



Les
BONS REFLEXES
pour faire face aux
DIFFICULTÉS
ÉCONOMIQUES
dans l'Économie Sociale et Solidaire

EDITO

Les associations, coopératives ou mutuelles, comme toute entreprise, peuvent faire face à des difficultés économiques : baisse d'activité, départ d'un dirigeant, manque de trésorerie, dépendance à un financeur unique, difficultés sociales ou de gouvernance... La responsabilité des dirigeants bénévoles ou salariés est importante lorsque les premières difficultés font leurs apparitions.

C'est pourquoi l'UDES, Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire, a souhaité publier ce guide. A travers lui, nous voulons donner quelques points de repères pour vous aider à mieux prévenir les difficultés économiques de votre entreprise, et à mieux réagir lorsqu'elles surviennent.

Cette initiative s'inscrit dans la volonté de l'UDES de mieux accompagner les employeurs de l'ESS dans leur quotidien, avec le lancement en décembre 2021 d'une cellule d'appui baptisée « SOS employeurs ESS ». Composée d'employeurs de l'ESS, cette cellule vise à apporter une aide aux dirigeantes et dirigeants de l'ESS qui en ont besoin, grâce à une écoute bienveillante entre pairs.

A travers ce guide et cette cellule, et grâce au soutien de l'Etat et de nos partenaires, l'UDES souhaite créer du lien entre les dirigeants de l'ESS isolés face à leurs difficultés. Nous espérons qu'il vous sera utile, et témoignera de notre volonté de travailler ensemble pour la pérennité de nos structures de l'ESS !

L'UDES

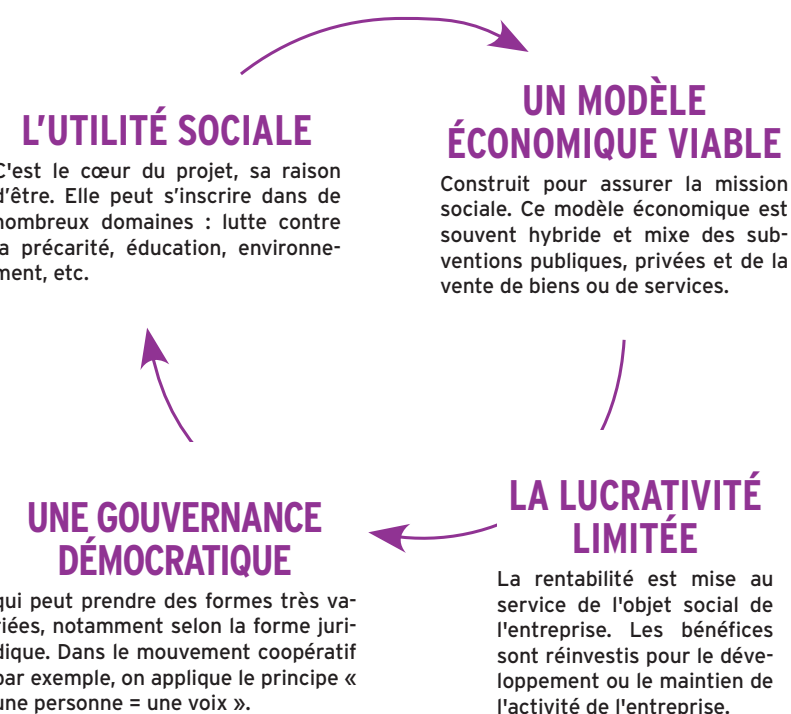
L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire regroupe 23 groupements et syndicats d'employeurs (associations, mutuelles, coopératives) et 16 branches et secteurs professionnels.

Avec plus de 30 000 entreprises, employant près d'un million de salariés, l'UDES est l'organisation multiprofessionnelle de l'économie sociale et solidaire. Elle rassemble 80% des employeurs fédérés de l'économie sociale et solidaire. L'UDES participe au développement d'emplois non-délocalisables, porteurs de cohésion sociale dans les territoires. Nos missions sont :

1. **Fédérer les représentants employeurs de l'ESS au niveau national et sur les territoires**
2. **Représenter les employeurs de l'ESS auprès des pouvoirs publics et des partenaires sociaux**
3. **Exprimer les positions, les besoins et les préoccupations de ses organisations membres**
4. **Négocier et signer des accords collectifs de travail**

L'ESS C'EST QUOI ?

L'économie sociale et solidaire répond à **quatre grands principes** (suivant la loi du 31 juillet 2014) :



SOMMAIRE

- 4 **JE NE SUIS PAS ENCORE EN GRANDES DIFFICULTÉS MAIS JE DÉCÈLE DES SIGNAUX AVANT-COUREURS**
- 8 **JE SUIS EN GRANDES DIFFICULTÉS ET JE VEUX RECOURIR À DES PROCÉDURES DE PRÉVENTION**
- 12 **JE SUIS EN SITUATION DE CESSATION DE PAIEMENT ET JE VEUX RECOURIR AUX PROCÉDURES COLLECTIVES**
- 16 **EN DERNIER LIEU : JE TROUVE DES SOLUTIONS ALTERNATIVES**
- 19 **SOS EMPLOYEURS ESS : UNE ENTRAIDE ENTRE PAIRS**
- 20 **GLOSSAIRE**
- 22 **CONTACTS & RESSOURCES**
- 23 **LES DISPOSITIFS**

L'ESS COMPORTE 5 GRANDES FAMILLES DE STRUCTURES :

Les associations, mutuelles, coopératives, fondations et entreprises commerciales reconnues d'utilité sociale (entreprises agrémentées ESUS)

L'ESS est particulièrement présente dans les grandes familles d'activités comme :

- Les secteurs de **l'aide et soins à domicile** ;
- Le secteur de **l'action sociale et médicosociale** (personnes âgées, en situation de handicap...)
- Le secteur de **l'animation, sports et loisirs** où les structures de l'ESS emploient 57% des salariés du secteur ;
- Les secteurs et métiers liés à la cohésion sociale (**petite enfance, insertion socioprofessionnelle - régie de quartiers, missions locales, logement social...**) ;
- Les **acteurs intervenant sous forme coopérative**, peuvent regrouper des activités et métiers très divers.
- Les **mutuelles**.

VOTRE STRUCTURE FAIT-ELLE PARTIE DE L'ESS ?

JE NE SUIS PAS ENCORE EN GRANDES DIFFICULTÉS MAIS JE DÉCÈLE DES SIGNAUX



NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

JE NE SUIS PAS ENCORE EN GRANDES DIFFICULTÉS MAIS JE DÉCÈLE DES SIGNAUX AVANT-COUREURS

VOUS SOUHAITEZ FAIRE LE BILAN DE VOS DIFFICULTÉS

Il est primordial que vous soyez en mesure de pouvoir diagnostiquer les difficultés qui peuvent être exogènes ou endogènes à votre structure.

Ces éléments engendrent bien souvent des signaux alertant les difficultés futures de votre structure comme :

- Une stagnation, une baisse de l'activité ou du nombre d'adhérents ;
- Des dépenses supérieures aux recettes ;
- Des difficultés dans les règlements de vos créances, vos dettes, le maintien des salaires ;
- Des difficultés dans la gestion des ressources humaines.



DES SIGNAUX EXOGENES

- L'arrivée de nouveaux entrants sur le marché ;
- Les évolutions de la réglementation sur les activités proposées avec une impossibilité de permettre aux salariés de monter en compétence.



DES SIGNAUX ENDOGENES

- Le projet associatif compromis suite à un départ ;
- Une gestion des ressources humaines complexe ;
- Une faiblesse dans la trésorerie suite à la perte de l'unique financeur ou client, les retards dans les financements de subvention ;
- Une dépendance à un seul financeur qui en arrêtant son apport financier pourrait compromettre l'avenir de la structure ;
- Un litige entre administrateurs paralysant la structure.



Une médiatrice d'entreprise dans l'Oise nous livre son expérience...

"On observe que dans la plupart des structures associatives, la gestion des ressources humaines va souvent être au cœur de la problématique des structures. Une mauvaise gestion peut entraîner des difficultés qui peuvent être graves financièrement et mener à des conséquences judiciaires importantes. Le non-respect des conventions collectives, les contrats de travail non déclarés, les entretiens annuels non réalisés, le manque de progression dans les salaires ou de prévision pour la retraite" sont des situations sur lesquelles la gouvernance doit rester en vigilance, car elles peuvent être à l'origine d'importantes difficultés. Dès lors, la gouvernance doit se saisir du dialogue social pour se sortir d'une telle situation. Le danger qui pèse sur nos structures est le manque de communication qui pousse les parties à se murer dans un silence. La communication va permettre de réaliser une évaluation réelle de la situation sans rien masquer. C'est en ce sens que la médiation est importante, car l'intervention d'une personne tierce comme un médiateur, un commissaire

aux comptes, un expert-comptable est nécessaire et permet de désamorcer des situations où les deux parties souhaitent s'attaquer et aller aux prud'hommes. L'intervention du tiers permet aux parties de reconnaître leurs responsabilités et d'aller vers un projet de résolution co-construit. La médiation collective ou bilatérale nécessite l'utilisation d'un lieu neutre et confidentiel donnant aux parties la possibilité de s'exprimer dans un espace indépendant de toute forme de pression. Le médiateur rédige un accord transactionnel opposable aux parties et permet de mettre fin au litige définitivement. Les modalités de cet accord entre les parties permettent d'éviter d'importantes difficultés financières (s'il s'agit par exemple de litige lié aux indemnités salariales, les créances aux fournisseurs, etc.)."

En somme, avoir recours à un médiateur qui s'occupe de la communication entre les parties permet de trouver de belles solutions où toutes les parties sont respectées.

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

QUE FAIRE ?

LE DISPOSITIF D'APPUI AUX STRUCTURES DE L'ESS (DASESS)

Sur le même principe d'accompagnement technique que le DLA, le DASESS va offrir en plus une avance de trésorerie (sans intérêts) de 5 000 à 100 000 €. L'objectif : reconstituer la trésorerie, combler la perte par des aides exceptionnelles et préparer la relance de l'activité. Le dispositif dure 12 mois.

LE PRÊT PARTICIPATIF RELANCE

Ce dispositif s'adresse aux PME et ETI ayant des perspectives de développement mais dont la structure de bilan a été affaiblie par la crise. Ce prêt peut atteindre 12,5% (pour les PME) et 8,5% du chiffre d'affaires en 2019. Le dispositif est cumulable avec le prêt garanti par l'Etat jusqu'à la fin de l'année 2023.

DES DIFFICULTES ÉCONOMIQUES ?

PRETS EXCEPTIONNELS POUR LES TPE

Cette aide s'adresse aux TPE (entreprises de moins de 50 salariés) qui n'ont pas pu bénéficier de solution de financement satisfaisante auprès des réseaux bancaires ou du prêt garanti par l'état (PGE). L'aide exceptionnelle est de maximum 100 000 € avec un taux d'intérêt de 3,5%. La durée maximale de l'amortissement est de 7 ans. La première année, la structure ne rembourse que les intérêts. Pour toutes les demandes adressez-vous au CO-DEFI de votre département.

DIFFICULTES SOCIALES ET CONJONCTURELLES

LE DISPOSITIF LOCAL ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS (DLA)

Le dispositif est destiné aux structures employeuses de l'ESS qui désirent consolider et développer leurs activités et leurs emplois. Les structures sont accompagnées par un chargé de mission du DLA. Ce dernier va établir sur la base d'un diagnostic partagé avec la structure un parcours d'accompagnement qui hiérarchise et priorise les axes de changement. Le parcours est également présenté à un comité d'appui (qui est une instance consultative et non décisionnaire composée des partenaires opérationnels du DLA) qui peut intervenir sur l'enrichissement du diagnostic ou la mobilisation d'acteurs ou dispositifs externes.

BOOSTER ESS

Ce dispositif régional est mis en place pour toutes les entreprises de l'ESS (au sens de la loi 31 juillet 2014) ayant une activité dans la région et de plus de 3 ans. Il est ouvert aux entreprises qui manifestent un besoin d'accompagnement pour atteindre leurs objectifs de développement sur les thématiques de transition numérique, commande publique, gestion des entreprises, stratégie commerciale ou encore de ressources humaines.

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

AVEC QUI ?

LE COMMISSAIRE AUX COMPTES

Il a un rôle d'auditeur légal. Il vérifie la sincérité et la conformité de la comptabilité de l'entreprise avec les normes en vigueur. Il certifie les données financières de l'entreprise auprès de l'administration fiscale et de l'État en réalisant un audit légal. Le commissaire aux comptes peut aussi intervenir pour :

1. Émettre son avis sur un document comptable ou une stratégie financière adoptée par l'entreprise ;
2. Fournir des attestations pour le Tribunal dans le cadre d'une procédure collective ou pour les financeurs en cas de recherche de fonds ;
3. Prévenir le procureur de la République en cas de constatation de fraude au cours de son intervention pour une entreprise.

LE MEDiateur DU CREDIT

Il assiste les entreprises qui ont eu un refus de crédit bancaire, une suppression de lignes de découvert ou d'affacturage ou qui ont été décotées par un assureur-crédit. Il prend contact avec votre banquier ou l'assureur-crédit afin de lui demander de revoir sa position et réunit, si besoin, tous vos partenaires financiers afin de chercher dans la concertation des solutions de financement adaptées à vos besoins.

LE CENTRE D'INFORMATION SUR LA PREVENTION DES DIFFICULTES DES ENTREPRISES (CIP)

Le CIP est une plateforme d'information sur les solutions pratiques existantes pour les entreprises en difficulté. Le CIP organise des rencontres individuelles avec le dirigeant et des professionnels de la prévention (d'anciens juges du Tribunal de commerce, d'experts-comptables, de commissaires aux comptes, d'avocats). Ces rencontres individuelles sont des temps d'écoute, d'information, de confidentialité et sont gratuits. Il existe trois centres d'accueil physiques en région Hauts-de-France (Saint-Quentin, Dunkerque, Beauvais).

LE MEDiateur DES ENTREPRISES

Il a pour rôle de résoudre les conflits entre clients (privés ou publics) et fournisseurs afin de rétablir de bonnes relations entre l'ensemble des acteurs économiques. Il offre un recours aux entreprises s'estimant victimes de mauvaises pratiques tout en favorisant les liens entre les donneurs d'ordres publics et privés, les entreprises de taille intermédiaire (ETI), les PME et les TPE.

L'UNION DE RECOUVREMENT DES COTISATIONS DE SÉCURITÉ SOCIALE ET D'ALLOCATIONS FAMILIALES

L'URSSAF accompagne les associations en difficulté. Elle peut accorder un plan d'échelonnement d'une durée maximale de 24 mois. La demande peut être faite directement sur urssaf.fr, à défaut par téléphone ou courrier. Sous certaines conditions, il est possible de bénéficier d'une remise totale ou partielle des majorations de retard et pénalités. La demande doit être faite prioritairement par courriel depuis l'espace sécurisé ou, à défaut par téléphone ou courrier.

JE SUIS EN GRANDES DIFFICULTÉS ET JE VEUX RECOURIR À DES PROCÉDURES



NIVEAU 1 / **NIVEAU 2** / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

JE SUIS EN GRANDES DIFFICULTÉS ET JE VEUX RECOURIR À DES PROCÉDURES DE PRÉVENTION

VOTRE STRUCTURE RENCONTRE DES DIFFICULTÉS QU'ELLE NE PEUT PAS SURMONTER SEULE

Votre structure peut connaître des difficultés face auxquelles elle ne peut pas agir seule. Ces difficultés peuvent être de nature comptable ou financière, mais aussi sociale, organisationnelle, juridique, ou liée à la situation personnelle des dirigeants. Dans tous les cas, ne restez pas seul et sachez reconnaître quand votre structure rencontre des difficultés profondes, elles ne sont pas toujours insurmontables !

Vous êtes probablement dans cette situation si par exemple :

- vous êtes en déficit depuis plusieurs années ;
- vous ne pouvez plus payer les salaires car vous n'avez plus assez de trésorerie ;
- vous avez un fort déséquilibre entre capitaux et immobilisations ;
- l'analyse de votre situation conduit votre commissaire aux comptes à déclencher une procédure d'alerte ;
- vous êtes sur le point de mettre en œuvre un plan social prévoyant des **licenciements économiques**.

RECONNAÎTRE LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE DIFFICULTÉS, PAR EXEMPLE...

VOTRE STRUCTURE RENCONTRE UNE GÊNE MOMENTANÉE

Votre structure rencontre une gêne momentanée, qui ne nécessite pas de constatations judiciaires, elle vit une interruption passagère ou un décalage provisoire du paiement de dette. Dans ce cas, vous n'êtes pas soumis à une cessation de paiements car celle-ci relève d'une décision de justice.



VOTRE STRUCTURE EST EN SITUATION D'INSOLVABILITÉ

L'ensemble de votre **passif** est supérieur à l'ensemble de votre **actif**. Dans ce cas, vous n'êtes pas forcément soumis à une situation de cessation de paiement puisque celle-ci n'est constatée que lorsque votre passif exigible est supérieur à votre actif disponible. En cas d'insolvabilité, vous pouvez bénéficier d'un prêt afin de couvrir la fraction de votre passif immédiatement exigibles auprès des acteurs bancaires.

VOTRE STRUCTURE EST IRREMEDIABLEMENT COMPROMISE

L'analyse prospective de votre situation ne vous permet pas d'assurer la continuité de votre activité dans les conditions normales de fonctionnement. La situation financière de la structure est complètement sans issue, le redressement est manifestement impossible.



Un problème avec la définition de certains termes ?

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

QUE FAIRE ?

LA PROCEDURE DE CONCILIATION

Vous êtes engagé dans une procédure de conciliation, c'est une procédure préventive et confidentielle également. La négociation de vos dettes se fait sous l'égide d'un conciliateur nommé par le tribunal judiciaire et rémunéré par votre structure. La procédure de conciliation a pour objectif de parvenir à un accord amiable avec vos principaux créanciers. Elle se diffère de la procédure du mandat ad hoc par la durée d'intervention qui est de maximum quatre mois renouvelable un mois.

LA PROCEDURE DE MANDAT AD HOC

Le mandat ad-hoc est une **procédure préventive** et confidentielle pour le règlement amiable de vos difficultés. Le but de cette procédure est de rétablir la situation de votre structure avant la cessation de paiement.

Pour en bénéficier, vous devez adresser une demande au tribunal judiciaire. Suite à cela, un mandataire ad hoc (souvent un expert économique ou financier) sera désigné sur le suivi de votre structure. Celui-ci a pour mission de vous aider à négocier un accord avec vos principaux créanciers afin d'obtenir des rééchelonnements de dettes. Il peut être amené à résoudre d'autres difficultés rencontrées par votre structure. L'intervention du mandat est pour une durée de trois mois renouvelables plusieurs mois.

LA PROCEDURE DE SAUVEGARDE

La procédure de sauvegarde est une procédure judiciaire qui pourrait convenir à la situation de votre structure si vous n'êtes pas état de cessation de paiements, si vous n'êtes pas en situation de redressement ou en situation de liquidation judiciaire. Elle vous permet de prendre les mesures nécessaires pour réorganiser votre structure afin de vous permettre de poursuivre votre activité économique, le maintien de vos emplois et l'apurement de votre passif. Seul le dirigeant de l'entreprise peut demander l'ouverture d'une procédure de sauvegarde.

Cette procédure se déroule sous protection judiciaire et devient donc opposable aux tiers. Durant cette procédure, une période d'observation s'ouvre à compter du jugement du tribunal jusqu'à six mois renouvelables une fois. Au cours de cette période, le mandataire dresse un bilan économique et social de votre structure. Ce bilan détaille la situation financière de votre structure pour une meilleure compréhension de vos difficultés financières. Le mandataire judiciaire fait la liste des créances déclarées de la structure et la transmet au juge-commissaire. La période d'observation peut s'achever par plusieurs cas de figures :

- > L'établissement d'un **plan de sauvegarde** (cf page 11) ;
- > La disparition des difficultés rencontrés ;
- > La cessation partielle de l'activité ;
- > L'ouverture d'un redressement judiciaire ou d'une liquidation judiciaire.

Pourquoi la procédure de sauvegarde me protège en tant qu'employeur ?

Cette procédure vous protège car elle est opposable aux tiers. En d'autres termes, les créanciers de l'entreprise ne peuvent plus engager de procédures de recouvrement individuelles à l'encontre de votre entreprise durant cette période. Les dettes de l'entreprise sont gérées de manière **collective et non plus créancier** par créancier. Pendant toute la procédure collective, l'entreprise n'a pas le droit de payer les créanciers **dont les dettes sont antérieures à la procédure**.

Cela permet à l'entreprise de reconstituer sa trésorerie tout en élaborant un plan

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

QUE FAIRE ?

LE PLAN DE SAUVEGARDE EN DÉTAIL

À l'issue de votre période d'observation de votre procédure de sauvegarde (et sans que vous soyez déclarée en situation de cessation de paiement) un plan de sauvegarde peut être mis en place. Celui-ci est enclenché après une période d'observation, avec la condition sine qua non que votre structure soit jugée par le tribunal être en mesure de se remettre de ses difficultés financières. Le plan de sauvegarde va réunir l'ensemble des modalités de règlement de vos dettes et les éventuelles garanties auxquelles vous devrez souscrire.

La durée de ce plan ne peut excéder les dix ans. Ce plan suit des étapes bien précises pour son bon déroulement :

1

L'ÉTABLISSEMENT DU PLAN DE SAUVEGARDE

Le plan de sauvegarde reprend les mesures économiques de réorganisation de votre structure dépendant de variables telles que les moyens de financement disponibles, l'état du marché, ou les modalités d'activités. Ces mesures affectent les activités économiques de votre structure, et elles peuvent mettre un arrêt à certaines d'entre elles si besoin. Le plan prend en compte la partie sociale de votre structure et des licenciements pour motif économique peuvent survenir.

2

L'EXÉCUTION DU PLAN DE SAUVEGARDE :

Un administrateur ou un mandataire (choisi par le tribunal) est chargé de veiller à la bonne exécution du plan. Vous devez suivre les engagements du plan dans les délais fixés, sous peine que le plan soit annulé par le tribunal après l'avis du ministère public.

3

LA FIN DU PLAN DE SAUVEGARDE

L'exécution du plan aboutit à une résolution des difficultés financières. Le tribunal met fin à la procédure de sauvegarde.

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

AVEC QUI ?

LA COMMISSION DES CHEFS DES SERVICES FINANCIERS ET DES REPRESENTATIONS DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE (CCFS)



La commission intervient pour les entreprises nécessitant un délai de paiement en cas de non règlement d'une échéance fiscale et sociale. Les demandes sont à adresser au secrétariat de la direction départementale des Finances publiques (DDFiP). L'octroi de délais par la CCSF et le respect par l'entreprise de son échéancier entraîne la suspension des poursuites. Pour être éligible au dispositif, l'entreprise doit être à jour dans le dépôt de ses déclarations et dans le paiement à la fois de la part salariale de ses **cotisations** sociales et du prélèvement à la source de l'impôt sur le revenu de ses salariés.

LE COMMISSAIRE AUX RESTRUCTURATIONS ET À LA PREVENTION DES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES (CRP)

Le CRP coordonne l'action des services de l'État au niveau régional et peut mobiliser dans chaque département les CODEFI. Il peut également accompagner les négociations en vue de la restructuration d'une entreprise ou de l'arrivée d'un nouvel investisseur.

Un directeur d'association dans le Nord partage avec nous son expérience....

"J'étais dirigeant d'une association d'aide à domicile quand celle-ci a rencontré d'importantes difficultés financières. Dans un premier temps, il m'a fallu surmonter ce sentiment de culpabilité dû à un profond sentiment d'échec et de manquement vis-à-vis de l'association et du personnel. Une fois ce sentiment de culpabilité surmonté, j'étais dans de meilleures dispositions pour être plus utile à mon association. J'ai dû aussi très vite enlever mes préjugés concernant les acteurs judiciaires (qui d'une certaine façon me renvoyait à cette logique d'échec). C'est ainsi que je me suis ouvert à une logique de coopération avec les spécialistes des procédures collectives et que j'ai entamé une démarche de reconstruction nécessitant la mobilisation de

l'ensemble des parties prenantes. Le travail auprès des équipes a été primordial afin de sécuriser le projet de survie pour l'association : il a fallu rassurer les équipes dans un premier temps afin de les associer de façon optimale à la démarche. Nous avons mis en place un projet de continuité de survie avec l'appui d'un mandataire AD HOC désigné par le président du tribunal. Cet accompagnement nous a permis d'identifier et recentrer la démarche sur la priorité qui était de maintenir les activités efficaces de la structure. Aujourd'hui, cela a été un booster de rebond de notre association qui perdure dans son action sur le territoire."

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

AVEC QUI ?

LE TRIBUNAL JUDICIAIRE

Le tribunal judiciaire est la juridiction compétente pour demander à bénéficier d'un mandat ad-hoc ou d'une procédure de sauvegarde si vous êtes une association (voir coordonnées en page 22). Si vous avez une activité commerciale, cette demande doit être adressée au tribunal de commerce.

LE COMITE DEPARTEMENTAL D'EXAMEN DES PROBLEMES DE FINANCEMENT DES ENTREPRISES (CODEFI)

Le CODEFI est une structure départementale présidée par le Préfet mais dont le secrétariat est assuré par la direction départementale de Finances publiques (DDFiP). Le CODEFI est en charge du dispositif d'intervention "Fonds de développement économique et social". Le dispositif est dédié à l'accompagnement dans la restructuration financière et opérationnelle d'entreprises en difficulté aux côtés de financeurs privés (principalement pour les entreprises de plus de 250 salariés). Le CODEFI est un interlocuteur de proximité. Il a une mission de détection, d'accueil, d'orientation, et d'intermédiation. Il exerce une fonction de médiateur entre l'entreprise, ses partenaires et ses créanciers.

SOS EMPLOYEURS ESS

La cellule d'appui et de soutien composée d'employeurs vient en appui aux structures de l'ESS en difficultés économiques.

Vous rencontrez des difficultés et vous souhaitez échanger entre pairs ?
Contacter sosemployeurs.hdf@udes.fr
ou par téléphone au **06 37 05 18 31**

Pour plus d'informations
rendez-vous à la page 19



JE SUIS EN SITUATION DE CESSATION DE PAIEMENT ET JE VEUX RECOURIR AUX



SUIS-JE EN SITUATION DE CESSATION DE PAIEMENT ?

Si vous êtes dans l'impossibilité de faire face au **passif exigible** avec votre **actif disponible**, c'est-à-dire que vous êtes dans l'incapacité de régler vos dettes de court terme (fournisseurs, salariés, cotisations etc.), vous êtes donc dans en situation de cessation de paiement. Dans cas, vous devez vous diriger vers le tribunal judiciaire de votre localité et vous présenter au greffe dans un délai de 45 jours à compter de l'état de cessation de paiements.

NB : Si votre structure est en état de cessation de paiement depuis moins de 45 jours, vous pouvez bénéficier d'une procédure de conciliation (voir la page 10).

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / NIVEAU 4

JE SUIS EN SITUATION DE CESSATION DE PAIEMENT ET JE VEUX RECOURIR AUX PROCÉDURES COLLECTIVES

LE REDRESSEMENT JUDICIAIRE

Cette procédure judiciaire vous concerne si vous êtes en situation de cessation de paiement. Son but est de redresser la structure par le maintien de l'activité et des emplois et par l'apurement du passif. Un mandataire ou un administrateur judiciaire est alors nommé afin d'administrer toute ou en partie de votre structure seul ou avec vous. La durée du redressement est déterminée par le tribunal et peut aller d'une à plusieurs années selon le degré de complexité de vos difficultés. Vous êtes plusieurs à pouvoir faire la demande d'ouverture d'un redressement judiciaire : le dirigeant, le(s) créancier(s) ou le procureur de la république.

La demande doit être faite dans un délai de 45 jours suivant la cessation de paiements. Le redressement judiciaire peut être l'une des solutions choisie par le tribunal à l'issue du bilan économique et social de votre structure qui s'inscrit dans une période d'observation de six mois. Durant cette période d'observation, les poursuites en justice des créanciers sont mises à l'arrêt. Le cours de la majorité des intérêts et majorations est arrêté. Le juge fixe votre rémunération afférent à vos fonctions et peut autoriser des licenciements pour raison économique à caractère urgent, inévitable et indispensable pendant la période d'observation.

À l'issu de la période d'observation, plusieurs solutions sont envisageables :

- La mise en place d'un plan de redressement ;
- La fin du redressement judiciaire ;
- La cession partielle ou totale de la structure ;
- La prononciation de la liquidation judiciaire si le redressement est manifestement impossible.

LE PLAN DE REDRESSEMENT EN DÉTAIL

À l'issue de la période d'observation, un projet de plan de redressement peut être soumis au tribunal qui nommera un administrateur pour vous assister. Les droits des créanciers sont gelés jusqu'au jugement qui arrêtera le plan de redressement. Vos salariés peuvent être eux aussi impactés par ce plan car certains licenciements économiques peuvent intervenir.

Le plan de redressement connu aussi sous le nom de plan de continuation vous permettra de continuer à exploiter votre activité en étalant le règlement de vos dettes sur une période maximale de 10 ans. Le plan de redressement repose sur le bilan économique, social et environnemental qui est présenté au **comité des créanciers**. Dès lors que sont démontrés des possibilités sérieuses de redressement, le tribunal permet la mise en place d'un plan de redressement qui peut prévoir :

- Des délais de paiement ;
- Des abandons de créances ;
- Des suppression de postes ;
- La cession totale ou partielle de la structure.

EN DERNIER LIEU : JE TROUVE DES SOLUTIONS

VOTRE STRUCTURE EST EN SITUATION DE LIQUIDATION JUDICIAIRE

Vous êtes concerné par la liquidation judiciaire si vous n'êtes plus en capacité d'honorer vos créances et que la situation de votre structure ne permet pas d'espérer le rétablissement. Cette procédure met fin définitivement à l'activité de votre structure et peut être requise auprès du tribunal compétent par vous, ou par un créancier ou par le procureur de la République.



VOUS SOUHAITEZ DISSOUDRE VOTRE STRUCTURE

Vous rentrerez dans une procédure de cessation d'activité afin d'aboutir à sa fermeture et à son arrêt. La dissolution de votre structure signifie l'arrêt (volontaire ou contraint) de votre activité professionnelle. Elle survient suite à un dépôt de bilan ou un arrêt volontaire. Votre structure sera radiée sur l'ensemble des registres où vous êtes inscrit. Vous devez faire cette déclaration dans les 30 jours suivant la fin de votre activité, auprès de votre centre de formalités des entreprises (CFE). Votre CFE transmet l'information automatiquement aux différentes administrations concernées : Urssaf, services des impôts, tribunal judiciaire.

NIVEAU 1 / NIVEAU 2 / NIVEAU 3 / **NIVEAU 4**

VOUS ETES EN SITUATION DE CESSIION SIMPLE



Si votre association exerce une activité commerciale, celle-ci détient donc un **fonds de commerce** qui peut être vendu. La cession de votre association permet à un tiers repreneur de l'acquérir contre versement d'un prix, mais sans avoir à payer le passif du débiteur. Vos créanciers seront payés, en partie seulement le plus souvent, grâce au prix de cession. Ainsi, le tribunal peut ordonner la cession de votre association pour assurer le maintien d'activités susceptibles d'exploitation autonome ainsi que de tout ou partie des emplois qui y sont attachés. De plus, le tribunal décide des modalités d'apurement du passif. La cession est totale ou partielle et porte sur un ensemble d'éléments d'exploitation qui forment une ou plusieurs branches complètes ou autonomes d'activités.

VOUS SOUHAITEZ QUE VOTRE STRUCTURE FUSIONNE AVEC UNE AUTRE

Une association existante peut se porter candidate à la reprise de vos activités si vous le souhaitez. La décision d'absorption doit être prise en assemblée générale extraordinaire. Il est primordial d'informer et de consulter la représentation du personnel sur l'opération de fusion et principalement sur le projet de restructuration et les conséquences sociales que celles-ci entraîneront. Dès lors, que vous avez arrêté votre projet de fusion, vous pouvez réunir l'ensemble des deux associations en assemblée générale extraordinaire dans un minimum de deux mois après votre le dernier conseil d'administration qui a statué sur le projet de fusion.



IL EXISTE TROIS TYPES DE FUSIONS

LA FUSION-ABSORPTION
dissolution et transmission du patrimoine d'une ou de plusieurs associations à une association déjà existante

LA FUSION-CRÉATION
dissolution et transmission du patrimoine d'une ou plusieurs associations à une association nouvellement créée (voire spécialement à cet effet)

LA FUSION-SCISSION
dissolution et transmission du patrimoine (scindé) d'une association à des associations déjà existantes ou à des associations nouvelles.

Un président de mutuelle dans le Nord-Pas-de-Calais partage avec nous son expérience...

"Je suis arrivé en 2015 en tant président à la tête d'une Mutuelle de plus de 500 salariés qui réunissait deux mutuelles : l'une dans le Nord et l'autre dans le Pas-de-Calais. Dans un premier temps, afin d'optimiser les objectifs placés dans cette fusion, nous avons tout d'abord réuni les deux anciennes gouvernances. L'objectif de cette démarche était de faire le point sur les situations juridiques, économiques et sociales afin de dresser la stratégie à mener sur les années à venir. Nous avons mis en place un COPIL de la gouvernance et adopté une charte de partenariat afin de cadrer la nouvelle organisation. Dans le but de pouvoir répondre aux besoins économiques et sociaux, le projet fut présenté et validé par les équipes. Le dialogue social a été

très important dans ce processus. Les discussions avec les organisations syndicales salariés ont permis de fluidifier la procédure notamment sur la redéfinition et les modalités de fusion de certains postes (qui ont entraîné une légère réduction de la masse salariale). Dans un deuxième temps, nous avons missionné un manager de transition chargé de la mise en pratique de la nouvelle stratégie à adopter sur les 5 à 10 ans à venir.

Aujourd'hui, nous nous sommes redéveloppés et nous sommes parvenus à réembaucher. En 2021, notre résultat atteint 3% du chiffre d'affaires".

ET QU'EN EST-IL POUR MA SOCIETE COOPERATIVE OU MA MUTUELLE ?

"Vous souhaitez faire évoluer les statuts de votre structure, voici quelques solutions alternatives"

LA DISSOLUTION

Décidée par l'assemblée générale ou par l'autorité de contrôle prudentiel et de résolution qui nomme un liquidateur. L'attribution de l'actif net sur le passif est contrôlée par l'assemblée ou le liquidateur. Les futurs attributaires de cet actif peuvent être d'autres structures, unions, fédérations ou au fonds de solidarité et d'actions mutualistes ou à un fonds de garantie.

LA FUSION

Possible entre plusieurs structures, unions ou fédérations s'ils sont régies par le même code. Les deux assemblées générales, après l'examen d'un rapport établi par un commissaire à la fusion désigné par le président du tribunal judiciaire, délibère sur le projet de fusion. Le commissaire à la fusion se prononce sur les méthodes d'évaluation et sur la valeur de l'actif et le passif des organismes concernés et expose les conditions financières de la fusion.

LA SCISSION

Prononcée par l'assemblée générale. Cette délibération est précédée de l'examen d'un rapport établi par un commissaire à la scission désigné par le président du tribunal judiciaire. De même que le commissaire à la fusion, il est décisionnaire sur les méthodes d'évaluation et sur la valeur de l'actif et du passif des organismes concernés et expose les conditions financières de la

LA LIQUIDATION JUDICIAIRE EN DÉTAIL !

La procédure se déroule en plusieurs étapes :

- 1 **Le jugement d'ouverture occasionne des conséquences immédiatement applicables comme :**
 - La fin de l'activité de la structure et du dessaisissement des fonctions du dirigeant.
 - Le blocage des poursuites, l'arrêt du cours des intérêts
 - La rupture des contrats de travail des salariés (dans un délai de 15 jours suivant le jugement ou 21 jours si un plan de sauvegarde de l'emploi est établi)
 - L'exigibilité des créances (dans un délai de 2 mois à l'issue de la publication du jugement)
- 2 **Le tribunal nomme un mandataire judiciaire pour être liquidateur et un juge-commissaire pour suivre le bon déroulement de la procédure.**
- 3 **Le tribunal prononce la clôture de la liquidation pour trois raisons :**
 - Tout le passif exigible a été remboursé, en d'autres termes, la structure a pu rembourser l'intégralité de ses dettes
 - Le liquidateur dispose de sommes suffisantes pour désintéresser les créanciers
 - Les opérations de liquidation deviennent impossibles en raison de l'insuffisance d'actifs

À la clôture de sa liquidation, votre structure n'existe plus en tant que personne morale.



Il existe la **liquidation judiciaire simplifiée** qui est effectuée lorsque votre entreprise répond aux critères suivants :

- Elle ne comprend pas de bien immobilier.
- Elle réalise un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 300 000 euros.
- Elle emploie 1 seul salarié.
- Elle est décidée par un tribunal.
- **Elle est obligatoire** (vous ne pouvez pas la refuser).
- Elle est effectuée par un juge.

SOS EMPLOYEURS ESS : une entraide entre pairs



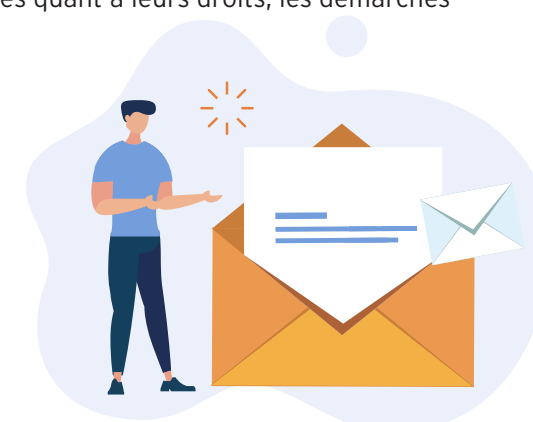
QUI SOMMES-NOUS ?

Les employeurs de l'économie sociale et solidaire souhaitent se mobiliser en faveur de leurs pairs rencontrant des difficultés économiques. « SOS Employeurs ESS » est une cellule d'appui et de soutien destinée à l'ensemble des structures du territoire des Hauts-de-France. La cellule est composée des employeurs membres du collège d'employeurs de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES). Le soutien est apporté aux structures en difficulté économique, en rupture de trésorerie ou sous procédures judiciaires. La cellule mobilise l'expérience et les connaissances de ses membres pour appuyer et sensibiliser les structures concernées par des difficultés économiques.

QUELLES SONT NOS MISSIONS ?

- Un rôle d'écoute confidentielle et d'accompagnement à la qualification des difficultés ;
- Le suivi proposé par la cellule s'inscrit dans une démarche bénévole et bienveillante. Cet accompagnement s'organise autour de l'écoute et de l'analyse des situations présentées ;
- La cellule a un rôle d'accompagnateur et de facilitateur auprès des demandeurs ;
- A un rôle d'information et de sensibilisation des publics visés quant à leurs droits, les démarches et les recours possibles.

NOUS CONTACTER :
sosemployeurs.hdf@udes.fr
ou 06 37 05 18 31



COMMENT SONT TRAITÉES LES SITUATIONS ?

- > La cellule accuse réception de chaque demande formulée
- > La cellule prend collectivement connaissance du signalement.
- > Un premier entretien collectif est proposé. Lors de cet entretien, des recommandations et des pistes sont données à l'employeur.
- > À l'issue de ce rendez-vous, un référent sera désigné par la cellule pour effectuer le suivi des recommandations auprès du demandeur.
- > Le référent, en lien avec les membres de la cellule, suit l'évolution de la situation du demandeur.
- > Un second entretien bilan est organisé avec la cellule. Suivant les besoins du demandeur, d'autres entretiens peuvent être proposés.

LE RÔLE DU RÉFÉRENT

- > Il coordonne et suit l'application des recommandations de la cellule faites au demandeur.
- > Il tient un rôle d'interface et de facilitateur entre la cellule et le demandeur. Le référent est le premier interlocuteur du demandeur.
- > Il estime de la faisabilité des recommandations données par la cellule au vu de sa position de proximité avec le demandeur. Il identifie les limites et les freins dans l'application des recommandations.



ACTIF DISPONIBLE

L'actif disponible est à distinguer de l'actif patrimonial et n'inclut qu'une partie des éléments figurant à l'actif du bilan, à savoir :

- L'actif liquide, qui correspond principalement aux sommes en caisse, aux soldes créditeurs provisoires des comptes bancaires courants, aux effets de commerce courants, aux réserves de crédit ou aux moratoires accordés (et non pas seulement envisagés ou simplement promis) par les créanciers ;
- L'actif réalisable (c'est-à-dire convertible en argent) immédiatement, qui correspond, dès lors que leur cession facile et rapide peut être envisagée, par exemple, aux effets de commerce escomptables, aux valeurs mobilières cotées rapidement réalisables.

APUREMENT DU PASSIF

La procédure collective d'apurement du passif doit vous permettre de régler les dettes. Le tribunal judiciaire doit valider votre plan d'apurement. Ce plan d'apurement consiste à réaliser l'actif disponible (vendre les biens de la société) et apurer le passif (remboursement des dettes, paiement des salaires, etc) afin de désintéresser les créanciers.

COMITÉ DES CRÉANCIERS

La loi organise dans certains cas la création de comités de créanciers, ce qui permet d'imposer aux créanciers récalcitrants des remises de dettes. La création de comités de créanciers est obligatoire lorsque :

- Les comptes ont été certifiés par un commissaire aux comptes ou établis par un expert-comptable ;
- Le nombre de salariés de la structure est supérieur à 150 ;
- Le chiffre d'affaires est supérieur à 20 millions d'euros.

En dehors de ces cas, la constitution des comités de créanciers est facultative.

COTISATIONS SOCIALES

Les cotisations sociales sont assumées à la fois par les salariés, les entreprises et les travailleurs indépendants. On distingue d'un côté les cotisations calculées en fonction des salaires, que l'on nomme également "cotisations sociales", et de l'autre les cotisations qui pèsent sur le chiffre d'affaires ou le bénéfice réalisé. Les cotisations sociales sont elles-mêmes subdivisées en cotisations salariales et cotisations patronales, bien qu'elles soient indistinctement versées par les employeurs aux organismes collecteurs. Le montant des cotisations sociales est le plus souvent basé sur un taux proportionnel.

CRÉANCE

La créance est le droit en vertu duquel une personne physique ou morale peut exiger d'une autre personne le paiement d'une somme d'argent, la cession d'un bien ou la prestation d'un service.

DETTES

Les dettes d'une personne physique ou morale sont évoquées à chaque fois que la situation financière est évaluée. En effet, la dette est un élément négatif du patrimoine qui fait diminuer la richesse réelle d'un individu ou d'une organisation.

FONDS DE COMMERCE

C'est l'ensemble des éléments qu'une organisation a mis en place pour créer et fidéliser une clientèle, et qui constituent sa valeur. Ces éléments peuvent être corporels (matériel, agencement, marchandises, stocks...), ou incorporels (clientèle, marque, droit au bail, notoriété, contrats...).

LICENCIEMENTS ÉCONOMIQUES

Un licenciement pour motif économique est un licenciement effectué par un employeur pour des raisons qui ne sont pas liées au salarié lui-même. Les raisons économiques que l'employeur peut invoquer sont les difficultés économiques, les mutations technologiques, la nécessité de sauvegarder la compétitivité de l'entreprise et la cessation d'activité de l'entreprise (sauf si elle est due à une faute de l'employeur).

LITIGE

Il désigne un différend entre deux ou plusieurs parties, les uns contestant aux autres d'être titulaires d'un droit à l'exercice duquel ils prétendent.

LOCATION-GÉRANCE

La location-gérance d'un fonds de commerce est le contrat par lequel le propriétaire ou l'exploitant d'un fonds en concède totalement ou partiellement la location à un gérant qui l'exploite à ses risques et périls.

PASSIF EXIGIBLE

Ensemble des dettes arrivées à échéance, non réglées et dont les créanciers peuvent exiger le paiement immédiatement. Ces dettes sont certaines (leur existence actuelle est incontestable), liquides (la valeur est déterminable ou déterminée) et exigibles. Elles ne font pas parties du passif patrimoniale.

PROCÉDURE PRÉVENTIVE

Les procédures préventives concernent des entreprises en difficulté qui prennent l'initiative, sans en avoir l'obligation, de solliciter du président du tribunal de commerce (la juridiction compétente) l'ouverture d'une procédure dite préventive ou de négociation.

PROJET ASSOCIATIF

C'est la traduction d'une réflexion collective sur les objectifs portés par les membres de l'association ainsi que sur les moyens à disposition de l'association compte tenu de l'environnement et de la situation de la structure.

RÉSERVE DE CRÉDIT

La réserve de crédit ou "crédit renouvelable" est un crédit qui n'est pas affecté à l'acquisition d'un bien en particulier. En réalité, c'est un crédit utilisé par l'emprunteur comme bon lui semble. Les modalités et le taux de ce dernier ont été négociés une fois pour toutes lors de sa souscription. La réserve de crédit peut être contractée auprès des organismes et établissements de crédit spécialisés.

SOLVABILITÉ

La solvabilité est la mesure de capacité de remboursement de dette d'une personne. Une personne est jugée solvable quand elle dispose d'actifs élevés par rapport à ses dettes pour pouvoir faire face à ses engagements financiers.

GREFFES DE TRIBUNAUX JUDICIAIRES

L'AISNE
LAON

Place Aubry
02001 LAON CEDEX
03 23 26 29 00
accueil-laon@justice.fr

SOISSONS

76 rue Saint-Martin
02200 SOISSONS
03 23 76 39 39

SAINT-QUENTIN

Place Gracchus Babeuf
BP 645/1
02322 ST QUENTIN CEDEX
03 23 05 89 00

NORD

AVESNES-SUR-HELPE

11 rue du Maréchal Joffre
BP 60205
59440 AVESNES SUR HELPE
03 27 57 78 00
tgi-avesnes-sur-helpe@justice.fr

CAMBRAI

Rue Froissart
BP 379
59407 CAMBRAI CEDEX
03 27 73 37 37

DOUAI

47 rue Merlin de Douai
59500 DOUAI
03 27 93 27 00

DUNKERQUE

Place du Palais de Justice
BP 6365
59385 DUNKERQUE CEDEX 1
03 28 23 53 00
accueil-dunkerque@justice.fr

LILLE

13 avenue du Peuple Belge
BP 729
59034 LILLE CEDEX
03 20 78 33 33

VALENCIENNES

6 avenue des dentellieres
BP 10349
59304 VALENCIENNES CEDEX
03 27 14 67 00
tgi-valenciennes@justice.fr

OISE

BEAUVAIS

20 boulevard Saint-Jean
BP 10325
60021 BEAUVAIS CEDEX
03 44 79 60 60
accueil.tj-beauvais@justice.fr

COMPIÈGNE

11 rue Henri de Séroux
BP 80059
60321 COMPIEGNE CEDEX
03 44 38 35 24
tgi-compiegne@justice.fr

SENLIS

26 Allée des Soupirs
60300 SENLIS
03 44 53 91 00

PAS-DE-CALAIS

ARRAS

Place des Etats d'Artois
BP 924
62022 ARRAS CEDEX
03 21 51 52 06
accueil-arras@justice.fr

BÉTHUNE

Place Lamartine
BP 716
62407 BETHUNE CEDEX
03 21 68 72 00 tgi-bethune@justice.fr

BOULOGNE-SUR-MER

Place de la Résistance
62322 BOULOGNE SUR MER CEDEX
03 21 99 61 00

SAINT-OMER

3 rue des Tribunaux
62503 ST OMER CEDEX
03 21 98 79 70
tgi.st-omer@justice.fr

SOMME
AMIENS

14 rue Robert de Luzarches
80027 AMIENS CEDEX 1
03 22 82 35 00
accueil-amiens@justice.fr

LE CENTRE D'INFORMATION SUR LA PREVENTION DES DIFFICULTES DES ENTREPRISES

CIP DE L'AISNE

Office de Tourisme de Saint-Quentin
02100 Saint-Quentin
03 23 62 16 74

CIP COTE D'OPALE

Quai des Entreprises, 1 rue du Dyck
59140 Dunkerque
03 28 66 36 85
quai.des.entreprises@wanadoo.fr

CIP DE L'OISE

19 rue d'Allone - 60000 Beauvais
03 44 79 80 23

CODEFI

02-AISNE // GRAVET Franck

codefi.ccsf02@dgfip.finances.
gouv.fr
03.23.26.70.18

59-NORD // VILLE Guillaume

codefi.ccsf59@dgfip.finances.
gouv.fr 03.20.62.42.36

60-OISE // CAULLIER Elodie

codefi.ccsf60@dgfip.finances.
gouv.fr 03.44.06.35.24

62-PAS-DE-CALAIS //

DANNELY Laurent

codefi.ccsf62@dgfip.finances.
gouv.fr 03.21.51.91.69

80-SOMME // ASSIH Christen

codefi.ccsf80@dgfip.finances.
gouv.fr 03.22.71.42.55

DASESS

LES DÉPARTEMENTS DE L'AISNE, DE LA SOMME ET DE L'OISE

- INITIATIVE SOMME FRANCE
ACTIVE PICARDIE
03 22 22 30 63
info@initiative-active.fr

LE DÉPARTEMENT DU NORD

- NORD ACTIF
03 20 74 57 40
accueil@nordactif.org

LE DÉPARTEMENT DU PAS-DE-CALAIS

- PAS-DE-CALAIS ACTIF
03 21 42 68 44
clementine.coppin@pasdecalaisactif.org

DLA

DÉPARTEMENT DU NORD

- Guillaume LAUMAILLE
Chargé d'accompagnement et de financement Nord
g.laumaille@nordactif.org
07 88 45 13 08

DÉPARTEMENT DU PAS DE CALAIS

- Hélène LANSON
Chargée de mission DLA Calaisis, Boulonnais, Audomarois, Montreuillois, 7 Vallées
helene.lanson@pasdecalaisactif.org
06 73 86 07 13
- Rachel LECLERCQ
Chargée de mission DLA
rachel.leclercq@pasdecalaisactif.org
06 15 99 49 38

DÉPARTEMENT DE L'AISNE

- Séverine LAMBERT
Responsable DLA Aisne et Somme
slambert@iriaehdf.com
06 89 36 12 11

DÉPARTEMENT DE LA SOMME

- Amanda SANTUNE
Chargée de mission DLA Somme
asantune@iriaehdf.com
06 74 47 66 34
- Séverine LAMBERT
Responsable DLA Somme et Aisne
slambert@iriaehdf.com
06 89 36 12 11

DÉPARTEMENT DE L'OISE

- Sonia BENAMAR
Chargée de mission DLA Oise
sonia.benamar@bge-picardie.org
06 73 58 15 27
- Melanie CHASSIN
Chargée de mission DLA Oise
melanie.chassin@bge-picardie.org
06 15 70 11 37

BOOSTER ESS

L'entreprise de ESS sollicite la Région Hauts-de-France par mail à l'adresse : ess@hautsdefrance.fr



en joignant le formulaire de demande dument complété présentant son besoin d'accompagnement.

L'URSSAF

- Par courriel
- connectez-vous soit depuis votre "espace en ligne, soit depuis "contact.urssaf.fr ;
- Par téléphone : 3957
- Nous écrire :
- Urssaf Nord - Pas-de-Calais
TSA 90500
21037 Dijon cedex 9
- Urssaf Picardie
TSA 60200
21037 Dijon cedex 9



UDES • 30 Boulevard de Reuilly • 75012 Paris • 01 43 41 71 72 • www.udes.fr

 [@UDESnationale](https://twitter.com/UDESnationale) •  [in @UDES](https://www.linkedin.com/company/udes)