

## ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX EN DIFFICULTÉS : PROPOSITION D'IDENTIFICATION D'OUTILS D'ANTICIPATION DES RISQUES FINANCIERS ET ADAPTABILITÉ AU SECTEUR

Une enquête exploratoire illustrée par l'exemple du diagnostic financier

Lucile Veran, Christophe Pascal et Mohamed Khalfaoui

Association de recherches et publications en management | « Gestion 2000 »

2018/2 Volume 35 | pages 83 à 103

ISSN 0773-0543

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2018-2-page-83.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Association de recherches et publications en management.

© Association de recherches et publications en management. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Lucile VERAN  
Maître de conférences, IFROSS,  
Université Jean Moulin Lyon 3

Christophe PASCAL  
Maître de conférences HDR,  
Directeur de l'IFROSS, Université  
Jean Moulin Lyon 3

Mohamed KHALFAOUI  
Expert-comptable, commissaire  
aux comptes, associé gérant  
chez Groupe ActiConseil

# Etablissements sociaux et médico-sociaux en difficultés : proposition d'identification d'outils d'anticipation des risques financiers et adaptabilité au secteur

Une enquête exploratoire illustrée par  
l'exemple du diagnostic financier

---

## Introduction

---

À l'origine de toute difficulté d'une entreprise, y compris la faillite, on retrouve l'action d'une grandeur interne ou externe que subit cette entreprise (Smida et Gomez-Mejia, 2010). Les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), longtemps épargnés par les politiques de réduction des dépenses publiques, connaissent depuis 2008 une moindre

hausse de leur financement, conjuguée à une modification de leurs modes d'attribution (Tchernonog et Vercamer, 2012). Ces évolutions menacent l'équilibre financier déjà précaire de nombreuses structures et implique la création d'un environnement favorable qui passe par une meilleure information des acteurs et des moyens humains et matériels (Montebourg et Colcombet, cités par Bourrié-Quenillet et Stephany, 2000). Pour faire face aux risques financiers croissants et

pour assurer la continuité d'exploitation de leurs établissements, les gestionnaires n'ont guère d'autre choix que de renforcer les pratiques de management, ce qui passe, entre autres, par l'utilisation plus large d'outils de gestion financière.

Pour passer du stade « artisanal » au stade « industriel » de la prévention et rendre les mesures de prévention effectives et efficaces (Bourrié-Quenillet et Stephany, 2000), il est nécessaire de mettre en place un réseau d'information et de prévention. L'objet de cette recherche exploratoire est de définir quels sont les outils d'identification de prévention des risques financiers et de discuter de leur adaptation aux organisations sociales et médico-sociales, en se référant plus particulièrement à l'exemple de l'outil du diagnostic financier.

La principale originalité de cette recherche tient au fait qu'elle s'intéresse à la phase amont des différentes procédures collectives, c'est-à-dire avant que tout fait de nature à compromettre la continuité d'exploitation n'intervienne. Dans un premier temps, les apports de la littérature sur la prévention des entreprises en difficultés ainsi que le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche sont présentés. Dans un deuxième temps, la méthode et les résultats d'une enquête exploratoire

menée auprès de professionnels du chiffre sont exposés.

## I. Du stress financier à l'usage d'outils de gestion financière pour prévenir les risques : les ESSMS en difficulté financière

---

Les recherches sur les difficultés financières des entreprises occultent largement le rôle de la prévention à réaliser sur la base d'outils financiers en amont de la procédure d'alerte. Par ailleurs, les travaux publiés sur les difficultés financières des entreprises ont le plus souvent été dédiés à la grande entreprise (Van Caillie, 2007). Les recherches publiées dans le champ du secteur médico-social de type français sur ce thème sont, à notre connaissance, inexistantes.

Notre revue de littérature se propose de revenir sur la définition des termes du sujet et donne une définition large de la notion de « difficultés financières ». Par la suite, le contexte dans lequel évoluent les ESSMS est décrit et le développement de la prévention des difficultés est exposé en revenant sur le rôle et les particularités de l'information comptable des ESSMS dans la prévention des difficultés financières.

## I.I. Les difficultés financières des ESSMS : d'un stress financier à la gestion de ce stress

I.I.I. D'une définition juridique restrictive des difficultés financières au concept gestionnaire élargi de « stress financier »

---

La notion de difficulté demeure très difficile à appréhender (Séverin, 2006). Sans doute existe-t-il un certain nombre de cas dans lesquels on peut considérer que des entreprises sont « en difficulté ». La notion d'entreprise en difficulté est le plus souvent définie par les gestionnaires dans son sens juridique qui est le plus restrictif. Est ainsi considérée en difficulté toute entreprise qui tombe sous le coup d'une cessation de paiement (Van Caillie, 2000), celle-ci étant définie par l'article L631-1 du code de commerce français comme l'impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible.

En gestion des organisations, une autre façon d'aborder la notion de difficulté consiste à s'intéresser plus largement au processus de faillite. Selon Daubie et Meskens (2001), « les problèmes qu'une entreprise peut rencontrer peuvent être placés sur un continuum à partir de difficultés légères à des problèmes plus graves ». Dès lors, par extension, il est possible de définir la difficulté comme une situation dans laquelle l'entreprise connaît des problèmes de trésorerie. Pour autant, bien qu'ici la perspective soit élargie (on ne

se cantonne pas à la situation de redressement judiciaire), cette définition est insuffisante parce qu'elle ne tient pas compte des facteurs qui peuvent être à l'origine des problèmes de trésorerie rencontrés (Cruzten et Van Caillie, 2007).

Séverin (2006) propose une définition plus large de cette notion en prenant en compte les différentes formes du phénomène. Ainsi, il considère la difficulté comme une situation de faiblesse, de tension ou de stress. Cette réaction de stress se manifeste par des activités ou des mécanismes de défense de l'organisation face à l'agresseur, sachant que l'absence de réaction (la passivité) peut être fatale pour l'entreprise. La réaction est signe de volonté de survie de l'organisation. Selon Smida et Gomez-Mejia (2010), le stress serait donc cette situation de l'entreprise qui réagit face à une agression (externe ou interne) ou face à un défi interne ou externe. En conséquence, selon ces auteurs, le stress peut être défini de la façon suivante : « situation où le système souffre d'une réduction des degrés de liberté comme résultat d'une demande ou d'un déséquilibre qui exige une réponse adaptative afin de retrouver l'équilibre ». Une entreprise est alors dite stressée si elle subit l'action ou la présence d'une force (agent stressueur) interne ou externe qui la menace, risquant de provoquer des déséquilibres ou des dysfonctionnements.

## I.1.2. Le contexte : les sources et la gestion du stress financier des ESSMS

---

Le stress d'une entreprise est un phénomène qui peut être étudié à partir de la nature des agents stresseurs, qui agissent sur elle à un moment donné (Smida et Gomez-Mejia, 2010). Ils peuvent être liés aux objectifs, aux moyens ou à l'environnement de l'entreprise. S'il est difficile de savoir quelle cause prédomine, dans le secteur social et médico-social, le facteur environnemental semble déterminant et constitue un agent stresseur majeur pour les organisations du secteur. Cumulé à une faible performance opérationnelle, ces deux éléments peuvent conduire de nombreux établissements à des difficultés financières et mettre en péril leur pérennité. Sur ce point, un rapport dédié aux mutations du monde associatif, fruit d'une collaboration entre le cabinet Deloitte, le CNRS et l'Université Paris 1 (Tchernogog et Vercamer, 2012), souligne que le secteur social et médico-social est sans doute celui qui a été le plus « chahuté » par les mutations récentes du monde associatif. En effet, les dirigeants d'établissements et services sont confrontés à la difficulté de faire face à une demande croissante dans un contexte de moindre augmentation des financements publics, celle-ci étant plus particulièrement liée à l'aggravation des déficits sociaux et de la dette publique. Dans ce contexte, l'ensemble des réformes entreprises s'ins-

pirant du New Public Management (NPM) vise notamment à réaliser une utilisation efficiente des ressources publiques par la rationalisation de la consommation des moyens (contrôle budgétaire) (Hood, 1991). Le décret n° 2003-1010 du 22 octobre 2003 et les textes qui ont suivi sa parution illustrent ce phénomène de « managérialisation du système public », selon l'expression consacrée par Pesqueux (2007). Les outils mis en place par les tutelles, notamment l'introduction des enveloppes limitatives opposables et la mise en place d'un processus de convergence tarifaire amènent les autorités de tutelle à réaliser des estimations au plus juste des besoins de financement des établissements.

Pour les ESSMS, la conséquence des évolutions macroéconomiques s'illustre dans les faibles taux de revalorisation annuelle des prix de journée et des dotations publiques (croissance de quelques pourcents, voire nulle, parfois même négative). La situation financière des établissements et services se dégrade d'autant plus que les conventions collectives spécifiques du secteur conduisent mécaniquement, à effectif constant, à une croissance de l'ordre d'environ 2% de la masse salariale (effet glissement vieillesse technicité). Cette dernière constitue elle-même entre 60 à 80% des dépenses de fonctionnement (selon l'activité de l'établissement). Les ESSMS sont ainsi soumis à un « effet ciseaux », pris en étai

entre des produits qui évoluent peu, voire pas du tout, et des charges en progression constante. Une étude conduite par la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (FEHAP) réalisée à partir des résultats 2013 de ses adhérents montre une proportion d'ESSMS déficitaires de plus de 50% (Ducoudré, 2013). Tous secteurs confondus (sanitaire et médico-social), la situation bilancielle des établissements reste équilibrée, mais au prix d'un investissement inférieur aux besoins de renouvellement des établissements, une situation préjudiciable à moyen terme pour les établissements et la qualité des prises en charge.

En réaction à cet agent stresseur d'origine externe, les ESSMS développent de nombreux outils de gestion. En effet, dans le secteur médico-social, bien que les pratiques gestionnaires soient longtemps restées cantonnées à une gestion de ressources dans un contexte favorable, elles connaissent un développement face aux préoccupations économiques croissantes (Robelet et al., 2009 ; Lemaire et Nobre, 2014). Comme le souligne Andrien (2014), « Le contexte économique et social ne laisse pas le choix aux gestionnaires. (...) Il devient urgent de penser la gestion des ESSMS avec les outils des entreprises ». Des moyens doivent être mis au service de la prévention. Dans ce domaine, les dirigeants d'ESSMS disposent encore d'une large marge de

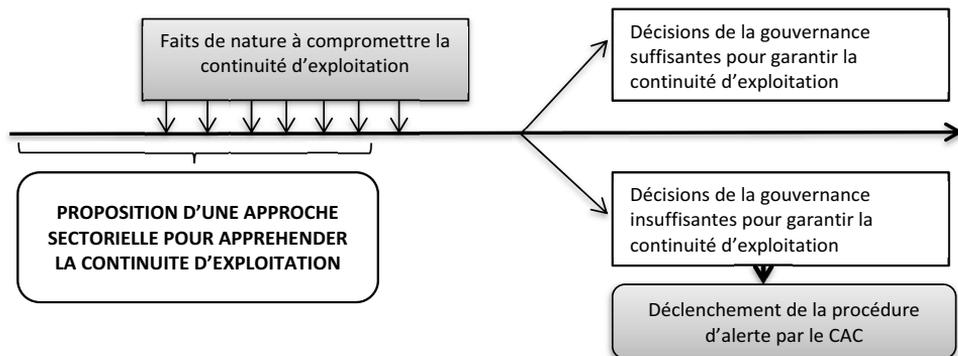
progression, notamment en matière de gestion financière, et se doivent de renforcer leurs pratiques de management en mettant en place et en utilisant des outils permettant un véritable pilotage afin de prévenir les risques financiers.

I.1.3. Un degré de « stress » financier évalué comptablement par le commissaire aux comptes

---

De même que dans les entreprises du secteur marchand, dans le champ associatif médico-social, les risques financiers (ou degré de « stress financier »), sont appréhendés chaque année par les commissaires aux comptes (CAC) chargés d'apprécier le risque de non continuité d'exploitation. La certification des comptes des entités exige, en effet, le respect des normes d'exercice professionnel applicables en France (NEP), et plus particulièrement, de la NEP 570 relative à la continuité d'exploitation. Cette norme précise la mission du CAC en matière d'évaluation des faits de nature financière et/ou opérationnelle susceptibles de mettre en cause la continuité d'exploitation. A partir de critères fondés principalement, directement ou indirectement, sur la situation financière, juridique et l'exploitation de l'association gestionnaire, le commissaire aux comptes juge si la continuité de l'exploitation est compromise ou non et décide, le cas échéant, d'initier une procédure d'alerte (Lacombe-Saboly, 2000).

Figure 1 – Le processus d'évaluation d'appréciation de la continuité d'exploitation des entreprises



La procédure d'alerte est définie à l'article L612-3 du code de Commerce et consiste, pour le commissaire aux comptes, à informer les dirigeants et le président du tribunal de grande instance (TGI) des faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation. Au terme de cette procédure qui se déroule en plusieurs étapes, le président du tribunal pourra constater l'état de cessation de paiement et demander l'ouverture d'une procédure judiciaire.

Soulignons que dans le secteur social et médico-social, la non-continuité d'exploitation avérée s'est jusqu'à présent assez rarement soldée par la disparition d'associations gestionnaires. En effet, la plupart du temps, les autorités de tutelle interviennent d'abord en secours, puis « encouragent fortement » la structure en difficulté à se rapprocher d'une autre, le plus souvent par voie d'absorption. Le caractè-

re vital de « s'associer » est l'un des facteurs qui a d'ailleurs permis au secteur de se développer (Hardy, 2010).

Dans nos travaux, les outils d'identification et de prévention des risques sont étudiés au stade de l'évaluation des faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation des ESSMS.

## 1.2. La mesure des difficultés financière : le rôle primordial de l'information comptable et la nécessité d'adaptation de cet outil de gestion aux spécificités des ESSMS

### 1.2.1. Le système comptable général : un outil de gestion au service de la prévention des risques financiers

L'outil de gestion est défini par Moisson (1997) comme « toute formalisa-

tion de l'activité organisée » et par David (1998) comme « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée ». Ces définitions traduisent la rationalité de l'outil : il apporte une logique, une rigueur, une simplification qui permet d'objectiver la nature économique de l'activité et de prendre des décisions rationnelles en temps limité, en échappant à la subjectivité du jugement humain (Chalayer-Rouchon, Pérez et Teyssier, 2006). Selon Lorino (2002), l'outil de gestion sert à s'assurer de la qualité des choix de gestion, pour les valider et les légitimer. Selon Bourguignon et Jenkins (2004), il peut permettre de restaurer de la cohérence et permettre la survie de l'entreprise. Il est ainsi souhaitable de disposer d'un bon système d'information soit pour établir des dispositifs durables de prévention, soit pour s'acheminer vers des procédures plus susceptibles d'aboutir à la survie de l'entreprise (Saboly, 2001). La comptabilité constitue un outil de prévention des risques incontournable dont les normes sont parfaitement appropriées par les acteurs et par la société (Lacombe-Saboly, 2000). Elle est perçue comme un outil visant à réduire l'incertitude de ses divers utilisateurs. Elle permet aux acteurs internes et aux tiers de contrôler la gestion et de vérifier que les dispositions contractuelles régissant le fonctionnement de l'entreprise ont été respectées. Ce rôle assigné à la comptabilité (et donc aux outils qu'elle propose) correspond à la première de ses

trois fonctions sociales qui ont été définies par Capron (1993), celle d'apporter la confiance en rassurant les acteurs de la vie économique.

Dans une perspective sociologique et cognitive, les outils de gestion comptables et financiers sont de plus en plus étudiés comme le résultat de la confrontation d'acteurs, d'interactions, de dynamiques d'appropriation diverses d'acteurs individuels ou collectifs (Chalayer, Pérez et Teyssier, 2006). Si les outils comptables et financiers produisent une représentation symbolique de l'organisation dans un langage totalement universel qui est celui du langage économique, dans le secteur social et médico-social, en comparaison du système général de comptabilité des organisations du secteur marchand, cet outil de gestion a été largement façonné en lien avec les objectifs des utilisateurs de cette information comptable. Pour autant, comme dans les entreprises du secteur marchand, la construction de son système se base sur des règles relativement formalisées obéissant à une logique de codification et d'uniformisation. Dans ce secteur, les spécificités comptables sont le fruit d'une réglementation peu commune qui impacte la lisibilité de l'information financière et, par conséquent, aussi, le contenu des outils de gestion financière mobilisés par ces organisations.

## I.2.2. Les spécificités comptables du secteur médico-social

---

Pour comprendre la réglementation comptable des ESSMS, il est nécessaire, en premier lieu, d'appréhender les spécificités des activités associatives. Les spécificités comptables des associations portent principalement sur leurs ressources, notamment sur les apports externes, et sur le traitement des résultats de l'activité. La comptabilisation des apports externes dans les associations diffère de la pratique des entreprises privées commerciales, dont les comptes font apparaître la notion de « capital ». Dans les associations, les apports (avec ou sans « droit de reprise » sur les biens apportés) correspondent, selon le Règlement n° 99-01 du CRC à « un acte à titre onéreux qui a pour l'apporteur une contrepartie morale ». Concernant les résultats, alors que l'entreprise commerciale adopte une logique de recherche de bénéfices et de partage de ces derniers, une association ou une fondation est dans une logique de réalisation de projets et de couverture des charges y afférant par des ressources d'origines variées, d'ordre privé mais également public. La gestion désintéressée d'un ESSMS permet de garantir aux autorités de tarification l'affectation des fonds publics aux dépenses exclusives de l'œuvre. Le résultat comptable correspond au résultat des comptes annuels de la personne morale, déterminé en application du réfé-

rentiel comptable français applicable aux organismes privés. Ce résultat (« excédent » ou « déficit ») est celui certifié par le commissaire aux comptes.

Les ESSMS ayant la particularité de réaliser des activités réglementées, doivent aussi respecter les principaux textes liés à la gestion dite « contrôlée » par les autorités de tutelle (Conseil général, Agence Régionale de Santé –ARS-, etc.). Le décret n° 2003-1010 du 22 octobre 2003, désormais codifié dans la partie réglementaire du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), fixe la gestion budgétaire, comptable, financière et les modalités de financements et de tarification des ESSMS mentionnées au I de l'article 312-1 du CASF. L'instruction M22 bis (annexée à l'arrêté du 12 novembre 2008) définit la nomenclature comptable des établissements sociaux et médico-sociaux. Le respect des obligations des ESSMS est vérifié par les autorités de tutelle dans le cadre de la procédure de tarification qui comporte deux phases : la proposition budgétaire émanant de l'établissement et l'examen des comptes de l'établissement par la tutelle. Cet examen est mené au moyen du compte administratif remis aux autorités de tutelle tous les douze mois. Son contenu (prévu à l'article R.314-49 du CASF et fixé par l'arrêté du 30 janvier 2004) se fonde sur les informations du compte de résultat de l'établis-

sement ou du service. Il prévoit notamment une présentation du compte de résultat dans lequel les charges et les produits de la partie contrôlée sont répartis, sauf exception, par groupes fonctionnels.

En raison de la présence d'une double réglementation, le résultat de l'association gérant des activités sociales et médico-sociales se compose de deux types de résultats : le résultat de la « gestion libre » correspondant à la partie non réglementée des activités d'un ESSMS et celui de la « gestion contrôlée » par les autorités de tutelle. L'affectation du résultat des activités contrôlées des établissements est décidée par les autorités de tutelle. Le référentiel « administratif » prévu par le CASF (art R 314-81) stipule que le résultat net généré par un ESSMS peut être repris par le tiers financeur, autrement dit, ce résultat est soumis aux décisions de ce tiers qui peut l'accepter ou le corriger. Ce système repose sur le fait que les tutelles considèrent un excédent comme une ressource provenant d'une sur-dotation budgétaire venant diminuer d'autant le budget N+2 ; à l'inverse, un déficit signifie que le budget attribué était insuffisant pour couvrir les charges, ce qui augmente les budgets des années suivantes.

Au regard de la spécificité du système comptable, l'objet de cette recherche est d'identifier les principaux outils de gestion comptable mobilisés par les

associations gestionnaires d'ESSMS dans le cadre de la prévention des difficultés financières et d'analyser la manière dont ils sont façonnés par les acteurs du secteur.

## 2. Usage et adaptabilité des outils de gestion financière dans la prévention des risques financiers des ESSMS : les résultats d'une enquête exploratoire

---

La recherche exploratoire qui suit se propose d'identifier et de discuter des adaptations des outils de gestion comptable des associations gestionnaires d'ESSMS et de mener une analyse fine des spécificités du diagnostic financier des ESSMS, qui constitue le principal outil mobilisé pour détecter le risque défaillance financière de ces établissements. La méthode et les résultats de cette recherche sont exposés dans les développements suivants.

## 2.1. La méthode de recherche : des entretiens auprès de professionnels du chiffre complétée par une étude documentaire

Des sources orales et écrites ont été recherchées sur les outils de prévention des risques financiers des ESSMS via « un réseau d'acteurs capable d'avoir les moyens d'établir une procédure de prévention et d'alerte » (Bourrié-Que-

nillet et Stéphanie, 2000). Le choix des acteurs enquêtés a été guidé par le souci de faire porter l'analyse sur les différents acteurs de la prévention des risques financiers intervenant au sein des ESSMS. Des entretiens semi-directifs menés auprès de commissaires aux comptes au cœur du dispositif de prévention des risques financiers, de directeurs généraux et de directeurs administratifs et financiers de grande associations gestionnaires.

Figure 2 – Les entretiens réalisés auprès des professionnels du chiffre spécialistes des ESSMS

Acteurs interrogés	Institutions	Durée des entretiens	Remarques
Commissaire aux comptes 1	ActiConseil	2h30	Entretien physique
Commissaire aux comptes 2	ActiConseil	2h00	Entretien physique
Commissaire aux comptes 3	ActiConseil	4h00	Travail collaboratif poursuivi à la suite des entretiens
Commissaire aux comptes 4	In extenso (secteur économie sociale)	1h00	Entretien physique. Spécialiste du contrôle interne
Directeur financier et administratif 1	l'Association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales (ADAPEI) 69	45 minutes	Entretien physique
Directeur financier et administratif 2	Association pour les droits et l'accompagnement de l'enfant et l'adulte en Rhône-Alpes (ADAEAR)	1h30	Entretien physique
Directeur général d'association 1	Association Habitat et Humanisme	30 minutes	Entretien téléphonique

Les entretiens, dont la durée a varié entre 30 minutes et 4 heures, ont été retranscrits et interprétés suite à une analyse de contenu thématique. Ces entretiens ont été complétés par des entretiens informels avec les commis-

saires aux comptes interrogés. Ils ont eu pour principal objectif de valider l'usage des différents outils financiers dans les associations gestionnaires et de recenser les particularités de leur

usage dans le secteur social et médico-social.

Une étude documentaire sur le thème particulier du diagnostic financier a complété ce premier recueil de données afin d'illustrer le besoin d'adaptation des outils d'analyse financière au cas des ESSMS. En plus des informations issues de sources orales, nous avons pu accéder à de nombreuses sources documentaires et outils élaborés par les experts comptables d'un cabinet spécialisé dans le secteur social et médico-social. Ces outils, présentés dans nos travaux, sont ceux mobilisés dans le cadre des audits légaux qu'ils mènent chaque année auprès d'associations gestionnaires d'ESSMS.

## 2.2. Les résultats de l'enquête exploratoire : de l'usage des outils de prévention des risques du secteur marchand à leur adaptation aux organisations du secteur social et médico-social

### 2.2.1. Les résultats des entretiens : identification des outils et adaptabilité pour prévenir les risques financiers

Outre l'analyse financière dont les particularités sont traitées ultérieurement dans ces travaux, les outils majeurs d'anticipation des difficultés financières issus des sciences de gestion cités par les répondants des ESSMS sont le contrôle interne et le contrôle de gestion. Les acteurs interrogés ont sou-

ligné le caractère récent et le développement croissant de la mise en place de ces outils au sein des ESSMS. Leurs principales adaptations aux particularités de la gestion des ESSMS sont présentées dans les développements qui suivent.

#### 2.2.1.1. Le contrôle interne

Dans le secteur des ESSMS, le développement de cet outil est lié à la responsabilisation des acteurs notamment via la mise en place des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) créés par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 et introduits à l'article L. 313-11 du Code de l'action sociale et des familles (CASF). Ces contrats fixent l'évolution pluriannuelle des moyens budgétaires d'un ou plusieurs établissements ou services gérés par une même personne morale gestionnaire. Le CPOM constitue l'instrument privilégié de déclinaison des priorités nationales et territoriales dans le domaine d'intervention de la personne morale gestionnaire. La mise en place de ces contrats dans les grandes associations gestionnaires a limité les contrôles externes des organismes financeurs (auparavant annuels) et étendu l'usage d'outils internes.

Le rôle du contrôle interne décrit par les acteurs interrogés va bien au-delà de la prévention des risques financiers. Du moins, les impacts financiers ne constituent que la conséquence de

défaillances organisationnelles que le système de contrôle interne peut prévenir. De manière synthétique, au sein des ESSMS, il vise à s'assurer de la conformité de l'ensemble des opérations menées dans l'entité au projet associatif, de celle des opérations aux lois et aux réglementations en vigueur et de la fiabilité des informations financières tout en s'assurant qu'elles reflètent bien, en particulier, l'exhaustivité des opérations réalisées. Le but est d'identifier les risques par une remontée cohérente d'informations afin d'apporter des solutions adaptées et organisées par niveaux de priorité.

Dès que l'on met en perspective les composantes du contrôle interne vis-à-vis des activités effectives de l'ESSMS, l'un des acteurs interrogés soulignent que « la tâche semble immense et semble concerner l'ensemble des services, des acteurs et des actions quotidiennes » (CAC 4). Parmi les points clés cités par les acteurs interrogés en dehors des spécificités du suivi du cadre financier et budgétaire traités (cf. 2.2.1.2, le contrôle de gestion), on retrouve :

- ♦ les règles élémentaires de sécurité des personnes : la sécurité demeure une priorité quotidienne pour les ESSMS dans le cadre d'activités réalisées au profit de personnes vulnérables. Cette sécurité concerne tant les usagers que le personnel de l'association ;
- ♦ la sauvegarde du patrimoine et des biens, les activités des ESSMS étant réalisées au sein de bâtiments d'accueil, de logements, de soins pour les usagers à l'aide de matériels plus ou moins spécifiques. Par exemple, une chambre détériorée ou un matériel défectueux peuvent empêcher d'exercer une activité et ainsi réduire le taux d'occupation ou le nombre d'actes, ce qui aura immédiatement un impact financier ;
- ♦ le respect des lois et règlements : l'environnement juridique des ESSMS se révèle particulièrement lourd et complexe. La réglementation stricte et en constante évolution peut impliquer un non-renouvellement des autorisations d'activité ou des pertes financières importantes. Outre le respect des réglementations comptable, fiscale et sociale applicables au secteur, les acteurs interrogés soulignent la nécessité de s'assurer de la bonne existence et de la mise à jour des documents prévus par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002 : livret d'accueil, charte des droits et libertés, règlement de fonctionnement, contrat de séjour, projet d'établissement ou de service, etc. ;
- ♦ risques de fraudes et d'erreurs : les ESSMS n'échappent pas aux actes de fraude, détournements financiers ou de biens. La particularité d'une gouvernance bénévole en-

cadran un personnel salarié avec une grande autonomie peut conduire à des situations dans lesquelles le risque de fraude est élevé.

### 2.2.1.2. Le contrôle de gestion

L'un des commissaires aux comptes interrogés rapporte que « le contrôle de gestion constitue l'un des meilleurs outils de prévention des risques financiers » (CAC 1). Son développement est encouragé par les autorités de tutelle.

Parmi les outils du contrôle de gestion cités, on note les études financières internes de coûts qui sont fréquemment menées pour vérifier l'opportunité ou non de l'externalisation des services accessoires (restauration collective, entretien des locaux, gestion de flotte de véhicule, blanchisserie, etc.). La gestion budgétaire représente un autre outil important car les bases de la tarification des ESSMS reposent d'une part sur le suivi de l'activité (nombre de journées, d'actes, etc.) et d'autre part sur le respect du cadre budgétaire. Dès lors que l'un ou l'autre est défaillant, c'est l'autonomie financière de l'établissement, voire de l'ensemble de l'association gestionnaire, qui peut être remise en question (directeur administratif et financier 2). La spécificité sectorielle tient au fait que le CASF prévoit un arsenal lourd d'obligations spécifiques et des obligations de production budgétaires, et la « procédure

contradictoire » qui en découle représente une charge administrative importante pour les établissements n'ayant pas encore signé de CPOM, inconnue dans des entreprises commerciales de même taille d'autres secteurs d'activité. Les suivis budgétaires doivent permettre de prévenir les risques de dépassement des lignes acceptées, mais aussi d'informer sur la nécessité de procéder aux engagements financiers. Pour autant, la démarche vis-à-vis des financeurs constitue, de nos jours, plus un acte d'autorisation (fixation des tarifs) qu'une démarche de prévision de gestion. Ceci constitue paradoxalement un frein à la mise en place de véritables outils prévisionnels (CAC 1).

Un directeur administratif et financier a souligné la nécessité de réaliser un suivi attentif de l'évolution de l'activité (DAF 2) : « Attentifs à respecter nos enveloppes, nous avons longtemps considéré que c'était le gage essentiel au maintien de nos structures. Nécessaire certes mais pas suffisant, la réalisation effective de l'activité prévue est également une condition indispensable à la pérennité de nos associations. L'activité prévisionnelle est calculée à partir de notre habilitation, des réalisations des années antérieures et des taux d'occupation constatés. Au sein du secteur habilité, le prévisionnel d'activité a servi durant de nombreuses années à déterminer nos tarifs. Afin de prévenir les difficultés fi-

nancières de nos ESSMS, son suivi doit devenir un outil de pilotage essentiel. (...) En effet, en termes de risques, l'impact financier de la sous-activité peut être rapidement significatif. Une place manquante se chiffre en dizaines de milliers d'euros (...) Enfin, un déficit d'activité chronique peut être le signe d'une nécessité de revoir la stratégie associative et de refondre le projet d'établissement (...) »

Le dernier outil de contrôle de gestion cité dans le cadre des entretiens réalisés est celui du tableau de bord. La mise en place d'indicateurs d'alerte permet de suivre périodiquement des aspects de gestion susceptibles de mettre en danger la structure : pérennité, dérive d'endettement, gestion et financement des déficits cumulés, suivi de la trésorerie, etc. Plusieurs acteurs interrogés rappellent sur ce point que la constitution de tableaux de bord réside dans l'élaboration d'agrégats et d'indicateurs pertinents, financiers, mais pas seulement. L'un d'eux note à ce propos que : « Les grandeurs physiques essentielles font partie intégrante du tableau de bord et permettent de cerner également les risques sociaux, de prise en charge des usagers, de goulots d'étranglement en personnel, de niveau de formation des personnels, de dérive de certains coûts comme les fluides, le recours à l'intérim, le prix des fournitures, etc. » (CAC 2). La difficulté à établir des comparaisons extrinsèques dans ce

secteur à partir d'une batterie d'indicateurs moyens a été relevée, celle-ci tenant à l'existence préalable ou non « d'un benchmark » du secteur. Sur ce point, deux des commissaires aux comptes (CAC 2 et 3) notent que l'apparition ci ou là de quelques études économiques du secteur des ESSMS, comme par exemple pour le secteur des personnes âgées, reste encore insuffisante ou balbutiante, notamment dans le secteur du handicap. Ils notent encore qu'à cet égard, on ne peut que regretter que l'élaboration des Indicateurs Médico-Sociaux de l'Agence Nationale de l'Appui à la Performance (ANAP) n'ait pas donné lieu à publication des résultats obtenus.

### 2.2.2. L'exemple du diagnostic financier et ses indicateurs clés d'évaluation des risques financiers

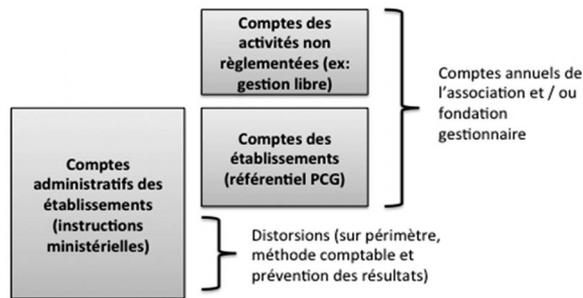
Le diagnostic financier et ses indicateurs en tant qu'outil majeur de prévention des risques financiers et d'évaluation de la continuité d'exploitation des ESSMS a fait l'objet d'une analyse approfondie, notamment via une étude documentaire. Les principaux agrégats de suivi du risque de non-pérennité que sont le résultat, la trésorerie et les fonds propres ainsi que les outils permettant de les analyser de façon « adaptée » sont présentés. Des illustrations sont proposées à partir de l'exemple de l'association « A » qui gère seize ESSMS. Malgré son inci-

dence forte sur la continuité d'activité, le risque de pertes lié aux investissements et les outils qui peuvent être développés pour prévenir ce risque ne sont pas étudiés, l'un des commissaires aux comptes interrogé ayant souligné sur ce point qu'ils pourraient faire l'objet d'une étude spécifique.

L'étude documentaire réalisée nous a

permis d'illustrer les distorsions comptables du résultat entre les comptes annuels et les comptes administratifs. Les principales distorsions entre le résultat comptable des comptes annuels et celui du compte administratif tiennent à la présence (possible) d'une activité en gestion libre et au mécanisme de report des résultats antérieurs, comme l'illustre la figure suivante.

Figure 3 – Les distorsions entre les comptes annuels et les comptes administratifs



L'exemple présenté dans l'encadré 1 (p. 98) montre que le résultat des comptes annuels est « trompeur » car il est positif alors même que la performance budgétaire est négative comme le montre le dépassement sur les charges observé.

En définitive, l'absence de lisibilité des comptes s'explique principalement par le fait que chaque année les flux de reprises de résultats par les autorités de tutelle des ESSMS sont au moment du rendu des comptes administratifs « noyés » au travers de l'accroissement ou de la réduction des ressources

allouées à l'établissement, en charges ou en produits. L'absence de lisibilité des comptes peut entraîner une interprétation erronée avec d'éventuelles conséquences sur l'appréciation du principe de continuité d'exploitation. En lecture directe dans les comptes annuels établis selon le plan comptable général (PCG), il est quasiment impossible de connaître la performance réelle de l'organisme gestionnaire et plus particulièrement les établissements ou services qui y sont rattachés. Seule une analyse détaillée des comptes administratifs peut mesurer une réelle « performance financière »

### Encadré 1 – Illustration des distorsions entre les comptes annuels et les comptes administratifs – Exemple d’une association mono-établissement

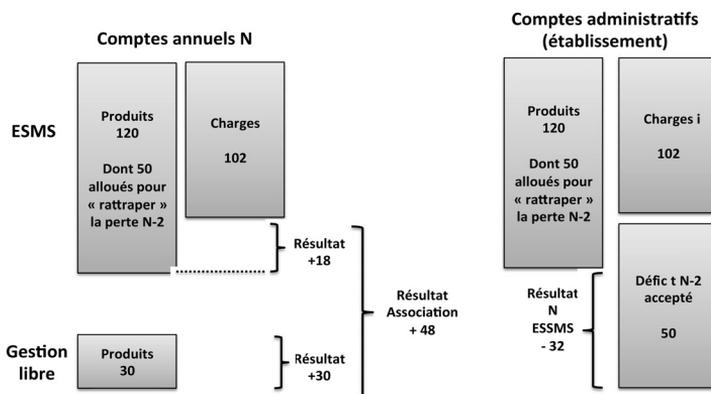
A titre d’exemple, une association mono-établissement, au terme d’un exercice N, a réalisé un excédent en gestion libre (produits de placement de trésorerie) de 30 K€. Les données budgétaires de l’établissement sont les suivantes :

- ◆ Déficit N-2 accepté de 50 K€ (financé par une allocation de recettes N supérieure de 50 K€ aux charges N allouées).
- ◆ Charges N allouées : 70 K€ (dans le cadre du budget)
- ◆ Recettes N allouées : 120 K€ (70 K€ + 50 K€)

Au moment de la clôture des comptes, les données réalisées sont les suivantes :

- ◆ Charges N réalisées : 102 K€
- ◆ Recettes réalisées : 120 K€

Les deux figures suivantes présentent le calcul du résultat des comptes annuels et de celui des comptes administratifs.



Le résultat N de l’établissement est excédentaire au sens des comptes annuels de 18 K€ alors qu’il intègre en produits un montant de 50 K€ sans que la charge correspondante ne figure en dépenses (le refinancement du déficit N-2 n’est pas intégré parmi les charges N). Suivant la logique administrative, l’inscription d’une charge au budget doit s’accompagner d’une recette correspondante. Dans cette perspective, le respect budgétaire s’apprécie au regard des comptes administratifs qui eux, intègrent parmi les charges, le déficit refinancé. Ainsi, au sens des comptes administratifs, le résultat N, est de : + 18 K€ – 50 K€ soit un déficit de 32 K€. Ce déficit de 32 K€ correspond au dépassement observé sur les charges N (charges autorisées pour 70 K€ et réalisées pour 102 K€).

au regard du respect du budget alloué. Pour analyser la performance des ESSMS, il est nécessaire d'élaborer un « tableau de passage » qui est

fondamental pour comprendre la formation des différents niveaux de résultats.

Figure 4 – Exemple de tableau de « passage » – Association « A »

en €	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Résultat des activités réglementées	-321 983	442 389
Résultat de la gestion propre	28 839	51 375
<b>Résultat net des comptes sociaux</b>	<b>-293 143</b>	<b>493 764</b>

en €	31 décembre 2013	31 décembre 2012
Résultat des comptes administratifs hors report	-321 983	442 389
Report des exercices antérieurs	480 776	314 886
dont déficit	-158 963	-67 925
dont excédent	639 739	382 811
Résultat administratif mesurant la réelle "performance"	158 793	757 275
Résultat de la gestion propre	28 839	51 375
<b>Résultats administratifs des établissements dont la gestion propre</b>	<b>187 633</b>	<b>808 650</b>

L'unique distorsion dans cet exemple de l'association « A » concerne le traitement de la reprise des résultats des exercices antérieurs. Au sens des comptes sociaux, les résultats antérieurs figurent parmi les fonds associatifs (principalement en report à nouveau, réserves ou résultats sous contrôle des tiers financeurs) tandis qu'au sens des comptes administratifs, ces reports constituent le plus souvent et selon qu'ils soient un excédent ou un déficit, un produit ou une charge de l'exercice d'affectation.

Par ailleurs, le lecteur doit porter une attention particulière à la lecture des comptes des fonds propres. Les réserves sont-elles la réelle propriété de l'ESSMS et, par conséquent, de l'asso-

ciation qui la gère ou bien appartiennent-elles aux autorités de tarification ? Les résultats de la gestion libre, qu'ils soient excédentaires ou déficitaires, appartiennent toujours, et cela sans exception, à l'association gestionnaire. L'affectation du résultat est donc comptabilisée comme pour n'importe quelle autre association. Le résultat de la gestion contrôlée de l'exercice fait l'objet d'une comptabilisation particulière dans les fonds propres de l'association, cette comptabilisation ne signifiant pas pour autant que ces résultats sont la propriété de l'établissement ou du service. Même si l'établissement ou service est autorisé à garder ses excédents par le biais de cette mise en réserve, ces résultats en instance d'affectation doivent néanmoins

être à tout moment disponibles pour les financeurs si ces derniers souhaitent les récupérer, et cela, jusqu'au rendu de leur décision définitive. Pour s'assurer de la pérennité de la struc-

ture, il convient alors de contrôler dans le tableau de bord le caractère positif des fonds propres « propres » de l'association.

Figure 5 – Exemple de tableau d'analyse des fonds propres

P A S S I F en €	EXERCICE 2013	EXERCICE 2012
<b>FONDS PROPRES</b>		
<b>FONDS ASSOCIATI F SANS DROI T DE REPRI SE</b>		
Legs et donations avec contrepartie d'actif immobilisés		
Subventions d'investissement affectés à des biens renouvelables		
Fonds associatifs sans droit de reprise (A)	1 051 673	1 047 673
<b>RESERVES</b>		
Excédents affectés à l'investissement (B)	1 286 002	1 203 957
Excédents affectés à la couverture du BFR (B)	658 265	631 598
Réserve de compensation (B)	152 590	149 857
<b>REPORT A NOUVEAU (A)</b>	340 749	289 374
REPORT A NOUVEAU (Résultats non acceptés par la tutelle) (A)	- 661 140	- 643 806
PROVI SION CONGES PAYES (A)	- 236 721	- 138 887
AUTRES DEPENSES NON OPPOSABLES (A)	- 97 000	
RESULTAT DE L'EXERCICE (EXCEDENT OU DEFICI T) (A)	- 293 143	493 764
<b>AUTRES FONDS ASSOCIATI FS</b>		
<b>FONDS ASSOCIATI F AVEC DROI T DE REPRI SE</b>		
Apports (B)	98 652	98 652
Legs et donations avec contrepartie d'actif immobilisés (B)		
Résultat sous contrôle du tiers financeurs (B)	1 238 051	729 705
Excédent affecté au financement de mesures d'exploitation (B)	65 000	30 000
<b>SUBVENTI ONS D'INVESTISSEMENT AFFECTE A DES BIENS NON RENOUVELABLES</b>		
<b>PROVI SIONS REGLEMENTEES</b>		
Subventions d'investissement (A)	1 118 384	1 190 985
Autres subventions ( Taxe d'Apprentissage) (A)	4 604	96 035
Provisions destinées à renforcer la couverture du BFR (B)	1 044 022	1 044 022
Différences sur réalisations d'éléments d'actif (B)	268 265	241 158
Autres amortissements dérogatoires (B)		
<b>TOTAL FONDS ASSOCIATI FS</b>	<b>6 038 252</b>	<b>6 464 088</b>

Les fonds associatifs de l'association « A » s'élèvent au 31 décembre 2013 à 6 038 K€. Il convient de bien distinguer les fonds propres appartenant à l'association (1 227 K€ correspondants à la somme des {A}) et les fonds propres appartenant aux tutelles (4 810 K€ correspondant à la somme des {B}). On observe que 80% des fonds associatifs de cette association sont certes comptabilisés au passif de son bilan mais ne lui appartiennent pas.

Enfin, l'analyse de la trésorerie permet classiquement d'évaluer le risque de cessation des paiements d'une entité, c'est-à-dire le risque de pérennité à court terme. Pour faire face aux décisions d'affectation du résultat des tutelles, les établissements ou services doivent disposer de la trésorerie équivalente. Ainsi, pour apprécier la continuité d'exploitation des ESSMS, il convient de distinguer la trésorerie découlant des activités propres de la structure (trésorerie libre) de celle gé-

née par l'exploitation des activités contrôlées.

Figure 6 – Exemple de tableau de trésorerie

en K€	31-déc.-13	31-déc.-12
<b>Trésorerie au 31/ 12</b>	<b>6 267</b>	<b>8 679</b>
Résultat des activités contrôlées hors gestion libre (1)	(159)	(758)
Résultat sous contrôle exercices antérieurs	(1 238)	(730)
Créances	500	507
Autres créances	78	79
Avances et acomptes reçus	-	-
Autres dettes + Dettes Fiscales et Sociales	(2 821)	(2 697)
Dettes fournisseurs	(379)	(381)
<b>Trésorerie à terminaison au 31/ 12 (TOTAL) (a)</b>	<b>2 248</b>	<b>4 701</b>
<b>Passage de charges en dépenses</b>		
Charges réelles de fonctionnement	20 538	20 113
Dotations aux amortissements	(1 069)	(981)
Dotations aux provisions	(100)	(165)
<b>Total dépenses corrigées au 31/ 12 (TOTAL) (b)</b>	<b>19 369</b>	<b>18 966</b>
Total dépenses par mois (c) = (b) / 12	1 614	1 581
<b>Nombre de jours de dépenses sur la trésorerie (d) = [(a) * 30] / (c)</b>	<b>42</b>	<b>89</b>

L'association "A" a vu sa trésorerie à terminaison passer de 89 à 42 jours, ce qui signifie qu'elle peut dépenser sans percevoir de ressources complémentaires pendant 42 jours. Elle reste en dessous du seuil recommandé par l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux (UNIOPSS), qui est de 90 jours.

## Discussion et conclusion

Les secteurs social et médico-social sont longtemps restés plus attentifs aux besoins sociaux à satisfaire qu'à la recherche de l'optimisation de la gestion

de leurs importants moyens financiers et de leurs ressources humaines (Hardy, 2010). De nos jours, le phénomène de stress financier constitue-t-il un facteur favorable à l'évolution des pratiques managériales des associations de ces deux secteurs ? Il semble que la réponse soit positive, car le stress provoqué par la montée en puissance des contraintes financières pesant sur les établissements conduit progressivement les dirigeants de ces secteurs à s'intéresser aux coûts, et les incite à mettre en place des outils de prévention des risques financiers.

Bien que la mise en place de ces outils soit nécessaire pour prévenir les risques, les entretiens réalisés, notamment auprès de professionnels du

chiffre, ont confirmé qu'un usage approprié des outils des entreprises du secteur marchand nécessite des adaptations aux obligations spécifiques, et notamment aux obligations de production budgétaire. Nous avons montré à travers l'exemple du diagnostic financier que le jeu complexe entre le résultat comptable et le résultat administratif, fruit d'une réglementation peu commune, est une source de risque non négligeable pour quiconque interpréterait de façon trop globale les comptes d'un ESSMS. A défaut d'isoler ce qui relève de la gestion contrôlée et de la gestion libre, le risque de non continuité d'exploitation peut être sous-estimé au motif que la trésorerie est en apparence suffisante. Une meilleure prise en compte de ce risque nécessite le déploiement d'outils spécifiques comme le tableau de passage dont l'usage est à généraliser. La problématique de l'analyse de la trésorerie, tout comme celle des fonds propres ou du résultat, souligne si besoin était la nécessité de renforcer la vigilance des professionnels du chiffre et des dirigeants quant aux facteurs de pérennité des ESSMS.

Si les outils financiers permettent de détecter les « maux » des associations médico-sociales, d'autres situations évoquées dans le cadre des entretiens peuvent être constitutives de faits de nature à compromettre la continuité d'exploitation : absence de relève de dirigeants âgés, président défaillant,

niveau technique de l'encadrement insuffisant, départs d'hommes clefs (décès, démission, etc.), décision politique (diminution du nombre de places d'accueil), etc. Pour approfondir cette recherche sur la prévention des difficultés financières, il s'avère nécessaire de sortir d'un cadre purement financier tel que celui qui a été proposé dans ce travail et de s'intéresser aux problématiques de gouvernance des associations des organisations sociales et médico-sociales. Ce travail consistera à étudier la structure de l'organisation, les lignes d'autorité et de responsabilité dont l'influence sur l'usage des outils est reconnue dans la littérature (Ferreira et Otley, 2009). Une autre voie consistera à investiguer les spécificités des systèmes d'information et des outils d'analyse stratégiques et organisationnels à mettre en place dans le cadre de la définition de plans de continuité d'exploitation.

## Bibliographie

ANDRIEN L. (2014), « Penser la gestion médico-sociale », *Revue française de gestion*, n° 243, pp.127-140.

BOURRIE-QUENILLET M. et STEPHANY E. (2000), *La prévention des entreprises en difficultés*, Communication, 15ème Journées Internationales des I.A.E., septembre 2000, Biarritz-Bayonne.

CAPRON M. (1993), *La comptabilité en perspective*, Editions La Découverte, Collection Repères, n°119, 128 p.

- CHALAYER ROUCHON S., PEREZ M. et TEYSIER C. (2006), « L'influence des facteurs organisationnels et stratégiques sur l'appropriation des outils comptables et financiers », *Management & Avenir*, n°9, pp.127-140.
- CRUTZEN et VAN CAILLIE (2007), « Vers une taxonomie des profils d'entrée dans un processus de défaillance : un focus sur les micro- et petites entreprises en difficulté », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 22, n°1, 2009, pp. 103-128.
- DAUBIE et MESKENS (2001), « Bankruptcy Prediction: Literature Survey of the Last Ten Years », *Belgian Journal of Operations Research, Statistics and Computer Science*, vol. 41, n°1-2.
- DAVID A. (1998), "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, n°120, pp. 44-59.
- DUCOUDRE L. (2013), « Situation budgétaire et financière des établissements de la FEHAP », La lettre de l'Observatoire Economique, Social & Financier, *Perspectives Sanitaires & Sociales*, n° 229, supplément n°14, 21 p.
- FERREIRA A. et OTLEY D., « The design and use of performance management system : An extended framework for analysis », *Management Accounting Research*, 2009, vol. 20, n° 4, pp.263-282
- HARDY J.-F. (2010), La coopération dans le secteur social et médico-social : révolution copernicienne ou révolution astronomique, *Vie sociale*, n°1, pp. 43-57.
- HOOD C. (1991), « A public management for all seasons », *Public Administration*, vol. 69, n°1, pp. 3-19.
- MONTEBOURG A. et COLCOMBET F., *Les tribunaux de commerce : une justice en faillite*, Rapport de la commission d'enquête de l'Assemblée nationale, n° 1038, ed. Michel Lafon.
- MOISDON J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Edition Séli Arslan, 286 p.
- LACOMBE-SABOLY M. (2000), Information comptable et défaillance des entreprises, *Communication*, 21<sup>e</sup> congrès de l'AFC, France.
- LEMAIRE C. et NOBRE T. (2014), Le rôle des acteurs dans la gestion d'un projet d'implantation d'un tableau de bord dans le secteur médico-social, *Journal de Gestion et d'Economie Médicales*,
- PESQUEUX Y. (2007), *Gouvernance et privatisation*, 1<sup>ère</sup> Ed. 2007 Avril, Presses Universitaires de France, Paris, 264 p.
- ROBELET M., PIOVESAN D., CLAVERANNE J.-P., et JAUBERT G. (2009), « Secteur du handicap : les métamorphoses d'une gestion associative », *Entreprises et Histoire*, n°56, pp. 85-97.
- SABOLI M. (2001), « Information comptable et défaillance des entreprises : le cas français », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 7, vol. 2, pp.67-86
- SEVERIN E. (2007), « La renégociation financière des entreprises en difficulté », *Revue Française de gestion*, n°166, pp. 33-49.
- SMIDA A. et GOMEZ-MEJIA A. (2010), « Entreprise stressée. Un essai de conceptualisation et une typologie », *Management et Avenir*, vol. 5, n°35, pp.130-148.
- TCHERNOGOG V. et VERCAMER J. (2012), *Les associations entre mutations et crise économique – Etat des difficultés*, Deloitte, CNRS et Université Paris 1, 27 p.
- VAN CAILLIE D. (2000), *La détection des signaux financiers annonciateurs de faillite en contexte PME : une approche méthodologique spécifique*, *Communication*, 5<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Lille.