

mai 2009

Introduction aux différents modes de gestion

En bref

Les associations sanitaires et sociales peuvent souhaiter, à un moment donné, réviser leur mode de gestion afin d'anticiper et de l'adapter, tant à leurs propres évolutions internes qu'aux évolutions de leur environnement. Cette interrogation sur la gestion de leurs activités économiques peut avoir des origines diverses : stratégie de développement, amélioration de la continuité de la réponse aux usagers, mise en commun de moyens, sauvegarde d'une activité en difficulté, ...

A l'heure actuelle, le secteur social et médico-social fait face à de profondes mutations et à la naissance d'une nouvelle régulation ; le contexte politique incite fortement à la restructuration du secteur, par le biais de la contractualisation et de la coopération (en privilégiant les CPOM, contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens et les GCSMS, groupements de coopération sociale et médico-sociale).

Toutefois, rappelons que le panorama des différentes solutions qui s'offrent aux associations sanitaires et sociales souhaitant faire évoluer leur mode de gestion est vaste. Les choix de coopération ou d'adaptation de ses moyens ne sont pas uniques ; ils peuvent être combinés et offrent des niveaux de complexité fort divers. Les enjeux et opportunités de chacune des formules doivent être clairement dégagés.

La démarche nécessite à la fois une réflexion politique et stratégique, partant du projet associatif, et une opération technique visant à analyser et, éventuellement, modifier le mode d'organisation des activités économiques, conciliant ainsi le projet avec les impératifs de gestion. Les conditions de réussite de ce type d'opérations doivent être passées en revue : de l'anticipation à l'évaluation de l'opération, en passant par l'analyse des contraintes de l'environnement de l'association et de ses structures, les différentes solutions juridiques possibles, les ressources humaines et financières mobilisables, les points d'alerte, le rôle des acteurs, etc.

Cette révision peut les conduire à choisir des modalités d'action fort diverses : de la recherche d'une solution interne à la solution externe, en passant par la recherche d'une solution partenariale. Certaines modalités sont spécifiques au secteur social et médico-social et sont encadrées par une réglementation précise.

Les fiches pratiques de gestion présentées ici sont à compléter par les fiches pratiques Restructurations et droit social.

Mots clés

Coopération, restructuration, fusion, réseau, filialisation, sectorisation, partenariat, groupement, convention, cession, apport partiel d'actifs

L'Uniopss (Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés à but non lucratif sanitaires et sociaux) est le Centre national d'animation et de ressources (Cnar) Action sociale, médico-sociale et santé au sein du Dispositif local d'accompagnement (DLA), dispositif national d'appui aux activités et services d'utilité sociale.

Plus d'informations sur ce dispositif : <http://www.avise.org>

Dans le cadre de cette mission, l'Uniopss propose des « fiches pratiques de gestion » pour outiller les associations et les accompagner dans leur démarche de pérennisation de leurs activités d'utilité sociale afin de consolider et développer les emplois. Elles sont notamment accessibles aux adhérents de l'Uniopss et des Uriopss identifiés, sur les sites Internet du réseau Uniopss-Uriopss.

Plus d'information sur l'Uniopss : <http://www.uniopss.asso.fr>

Ces fiches sont la propriété de l'Uniopss. Elles ne peuvent être reproduites sans son consentement écrit.

Avec le soutien de



I - Recherche d'une solution interne

1) Réorganisation interne – optimisation : le siège et les frais de siège

Il peut être intéressant de regrouper certains services identiques dispersés dans les diverses structures de l'association. Attention cependant à bien respecter l'autonomie de chaque établissement ou service concerné ; le siège est « au service » de l'action.

Il ne faut pas confondre le siège social et le siège administratif d'un ou des établissements.

A noter qu'il existe une réglementation particulière relative aux frais de siège applicable dans le secteur social et médico-social.

Attention, la notion de siège interassociatif n'est pas assimilable à celle de siège associatif.

2) Transformation

Cela consiste à modifier la nature juridique d'une entité sans procéder au transfert de son activité ou de son patrimoine. Les possibilités offertes aux associations sont peu nombreuses : fondation, Scop (société coopérative ouvrière de production), SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) ou société commerciale...

3) Séparation des activités

La séparation des activités a notamment vocation à répondre à une problématique d'ordre fiscal, permettant par exemple de « mettre à côté » une activité, lucrative ou non.

Sectorisation

Elle permet de conserver un organisme gestionnaire unique, en clarifiant fiscalement les activités.

Deux conditions :

- L'activité lucrative en question doit être différente de l'activité principale de l'organisme.
- Le poids des recettes de l'activité non lucrative doit rester significativement prépondérant.

Filialisation

L'association qui ne souhaite pas sectoriser tout ou partie de ses activités lucratives peut les filialiser au sein d'une société commerciale.

Essaimage

Il s'agit d'un transfert de savoir au profit d'autres organisations créées ; c'est-à-dire de la duplication d'un concept ou activité en favorisant l'émergence d'autres associations appliquant ce concept ou activité.

Il est possible ainsi de créer des réseaux associatifs à dimension régionale ou nationale qui se rassemblent autour de ce concept à la source de leur origine et qui mutualisent leur savoir-faire.

Franchise

On peut envisager de renforcer l'essaimage par la franchise. Il s'agit de permettre le développement d'associations sur un territoire donné qui, au regard d'un concept, le développent, en obéissant à certaines contraintes et, généralement, en « acquérant » un droit.

Labellisation

La labellisation reconnaît à un ensemble d'associations des pratiques et méthodes cohérentes avec les recommandations formulées par un réseau auquel elles sont affiliées.

II - Recherche d'une solution partenariale

La mutualisation et les regroupements ouvrent de multiples perspectives et peuvent revêtir plusieurs formes.

1) Délégation des demandes d'autorisation et de tarification à un groupement départemental ayant la personnalité morale

Une convention doit être conclue avec l'autorité administrative et, même si cela n'est pas indiqué explicitement dans la réglementation, les adhérents concernés doivent donner leur accord.

NB : Ce cas de figure concerne uniquement aujourd'hui les services d'aide et d'accompagnement à domicile, sauf les services financés par l'Assurance maladie comme par exemple les Ssiad, Sessad ou Samsah.

Ce n'est pas l'activité qui est transférée au groupement (à la différence de ce qui est possible pour les GCSMS groupement de coopération sociale et médico-sociale – voir fiche « Le GCSMS ») mais « seulement » le processus de demande d'autorisation et de tarification.

2) Rapprochement par la mise en commun de moyens : la mutualisation

Siège social interassociatif

Dans le cadre de l'exploitation de l'autorisation par un GCSMS, les sièges des établissements et services concernés peuvent prendre la forme d'un GCSMS. Le siège ainsi créé apporte ses services à plusieurs établissements et services gérés par des organismes ayant des personnalités morales distinctes ; c'est pourquoi il est communément appelé siège interassociatif.

Convention de partenariat

Outil simple et fonctionnel, sans création d'entité juridique, c'est un instrument auquel s'applique le principe de liberté contractuelle, dans le respect de la réglementation applicable.

Création d'une personne morale complémentaire ou adossement à une personne morale existante

Structures issues du droit commun :

- associations,
- fondations RUP (reconnue d'utilité publique),
- divers groupements :
 - GIE (groupement d'intérêt économique)
 - GEIE (groupement européen d'intérêt économique)
 - GE (groupement d'employeurs)
 - GEIQ (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification)

Structures issues de lois particulières :

- entreprises de l'économie sociale
- SCOP (société coopérative ouvrière de production)
- SCIC (société coopérative d'intérêt collectif)
- UES (union d'économie sociale)

Structures de droit public :

- GIP (groupement d'intérêt public)

Structures visées par la réglementation sanitaire et sociale :

- santé : GCS (groupement de coopération sanitaire), coopérative hospitalière de médecins, réseau de santé
- social et médico-social : GCSMS

3) Recherche d'une solution externe, avec ou sans transfert d'actif

Externalisation des activités de l'association

L'association peut externaliser tout ou partie d'un service, par contrat, avec un prestataire extérieur. L'éventail des possibilités contractuelles est très large. Examinons-en quelques-unes.

Convention d'assistance technique :

C'est un contrat d'entreprise, en vertu duquel l'association confie à un prestataire indépendant, la réalisation d'une (ou plusieurs) prestations de service moyennant rémunération.

Sous-traitance :

L'association peut, par contrat d'entreprise, sous-traiter à un tiers indépendant, tout ou partie d'un service. Elle reste juridiquement responsable de la bonne exécution du service à l'égard des usagers ainsi que des dommages vis-à-vis des tiers.

Mandat de gestion :

Le mandat de gestion est un contrat mixte, comportant à la fois l'accomplissement d'une prestation et d'un mandat. Le mandat permet de conférer à une personne (le mandataire) le pouvoir de représenter l'association (le mandant) pour la réalisation de certains actes. L'association est engagée à l'égard des parties à l'acte et responsable vis-à-vis des tiers des dommages pouvant en résulter.

Transfert de l'activité par apport à une autre entité

Ce transfert peut s'opérer sous différentes formes :

- soit par cession de l'activité à une autre organisation,
- soit par scission de l'activité existante en 2 activités dont l'une d'elles sera transférée à une autre organisation,
- soit par fusion avec une autre organisation, soit en absorbant (ou en se faisant absorber), soit par un apport partiel de l'activité à un tiers.

Transfert choisi et volontaire ou statutaire : à l'initiative des organismes gestionnaires :

L'association peut délibérément (ou par voie statutaire) décider de transférer son activité à un tiers, avec l'accord de l'autorité qui l'a délivrée, pour différents motifs internes, soit par décision de dissolution de l'association existante, soit par décision de cessation de l'activité.

Les conditions de transfert peuvent se formaliser entre les structures concernées par un protocole d'accord ou un traité de fusion. Les effets pour le personnel sont le transfert du contrat de travail.

Transfert imposé :

Ce type de transfert est imposé par les collectivités locales, l'Etat, des partenaires, ou par décision du juge. S'il s'agit de transférer la gestion d'un ou plusieurs ESMS, cela s'accompagne du retrait de l'autorisation initialement délivrée à l'association.

Formes de transfert :

Devant l'absence de textes spécifiques, les associations doivent se référer au droit commun des contrats pour décider du régime de restructurations. En effet, la loi de 1901 ne traite pas des modalités spécifiques de transfert d'activité (ou d'une association) à une autre association.

- Cession :

La cession consiste à vendre une « activité » sans reprise des créances et des dettes. L'association subsiste après cession mais devra se soumettre aux obligations fiscales liées à une telle opération.

- Fusion absorption :

Une ou plusieurs associations sont dissoutes et immédiatement absorbées par une autre association déjà existante.

- Fusion création :

Cela consiste en la réunion de plusieurs associations (qui disparaissent) en une seule à travers la création d'une nouvelle association.

- Apport partiel d'actif :

Cette démarche vise à individualiser une activité, à laquelle sera rattaché l'ensemble des moyens nécessaires à la poursuite de celle-ci. Ces derniers sont apportés au profit de la structure bénéficiaire.

- Scission :

C'est un mode particulier d'apport partiel d'actif qui permet la dissolution sans liquidation d'une association et la répartition de son patrimoine en plusieurs parties apportées à des associations préexistantes ou nouvellement créées à cet effet.

Transfert de la gestion immobilière :

L'évolution du mode de gestion peut être l'occasion d'envisager la séparation entre la gestion immobilière et la gestion de l'activité sanitaire, sociale ou médico-sociale proprement dite.

- Association de gestion uniquement propriétaire

- SCI (société civile immobilière)

- Bailleur immobilier

Sortie du secteur privé non lucratif : vers le secteur public ou vers le secteur marchand.

Cette solution a pour corollaire presque obligatoire la dissolution et la liquidation de l'organisme concerné.

Auteurs

Luc Mauduit, Uriopss Champagne-Ardenne

Michel Pagnier, Uriopss Pays de la Loire

Maiwenn L'Hostis, Uniopss

Pour en savoir plus

Cahier n°19, Uniopss, « Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques », juin 2007