

« Le modèle associatif est-il à bout de souffle ? » Ou « quand l'idéal associatif se heurte aux contraintes de gestion »

Auteurs :

Xavier Peraldi, Economiste, MCF HDR, UMR CNRS 6240 LISA, Université de Corse †
Lyne Bonnier, Commissaire aux comptes, MCF associée, EA 7311, Université de Corse

Avant-propos

Xavier Peraldi s'en est allé à l'aube de cette année 2015. C'était un collègue de longue date. Il était mon ami. Au-delà de cette amitié, nous avons un point commun, celui de consacrer une grande partie de notre activité à l'économie sociale et solidaire. Lui en tant qu'économiste et moi en qualité de commissaire aux comptes. Continuellement, nous avons confronté nos pratiques. Mais le destin de Xavier Peraldi a brusquement été brisé. Pour sa mémoire, j'ai essayé de présenter sa réflexion et mes expériences de la réalité du monde associatif.

Résumé :

Les acteurs de l'ESS adoptent fréquemment la forme associative pour développer leur activité car elle présente de nombreux avantages. Très souvent, ces avantages sont extrêmement profitables et permettent aux acteurs de l'ESS de conduire leur action de façon parfaitement satisfaisante. C'est le cas des associations qui œuvrent dans le champ de l'animation culturelle ou sociale et dont le terrain d'action est géographiquement restreint. Pourtant, lorsque l'action de l'association devient plus lourde et qu'elle développe une activité qui la rapproche de l'entreprise (certains parlent de quasi entreprise ou d'entreprise associative), le modèle associatif peut révéler des limites très pénalisantes. Ce type de contraintes s'exprime quelles que soient la taille et le périmètre d'action de l'association. Le contexte économique et institutionnel dans lequel évoluent désormais les acteurs de l'ESS condamne-t-il ces derniers à adopter les mêmes règles de gestion que les entreprises classiques ? Doivent-ils renoncer à certaines des valeurs qui fondent leur spécificité ? L'isomorphisme marchand est-il évitable ? La réponse à ces questions n'est pas simple. Elle ne peut sans doute pas être générale et monolithique. Le contexte du domaine d'activité est primordial. Celui de la structure elle-même et de son histoire également mais surtout de son implantation dans un territoire donné. Il convient alors de définir quelques pistes de réflexion à partir de la pratique professionnelle d'un auditeur légal de structure de l'ESS.

Summary:

Actors of the social and solidarity economy frequently adopt the form of an association to develop their activity as it has many advantages. These benefits are very often extremely advantageous and allow actors of the social and solidarity economy to lead their activity in a perfectly satisfying way. This is the case of associations working in the field of cultural or social activities and whose actions are geographically restricted. However, when the activity of an association increases and develops an activity close to a for-profit company (for some, it refers to a quasi corporation or a nonprofit company), the associative model can reveal very penalizing constraints regardless of the associations' size and range of actions. Does the economic and institutional context in which these actors of the social and solidarity economy evolve condemn them to adopt the same management rules as classic companies? Do they have to give up some of those values which define their specificity? Is commercial isomorphism avoidable? These questions cannot be answered easily. Without a doubt the answer cannot be general and monolithic. The context of the field of activity is crucial, the structure and its history also but especially its establishment in a given territory. It is advisable to pursue several approaches from the professional practice of a statutory auditor of a social and solidarity economy structure.

Mots-clés : association - coopératives - motivation - regroupement - sauvegarde
Keywords : association - cooperatives - motivation - regrouping - safeguard

Introduction

L'ESS constitue un ensemble vaste et diversifié. Son poids dans l'économie française n'est pas négligeable puisqu'il représente 10 % du PIB et 12 % des emplois privés réalisés par 200.000 entreprises et 2.360.000 salariés¹. Ces derniers perçoivent globalement 54 Milliards d'euros². La nouvelle Loi ESS du 31 juillet 2014³ vient d'ailleurs de reconnaître l'apport de ce secteur à l'économie nationale. Les acteurs de l'ESS se distinguent par leurs motivations, leurs domaines d'action et par le statut de leur structure. Dans cet ensemble, l'association constitue incontestablement la forme la plus souvent adoptée par les acteurs de l'ESS.

Les associations, au nombre de 1,3 million, représentent 80 % des organismes de l'Economie Sociale et Solidaire et mobilisent 16 millions de bénévoles⁴. Elles œuvrent notamment dans le champ de l'action sociale. La plupart des organisations qui fournissent des services aux familles ou aux personnes âgées optent pour le statut d'association. A l'origine de ces associations, on trouve souvent des personnes ayant développé une activité de nature à satisfaire des besoins peu ou mal pris en compte par les entreprises marchandes ou par l'action publique. Les notions d'intérêt collectif et de valeur ajoutée sociale peuvent ici être mobilisées.

Le plus souvent, ces associations occupent dans le paysage économique et social de nos sociétés contemporaines une place importante voire essentielle. Plus de 71.500 associations ont ainsi été créées entre septembre 2013 et août 2014. Elles gèrent un budget de 85 milliards d'euros, soit 3,2% du PIB et emploient 1,8 million de salariés, soit 10% des emplois du secteur privé⁵.

Si les acteurs de l'ESS adoptent fréquemment la forme associative pour développer leur activité c'est que celle-ci présente de nombreux avantages. Parmi ceux-ci, on peut citer la simplicité de constitution (pas de capital, peu de formalités, gain de temps) et la simplicité de fonctionnement (comptabilité peu contraignante, règles fiscales allégées). Souvent, les services qu'elles produisent répondent bien à une attente sociale et induisent des bienfaits économiques évidents.

Mais force est de reconnaître que le fonctionnement de ces structures associatives présente également souvent des limites tout aussi objectives. Le contexte économique actuel, marqué par une raréfaction des financements publics et par des exigences de rentabilité de plus en plus aigües, ne fait qu'exacerber ces limites et leurs conséquences. Au cours des dernières années, et notamment depuis la crise financière de 2008, le nombre d'associations en difficulté financière n'a cessé de croître et nombre de celles-ci ont été amenées à interrompre leur activité.

Les fameuses valeurs de l'ESS et les modes de fonctionnement spécifiques du monde associatif ne sont pas toujours compatibles avec les règles de gestion qui découlent de l'activité économique. Sans aller jusqu'à considérer que le statut associatif est inadapté aux exigences contemporaines de cette action économique, il nous semble pour le moins que son adoption doit s'accompagner de sérieuses précautions d'usages.

¹ www.economie.gouv.fr - Le portail de l'économie sociale et solidaire – Les chiffres clés de l'ESS

² www.economie.gouv.fr - Le portail de l'économie sociale et solidaire – Les chiffres clés de l'ESS

³ www.economie.gouv.fr - Le portail de l'économie sociale et solidaire – La loi Economie Sociale et solidaire

⁴ www.association.gouv.fr – chiffres clés : le secteur associatif

⁵ V. Tchernonog, *Le paysage associatif français*, Juris éditions, 2013.

Dans le cadre de la présente contribution, notre volonté n'est pas d'explicitier les avantages des associations, mais plutôt de nous interroger sur la pertinence et l'adaptabilité du cadre associatif face aux contraintes du monde économique actuel et plus particulièrement dans le périmètre de l'ESS.

Cette réflexion s'articulera autour de quatre points :

Le premier s'interroge sur la logique du bénévolat au regard des aspirations du salariat associatif. Nous verrons comment les stratégies de management et les outils juridiques permettent de concilier l'exigence de l'employeur avec l'objet caritatif d'une association.

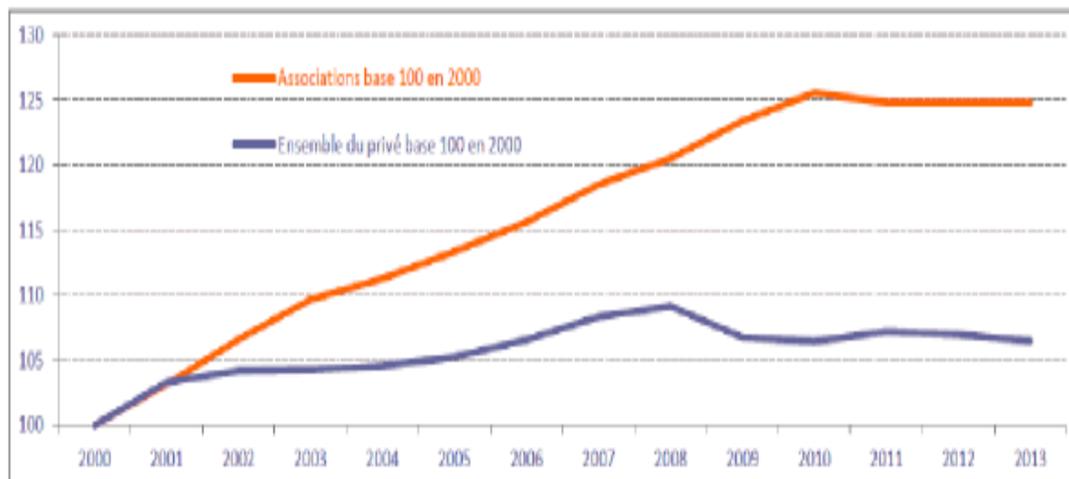
Dans un second temps, après avoir décrit les facteurs de faiblesse des structures associatives nous nous interrogerons sur la mise en œuvre des sources possibles de complémentarité et d'économies d'échelle.

Enfin, les deux derniers points aborderont des problématiques purement juridiques avec d'une part une étude du droit des entreprises en difficulté, illustrée par un cas pratique et d'autre part une réflexion sur les limites du modèle associatif et le recours éventuel au statut de coopérative.

1. Bénévolat et salariat associatif : le conflit des idéaux

Le poids économique du monde associatif en termes d'emploi salarié n'est plus à démontrer. Les dernières données publiées par l'INSEE chiffrent les emplois du secteur associatif à plus de 1,8 million de salariés en 2012⁶. Il est par ailleurs relevé que l'emploi associatif progresse à un rythme plus soutenu que l'emploi privé.

Cette évolution comparée de l'emploi dans les associations et dans l'ensemble du secteur privé est ainsi illustrée :



Source : Recherches & Solidarités, La France associative en mouvement, 2014⁷

Le développement majeur du salariat associatif positionne donc les associations, initialement composées de bénévoles, vers un espace entrepreneurial

⁶ INSEE 2012 : Effectif salarié de l'économie sociale par famille de l'économie sociale et par secteur d'activité

⁷ Graphique extrait de Bazin O Malet, La France associative en mouvement, 2014

➤ Les limites de la relation salariale au regard de l'action bénévole

Contrairement aux entreprises, les associations sont dirigées et administrées par des personnes, dites bénévoles, dont le travail ne donne pas lieu à une contrepartie financière. L'engagement associatif est alors motivé par des valeurs humanistes qui se fondent sur l'adhésion à un projet. Il se distingue donc du travail salarié pour lequel existe un lien de subordination et dont l'engagement n'est pas désintéressé.

Mais le paradoxe est que l'employeur associatif, est soumis aux mêmes responsabilités et contraintes de gestion que l'employeur du secteur privé alors qu'il devrait être à priori soumis à des obligations éthiques en raison des valeurs d'humanisme qu'il revendique : rémunération, formation et qualité de travail, rapports sociaux. Dans ce cas, le mode de fonctionnement propre au système associatif et les principes qui motivent le comportement de ses dirigeants (non lucrativité, gestion démocratique, bénévolat) est de nature à induire des stratégies qui portent en elles le risque de fragiliser la structure

En effet, la situation du président bénévole d'une association employant de nombreux salariés et agissant dans un secteur concurrentiel pose ainsi question sur :

- Les contraintes de gestion imposées par la réglementation
- Les contraintes de financement imposées par les financeurs
- L'absence ou insuffisance de ressources propres
- Le manque de compétence, de formation ou de psychologie des dirigeants bénévoles
- La discontinuité de direction lors du remplacement d'un directeur (trice) par exemple.

En effet, de nombreux conflits peuvent naître de cette situation et sont de nature à majorer le coût de l'activité humaine et à minorer la productivité déjà moindre dans un secteur non concurrentiel.

Il peut s'agir de surcoûts engendrés par une progression de l'absentéisme et une désorganisation des services (maladie, congés intempestifs, grève, turn-over.) ou d'une baisse du volume d'activité consécutif à des prestations aidées non souhaitées par les bénéficiaires. Ce type de problème est fréquent, notamment lors du remplacement des membres de la gouvernance, Président (te) ou Directeur (trice) de la structure⁸. Quelques soient les causes, les conséquences sont rapides et financièrement très pénalisantes.

Il apparait donc que les motivations qui habitent les responsables d'une association d'une part et les dirigeants d'une entreprise classique d'autre part ne sont pas les mêmes. Mais les contraintes économiques, financières voire juridiques auxquelles ils sont confrontés sont en revanche souvent proches. Dans un cas comme dans l'autre, l'action gestionnaire doit pouvoir s'appuyer sur des compétences réelles et adaptées

⁸ Cf (Bocquet, 2014) pour une présentation exhaustive des différents obstacles relatifs au renouvellement des responsables associatifs

➤ Les facteurs de motivation du salariat associatif

La forme associative ne peut relever le défi de l'action économique que si elle s'appuie sur des exigences de qualification et de professionnalisation. Cette reconnaissance des compétences, la formation et l'amélioration des conditions de travail ont une incidence certaine sur les motivations qualitatives et quantitatives des salariés en général et du salariat associatif en particulier.

Toutefois, les structures associatives ont la particularité d'avoir une visée sociétale non négligeable en raison de leur adaptation aux contraintes du territoire et aux changements conjoncturels et structurels. Cet impact porte à la fois sur le territoire et les bénéficiaires concernés mais aussi sur l'emploi. Les associations créent du lien social et favorisent l'accès ou le retour à l'emploi, y compris pour les publics dit fragiles ou les personnes victimes d'un handicap.

De plus, la progression soutenue de l'emploi associatif au regard de celle, plus faible, du secteur privé, démontre que le secteur associatif est moins sensible aux effets de crise, notamment en raison du nombre important d'emplois dans le secteur des « services à la personne » (SAP)⁹.

En effet, c'est dans le secteur des chantiers d'insertion ou dans celui de l'aide à domicile que l'insertion par le travail reste le facteur de motivation majeur du salariat associatif. Mais, la pérennisation des emplois implique qu'une valorisation professionnelle s'opère. Cette professionnalisation a bien évidemment un coût car ces structures sont caractérisées par une prédominance de la masse salariale et un coût de revient qui n'est pas couvert par les produits de la tarification. De plus, les associations subissent une restriction des financements publics (conseils généraux et municipalités). Dans ce contexte, de nombreuses structures ont été confrontées à d'importantes difficultés financières, parfois accentuées par les désillusions d'un salariat exacerbé.

Alors, quel concept peut-on développer lorsque la marge de manœuvre est si restreinte et qu'elle agit comme un facteur de démotivation ?

Les leviers de la motivation des salariés font l'objet de nombreuses études et théories¹⁰. Toutes démontrent que la motivation ne suffit pas à garantir la pérennité des entreprises et qu'il convient que les salariés adhèrent à la structure et à son projet. Cette implication passe par un style de management qui les responsabilise¹¹. On parle de « *culture d'entreprise* »¹². Dans le cas des associations, l'adhésion est favorisée par une présence des salariés au cœur de la gouvernance.

Le cadre juridique ne s'oppose d'ailleurs pas à ce principe et l'encourage même. En effet, contrairement aux idées reçues, le cumul de fonctions de dirigeants bénévoles et de travailleurs salariés d'une association est possible si les statuts de l'association ne s'y opposent pas. Cependant, si diverses conditions ne sont pas réunies, ce cumul pourrait remettre en question le principe de gestion désintéressée. Le risque est donc fiscal et non juridique.

⁹:ACOSS-URSSAF – Traitement R&S. Les associations face à a conjoncture 8^{ème} édition janvier 2015

¹⁰ Qu'est-ce qui motive les salariés du secteur associatif ? La lettre de l'insertion n° 023 - juillet 2010 « Alternatives Economiques »

¹¹ www.lenouveleconomiste.fr/dossier-art-de-vivre/le-management-associatif- Catherine Quignon

¹² www.dynamique-mag.com : La culture d'entreprise à quoi ça sert ?

Il est ainsi admis que le conseil d'administration comprenne des salariés, pas plus d'un quart des membres, en qualité de représentants élus des salariés, dans le cadre d'un accord concernant la représentation du personnel¹³. Dans ce cas cependant, ce représentant ne peut pas exercer un rôle prépondérant¹⁴ au sein du Conseil, puisqu'il ne doit pas siéger au bureau (composé généralement du président, du trésorier et du secrétaire). Cette liberté statutaire est appréciable mais la nécessité de distinguer Conseil d'administration et Bureau peut ralentir les décisions de gestion et nuire à la rentabilité de certaines associations.

L'administration fiscale admet depuis 1998¹⁵ que la rémunération d'un ou plusieurs dirigeants, membres du bureau, ne remet pas en cause le caractère désintéressé de la gestion d'une association. Cette rémunération brute mensuelle totale doit être inférieure ou égale au trois quart du SMIC. En outre, sous certaines conditions, une exception au principe de non rémunération des dirigeants est également accordée en faveur des grandes associations qui disposent de ressources propres supérieures à 200.000 €¹⁶.

Pourtant, s'il n'est pas rare en pratique de rencontrer des dirigeants rémunérés, une présence de représentants élus des salariés au conseil d'administration est moins fréquente. Pour autant, elle ne constitue pas la panacée puisque le salarié reste minoritaire et ne joue pas un rôle prépondérant.

De la sorte, l'implication des salariés ne peut être effective que par le passage au statut de société coopérative.

Les principales mesures de la Loi ESS vont d'ailleurs dans ce sens et visent à redonner du pouvoir d'agir aux salariés. Il est prévu notamment un statut transitoire de SCOP d'amorçage pour permettre aux salariés de reprendre une entreprise sous forme de SCOP, tout en étant minoritaire au capital dans un premier temps mais en détenant la majorité des voix.¹⁷

2. Association et ESS : la traque aux sources d'efficacité

En règle générale, l'association développe son activité sans interaction ou partenariat avec d'autres acteurs de l'ESS. En outre, des éléments de gestion aussi simples que la politique tarifaire, la gestion des coûts ou encore celle des ressources humaines peuvent alors entraîner des décisions incompatibles avec la pérennité de l'association et de son action. Sur ce point également, le mode de gouvernance de la structure associative peut présenter des limites préjudiciables.

Par ailleurs, nous devons aussi souligner que la perception de financements publics et les modalités d'obtention de ceux-ci induisent des règles de gestion de plus en plus complexes et rigoureuses. Le respect de ces règles n'est pas aisé.

¹³ Cass. soc., 24/04/1968 : Bull. civ. V, n°204

¹⁴ Instruction fiscale . BOI, 4 H-5-06, n°49

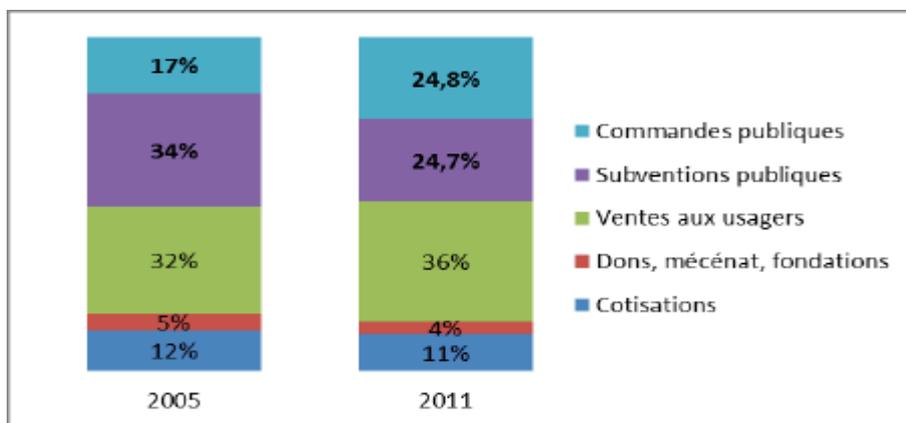
¹⁵ Instruction fiscale 4 H-5-98 du 15/09/1998

¹⁶ Instr. BOI 4 H-5-06 préc. n°29-36 ; CGI, art. 261-7-1-d°

¹⁷ Loi ESS du 31 juillet 2014 – mesure Entrée en vigueur le 1er janvier 2015 (décret du 31 décembre 2014).

La procédure d'appel d'offre échappe souvent aux petites et moyennes structures associatives alors que les collectivités y font recours systématiquement ces dernières années. Une enquête conduite en 2013 par Viviane Tchernonog et le Centre d'économie de la Sorbonne indique que les subventions qui étaient deux fois plus importantes que la commande publique en 2005 (34 % au lieu de 17 %), sont devenues inférieures en 2011 (24,7 % contre 24,8 %)¹⁸.

STRUCTURE DES BUDGETS ASSOCIATIFS : ÉVOLUTION 2005 – 2011 (en % du budget total)



Source : Viviane Tchernonog, *Le Paysage associatif français, 2013*¹⁹

Mais la baisse des financements publics ne représente pas la seule difficulté que rencontrent les structures associatives. Elles sont également confrontées à :

- Une plus faible réactivité face au marché ;
- Une productivité du travail plus faible et plus particulièrement pour celles qui opèrent dans le domaine de l'insertion par l'activité économique. (les exigences de productivité sont moins fortes que dans le domaine concurrentiel) ;
- Une faiblesse structurelle des fonds de roulement et une capacité d'emprunt réduite ;
- Une dépendance plus forte par rapport aux financeurs ;
- Une instabilité de la gouvernance.

De plus, on constate souvent que le coût des services fournis par les organisations associatives est généralement très sous-estimé. En effet la valorisation du coût du remplacement des contributions en nature est souvent négligée alors que les structures associatives en dépendent : travailleurs bénévoles, biens ou services mis à disposition, dons etc... La réglementation en la matière²⁰ prévoit pourtant que des informations qualitatives et quantitatives fiables soient explicitées dans « l'annexe »²¹ et, inscrites en comptabilité lorsque les contributions en nature sont valorisées. Il s'agit toutefois d'une simple inscription au pied du compte de résultat. Même si les contributions en nature n'affectent pas le résultat, puisqu'elles ne génèrent pas de flux financier, ce principe nuit à une juste détermination du seuil de rentabilité dans ce type d'entreprise.

¹⁸ « Le paysage associatif français – mesures et évolutions ». 2e édition. Dalloz Juris éditions, 2013.

¹⁹ « Le paysage associatif français – mesures et évolutions ». 2e édition. Dalloz Juris éditions, 2013.

²⁰ Règlement n° 99.01 du 16 février 1999 adopté par le CRC (désormais « Autorité des normes comptables »)

²¹ Le bilan – le compte de résultat et l'annexe forment un tout indissociable et constituent les comptes annuels

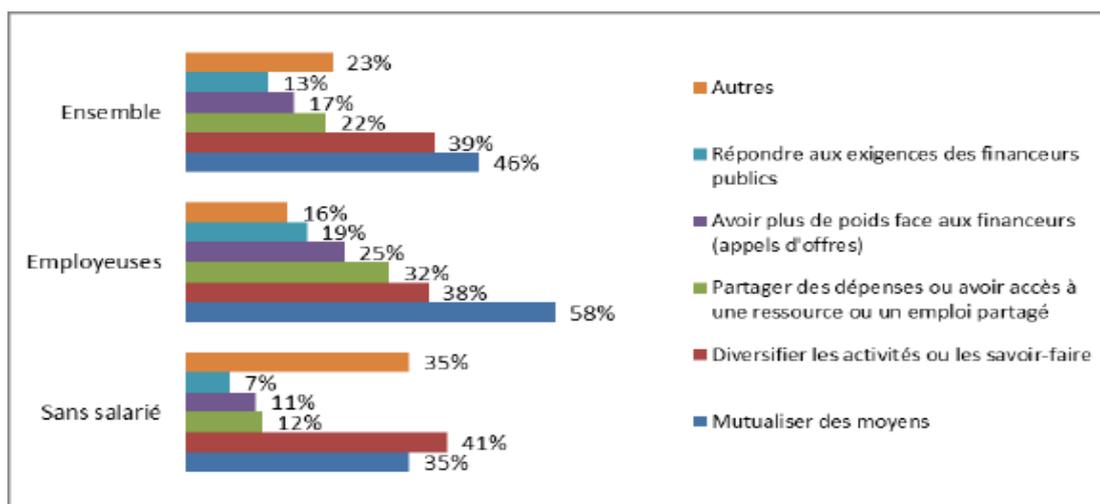
Pour tendre vers la rentabilité et se compléter, les structures associatives disposent de trois types de regroupement :

- La convention de moyens
- Le groupement d'intérêt économique
- La fusion

Tout d'abord, la convention de moyens et le GIE, qui sont des procédés de regroupement d'associations comparables ou complémentaires, visent à mutualiser des moyens : comptabilité, gestion, ressources humaines, achats, informatique, communication, etc. Ces modes de rapprochement ne sont pas systématiques mais, il n'est pas rare qu'ils soient adoptés, notamment pour répondre à un appel d'offre.

On peut noter cependant que l'enquête conduite en 2013 par Mme Viviane Tchernonog et le Centre d'économie de la Sorbonne ²² révèle que très peu d'associations se sont rapprochées au cours de ces dernières années. Les motifs effectués ou envisagés sont décrits dans le graphique suivant :

MOTIFS DES RAPPROCHEMENTS EFFECTUÉS OU ENVISAGÉS PAR LES ASSOCIATIONS
(En % du nombre total d'associations répondantes)



Source : Viviane Tchernonog, *Le Paysage associatif français, 2013* ²³

La fusion, quant à elle et contrairement aux deux premiers, est une transmission universelle du patrimoine d'une ou plusieurs associations à une association absorbante (fusion-absorption) ou à une association créée à cet effet (fusion-crétation) ou à deux ou plusieurs associations (fusion-scission). Cette opération entraîne la dissolution de la ou des associations absorbées.

Si la convention de moyens et, dans une moindre mesure le GIE, se rencontrent en pratique, la fusion d'associations est en revanche très marginale. En effet, la fusion résulte généralement d'une nécessité voire d'un sauvetage d'une structure en difficulté. Pourtant, le regroupement des associations et de toutes structures de l'ESS est un outil de prévention du risque de défaillance de ce type de structures.

²² « Le paysage associatif français – mesures et évolutions ». 2e édition. Dalloz Juris éditions, 2013.

²³ « Le paysage associatif français – mesures et évolutions ». 2e édition. Dalloz Juris éditions, 2013.

Il s'agit en effet de regrouper ses forces pour compenser ses faiblesses en matière de moyens financiers et humains mais aussi de conforter une position sur un territoire. En réalité c'est un partage du risque de dépendance à une seule activité, une seule collectivité, un seul porteur de projet, etc.

Soulignons d'ailleurs que le risque généré par le départ accidentel d'un homme clé n'est que très rarement couvert par des assurances spécifiques de type « contrat homme-clé ».

L'intérêt de ces regroupements n'a pas échappé au législateur puisque la Loi ESS du 31 juillet 2014 ²⁴ vise à faciliter la fusion des associations pour leur permettre de se développer en sécurisant leurs apports (articles 71 à 73).

Il peut cependant exister des freins à cette fusion, en raison notamment de l'attachement des salariés ou des porteurs de projets à la structure dissoute. L'objectif est de définir des critères permettant d'envisager un regroupement avec une structure comparable ou complémentaire afin de prévenir toutes difficultés. Le regroupement n'est donc pas un remède. Il doit être préparé et anticipé.

Ce questionnement à propos des contraintes de gestion du secteur associatif permet de mettre en exergue l'existence de dispositifs juridiques, pourtant souvent ignorés. Le droit est donc une source d'efficacité du secteur associatif. Il encadre également toutes les étapes de la vie des structures de l'ESS. Mais, la volonté du législateur se heurte parfois à certains obstacles. Le traitement d'une association en difficulté peut illustrer ce constat. Mais le droit reste cependant un instrument de pilotage et de croissance.

3. Association en difficulté : le paradoxe des mesures de sauvegarde

Contrairement aux sociétés dites commerciales ou de formes commerciales (SCIC, SCOP, SARL, SAS, EURL, EARL, SEM), les associations sont des personnes morales de droit privé qui relèvent de la compétence des juridictions civiles.

En effet, le Tribunal de commerce tranche les litiges entre commerçants et sociétés commerciales. C'est une juridiction d'exception qui se limite à juger les litiges que le Législateur lui a concédés. Ainsi, l'article L621-2 du Code de commerce²⁵ attribue aux Tribunaux de commerce une compétence exclusive pour les actions en matière de procédure collective des commerçants, des artisans, des sociétés commerciales et des groupements d'intérêt économique. De la sorte, les procédures collectives des **associations** et des fondations sont jugées par les juridictions civiles.

²⁴ Loi n°2014-856 Economie sociale et solidaire du 31 juillet 2014

²⁵ Code de commerce - Article L621-2 modifié par Ordonnance n°2014-326 du 12 mars 2014 - art. 16

Il existe sur ce point un paradoxe. En effet, le droit des entreprises en difficultés²⁶ est réglementé par le Code de commerce alors que dans le cas des associations, c'est un Magistrat du civil qui est amené à agir. Il peut en résulter des difficultés car les juridictions civiles n'ont pas la spécialisation et les moyens de réactivité des Tribunaux de commerce.

La difficulté des associations résulte de deux types de situation :

- L'existence d'un déséquilibre budgétaire chronique générateur de déficit dont le cumul condamne progressivement la structure ;
- Le poids d'une charge exceptionnelle significative non budgétisée : prud'hommes, réduction inopinée d'une subvention, majoration des charges de personnel suite à des arrêts maladie, redressement fiscal, interdiction administrative ...

Dans la première situation, il s'agit d'une dégradation liée à des difficultés structurelles. Dans le second cas, en revanche, il s'agit de difficultés temporaires rencontrées par une entreprise viable, dont le traitement présente un caractère d'urgence.

Pour illustrer nos propos, nous nous intéresserons ici à l'étude d'un cas pratique concernant une crèche associative.

➤ **Historique :**

Depuis son ouverture, cette crèche ne connaît aucun problème structurel : la demande est significative, les ressources sont garanties par la caisse d'allocation familiale, les locaux sont mis à disposition par la mairie. L'association bénéficie en outre d'une subvention de la mairie et du Conseil Général.

Jusqu'en décembre 2012, la situation financière est confortable avec des réserves associatives qui s'élèvent à 92 K€. L'exercice 2013 est marqué par un renouvellement des membres du Bureau. Dès les premiers mois de cette nouvelle gouvernance, le climat social se détériore. Trois responsables salariés se trouvent concomitamment en congés maladie : la directrice, l'infirmière et une puéricultrice. Les dirigeants sont alors contraints, sous peine d'une fermeture, de procéder rapidement au remplacement de ces personnels. Forte de ses réserves, la structure résiste financièrement, mais, pour la première fois, l'activité génère un déficit de 17 K€ en 2013.

Début 2014, l'absentéisme s'accroît et les tensions perdurent. Trois nouveaux salariés doivent être remplacés puis quatre sont licenciés, puisque déclarés inaptes au travail par la médecine du travail. Le bureau présente sa démission et une nouvelle gouvernance tente de rétablir la situation. Mais, le bilan est lourd. Le surcoût généré par le règlement de ces conflits (maintien de salaires, nouvelle embauche, coût des licenciements...) occasionne un déficit de 96 K€. L'association a puisé dans la totalité de ses réserves en moins de 2 ans ! La trésorerie fait défaut, l'instabilité de la gouvernance effraie les financeurs... et pourtant la crèche est viable !

²⁶ Code de commerce : Articles L620-1 à L627-4 et R621-1 à R627-1

➤ **Mesure de sauvegarde envisagée :**

Sans entrer dans le détail de toutes les procédures collectives, il convient de rappeler que :

- La prévention des entreprises en difficulté relève des procédures amiables (mandat ad hoc et conciliation). Ces procédures visent le cas des entreprises viables qui subissent des aléas non structurels et qui luttent pour éviter une cessation de paiement.
- Le traitement des difficultés résulte des procédures judiciaires (redressement et/ou liquidation judiciaire). Ces procédures s'appliquent aux entreprises qui rencontrent des problèmes structurels dès lors qu'elles sont en cessation de paiement.

Outre ces procédures, la « loi de sauvegarde de l'entreprise » de 2005²⁷ complétée par une ordonnance de 2008²⁸ a instauré une procédure de sauvegarde, procédure judiciaire « allégée » pouvant être ouverte sans que la structure ne soit en cessation des paiements. Cette Loi vise essentiellement à maintenir l'activité et l'emploi.

Dans le cas présent, et en raison de faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation, la procédure d'alerte prévue par la Loi est mise en œuvre par le commissaire aux comptes. Puis, le Président de l'association est invité à solliciter la désignation d'un mandataire ad hoc prévue à l'article L.611-3 du Code de Commerce. Il convient en effet de l'assister pour obtenir en urgence des financements, un gel des cotisations sociales etc...

Bien que régulièrement formulée, cette demande est pourtant refusée par le Tribunal de Grande Instance. Le motif est que la requête ne serait pas conforme à l'article 813 du Code de procédure civile, à s'avoir l'absence de recours à un Avocat. Il s'avère que le Magistrat se réfère au Code de procédure civile alors que l'association devrait bénéficier des procédures de sauvegarde des entreprises en difficulté prévues à l'article R611-18 du Code de commerce (R611-18 à 21 et L611-3).

Le Président de la crèche est alors contraint de recourir aux services d'un Avocat pour représenter sa requête. Il en résulte un retard très préjudiciable. En outre, c'est un « conciliateur » qui est désigné et non pas le mandataire ad hoc visé par l'article L.611-3 du Code de Commerce.

➤ **Règlement :**

Alors que l'association pouvait bénéficier d'une procédure de sauvegarde avant d'être en cessation de paiement, la crèche est contrainte à déposer son bilan. En outre, malgré l'urgence, la cessation de paiement n'est constatée que le mois suivant, en raison du calendrier des audiences du Tribunal de Grande Instance. Dans ces conditions, les chances de redressement de la structure s'amenuisent et la responsabilité des dirigeants bénévoles s'accroît.

²⁷ La loi n° 2005-845 du 26 juillet 2005 de sauvegarde des entreprises, entrée en vigueur le 1er janvier 2006

²⁸ Ordonnance n° 2008-1345 du 18 décembre 2008 portant réforme du droit des entreprises en difficulté

Dans cas le présent, on peut supposer que la spécialisation du tribunal de commerce aurait maximisé les chances de sauvegarde de cette association. Il convient alors de s'interroger sur les limites de la forme associative.

En effet, un mode de gestion en SCOP ou SCIC confère à ces coopératives un statut de société commerciale et donc, la compétence d'une juridiction spécialisée. D'autant que les faits que nous avons décrits illustrent des problématiques de gouvernance, de financement et de management. A cela s'ajoute le poids de la responsabilité des dirigeants bénévoles ainsi que les répercussions sur leur vie privée. Le choix d'un autre mode de gestion impose un certain questionnement.

4. Association et ESS : les structures juridiques au service de la croissance

On ne peut conclure que le modèle associatif est inadapté en raison de ses limites sans confondre causes et conséquences.

En effet, dans le cas évoqué précédemment, la situation financière de cette crèche était plus que satisfaisante jusqu'au renouvellement de sa gouvernance. Peut-on alors affirmer que ses difficultés sont liées aux modalités de fonctionnement des associations en général ou à celui de cette association en particulier ?

La réponse à cette question impose au préalable de préciser que statutairement, la direction de cette crèche est assurée de manière collégiale par un Conseil d'administration composé de parents, actifs, membres de l'association et dont les enfants sont gardés par les salariés de cette structure.

Cette situation n'est pas optimale pour diverses raisons :

- La durée du mandat est top brève (3 ans maximum), ce qui engendre une discontinuité de gouvernance qui ne rassure pas les financeurs ;
- Le Conseil d'administration est composé de membres sans grande disponibilité (parents actifs avec enfants en bas âge) ;
- Il existe des freins psychologiques en raison de la relation triangulaire dirigeant, enfant, salariés.

Sauf stipulations particulières imposées à certaines associations réglementées, les organes de direction d'une association sont librement déterminés dans les statuts. La crèche en question aurait donc dû tirer les enseignements d'une telle situation et prévenir tout dysfonctionnement par une direction plus ouverte (Grands-parents, anciens membres...)

En effet, la Loi de 1901²⁹ définit très peu de choses et laisse aux créateurs et membres d'association la liberté de s'organiser par un contrat sur mesure : les statuts. La rédaction de ces statuts n'est pas à priori obligatoire mais elle le devient si l'association veut obtenir la capacité juridique. Les statuts des associations jouent donc un rôle primordial car il s'agit d'un puissant outil de gestion.

Un siècle plus tard, le Législateur s'en est d'ailleurs inspiré, en créant en 1994, un type de société commerciale particulier : la société par actions simplifiée (SAS)³⁰. En effet, comme pour les associations, la SAS est caractérisée par la liberté laissée aux associés de s'organiser dans les statuts. Le mode de fonctionnement de ce type de société n'a donc rien à envier à celui de la forme associative puisqu'il s'en inspire fortement.

Pourtant, le caractère libéral de la Loi de 1901 est souvent mal appréhendé dans les petites et moyennes associations car les fondateurs reproduisent généralement des statuts-types inadaptés à une gestion rationnelle de la structure. Un grand nombre de contestations ou de dysfonctionnements pourraient alors être évités.

Le modèle associatif est susceptible de s'essouffler. Il présente toutefois de nombreux atouts lorsqu'il est en adéquation avec ses projets économiques, son activité et ses perspectives de croissance ...Le cadre juridique existe, il convient de ne pas le méconnaître et de l'appliquer à bon escient car toute structure possède des avantages mais aussi des inconvénients.

Le recours au statut de coopératives³¹ (SCOP, SCIC..) n'est pas le remède à tous les maux. Il ne s'agit que d'un mode de gestion car le statut juridique de ces entités est celui d'une société commerciale de type classique, SA, SARL ou SAS, avec les contraintes qui en résultent. Néanmoins, dans certaines situations et pour certains secteurs, il présente des avantages comparatifs indéniables et peut être préférable à l'association.

Tels sont les cas :

- D'une organisation qui souhaite une participation accrue de ses salariés dans son fonctionnement et qui devra privilégier la forme coopérative ou encore celui de la reprise d'une entreprise en difficulté par ses salariés.
- De la nécessité de lever des fonds pour financer des projets porteurs par des salariés-associés (SCOP et SCIC) ou d'autres types d'associés (SCIC). On peut citer le cas de la transformation d'une télévision locale associative en société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) dans le but d'une part d'obtenir les autorisations de diffusion nécessaires à sa croissance et d'autre part de booster son financement en ouvrant son capital à des collectivités territoriales ainsi qu'à des entreprises privées.

²⁹ Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

³⁰ Loi n° 94-1 du 3 janvier 1994 instituant la société par actions simplifiée

³¹ Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération modifié par la Loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 qui contient les 11 articles définissant la SCIC + l'article 28bis qui permet la transformation d'associations en sociétés coopératives.

Précisons que, comme l'association Loi 1901, la coopérative appartient au secteur de l'économie sociale et solidaire, mais que contrairement à cette dernière, la coopérative poursuit un but lucratif tout en préservant l'intérêt collectif. Le principe est qu'un associé = une voix. Les bénéfices ne sont pas distribués à ses membres, mais sont réinvestis dans la société.

Il existe des catégories différentes de coopératives, dont principalement la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) et la société coopérative de production (SCOP). Cette dernière n'est composée que d'associés-salariés alors que la SCIC ouvre son capital à d'autres tiers tels que des usagers, des collectivités publiques, des entreprises, des associations.

Conclusion et discussions :

Comme nous avons pu le constater, la forme associative présente un grand nombre d'avantages. Mais, comme toute entreprise, elle se heurte à des contraintes de gestion et doit donc savoir évoluer vers un statut coopératif lorsque le projet exige un mode de gestion alternatif.

Dans certains cas, le statut de coopérative peut présenter des avantages comparatifs indéniables. Dans d'autres cas, l'adoption d'une forme juridique plus classique peut aussi se révéler préférable. Sur ce point, les évolutions suggérées par la nouvelle loi sur l'ESS ouvrent des pistes d'évolution intéressantes. Elles ne sont certes pas sans risque. Elles méritent toutefois d'être considérées avec intérêt.

Notons que la forme SAS est à privilégier lors de la transformation d'une association en société coopérative. En effet, le fonctionnement d'une société par actions simplifiée (SAS) se rapproche de celui des associations, puisqu'il est essentiellement défini par les statuts et non pas par la loi. Précisons à cet effet que la Loi ESS du 31 juillet 2014 a inséré les mots « *des sociétés par actions simplifiées* » dans l'Art. 19 quinquies de la Loi du 10 septembre 1947.³²

Une seule zone d'ombre subsiste à notre avis en matière de traitement du droit des associations en difficultés. Ce droit relève d'une juridiction civile non spécialisée alors que ces procédures dites collectives se réfèrent au code de commerce.

Il existe depuis peu un cadre juridique qui vise à préserver l'idéal associatif. En effet, la loi ESS est venue règlementer les modalités de fonctionnement de ses acteurs mais aussi de leurs relations avec les collectivités locales. Les apports de cette loi sont considérables. Ils visent en particulier à freiner la mise en concurrence des structures de l'ESS.

³² L'art 33 de la loi n°2014-856 Economie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 a modifié l'art. 19 quinquies de la loi du 10 septembre 1947 afin qu'après le mot « anonymes », soient insérés les mots : « des sociétés par actions simplifiées ».

Ainsi les mesures déjà entrées en vigueur concernent notamment :

- Une définition légale de la subvention (article 59 -entré en vigueur le 1er août 2014) qui tend à sécuriser les financements des associations et encourager les collectivités à ne plus recourir aux mises en concurrence.
- Un accès des structures ESS à la commande publique par la fixation du seuil annuel d'achats publics au-delà duquel le pouvoir adjudicateur doit adopter un schéma de promotion des achats socialement responsables (article 13 - Entré en vigueur le 1er février 2015)

A ce sujet il est intéressant de rappeler le communiqué de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA aujourd'hui dénommé « Mouvement associatif »)³³ qui fait part de sa satisfaction sur l'article 59 de la Loi en ces termes : « *En proposant une définition de la subvention, ce projet de loi redonne une nouvelle vie à la capacité d'initiative des associations et répond à une de leurs attentes les plus fortes. Il met fin à l'insécurité juridique qui a marqué les relations partenariales entre associations et pouvoirs publics ces dernières années et qui a conduit à une hausse inquiétante des marchés publics (+73% entre 2006 et 2012)...Parce qu'elle vise la reconnaissance de l'économie sociale et solidaire, la loi en définit pour la première fois le périmètre. Toutes les structures appartenant à l'ESS doivent respecter les principes suivants : poursuivre un but autre que le partage des bénéfices ; disposer d'une gouvernance démocratique; consacrer majoritairement ses bénéfices à son activité ; disposer de réserves impartageables. Les acteurs historiques de l'ESS, de par leur statut, sont présumés respecter ces principes. Les associations font donc automatiquement partie du périmètre de l'ESS sans avoir besoin de se déclarer comme telles ».*

La nouvelle loi ne réduit-elle pas certaines limites du modèle associatif mises en avant dans notre réflexion. Un exemple : le recours pour les associations à la subvention est-t-il facilité par rapport à l'appel d'offre ?

³³ <http://www.lemouvementassociatif.org/>

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES :

- Archambault Édith. (2005) « *Le bénévolat en France et en Europe* », *Pensée plurielle*, n°9, p.11-34.
- Archambault Édith, Prouteau Lionel (2010), « *Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat associatif* », *Travail et emploi* 4/2010 n° 124, p. 57-67.
- Darbus Fanny et Hély Matthieu. (2010), « *Travailler dans l'ESS : aspirations, représentations et dispositions : une étude auprès des adhérents de l'association Ressources solidaires* », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n°317, p. 68-86.
- Ferraton Cyrille. (2007) *Associations et coopératives*, Toulouse, ERES, coll. Sociologie économique.
- Guesnier Bernard. (2010) « *Poids et place de l'économie sociale et solidaire dans les activités économiques, entre les autres acteurs, selon les échelles territoriales* », *Marché et organisations*, n° 11, p. 15-30.
- Hély Matthieu. (2008) « *À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire* », *Sociétés contemporaines* 1/2008, n° 69, p. 125-147
- Lafore Robert. (2010) « *Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale* », *Informations sociales*, n° 162, p. 64-71.
- Laville Jean-Louis. (2009), « *Management et régulation dans les associations* », *Connexions* 1/2009, n° 91, p. 149-161
- Lestavel Thomas, (2013) « *La faillite, dernière chance ?* », *Alternatives économiques*, n° 330, p. 74-74.
- Richez-Battesti Nadine et Malo Marie-Claire. (2012), « *ESS et mutations organisationnelles* », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, n° 325, p. 36-47.
- Schieb-Bienfait Nathalie et al. (2009) « *Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action* », *Innovations*, 2009/2 n° 30, p. 13-39.
- TCHERNONOG Viviane. (2013), *Le paysage associatif français. Mesures et évolutions*, Paris, Dalloz, Juris éditions, 2e édition.

AUTRES SOURCES D'INFORMATION / WEBOGRAPHIE :

- Amblard C. (2006), « *L'entreprise associative : guide juridique des activités économiques et commerciales des associations* », Ed. Territoriales.
- Assemblée Nationale (2014), *Rapport d'enquête sur les difficultés du monde associatif*, n° 2383, tome I.
- Arrêté du 8 avril 1999 portant homologation du règlement CRC 99-01 (chapitre III.)
- Arrêté du 11 décembre 2008 portant homologation du règlement CRC 2008-12 (CER)
- Colloque Barreau de Lyon (2007), « *L'association est-elle une entreprise comme une autre ?* » actes publiés in *Juris-Associations*, n°371, le 15 janvier 2008, p. 12 – 15.
- Conseil national de la vie associative (CNVA), (2006) « *plan comptable des associations et fondations – application pratique* ».
- http://www.loi1901.com/vie_associative/salarie-association.php
- http://www.acev.fr/regroupements_de_moyens_et_fusions.pdf
- <http://www.pro-bono.fr/2012/04/transformer-son-association-en-cooperative->
- <https://www.colibris-lemouvement.org/agir/guide-tnt/creer-une-scop-ou-une-scic>
- <http://www.les-scop.coop/>, site de la CGSCOP
- <http://www.les-scic.coop> site de la CGSCOP dédié aux SCIC
- <http://www.recherches-solidarites.org>
- <http://www.associations.gouv.fr>
- <https://www.apce.com>, site de l'agence pour la création d'entreprise
- <http://www.legifrance.gouv.fr>
- <http://vosdroits.service-public.fr>
- <http://alternatives-economiques.fr>
- <http://www.comitecharte.org>