Directions

Le mensuel des directions du secteur social et médico-social

Juillet-Août 2026

ENQUÊTE

Les centres de ressources territoriaux à l'heure du bilan



NOÉMIE HERVÉ (GEPSO)

Enfance protégée : « Un plan pluriannuel est nécessaire »

DROIT DU TRAVAIL

Le licenciement pour motif économique

© Eunwoo Messadi/Théâtre du Cristal

DOSSIER

La culture fait projet

Lefebvre Dalloz

N° 254 - www.directions.fr

Licenciement pour motif économique : vigilance !

Le temps où les gestionnaires étaient relativement épargnés par les licenciements pour motif économique semble révolu. Au-delà des coupes budgétaires, le financement du Ségur ou la fusion des accords CHRS avec la convention CCN 66 placent des structures face à des réorganisations susceptibles d'entraîner des ruptures de contrats. Quatre situations méritent une attention accrue.

1 L'appréciation de la cause économique

Le Code du travail ne comporte aucune disposition spécifique au secteur et à ses particularités de financement. Les difficultés économiques s'apprécient donc au niveau de l'association gestionnaire elle-même, non par pôle ou secteur d'activité, quand bien même les financements seraient strictement cloisonnés. Cette contrainte conduit la plupart des acteurs à écarter la cause tirée des difficultés économiques *stricto sensu*. Pour autant, l'article L. 1233-3 du Code du travail offre un cadre objectif d'appréciation, gradué selon la taille de la structure (dégradation de la trésorerie notamment) qui permet d'objectiver une situation économique dégradée.

À côté de cette cause économique classique, une autre fait un retour remarqué dans de nombreux secteurs : la mutation technologique, désormais portée par le déploiement de l'intelligence artificielle. Si les activités d'accompagnement demeurent à ce jour relativement préservées, la question devrait se poser rapidement pour certaines tâches administratives comme les fonctions support, comptables ou encore juridiques.

Dans ces conditions, la cause économique la plus fréquemment mobilisée reste la réorganisation pour sauvegarder de la pérennité de l'activité. Cette notion a été dégagée par la jurisprudence pour les structures non lucratives, pour lesquelles la « sauvegarde de la compétitivité », pensée pour des secteurs concurrentiels, n'avait guère de sens. C'est donc l'équilibre entre les dépenses (essentiellement la masse salariale) et les recettes (les financements) qui caractérise la menace pesant sur la pérennité d'une association. Son intérêt majeur réside dans la possibilité, sous conditions, de s'affranchir du cadre strict d'une appréciation au niveau de l'ensemble de l'association et de raisonner par activité dont le déficit (on pense par exemple au centre de formation) impacte immédiatement ou à court terme l'équilibre des fonds propres.

2 La détermination des catégories professionnelles

Deuxième point de vigilance, la détermination des catégories professionnelles. Les salariés du service ou de l'établissement visé par la réorganisation ne seront pas forcément ceux désignés comme licenciables à l'issue de la procédure. En effet, le poste supprimé appartient nécessairement à une catégorie professionnelle regroupant plusieurs emplois entre lesquels une permutation est possible, dès lors que les salariés concernés disposent d'une formation identique ou similaire. Or, c'est à l'intérieur de cette catégorie que seront appliqués des critères d'ordre de licenciement visant à faire ressortir un ou plusieurs employés licenciables. Ainsi, par ce mécanisme, d'autres personnels, occupant des fonctions analogues sur un autre service ou établissement dans l'association, peuvent se trouver concernés. Les salariés du service initialement visé devront alors prendre le poste de leurs collègues licenciés et, en cas de refus, s'exposer à un licenciement disciplinaire en cas de simple changement des conditions de travail. Le résultat peut paraître ubuesque ; il n'en répond pas moins à la logique même du licenciement économique.



© Getty Images

À l'issue de la procédure, les salariés licenciables ne sont pas nécessairement ceux du service visé par la réorganisation.

Rappelons par ailleurs que, à défaut d'accord collectif conclu sur ce point, le périmètre d'application des critères d'ordre des licenciements ne peut être inférieur à la zone d'emploi, telle que définie par l'Institut national de la statistique et des études économiques, dans laquelle se situe l'établissement concerné par la réorganisation. Conséquence directe : plus l'association comptera d'établissements concentrés sur une même zone d'emploi, plus le risque d'une désorganisation sera important. Il est donc vivement recommandé d'engager une négociation avec les partenaires sociaux pour circonscrire ce périmètre géographique au seul service ou établissement visé par la réorganisation.

3 La préalable recherche de reclassement

Troisième sujet sensible : le reclassement. L'employeur doit proposer l'ensemble des postes disponibles, y compris ceux de catégorie inférieure et les contrats à durée déterminée. Cela suppose un dispositif fiable de recensement : registre unique du personnel exploitable, intranet dédié, ou tout autre outil garantissant la sincérité et la traçabilité de la recherche. Le périmètre géographique et organisationnel doit, lui aussi, être défini avec soin. L'obligation de reclassement s'apprécie sur le territoire national, au sein de l'association et, le cas échéant, des entreprises du groupe auquel elle appartient dont l'organisation, les activités ou le lieu d'exploitation permettent la permutation de tout ou partie du personnel. La question se pose ainsi de savoir quelles entités intégrer dans ce périmètre : association seule, fédération, union, groupe ? La jurisprudence apprécie ce point au cas par cas, en tenant compte notamment des permutations de personnel effectivement pratiquées entre les entités concernées.

4 Le plan de sauvegarde de l'emploi

Le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) n'est applicable que lorsqu'au moins dix licenciements pour motif économique sont envisagés sur une même période de 30 jours. Son cadre juridique ne concerne par ailleurs que les associations d'au moins 50 salariés. La tentation est donc grande de « séquencer » les licenciements pour ne jamais atteindre un tel seuil. Toutefois, le Code du travail a anticipé cette stratégie et deux dispositifs anti-contournement s'imposent :

La question se pose de savoir quelles entités intégrer dans le périmètre de reclassement.

- d'une part, lorsqu'une association d'au moins 50 salariés a procédé pendant trois mois consécutifs à plus de dix licenciements économiques au total, sans jamais atteindre dix sur une même période de 30 jours, tout nouveau licenciement économique envisagé dans les trois mois suivants déclenche les obligations propres aux licenciements collectifs d'au moins dix salariés, PSE compris (art. L. 1233-26) ;
- d'autre part, lorsque plus de 18 salariés ont été licenciés pour motif économique au cours d'une même année civile sans qu'un PSE ait été établi, tout nouveau licenciement économique envisagé au cours des trois premiers mois de l'année suivante est soumis aux mêmes obligations (art. L. 1233-27).

Enfin, le PSE peut se traduire par un accord collectif d'entreprise (total ou partiel) ou par une décision unilatérale de l'employeur. La conséquence immédiate de ce choix (ou de cette contrainte, imposée faute de négociation conclusive) porte sur le contrôle que réalisera l'administration du travail sur le contenu du plan, c'est-à-dire sur les mesures prises par l'employeur pour éviter ou accompagner les licenciements : il sera très important et particulièrement poussé en cas de décision unilatérale.

Dans une telle hypothèse, il est recommandé d'instaurer un dialogue avec l'interlocuteur affecté au dossier par l'administration. Ce partenaire est en effet un acteur clé pour le bon déroulement des opérations.

Stéphane Picard
fondateur associé du cabinet Picard avocats

Une alternative trop souvent oubliée : le redéploiement

La fermeture d'un service ou d'un établissement ne rime pas nécessairement avec licenciement pour motif économique. Si l'association est en mesure de redéployer les salariés concernés sur des postes disponibles, en formalisant un simple changement des conditions de travail, aucune procédure de ce type n'est requise. Cela suppose toutefois une organisation rigoureuse : objectivation des postes vacants, formalisation des propositions, traçabilité et objectivation des décisions. Attention, enfin, aux salariés protégés au titre d'un mandat de représentant du personnel, pour lesquels l'accord exprès et préalable demeure indispensable.

L'OFFRE DE FORMATIONS EN
ACTION SOCIALE 2026

À destination des dirigeants, des cadres et des travailleurs sociaux du secteur social et médico-social

Nos thématiques de formations catalogue

En partenariat avec Direction[s]
Pilotage stratégique et financier
Droit social / GRH
Management
Réglementation / Santé - sécurité

Pour vos équipes
Droit social / GRH
Enfance et famille
Personnes âgées et situation de handicap
Gestion des associations

Remise de 10%
Pour les abonnés Direction[s] avec le code ABO10

Toutes nos formations sont déclinables en intra ou sur-mesure pour s'adapter à votre structure

Rendez-vous sur formation.lefebvre-dalloz.fr

Pour plus d'informations, contactez-nous :
- par mail à src-formation@lefebvre-dalloz.fr
- par téléphone au 01 83 10 10 10

Lefebvre Dalloz
COMPÉTENCES