Cfdt: S'ENGAGER POUR CHACUN AGIR POUR TOUS

Synami-CFDT
SYndicat **Na**tional des **M**étiers de l'**I**nsertion

KIT OPERATIONEL - DROIT DU TRAVAIL

Kit Faire face à un licenciement économique

Comprendre, vérifier et agir face à un projet de licenciement économique

1.Comprendre | 2.Contrôler | 3.Questionner | 4.Agir | 5.Sécuriser

UN PARCOURS EN 14 FICHES – UNE BOITE A OUTILS

REALISE PAR LE SYNAMI CFDT

EDITION Juin 2026

Document pédagogique · Ne se substitue pas à un conseil individualisé du SYNAMI

Objectif pédagogique – Comment utiliser ce kit ?

Ce kit a été conçu en 2 parties :

PARTIE 1 14 fiches pour « *Comprendre et contrôler la procédure* »

PARTIE 2 UNE BOITE A OUTILS « *Contrôler les difficultés économiques sans être expert-comptable* »

Le licenciement économique constitue une procédure complexe qui peut susciter de nombreuses interrogations pour les salariés, les représentants du personnel et les organisations syndicales.
Ce kit a pour objectif d'apporter des repères pratiques permettant à chacun de comprendre les différentes étapes de la procédure, d'identifier les droits applicables et de vérifier que les obligations légales, conventionnelles et réglementaires sont respectées.

À travers des fiches pédagogiques, des outils d'analyse, des check-lists et des rétroplannings, ce guide vise à permettre aux salariés et aux élus du CSE :

- ☞ de comprendre les motifs économiques invoqués par l'employeur ;
- ☞ d'analyser simplement les informations financières communiquées ;
- ☞ de vérifier la réalité et la cohérence des difficultés économiques présentées ;
- ☞ d'exercer pleinement leur rôle d'information, d'alerte et de contrôle ;
- ☞ d'identifier les documents utiles à chaque étape de la procédure ;
- ☞ de s'assurer du respect des règles relatives à l'ordre des licenciements, au reclassement et à l'accompagnement des salariés ;
- ☞ de connaître les dispositifs existants, notamment le Contrat de sécurisation professionnelle (CSP) ;
- ☞ de sécuriser les droits individuels et collectifs des salariés concernés ;
- ☞ de conserver les éléments nécessaires à l'exercice de leurs droits et, le cas échéant, à une contestation de la procédure.

💡 Conseil SYNAMI

Ce kit n'a pas vocation à se substituer à un conseil juridique, à l'expertise des représentants du personnel ou à l'accompagnement syndical. Il constitue un outil d'aide à la compréhension et à l'analyse permettant aux salariés et aux élus de disposer d'un socle commun de connaissances pour dialoguer avec l'employeur, poser les bonnes questions et participer de manière éclairée à l'examen de la situation.

PUBLIC VISE

Ce kit est destiné :

- ☞ aux salariés concernés par un projet de licenciement économique ;
- ☞ aux membres du Comité Social et Économique (CSE) ;
- ☞ aux représentants syndicaux ;
- ☞ aux délégués syndicaux ;
- ☞ aux responsables syndicaux accompagnant les salariés ;

COMPETENCES VISEES

À l'issue de l'utilisation de ce kit, le salarié ou l'élu doit être capable de :

- ✓ Identifier les différentes étapes d'une procédure de licenciement économique.
- ✓ Repérer les principaux documents à demander et à conserver.
- ✓ Lire et comparer les principaux indicateurs financiers des trois derniers exercices.
- ✓ Vérifier les critères d'ordre et les mesures de reclassement mises en œuvre.
- ✓ Contrôler le respect des principaux délais légaux.
- ✓ Utiliser les outils de suivi et de contrôle proposés dans le kit.
- ✓ Identifier les situations nécessitant un accompagnement syndical, juridique ou expert.
- ✓ Défendre ses droits ou accompagner les salariés concernés de manière éclairée et documentée.

FINALITE DU KIT

Permettre aux salariés et à leurs représentants de ne pas subir une procédure de licenciement économique, mais d'en comprendre les enjeux, d'en vérifier la régularité et d'exercer pleinement leurs droits tout au long du processus.

PARTIE 1 14 FICHES POUR « *Comprendre et contrôler la procédure* »

FICHE N°1
Un projet de licenciement économique est annoncé

CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

Le licenciement économique est un licenciement prononcé pour un motif non lié à la personne du salarié.
Il doit notamment résulter :

- de difficultés économiques ;
- de mutations technologiques ;
- d'une réorganisation nécessaire à la sauvegarde de la compétitivité ;
- d'une cessation d'activité.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ La raison du projet m'a-t-elle été expliquée ?
- ✓ Mon emploi est-il concerné directement ?
- ✓ Des informations ont-elles été communiquées aux représentants du personnel ?
- ✓ Un calendrier précis existe-t-il ?

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Combien de postes sont concernés ?
- ? Pourquoi ces postes ?
- ? Quel est le calendrier prévu ?
- ? Quelles solutions alternatives ont été étudiées ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Informations imprécises.
- ◆ Rumeurs contradictoires.
- ◆ Absence d'explications sur les suppressions d'emplois.
- ◆ Refus de répondre aux questions.

LES DOCUMENTS A CONSERVER

- courriels ;
- notes internes ;
- convocations ;
- communications de la direction ;
- informations du CSE.

💡 Conseil du SYNAMI

Le début de la procédure est souvent déterminant. Conservez immédiatement tous les documents et rapprochez-vous de vos représentants du personnel ou de votre syndicat.

© SYNAMI CFDT · Kit Faire face à un licenciement économique · octobre 2026

FICHE N°2

L'employeur a-t-il recherche d'autres solutions avant de proposer le licenciement économique ?

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

Le licenciement économique doit être justifié par une cause réelle et sérieuse.

Avant tout licenciement économique, l'employeur doit rechercher les possibilités de reclassement disponibles dans l'entreprise et, lorsqu'elle appartient à un groupe, dans les autres sociétés du groupe.

En pratique, les juges vérifient que l'employeur n'a pas écarté trop rapidement les solutions permettant de préserver l'emploi.

Les suppressions d'emplois doivent intervenir après l'examen des mesures susceptibles d'éviter ou de limiter les licenciements.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Les économies réalisées sur les autres dépenses *Les dépenses non essentielles ont-elles été réduites ? Les contrats de prestation ont-ils été réexaminés ? Les missions de conseil ont-elles été limitées ? Les investissements non indispensables ont-ils été reportés ? Les frais généraux ont-ils fait l'objet d'un plan d'économies ?*
- ✓ Les effectifs précaires *Les CDD arrivant à échéance ont-ils été renouvelés ? Des prestataires exercent-ils des missions comparables aux salariés visés ? Des recrutements sont-ils maintenus sur des postes similaires ? Les contrats d'intérim ont-ils été réduit ?*
- ✓ Les mesures d'organisation du travail *Une réorganisation a-t-elle été étudiée ? Une redistribution des activités est-elle possible ? Des mobilités internes ont-elles été proposées ? L'activité partielle a-t-elle été envisagée ? Un plan de départs volontaires a-t-il été examiné ?*
- ✓ La formation et l'adaptation *Des formations auraient-elles permis de maintenir certains emplois ? Des adaptations de poste ont-elles été étudiées ? Des reconversions internes ont-elles été proposées ?*
- ✓ Le reclassement *Tous les postes disponibles ont-ils été recensés ? Les postes du groupe ont-ils été recherchés ? Les offres ont-elles été communiquées individuellement ? Les salariés ont-ils bénéficié d'une véritable possibilité de reclassement ?*

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Sur les alternatives étudiées
  - Quelles solutions ont été examinées avant de décider des suppressions de postes ?
  - Qui a participé à cette réflexion ?
  - Pourquoi chaque solution a-t-elle été écartée ?
  - Existe-t-il des études ou simulations comparant plusieurs scénarios ?
- ? Sur l'organisation
  - Quelles réorganisations ont été envisagées ?
  - Pourquoi certaines activités ne peuvent-elles pas être redéployées ?
  - Des réductions temporaires de charge ont-elles été étudiées ?
- ? Sur les effectifs
  - Combien d'intérimaires sont actuellement présents ?
  - Combien de CDD sont en cours ?
  - Des recrutements ont-ils été réalisés ou maintenus récemment ?
  - Des prestataires extérieurs réalisent-ils des missions pérennes ?
- ? Sur le reclassement
  - Combien de postes ont été identifiés ?
  - Combien ont été proposés ?
  - Quels postes du groupe ont été recherchés ?
  - Quelles formations d'adaptation ont été envisagées ?

POINTS DE VIGILANCE

- Les licenciements sont présentés comme la seule solution sans démonstration.
- L'employeur ne fournit aucun document sur les alternatives étudiées.
- Des intérimaires demeurent dans l'entreprise.
- Des CDD sont renouvelés pendant la procédure.
- Des recrutements continuent sur des métiers comparables. Les recherches de reclassement sont limitées ou tardives.
- Les postes disponibles dans le groupe ne sont pas présentés.
- Aucune réflexion sur la formation ou la mobilité interne n'est démontrée.
- Les réponses de la direction restent générales et non documentées.
- Données économiques absentes.
- Changements de justification au cours de la procédure.
- Absence de lien apparent entre la situation économique et le poste supprimé.

LES DOCUMENTS A CONSERVER

- Alternatives aux licenciements
  - Présentations de la direction
  - Plans d'économies
  - Notes d'analyse ou scénarios étudiés
  - Supports présentés au CSE
  - Comptes rendus de réunions
- Gestion des effectifs
  - Registre unique du personnel
  - Liste des CDD
  - Liste des intérimaires
  - Liste des recrutements réalisés ou en cours
  - Organigrammes avant/après projet
- Reclassement
  - Liste des postes vacants
  - Offres de reclassement
  - Courriers adressés aux salariés
  - Réponses des sociétés du groupe
  - Cartographie des emplois disponibles

💡 Conseil SYNAMI

« Nous n'avions pas d'autre choix » n'est pas une démonstration. L'employeur doit pouvoir expliquer quelles solutions ont été étudiées et pourquoi elles n'ont pas permis d'éviter les licenciements.

Avant de débattre du nombre de suppressions de postes, demandez d'abord : quelles mesures ont été mises en œuvre pour les éviter ? Un employeur qui ne peut pas démontrer les démarches entreprises pour préserver l'emploi fragilise la justification de son projet.

Exiger une présentation détaillée des solutions étudiées avant les suppressions d'emplois.
Demander systématiquement pourquoi chaque alternative a été retenue ou écartée.
Vérifier la cohérence entre les licenciements annoncés et la présence de CDD, intérimaires ou prestataires.
Contrôler les recrutements intervenus avant et pendant la procédure.
Exiger la preuve des recherches de reclassement réalisées dans l'ensemble du groupe.
Refuser les réponses générales et demander des éléments écrits.
Faire inscrire les questions restées sans réponse dans les procès-verbaux du CSE.
En cas de doute, solliciter une expertise afin d'évaluer les alternatives aux licenciements.

FICHE N°3
Le motif économique est-il suffisamment justifié ?

CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

L'employeur doit être capable de démontrer l'existence d'un motif économique et d'expliquer son lien avec la suppression ou la transformation des emplois.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Les raisons avancées sont-elles clairement identifiées ?
- ✓ Des éléments objectifs sont-ils présentés ?
- ✓ Le lien entre la situation invoquée et les suppressions d'emplois est-il compréhensible ?

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Quelles sont les difficultés invoquées ?
- ? Depuis quand existent-elles ?
- ? Quel est leur impact sur l'activité ?
- ? Pourquoi conduisent-elles à supprimer mon emploi ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Explications vagues.
- ◆ Données économiques absentes.
- ◆ Changements de justification au cours de la procédure.
- ◆ Absence de lien apparent entre la situation économique et le poste supprimé.

LES DOCUMENTS A CONSERVER

- documents économiques communiqués ;
- comptes rendus du CSE ;
- courriers de l'employeur.

💡 Conseil SYNAMI

L'employeur doit pouvoir expliquer précisément pourquoi la situation invoquée conduit à supprimer ou transformer des emplois.

FICHE N°4

L'emploi est-il réellement supprimé ?

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LE CCN

Le licenciement économique suppose une suppression d'emploi, une transformation d'emploi ou une modification du contrat de travail refusée par le salarié.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Les missions disparaissent-elles réellement ?
- ✓ L'organisation du service est-elle modifiée ?
- ✓ Le travail est-il réparti différemment ?

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Que deviennent les missions ?
- ? Qui assurera le travail après le départ ?
- ? Le poste sera-t-il maintenu sous une autre forme ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Réapparition rapide d'un poste similaire.
- ◆ Publication d'une offre proche de l'emploi supprimé.
- ◆ Changement du seul intitulé de poste.

🗐 LES DOCUMENTS A CONSERVER

- 🗐 organigrammes ;
- 🗐 fiches de poste ;
- 🗐 offres d'emploi ;
- 🗐 communications internes.

💡 Conseil SYNAMI

La réapparition d'un poste ou la reprise de missions similaires peut constituer un indice utile mais doit être appréciée dans l'ensemble du contexte.

FICHE N°5

La catégorie professionnelle est-elle correcte ?

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

Les critères d'ordre sont appliqués aux salariés appartenant à une même catégorie professionnelle.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Je connais la catégorie professionnelle concernée.
- ✓ Les salariés comparables y sont inclus.
- ✓ Les fonctions prises en compte sont cohérentes.

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Quelle catégorie professionnelle a été retenue ?
- ? Quels salariés en font partie ?
- ? Quels critères ont été utilisés ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Catégorie professionnelle très restreinte.
- ◆ Exclusion de salariés exerçant des fonctions similaires.
- ◆ Absence d'explications sur la définition retenue.

🗐 LES DOCUMENTS A CONSERVER

- 🗐 organigrammes ;
- 🗐 fiches de poste ;
- 🗐 réponses de l'employeur

💡 Conseil SYNAMI

La définition de la catégorie professionnelle est souvent un élément essentiel de la procédure.

FICHE N°6

Les critères d'ordre ont-ils été correctement appliqués ?

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

L'employeur doit notamment tenir compte :

- des charges de famille ;
- de l'ancienneté ;
- des difficultés de réinsertion ;
- des qualités professionnelles.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ L'ancienneté est correcte.
- ✓ La situation familiale a été prise en compte.
- ✓ Le classement peut être expliqué.

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Quels critères ont été retenus ?
- ? Comment les salariés ont-ils été classés ?
- ? Quels éléments ont été pris en compte ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Classement incompréhensible.
- ◆ Réponses contradictoires.
- ◆ Refus de communiquer les éléments du classement.

🗐 LES DOCUMENTS A CONSERVER

- 🗐 demande écrite ;
- 🗐 réponse de l'employeur ;
- 🗐 documents transmis au CSE.

💡 Conseil SYNAMI

Vous pouvez demander les éléments ayant conduit au classement afin de vérifier l'application des critères d'ordre.

FICHE N°7

Le reclassement a-t-il été sérieusement recherché ?

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

Le licenciement économique ne peut intervenir qu'après recherche des possibilités de reclassement dans le périmètre légal applicable.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Des recherches ont été effectuées.
- ✓ Des offres ont été proposées lorsqu'elles existaient.
- ✓ Les propositions étaient suffisamment précises.

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Combien de postes ont été recherchés ?
- ? Quels emplois étaient disponibles ?
- ? Pourquoi certains postes n'ont-ils pas été proposés ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Absence totale de proposition.
- ◆ Offres imprécises.
- ◆ Délai de réponse anormalement court.

🗐 LES DOCUMENTS A CONSERVER

- 🗐 offres de reclassement ;
- 🗐 courriels ;
- 🗐 courriers.

💡 Conseil SYNAMI

Le reclassement constitue une étape essentielle de la procédure de licenciement économique.

FICHE N°8
Comment préparer mon entretien préalable ?

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

L'entretien préalable permet à l'employeur d'exposer son projet et au salarié de formuler ses observations.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ La convocation est régulière.
- ✓ Le délai de préparation est respecté.
- ✓ Je connais mon droit à être assisté.

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Pourquoi mon emploi est-il concerné ?
- ? Quels reclassements ont été recherchés ?
- ? Quels critères d'ordre ont été appliqués ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Entretien expédié rapidement.
- ◆ Questions sans réponse.
- ◆ Informations contradictoires.

🗐 LES DOCUMENTS A CONSERVER

- 🗐 convocation ;
- 🗐 notes prises pendant l'entretien ;
- 🗐 courriers remis.

💡 Conseil SYNAMI

Faites-vous toujours accompagner par un représentant du CSE ou un salarié ou un Conseiller du salarié (en l'absence de CSE) !
Préparez vos questions à l'avance et prenez des notes pendant l'entretien.

FICHE N°9
Je suis salarié protégé

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

Certains mandats bénéficient d'une protection particulière nécessitant l'intervention préalable de l'inspection du travail.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Je bénéficie d'un statut protecteur.
- ✓ Une demande d'autorisation a été déposée.
- ✓ Une décision administrative existe.

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Quel est mon statut de protection ?
- ? Une demande a-t-elle été adressée à l'inspection du travail ?
- ? Quelle décision a été rendue ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Absence de procédure spécifique.
- ◆ Informations incomplètes.
- ◆ Décision administrative inexistante.

🗐 LES DOCUMENTS A CONSERVER

- 🗐 mandat ;
- 🗐 demande d'autorisation ;
- 🗐 décision de l'inspection du travail.

💡 Conseil SYNAMI

La procédure applicable aux salariés protégés est distincte et particulièrement encadrée.

© SYNAMI CFDT · Kit Faire face à un licenciement économique · octobre 2026

FICHE N°10
Quand envisager une contestation ?

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

Chaque licenciement économique peut être contesté devant la juridiction compétente lorsque le salarié estime que ses droits n'ont pas été respectés.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Le motif économique est clairement établi.
- ✓ Le reclassement a été recherché.
- ✓ Les critères d'ordre ont été appliqués.

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Toutes les étapes ont-elles été respectées ?
- ? Quels éléments peuvent être discutés ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Doutes sur la suppression du poste.
- ◆ Critères d'ordre discutables.
- ◆ Reclassement insuffisant.

🗐 LES DOCUMENTS A CONSERVER

- 🗐 ensemble du dossier ;
- 🗐 courriers ;
- 🗐 notes ;
- 🗐 courriels.

💡 Conseil SYNAMI

Toute difficulté mérite une analyse rapide du dossier. N'hésitez pas à contacter votre syndicat.

FICHE N°11

Les documents à conserver absolument

⚖ CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

La preuve joue un rôle essentiel dans toute démarche ultérieure.

LES DOCUMENTS A CONSERVER

- Les comptes rendus CSE
- Les éléments comptables sur les 3 dernières années
- Les critères d'ordre et leur pesée
- Convocation.
- Lettre de licenciement.
- Documents CSP.
- Offres de reclassement.
- Bulletins de salaire.
- Attestation France Travail.
- Certificat de travail.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- Perte des échanges écrits.
- Suppression des documents numériques.

💡 Conseil SYNAMI

Plus les preuves sont conservées tôt, plus elles seront utiles si une difficulté apparaît.
N'hésitez pas à tout conserver, à acter par écrit (mail) ce qui vous a été dit à l'oral (que se soit en entretien ou entre 2 portes).
Il vaut mieux trop d'éléments que pas assez : le tri sera fait par la suite.

FICHE N°12

Les 8 réflexes du salarié

✓ CE QU'IL FAUT FAIRE

- ✓ Conserver les documents.
- ✓ Me rapprocher des représentants du personnel.
- ✓ Vérifier le motif économique.
- ✓ Contrôler les critères d'ordre.
- ✓ Examiner les offres de reclassement.
- ✓ Vérifier les indemnités.
- ✓ Étudier le CSP.
- ✓ Préserver toutes les preuves.

💡 Conseil SYNAMI

Anticiper, vérifier et conserver les preuves permet de mieux défendre ses droits.

FICHE N°13
Le rôle du CSE

CE QUE DIT LA LOI ET LA CCN

Selon la nature du projet, le CSE peut être informé et consulté sur les conséquences du projet de licenciement économique.

L'article II.1.2.1 de la CCN des Missions locales octroi aux CSE de moins de 50 salairés des fonctions économiques élargies à l'instar de celles des CSE de plus de 50 salariés.

L'article II.6.3.1 précise que les CSE quelque soit leur taille ont droit, à titre consultatif :

- ➔ d'avoir une information particulière sur l'organisation et la gestion de la marche générale de la structure :
- ➔ de donner un avis, tous les ans, sur les orientations et objectifs, ainsi que sur les prévisions budgétaires accompagnées des comptes principaux et des documents nécessaires.

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Les représentants du personnel ont été informés.
- ✓ Les informations communiquées sont suffisantes.

? LES QUESTIONS A POSER

- ? Quelles informations le CSE a-t-il reçues ?
- ? Des remarques ont-elles été formulées ?

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Informations tardives.
- ◆ Données incomplètes.

LES DOCUMENTS A CONSERVER

- communications du CSE ;
- comptes rendus disponibles.

💡 Conseil SYNAMI

Le CSE constitue souvent la première source d'information des salariés.

FICHE N°14
Check-list syndicale de contrôle de la procédure

✓ CE QU'IL FAUT VERIFIER

- ✓ Motif économique.
- ✓ Catégorie professionnelle.
- ✓ Critères d'ordre.
- ✓ Reclassement.
- ✓ CSP.
- ✓ Indemnités.
- ✓ Priorité de réembauche.

◆ POINTS DE VIGILANCE

- ◆ Informations contradictoires.
- ◆ Documents manquants.
- ◆ Réponses incomplètes.

LES DOCUMENTS A CONSERVER

- l'intégralité du dossier ;
- tous les échanges écrits ;
- les preuves de vos démarches.

💡 Conseil SYNAMI

Un contrôle méthodique de chaque étape permet d'identifier rapidement les points nécessitant un accompagnement syndical ou juridique.

PARTIE 2 UNE BOITE A OUTILS « *Contrôler les difficultés économiques sans être expert-comptable* »

Cette boite à outils à pour objectif de vous guider dans la lecture des documents comptables pour aller directement à l'essentiel : **Ou trouver les signaux d'alertes financiers d'une structure en difficulté ?**

Vous y trouver 10 fiches outils très pratiques pour toutes celles et tous ceux qui ne souhaitent pas spécialiser dans l'expertise comptable et qui ne veulent pas croire l'employeur sur parole.

FICHE OUTIL N°1

Les 10 documents indispensables à exiger

À demander systématiquement

- Bilan
- Bilan N-1
- Bilan N-2
- Compte de résultat N
- Compte de résultat N-1
- Compte de résultat N-2
- Annexes comptables
- Budget prévisionnel de l'année en cours
- Situation intermédiaire la plus récente
- Plan de trésorerie, si la direction invoque des difficultés de trésorerie

Pourquoi demander sur 3 ans ? Il est impératif de faire la lecture des 3 dernières années pour confirmer ou non, que les difficultés sont réelles et perdurent dans le temps. Une baisse financière « prévisionnelle » ou encore ponctuelle sur une année ne suffit pas pour justifier un licenciement économique.

FICHE OUTIL N°2
L'activité est-elle réellement déficitaire

Indicateur : Résultat d'exploitation

? Où chercher ? — Dans le **Compte de résultat N, N-1, N-2**
↳Ligne à regarder **Résultat d'exploitation**

? Calcul ? — Produites d'exploitation – charge d'exploitation = résultat d'exploitation

Feu SYNAMI

- Excédent
- Dégradation sur plusieurs exercices
- Déficit récurent

Point de vigilance

La survenance d'un résultat déficitaire n'est pas nécessairement symptomatique de graves difficultés financières.
En revanche, le fait de réaliser des déficits d'exploitation de façon récurrente traduit très probablement des insuffisances de financements structurels.

FICHE OUTIL N°3
Les difficultés sont-elles compensées par des aides exceptionnelles ?

? Où chercher ? — Dans le **Compte de résultat N, N-1, N-2**

? Vérifier — ↳ Les subventions exceptionnelles, les subventions d'équilibre, les produits exceptionnels, les reprises de provisions.

Lecture

- Aucun recours significatif
- Recours ponctuel
- Recours réguliers pour équilibrer les comptes

Questions

Sans ces aides, la structure serait-elle déficitaire ?

FICHE OUTIL N°4

Les réserves permettent-elles d'absorber les difficultés ?

Indicateur : Couverture des charges par les fonds propres

? Où chercher ? **Dans le Bilan passif**

? Formule ? (Fonds propres ÷ Charges annuelles) × 12 = nombre de mois de fonctionnement couverts

Lecture

- Plus de 6 mois
- Entre 3 et 6 mois
- Moins de 3 mois

Il ne s'agit pas d'un seuil légal mais d'une pratique fréquemment utilisée dans le secteur associatif pour apprécier la robustesse financière.

FICHE OUTIL N°5

Le niveau d'autonomie financière est-il suffisant ?

Indicateur : le ratio d'autonomie financière qui indique l'excédent de ressources interne que génère la structure détermine la marge de manœuvre sur de l'investissement.

? Où chercher ? **Passif du bilan**

? Calcul Fonds propres / total du bilan

Lecture

- Supérieur à 50%
- Entre 20% et 50%
- Inférieur à 20%

Ces niveaux correspondent aux références généralement retenues en analyse financière.

FICHE OUTIL N°6

La structure peut-elle payer ses dettes à court terme ?

Indicateur : Ration de liquidité générale

? Où chercher ? **Bilan Passif-Actif**

? Calcul Actif circulant (disponibilités + créances + stock) / Passif circulant (Dettes fournisseurs + Dettes fiscales + Dettes sociales + Dettes à moins de 1 an)

Seuils sécurisés

- Supérieur à 1.20
- Entre 1 et 1.20
- Inférieur à 1

Point de vigilance

Un ratio supérieur à 1 signifie que la structure dispose théoriquement d'assez d'actifs à court terme pour couvrir ses dettes à court terme. (Pour 1€ de dette à payer, l'entreprise à 1.5€ ou 0.2 € d'actifs mobilisables)

FICHE OUTIL N°7

La trésorerie est-elle réellement sous tension ?

Indicateur : Fond de Roulement (FDR) – Besoin en Fonds de Roulement (BFR) – Trésorerie

? Où chercher ? **Bilan Actif-Passif**

? Calcul **FDR** = Ressources (Fonds associatifs + Emprunts moyen et long terme + réserves + subv. Investissement) – les Immobilisations (Incorporelles, Corporelles, Financières).
BFR = Créances + stocks – Dettes exploitation et diverses
Trésorerie nette = FDR – BFR

Lecture

- Trésorerie nette positive
- Trésorerie proche de zéro
- Trésorerie nette négative

L'équilibre FDR/BFR constitue l'un des fondamentaux de l'analyse financière.

FICHE OUTIL N°8
L'activité génère-t-elle encore des ressources ?

Indicateur : Capacité d'Autofinancement (CAF)

? Où chercher ? **Compte de résultat**

? Calcul CAF = Résultat net + Charges calculées (Dotations aux amortissements + Dotations aux provisions + sur fonds Dédiés) + Valeurs comptables des éléments d'actifs cédés – Produits calculés (Reprise de provisions + quote part de subvention d'investissement + sur fonds dédiés) – Produits de cession des éléments d'actifs.

Lecture

- Positive
- En diminution
- Négative

Point de vigilance

Une CAF négative sur plusieurs exercices constitue un signal d'alerte fort.

FICHE OUTIL N°9
Les frais financiers révèlent-ils des tensions cachées ?

? Où chercher ? **Compte de résultat**

? Vérifier Les charges financières, les intérêts d'emprunt, les agios bancaire

Lecture

- Stables
- Hausse modérée
- Forte augmentation

Peut révéler

- découverts bancaires ;
- lignes de trésorerie ;
- retards de paiement ;
- dépendance à l'endettement.

FICHE OUTIL N°10
Tableau de bord syndical des difficultés économiques

Indicateur	Vert	Orange	Rouge
Résultat d'exploitation	Excédent	Dégradation	Déficit récurrent
Produits exceptionnels	Aucun	Ponctuels	Récurrents
Réserves	> 6 mois	3 à 6 mois	< 3 mois
Autonomie financière	> 50 %	20 à 50 %	< 20 %
Liquidité générale	> 1,20	1 à 1,20	< 1
Trésorerie nette	Positive	Proche de 0	Négative
CAF	Positive	En baisse	Négative
Charges financières	Stables	Hausse	Forte hausse

Interprétation

- 🟢 0 à 2 voyants rouges ☞ Les difficultés économiques restent à démontrer.
- 🟠 3 à 4 voyants rouges ☞ La situation mérite une analyse approfondie.
- 🔴 5 voyants rouges ou plus ☞ Les difficultés économiques paraissent crédibles mais l'employeur doit encore justifier les licenciements et démontrer l'absence d'alternatives.

💡 Conseil SYNAMI

NE REGARDEZ JAMAIS UN SEUL CHIFFRE.

Regardez toujours :

- **son évolution sur 3 ans ;**
- **son explication ;**
- **ses conséquences sur l'emploi.**

C'est souvent la comparaison des chiffres dans le temps, et non le chiffre lui-même, qui permet de vérifier si les difficultés invoquées sont réelles et si elles justifient réellement un projet de licenciement économique.

© SYNAMI CFDT · Kit Faire face à un licenciement économique · octobre 2026