souffle. Ces dispositifs aident à reprendre confiance et à retrouver un emploi ou recréer une activité.

Contact : <https://portaildurebond.eu/>

5. Contacts et ressources utiles

5.1 Contacts Prev'Asso par région (Le Mouvement Associatif)

Déploiement effectif en janvier 2026 dans 8 régions. Coordinatrice nationale : Fanny Lainey — flainey@lemouvementassociatif.org

Occitanie : Benjamin Cayrecastel — benjamin.cayrecastel@lemouvementassociatif.org

PACA : Benjamin Leroy — bleroy@lemouvementassociatif.org

Bourgogne-Franche-Comté : Cédric Laporte — prevasso.bfc@lemouvementassociatif.org

Ile-de-France : Marie Prévotat-Zeddami — prevasso.idf@lemouvementassociatif.org

Hauts-de-France : Louise Ben Kiran — louise.ben.kiran@lmahdf.org

Centre-Val de Loire : Julie Labbe — jlabbé@lemouvementassociatif.org

Nouvelle-Aquitaine : Mathieu Gonord — mgonord@lemouvementassociatif.org

La Réunion : Thierry Valmont — lgopal@lemouvementassociatif.org

5.2 Contacts SOS Employeurs ESS (UDES) par région

Auvergne-Rhône-Alpes : sosemployeurs.aura@udes.fr

Bourgogne-Franche-Comté : Amanda Luise — sosemployeurs.bfc@udes.fr

Bretagne : Anna Ott-Hauville — sosemployeurs.bretagne@udes.fr

Centre-Val de Loire : sosemployeurs.cvl@udes.fr

Toutes les régions (site national) : <https://www.udes.fr/sos-employeurs-ess>

5.3 Contacts et ressources clés — Synthèse

France Active (programme Rebond & financement solidaire) : <https://www.franceactive.org/decouvrir-france-active/nous-trouver/>

DLA (accompagnement sur-mesure ESS) : <https://www.info-dla.fr/coordonnees/>

Prev'Asso (associations en crise financière) : prevasso.fr ou votre CRESS régionale

Médiation du crédit (Banque de France) : mediateurducredit.banque-france.fr

Médiateur des entreprises (différends avec pouvoirs publics) : mediateur-des-entreprises.fr

Guid'Asso (réseau d'appui associatif de proximité) : <https://www.associations.gouv.fr/points-appui>

Avisé (choisir son accompagnement ESS) : <https://www.avise.org/entreprises-de-less-en-difficulte-quels-dispositifs-mobiliser-selon-vos-besoins>

Banque des Territoires (directions régionales) : <https://www.banquedesterritoires.fr/directions-regionales>

Cartographie des financeurs à impact (FAIR) : <https://www.finance-fair.org/fr/cartographie-financeurs-impact-social>

FAS Nationale — programme coopération et enjeu immobilier : Contacter votre FAS régionale ou la FAS Nationale via fas.asso.fr

La Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) est un réseau de plus de 900 associations et structures qui accueillent et accompagnent les personnes en situation de précarité. Elle est composée d'une fédération nationale et de 13 fédérations régionales sur l'ensemble du territoire. La Fédération lutte contre les exclusions, promeut l'accompagnement social global et favorise les échanges entre tous les acteurs du secteur social.

La FAS représente 2 800 établissements et services dans les secteurs de l'insertion par l'activité économique, de la veille sociale, de l'hébergement, du logement adapté, du médico-social ou encore dans l'accueil des demandeurs d'asile et des réfugiés.

La Fédération soutient ses adhérents, les forme et les conseille. Elle agit également auprès des pouvoirs publics pour promouvoir une société plus juste et plus solidaire. Elle participe enfin à des projets d'innovation sociale dont plusieurs sont soutenus par l'Etat, tels que les programmes SEVE Emploi et Respirations.
