

GUIDE ASSOCIATION & FUSION

Mariage d'amour ou de raison ?





Dernière minute

Le projet de loi ESS propose des dispositions sur les fusions

A l'occasion du projet de loi portant reconnaissance et développement de l'économie sociale et solidaire, le législateur se pose la question de combler certains vides juridiques concernant d'une part les règles de formes applicables aux fusions entre associations (extension aux associations de l'obligation de nomination d'un commissaire aux apports et à la fusion) et d'autre part les formalités de publicité dans un Journal d'Annonces Légales (JAL) concernant le transfert global des créances de l'association absorbée.

D'autres dispositions pourraient avoir un impact sur le déroulement d'un projet de fusion, nous vous conseillons de suivre la publication de la loi.

SOMMAIRE

1 Introduction : objectifs du guide	4
2 La fusion entre associations	5
La fusion entre associations.....	5
Les alternatives à la fusion	7
3 Les acteurs et les étapes de la fusion	10
Les acteurs de la fusion	10
1 ^{ère} étape : le temps des rencontres.....	13
2 ^{ème} étape : les fiançailles.....	15
3 ^{ème} étape : le mariage.....	21
4 ^{ème} étape : la vie de couple	25
4 Conclusion	28
5 Bibliographie	29
6 Annexe	30
7 Liens utiles	31

Dans le contexte de crise actuelle et pour sauvegarder leurs emplois, de plus en plus d'associations optent pour des stratégies de coopération et de mutualisation dans les territoires. Les défis sont pluriels : atteindre une taille critique, investir pour se développer, faire face à la contraction des finances publiques¹, s'organiser face à la concurrence croissante.

Pour répondre à ces enjeux de pérennisation et de développement de leurs activités, de nombreuses associations ont choisi la forme de rapprochement réputée la plus complexe et la plus douloureuse : la fusion. Ce phénomène ne date pas d'aujourd'hui, mais semble s'accroître. Selon Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS, une création d'association sur cinq serait le résultat d'une restructuration².

Afin que les associations puissent au mieux anticiper et préparer les fusions auxquelles elles seraient confrontées, le CNAR Financement porté par France Active propose ce nouveau guide pratique. Il rappelle dans une première partie les différentes formes de fusion, et ses alternatives avec les autres modes de coopérations existants et détaille, dans une seconde partie, les différentes étapes de la fusion : à quoi correspondent-elles ? Quelle est la durée de ces phases ? Que doit-on faire ? Et avec qui ?

Le CNAR Financement ne donne pas dans ce guide de recettes miracles, mais propose un transfert d'expériences basé sur une trentaine de cas de fusion, collectée auprès du réseau France Active, des Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), de l'UNIOPSS, de l'UNA et des experts-comptables. Toutes les associations sollicitées ont bien voulu jouer le jeu de l'interview : qu'elles en soient ici sincèrement remerciées. Nous espérons que ces témoignages vous aideront dans l'élaboration de votre propre positionnement sur les démarches de regroupement.



CE GUIDE S'ADRESSE :

- ▲▲▲ aux dirigeants et responsables associatifs salariés ou bénévoles concernés, qui s'interrogent sur les différentes solutions de coopération ou qui sont confrontés à une fusion ;
- ▲▲▲ à tous les partenaires amenés à accompagner ou financer des associations dans le cadre d'une fusion : pouvoirs publics, fédérations ou réseaux associatifs, banques, Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA), entreprises mécènes, experts-comptables, etc.

1. CPCA-France Active (2012), *Résultat de l'enquête « Associations, comment faites-vous face à la crise ? »* en téléchargement sur le site www.franceactive.org.

2. V. Tchernonog, CNRS - MATISSE, *Les associations en France, Poids, profils et évolutions*, ADDES, novembre 2007

LA FUSION ENTRE ASSOCIATIONS

A quoi correspond la fusion entre associations ?

La fusion correspond à la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs associations aboutissant à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle.

En cas de prise de contrôle, il y a dissolution sans liquidation de l'une des deux associations au profit de l'autre avec transmission de l'universalité du patrimoine composé de biens, de créances et dettes permettant la poursuite de l'activité transférée.

Les quatre formes de la fusion en droit :

Le terme « fusion » désigne en fait plusieurs formes de restructuration : la fusion-absorption, la fusion-crédation, l'apport partiel d'actif, la scission.

1. Fusion-absorption

C'est la réunion de plusieurs associations en une seule, à travers la dévolution du patrimoine d'une ou plusieurs associations (les absorbées) à une autre (l'absorbante).

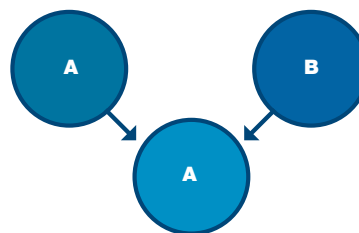
But : se regrouper autour d'une structure déjà existante pour la rendre plus puissante, plus importante.

2. Fusion-crédation

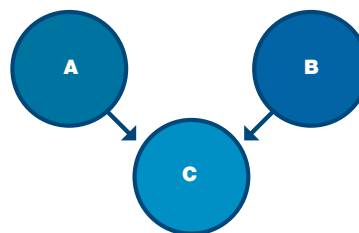
C'est la réunion de plusieurs associations en une seule à travers la création d'une nouvelle association, suite à la transmission de leur patrimoine.

But : se rassembler pour créer une structure nouvelle et permettre de renforcer les moyens et les pratiques pour consolider les projets.

Faites-moi confiance Isabelle, nous ne disposons que d'un petit patrimoine chacun, mais je vous garantis qu'ensemble nous allons faire un malheur !



Disparition de B



Disparition de A et B
Crédation de C



Fusion création ou fusion absorption ?

La fusion absorption est plus légère, car elle permet de conserver un cadre existant mais elle est souvent considérée comme plus agressive.

3. Apport partiel d'actif

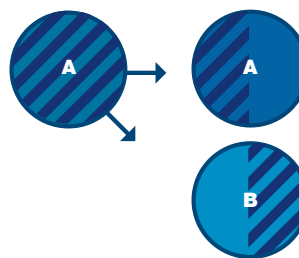
Il correspond à l'apport d'une « branche d'activité autonome »³. Ainsi, l'association apporteuse ne se sépare que d'une partie de ses activités, et continue d'exister.

But : se recentrer sur une activité précise, sans faire disparaître la structure apporteuse.

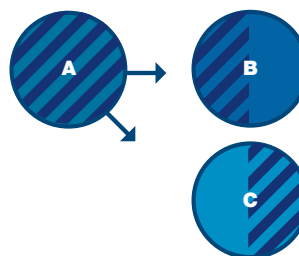
4. Scission

L'association est dissoute et son activité est ici scindée entre deux ou plusieurs associations.

But : maintenir toutes les activités d'une association dissoute. Cette solution peut être intéressante quand le partenaire ne peut supporter l'absorption de l'ensemble de l'activité.



A apporte une partie de son activité à B
Pas de disparition de A



A apporte une partie de son activité à B et C
A disparaît



Fusion à 3 et plus...

La « polygamie » est possible et parfois facilitatrice : le face-à-face étant souvent générateur de tensions, la sensation de rapport de force est moindre dans un mariage à trois et plus.

Les formes de fusion par l'approche économique

Si l'on s'attache un instant aux mouvements de fusion dans le secteur lucratif, on s'aperçoit qu'elles s'opèrent soit dans le cadre de concentration horizontale (rachat de concurrents sur le même marché), ou verticale (rachat de clients ou de fournisseurs), soit dans le cadre de conglomérats (c'est-à-dire une agglomération d'activités pas forcément cohérentes entre elles). L'intérêt pour les entreprises des conglomérats est la diversification de leurs activités, afin de ne pas être affectées dans les mêmes proportions par la conjoncture.

Dans les cas étudiés, le secteur associatif n'effectue pas de fusion dans le cadre de diversification de leurs activités sans lien entre elles, sans doute parce que projet associatif prime !



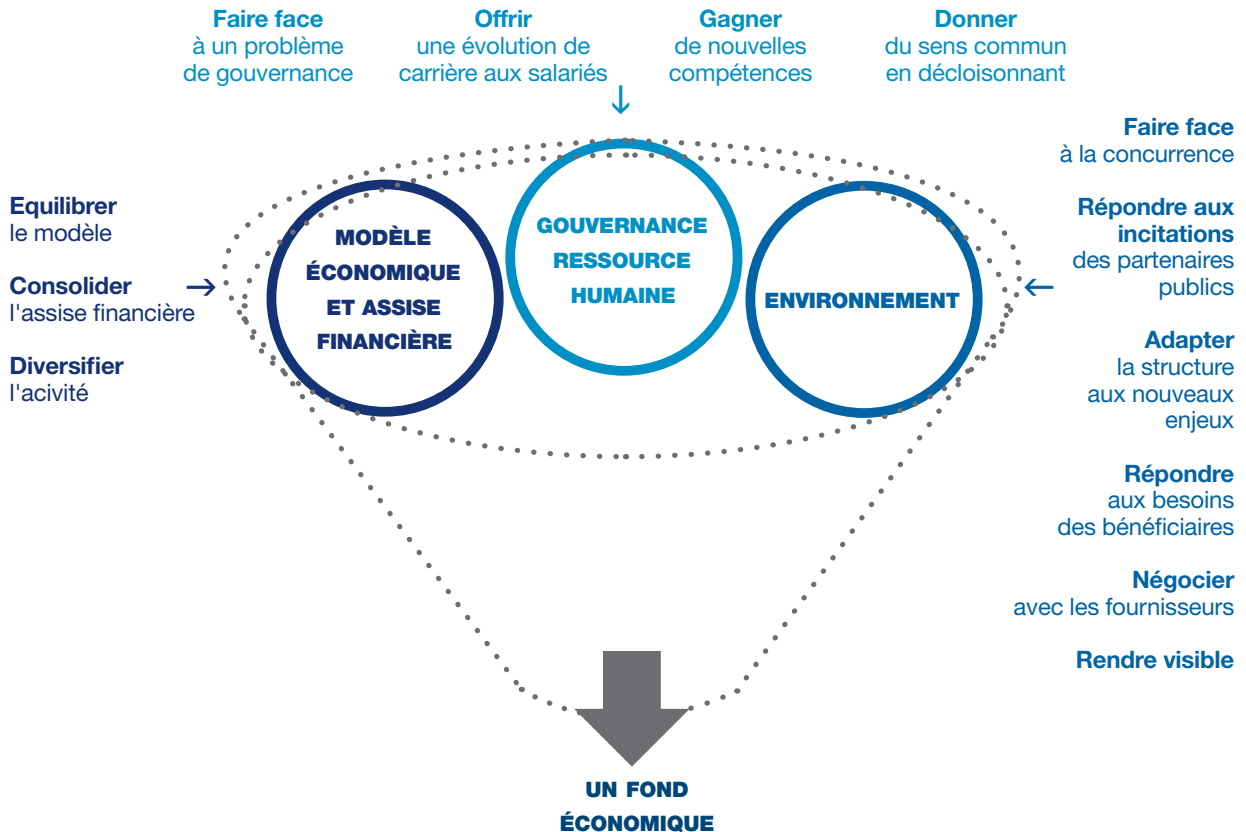
On veut monter une logique de guichet unique sur toute la région, et dans cette logique de guichet unique, on va avoir du sanitaire, du social, du médico-social et du service.

3. Elle peut être entendue comme un ensemble capable de fonctionner par ses propres moyens.

Les motivations dans le cadre d'une fusion

Les motivations sont multiples et évoluent durant les différentes étapes de la fusion, il ne faut pas les réduire aux seuls aspects économiques et financiers. Contrairement aux idées reçues, la fusion n'est pas synonyme de réduction d'effectif.

Voici toutes les motivations évoquées par les associations interrogées pour notre étude :



LES ALTERNATIVES À LA FUSION

La fusion est l'ultime étape du rapprochement entre associations, puisqu'il s'agit de la réunion de plusieurs structures associatives en une seule. Il existe bien d'autres formes de coopération entre associations, qui peuvent d'ailleurs parfois être des étapes préalables à une fusion.

1er niveau : la mutualisation

Depuis plusieurs années, les associations sont invitées à mutualiser entre elles. La mutualisation est ainsi devenue un thème très à la mode, largement présent dans les débats et conférences à destination du monde associatif, ainsi que dans de nombreuses études et accompagnements au secteur.

La mutualisation⁴ peut être définie par la mise en commun de moyens entre plusieurs associations. Elle apporte aux associations des bénéfices (réduction des coûts, accès à des compétences manquantes, consolidation de la structure financière, etc.), tout en sauvegardant leur indépendance. Cette mise en commun peut prendre la forme d'échanges de pratiques, de rencontres professionnelles, de moyens techniques ou matériels (un local pour assurer une permanence, une salle de réunion, etc.), de compétences (mutualisation d'emploi sur des fonctions administratives, par exemple), d'informations (publications, support de communication commun, etc.), de moyens d'action comme un « fonds financier commun ».



Le cas de la mutualisation financière : les conseils pratiques du CNAR Financement

Il arrive fréquemment que des associations ayant un objet semblable, regroupées autour d'une même fédération ou d'un même réseau se prêtent de l'argent entre elles. Ces transferts de fonds d'une association à une autre sont peu formalisés et se réalisent généralement sur simple demande (orale ou écrite) de la structure emprunteuse auprès de la structure prêteuse. Certaines associations ou fédérations sont allées plus loin dans leur démarche, en créant un « fonds financier commun ». Il s'agit d'une somme dédiée, qui limite le montant des sommes prêtées à un plafond. Ce fonctionnement comporte néanmoins quelques écueils ; les associations d'un même réseau ont souvent les mêmes financeurs publics et connaissent les mêmes décalages de trésorerie dus au délai de versement des subventions, ils vont donc solliciter le fonds sur la même période.

Les associations et les fédérations doivent pouvoir intervenir et prêter de l'argent à des structures qui le demandent, mais pas dans n'importe quelles conditions. Elles doivent être particulièrement vigilantes à la situation de la structure emprunteuse. N'ayant pas d'assises financières très solides, elles doivent se limiter à de faibles montants, pour des durées courtes et des champs d'action non couverts par les acteurs du financement (par exemple : l'avance d'une subvention de 2 k€, à une petite association non employeuse dont le budget n'excède pas 50 k€).

Ces structures prêteuses doivent respecter a minima un certain nombre de conditions⁵ :

- ▶ faire figurer dans l'objet des statuts de l'association prêteuse la mission de soutien financier dans le cadre d'un objet social partagé ;
- ▶ vérifier que la structure associative bénéficiaire est adhérente de l'association ou ressort de son objet social ;
- ▶ rédiger une convention de trésorerie entre les parties qui stipule notamment l'existence pour l'association prêteuse d'un intérêt propre à agir de la sorte ;
- ▶ ne pas percevoir de rémunération pour ce prêt.

2ème niveau, le regroupement

Selon le COORACE⁶, la notion de « groupe économique solidaire » est souvent utilisée pour désigner un ensemble de structures, à statut associatif ou commercial, aux personnalités morales différentes, entretenant des liens de collaboration à différents niveaux en fonction du degré d'intégration. Cette collaboration peut s'exercer au niveau de l'organisation et de la gestion, au niveau économique et financier, et aller jusqu'à une logique d'intégration dans un groupe coiffé par une holding.

4. « La mutualisation de compétences et de moyens ». Note réalisée en 2007 par le cabinet Prémises dans le cadre de l'accompagnement DLA d'un collectif culturel rural (Pas-de-Calais Actif).

5. « Guide financier pour les groupes économiques solidaires », réalisé par le COORACE et le CNAR Financement porté par France Active (Cito Conseil). Disponible en téléchargement sur : www.solfia.org

6. « Outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire », réalisé par le COORACE (Extra Muros Consultants)

Les Groupes Economiques Solidaires (GES) promus par le COORACE constituent un mode de regroupement et de mutualisation des structures de l'Economie Sociale et Solidaire au service de la sécurisation des parcours des salariés en insertion et du développement économique d'un territoire.

Quelques exemples :

- ▶ **Le groupement d'employeurs (GE)⁷** permet à ses membres d'embaucher le personnel qu'ils ne peuvent engager seuls à temps plein ou toute l'année.
- ▶ **Le groupement d'intérêt économique (GIE)** permet à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin de les pérenniser et de les développer, tout en conservant leur autonomie.
- ▶ **Le groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS)⁸**, permet pour le secteur social et médicosocial, la mutualisation de moyens, de services ou d'équipements ainsi que « des interventions communes de professionnels ou encore l'exercice direct de missions et prestations habituellement exercées par un établissement ou service du secteur social et médico-social. »
- ▶ **Les fédérations et réseaux associatifs.** Il ne faut pas oublier d'indiquer le rôle que peuvent jouer ces acteurs dans ces systèmes de coopération : ils permettent de participer à la reconnaissance et au développement des projets des membres au niveau national, à la mutualisation de moyens, à la recherche et à la collecte de fonds avec une redistribution aux membres en fonction des engagements....



Le cas des Pôles Territoriaux de Coopération Economique

Des acteurs et entreprises de l'ESS se sont structurés sur les territoires, autour de « pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ». Il s'agit de regroupements, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associés à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui mettent en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable.

Par exemple, depuis 2001, Le Phares, hôtel d'activités solidaires, regroupe sur l'île Saint-Denis, en région parisienne, une dizaine de structures de l'ESS du territoire de Plaine Commune, représentant au total 150 salariés et autant de bénévoles. Ce lieu, initié par Halage, entreprise d'insertion dans l'environnement, permet de mutualiser outils et services (salles, cantine d'insertion, communication, formations...) et de créer des collaborations fructueuses, par exemple dans le cadre de réponses aux appels d'offre⁹.

7. « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs », AVISE (2011) et pour le secteur culturel « Groupement d'employeurs et associations artistiques et culturelles », édité par Opale

8. Se reporter au site et aux fiches pratiques de l'UNIOPSS : www.uniopss.asso.fr

9. Se reporter au site du Labo de l'ESS : www.lelabo-ess.org

LES ACTEURS DE LA FUSION



*Le facteur humain, si vous le résolvez pas, vous faites tout capoter.
Le reste, c'est de l'intendance*



Le Conseil d'Administration (CA). Le CA a pour mission de participer à la définition d'un projet commun en lien avec les salariés des associations concernées, et de le valider. Ils devront présenter la démarche à l'assemblée générale. A charge pour eux de formaliser la démarche (projet, impacts, indicateurs de suivi...)

Il est important d'ajouter qu'une nouvelle gouvernance devra s'organiser et naître de cette fusion.



Le président. Le président de chaque association concernée par la fusion est responsable du portage politique de ce projet.



La direction. La place du dirigeant salarié est capitale dans les fusions, car il en assure le portage auprès des équipes, conduit le projet et gère toute la partie technique (au sens large, c'est-à-dire tout ce qui ne relève pas de la partie politique tenue par le Conseil d'Administration). Position également délicate car il n'est pas rare qu'une seule des deux directions soit conservée à l'issue de l'opération.



Les salariés. Pour réussir une fusion, il est important d'impliquer le personnel dans la planification et la construction de la nouvelle organisation (via des groupes de travail par exemple), les informer et être à l'écoute des craintes que peut susciter le projet. Après la fusion, il faudra continuer à travailler sa communication auprès des salariés. Les salariés doivent se retrouver dans la nouvelle organisation.

Les contrats de travail sont automatiquement transférés. Par contre une fusion peut impacter fortement le statut collectif du personnel.



Les représentants du personnel. L'association doit impérativement informer et consulter les délégués du personnel et le comité d'entreprise, si elle a plus de 50 salariés. Au-delà de l'obligation légale, l'implication des représentants du personnel est un facteur d'adhésion de l'ensemble des équipes.



Les bénévoles. Il est important de les associer à la phase de « fiançailles », notamment sur la définition du projet commun. En effet, il existe un risque de désaffection des bénévoles, s'ils ne se retrouvent plus dans le nouveau projet.



Les usagers, les bénéficiaires. Il est impératif d'informer les usagers et les bénéficiaires de la fusion dès qu'elle sera réalisée, même si les contrats sont automatiquement transférés.



Le réseau, la fédération. Les réseaux et fédérations associatives peuvent être sollicités à différents niveaux : mettre en relation, faire échanger les membres autour de la fusion, favoriser un transfert d'expérience, donner de l'information et parfois même appuyer dans la démarche.



Les partenaires publics. Ils sont des partenaires essentiels : en principe ils ne décident pas de la fusion d'associations, mais ils peuvent l'impulser. Ils doivent également être sollicités pour accorder les transferts d'agréments ou d'autorisations.

Selon leur importance dans les modèles économiques, ils devront être associés le plus en amont possible pour s'assurer de la pérennité de leur adhésion au projet. Leur connaissance du territoire peut être aussi précieuse pour apprécier l'opportunité de la fusion.



L'accompagnateur. Dans les phases de « fiançailles » et de « vie de couple », il est fortement recommandé aux associations de se faire accompagner soit sur la conduite du changement, l'animation et l'organisation des comités de pilotage, soit sur les aspects techniques, juridiques et financiers (réalisation de l'audit, rédaction du traité de fusion, appui à la mise en place de nouveaux outils de gestion...) Cette intervention apporte un regard extérieur et est aussi gage de neutralité. Cet outil permet de communiquer auprès des parties prenantes et en premier lieu des salariés et des financeurs.

Il existe des appuis techniques auprès des DLA (Dispositifs Locaux d'Accompagnement), des réseaux et fédérations, ainsi que des enveloppes financières auprès de certains partenaires publics. Renseignez-vous !



L'expert-comptable. L'expert-comptable peut intervenir sur la partie comptable et financière de l'audit de l'association avant la fusion, recenser et vérifier les créances et les dettes et bien sûr appuyer et conseiller dans la saisie des écritures comptables liées à la fusion.



Le Commissaire aux Comptes (CAC). La lettre de mission du CAC concernant la certification des comptes ne lui permet pas d'intervenir lors d'une opération de fusion. Néanmoins il est possible de solliciter le CAC à l'occasion d'une mission complémentaire dénommée « diligences directement liées ». Dans le cadre de cette mission, le CAC pourra se prononcer :

- ▶ sur la conformité des actifs et des engagements tels que présentés dans le traité de fusion ;
- ▶ sur les conséquences de la fusion sur le patrimoine de l'association absorbée (prise en charge des pertes et engagements à provisionner).

En cas de reprise d'une association en difficulté, il exerce un droit d'alerte lorsque le redressement de l'absorbée est impossible.



Le banquier. Il est important d'informer très en amont le banquier de la démarche de fusion. Une fusion peut générer de nouveaux besoins de financement (investissement, absorption d'une perte, BFR...), qu'il conviendra d'évaluer et de faire financer. Il est recommandé aux associations d'entamer les négociations avant la fusion, afin de s'assurer du bon déroulement de l'opération.



Les organismes de protection sociale complémentaire. Les opérations de fusion présentent des incidences sur le statut collectif du personnel et sur le sort des régimes de protection sociale complémentaire en place (prévoyance et retraite) qui seront modifiés, harmonisés selon des procédures définies. Cf. interview.



Les fournisseurs. Toute association travaille avec un certain nombre de fournisseurs. Il convient pour chaque association d'être en capacité d'évaluer ses engagements, afin d'en faire état dans l'audit préalable et d'informer les fournisseurs de la fusion. La fusion entraîne le transfert automatique des contrats, sauf pour les contrats *intuitu personae* (exemple : le bail).

Il n'est pas rare, qu'après une fusion, les associations soient, par l'augmentation de leur taille, en meilleure situation pour négocier avec leurs fournisseurs.



Fabrice Deschamps,
Délégué syndical CFDT et salarié à l'ACSEA
(Association calvadosienne de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence)

L'ACSEA s'est engagée dans une démarche de rapprochement avec deux autres associations de sauvegarde de l'enfance de Basse-Normandie : l'ADSEAM dans la Manche et l'ADSEAO dans l'Orne.

Dans quel contexte s'inscrit cette volonté de rapprochement ?

Un projet de développement et aussi une optique de maintien de l'offre pour une des associations en difficultés. Nos trois associations totalisent près de 2 000 salariés dont près des $\frac{3}{4}$ pour l'association qui m'emploie. Nous avons les mêmes valeurs et sur certains points des convergences fortes. Pour dessiner les contours de la nouvelle association, un comité de projet a été chargé de proposer une organisation régionale en cohérence avec les savoir-faire et les perspectives des Sauvegardes Bas-Normandes. Préalablement un protocole d'intention avait été rédigé en posant le principe que chaque association disposerait du même nombre de droits de vote dans la future gouvernance.

Comment donner une place pour les salariés répartis sur de nombreux sites ?

A chaque étape importante, le comité de projet communiquait d'une seule voix l'état de la réflexion auprès des salariés qui étaient invités à nous faire part de leurs remarques. Au niveau des effectifs, la politique commune des trois conseils d'administration est le redéploiement plutôt que la compression. « *Nous restons vigilants car la mobilité interne à l'échelle régionale n'est pas la mobilité à l'échelle départementale. Les représentants du personnel se rencontraient régulièrement pour examiner l'avancée du projet* ». Grâce à l'accord de méthode¹⁰ que nous venons de signer, la tradition du dialogue social dans nos trois entités ne sera pas bradée

Quel regard portez-vous sur la démarche ?

Le regroupement n'est pas une mauvaise chose en soi, il permet plus de cohérence et une meilleure défense des salariés. Mais il ne faut pas tomber dans le piège du tout économique, malgré les contraintes. D'où la nécessité de croiser les points de vue et de développer une vision à long terme. Une réflexion très riche s'est enclenchée autour de la territorialisation. Une des craintes suscitées par le projet tenait à la perte de contact des centres de décision avec le terrain. L'audit nous a montré que les fondements de notre pilotage sont encore axés davantage dans une logique de mission plutôt qu'une logique de territoire.

Où en est la fusion actuellement ?

Le projet a été ralenti après le départ à la retraite des quelques-uns des initiateurs de la démarche. Au bout de trois ans, la création de la nouvelle association n'a pas encore abouti faute d'autorisation de la part d'une de nos autorités de tutelle concernant le transfert d'un agrément pourtant nécessaire à l'exercice de certaines de nos activités. Des coopérations sont nées sur certaines fonctions car nous connaissons mieux les atouts de nos voisins. Le projet n'est pas abandonné car l'idée a fait son chemin que nous saurions mieux faire ensemble.

10. Accord d'entreprise spécifique aux restructurations, il permet notamment de fixer le calendrier de consultations des instances représentatives du personnel.

1^{ÈRE} ÉTAPE : LE TEMPS DES RENCONTRES

“ Les associations doivent poursuivre leur fonction tribunitienne, continuer à marcher sur les deux jambes : une politique et une gestionnaire.

Présentation et objectifs de l'étape

La rencontre est une étape préalable, informelle, mais fondatrice. Au-delà de la rencontre, il faut partager des motivations, trouver des intérêts à faire ensemble. Pour cela, l'interconnaissance approfondie entre les parties prenantes est indispensable, et permet d'évaluer la capacité à se faire confiance.

Cette étape doit être portée à la fois par l'organe ou le représentant politique (conseils d'administration, a minima les présidents) et l'organe ou le représentant technique/gestionnaire (a minima les directeurs des associations concernées par la fusion).

Avec qui ?



Combien de temps ?

4 à 6 mois selon la fréquence des rencontres.

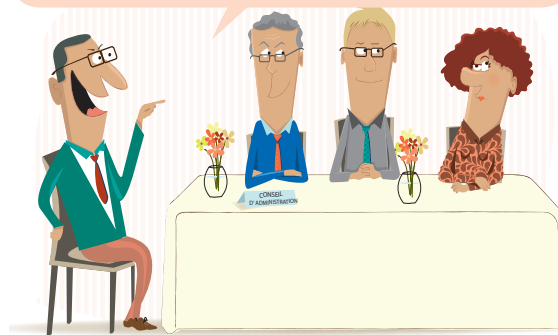
Comment faire ?

1// Se mettre en relation par l'intermédiaire des fédérations lors de journées de travail communes sur ces thématiques, par exemple, par l'impulsion des financeurs publics ou tout simplement par la proximité déjà existante (travail commun, même secteur d'activité, même bâtiment).

2// Se rencontrer régulièrement et monter des projets communs (formation, nouveau projet).

“ Une fusion, c'est pas un truc qui se décrète. C'est un lien avec le directeur de l'autre association, on travaille un peu ensemble, on parle de la fusion, on va déjeuner de temps en temps ensemble, c'est un réseau qui se cultive.

Selon mon conseil d'administration, nous partageons les mêmes motivations Isabelle !



“ C'est pas la fusion pour la fusion, nous ce qu'on propose c'est une logique de guichet unique avec les trois étages de la fusée pour offrir aux personnes aidées l'ensemble de la réponse en matière d'aide à domicile.

3// Faire le constat de besoins non satisfaits, partager des motivations communes.

4// Apprendre à se connaître et comprendre les points de blocage : porte-t-on le même regard sur le territoire ? Pourquoi veut-on mettre en place un partenariat ? Quels sont les avantages et les inconvénients pour chacun ? Pourquoi se rapprocher de telle association plutôt que de telle autre ? Toutes les motivations ont-elles été exprimées ? Des obstacles insurmontables doivent-ils conduire à l'abandon du projet ? Quelle est la situation dans laquelle se trouve l'autre ?

La viabilité du projet et sa pérennité exigent de la transparence et de la confiance partagée par tous les acteurs, quant à leurs éventuelles difficultés économiques et financières notamment.

5// S'interroger sur la forme de rapprochement. Ne pas retenir que la fusion comme seul mode de coopération.

6// Prévoir éventuellement les grandes étapes de la fusion.

Des conseils

En amont de la fusion, il est important de s'interroger si le moment est bien choisi pour lancer ce type de restructuration complexe et souvent douloureuse. Souvent un élément déclencheur permet d'acter le bon moment pour engager une fusion. Il peut prendre différentes formes : départ à la retraite du directeur, essoufflement de la vie associative...

Dans certains cas, il peut être préférable de choisir une association extérieure au territoire d'intervention de l'association, pour éviter des conflits de personnes.

“ C'est comme un fruit : ça tombe de l'arbre quand c'est mûr. Et quelquefois, il faut savoir attendre.



Le mandat de gestion

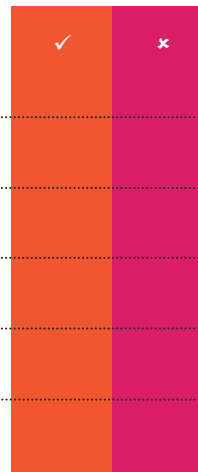
Le mandat de gestion peut être un bon outil préalable à la fusion : une convention prévoit alors que l'association absorbée potentielle donne à l'absorbante potentielle le pouvoir d'accomplir les actes de gestion de l'association pour une durée déterminée.

Sauf disposition contraire, le mandat est bénévole. Le mandataire rend compte de ses actes au mandant, ce qui permet aux administrateurs de l'absorbée potentielle de se faire une idée du futur une fois l'association absorbée.

Avant de passer à l'étape suivante...

Le partage des informations permettra de conforter la faisabilité, mais avant de passer à l'étape suivante, il faut s'assurer d'avoir pu...

- › Retenir des critères de choix pour l'autre association et sélectionner un partenaire compatible en termes de missions, services, culture.
- › Partager des motivations pour faire ensemble et fixer les résultats attendus (diversifier l'activité, consolider l'assise financière, donner du sens commun en décloisonnant, faire face à la concurrence, etc.)
- › Confirmer le choix d'une coopération et les thèmes.
- › Comprendre la situation de chaque association et établissement/service.
- › Repérer les éléments déclencheurs à une fusion : est-ce le bon moment ?
- › Etre en capacité de dégager suffisamment de temps et de ressources pour organiser la mise en œuvre de la fusion.



2^{ÈME} ÉTAPE : LES FIANÇAILLES

Présentation et objectifs de l'étape

La préparation au rapprochement est une étape décisive et essentielle, vers la fusion. Elles marquent le démarrage d'une réflexion des associations concernées vers l'engagement définitif. Mal organisées ou trop courtes, elles peuvent conduire à de grandes difficultés : il faut notamment se préparer aux confrontations culturelles, que ce soit au niveau des salariés, des membres, des dirigeants, voire des partenaires et usagers.

Cette étape doit permettre de fonder un projet commun, avec une nouvelle organisation et un projet associatif : organigramme, gouvernance, implantation, mise en œuvre...

Seriez-vous plutôt du genre "je loupe pas une virgule" (réponse A), du genre "on lance, on verra bien ce qui retombe" (réponse B) ou entre les deux (réponse C) ? Ne faites pas la moue Bernard, comment voulez-vous déterminer si nous sommes capables de dépasser nos différences culturelles ?



“ Si vous dépossédez les gens, vous avez toujours le risque qu'ils ne suivent pas.

Avec qui ? Tous les acteurs



Combien de temps ?

Entre 1 an et 1 an ½, beaucoup moins en cas de mutualisation préalable (ou mandat de gestion).

Comment faire ?

1// S'organiser en interne :

- ▶ Structurer un comité de pilotage et des groupes de travail pour conduire la fusion et apporter des réponses aux enjeux et impacts de la fusion sur l'organisation (métiers, RH, risques...).
- ▶ Prévoir un calendrier pour cette étape préparatoire.
- ▶ Restituer les informations qui découleront du comité de pilotage auprès de la gouvernance des partenaires, des salariés.
- ▶ Consulter le Comité d'Entreprise et le CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) pour les associations de plus de 50 salariés.
- ▶ Associer régulièrement la gouvernance (invitation croisée aux conseils d'administration par exemple) et les salariés (via les groupes de travail par exemple). Il faut impliquer le personnel dans la planification et la construction de la nouvelle organisation.

2// Définir un projet commun aux associations concernées par la fusion. Plus le projet associatif aura été travaillé et partagé, plus le projet de fusion sera solide.

3// Définir les effets de synergie, identifier les complémentarités (économiques, géographiques) et prévoir des indicateurs qui permettront ensuite de mesurer les premiers résultats de la fusion.

4// Aborder et organiser la future gouvernance. Dans les associations, les droits n'étant déterminés par les apports, l'arrivée des administrateurs de l'absorbée dans le pilotage des associations interrogées est très divers. L'absorbée peut, par exemple, se retirer complètement, être présente à parité ou à proportion du volume d'activité. Si l'association rejoint une association d'envergure nationale, il peut être intéressant de faire vivre des instances décentralisées.

“ L'organigramme a été élaboré collectivement en fonction de ce qui serait nécessaire et donc les gens ont bien été obligés, dans cette démarche collective, de se positionner sur les postes qui s'ouvraient. Et puis ça a rassuré tout le monde, tout le monde était acteur. Sous réserve bien entendu toujours de la vérification et de la validation par les organes politiques de l'institution.

“ *Il y avait quand même aussi sur le tapis la question de la gouvernance, il y avait des CA faibles, et du coup l'idée de se rassembler ça permettait de renforcer le CA.*

5// Réaliser un audit des associations qu'elles soient absorbantes ou absorbées. Il y a une réelle plus-value à faire intervenir un tiers pour évaluer la compatibilité des projets des associations. L'audit doit comprendre un état des lieux et une évaluation des impacts/risques de la fusion sur les aspects suivants :

- ▶ situation économique et financière, méthode comptable, situation juridique et fiscale, évaluation du patrimoine immobilier, valorisation du patrimoine immatériel,
- ▶ gestion des ressources humaines (GRH) : convention collective, accords collectifs, engagement unilatéral de l'employeur, usage d'entreprise, contrat de travail, fiche de poste, compétences, conditions salariales, organigramme, composition des effectifs (genre, âge...), durée du travail, taux d'absentéisme....
- ▶ projet associatif et vision prospective, organisation territoriale,
- ▶ analyse complète des contrats associatifs, des conventions et partenariats (financeurs, bailleurs, réseaux associatifs...), pour repérer notamment les obligations qui en découlent,
- ▶ relation avec les partenaires bancaires, privés et publics : bonne relation ? partenaires communs ? modalités de conventionnement ? risques à venir, notamment avec les baisses de financements publics et l'organisation de la décentralisation ?
- ▶ transfert des agréments, autorisation de travail, reconnaissance d'utilité publique, rescrit fiscal pour percevoir des dons et mécénat.

6// Se projeter dans la vie de couple, c'est-à-dire sur les besoins qui vont naître après la fusion :

- ▶ Au niveau de l'organisation (nouveau système d'information, etc.) ? Quelle réflexion sur la pertinence des locaux en fonction de l'organisation du siège et des antennes dans le territoire... ?
- ▶ Du montage financier (budget, avec quels financeurs...) ? Le modèle économique sera-t-il viable ? L'assise financière suffisante ? Quel sera le nouveau régime fiscal ? Si les activités transférées sont fiscalisées, l'association absorbante peut être affectée.
- ▶ Quels seront les besoins au niveau du personnel en termes de qualification, de nature de l'emploi... ? Quel impact sur l'organigramme ? Il faudra s'interroger sur les compétences manquantes et les savoir-faire propres aux associations.

De plus, le changement d'échelle implique plus de responsabilités, il pourra être utile de prévoir des délégations.

“ *On était très bons en RH, mais on était un peu faiblarde en compta, et pour l'autre association c'était l'inverse.*

7// Harmoniser les pratiques et les usages aussi bien au niveau du métier, de l'administratif et de la comptabilité, que de la gestion des ressources humaines (conventions collectives, fiches de poste, compétences, usages, encadrement, rémunération, primes, indemnités, participation démocratique au CA, régime de prévoyance, retraite complémentaire...). Il s'agit d'un travail très lourd, long et délicat à mener...

Cette partie d'harmonisation des pratiques peut être réalisée par un *benchmarking* des méthodes des associations concernées. Veiller, toutefois, à valoriser le savoir-faire de l'ensemble des associations. Le *benchmark* ne doit pas déboucher uniquement dans le sens de l'association absorbante.

8// Réaliser une première estimation des coûts de la fusion. Les coûts directs sont généralement peu élevés, excepté ceux concernant l'harmonisation GRH (convention collective, protection sociale et complémentaire retraite), et les coûts indirects sont souvent peu anticipés, donc mal évalués. On parle souvent des frais d'enregistrement, des frais d'actes, mais il existe aussi des coûts « cachés », car bien souvent mal évalués comme :

- ▶ la communication interne (information aux salariés pendant toute la période de la fusion) / externe (site internet, informations bénéficiaires, conformité visuelle...),
- ▶ l'absentéisme, le coût des départs, la reprise du passif social, la baisse de l'activité avec un éventuel impact sur les financements publics,
- ▶ le franchissement de seuils (nouvelles contraintes en droit du travail, adaptation de la comptabilité, harmonisation des pratiques, évolution du système d'information, des outils de gestion...),
- ▶ l'augmentation du BFR (Besoin en fonds de roulement)¹¹, besoin d'investissements (nouveau système d'information, adaptation du parc informatique, rénovation de nouveaux locaux par exemple),
- ▶ le coût de l'accompagnement,
- ▶ le coût d'un déménagement, les frais associés à une vente d'immeuble (notaire...), le renouvellement du bail, l'organisation des locaux,
- ▶ et surtout beaucoup de temps de mobilisation des salariés, des dirigeants, des administrateurs... ce qui peut impacter l'activité pendant l'année qui précède la fusion.



Les points de vigilance en matière de protection sociale complémentaire

- › Information aux organismes de prévoyance et de retraite complémentaire dès la décision de fusion (en l'absence de notification à l'échéance de l'exercice, les anciennes caisses et les taux existants sont automatiquement reconduits). Il est important de fournir à l'assureur les éléments sur les risques en cours et le document officiel qui précise la nature de l'opération : PV d'Assemblée générale, traité de fusion. L'acte doit mentionner les associations concernées par l'opération de fusion et la date d'effet de la fusion.
- › En cas de convention collective différente : harmonisation nécessaire des taux de retraite et du régime de prévoyance.
- › Evaluation du passif social : d'un côté, analyse de la pyramide des âges pour anticiper le paiement des indemnités de fin de carrière, de l'autre, mesure des risques humains liés à la fusion (absentéisme accru entraînant des sinistres de dernière minute).

11. Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la différence entre les éléments de l'actif destinés à l'exploitation courante (stocks et crédit clients) et les dettes aux fournisseurs (ou crédit fournisseurs) Il représente le besoin de fonds nécessaires au fonctionnement à court terme de l'entreprise. $\text{Besoin en fonds de roulement} = \text{Stocks} + \text{Créances clients} - \text{Créances Fournisseurs}$

- › Analyse de tous les contrats en cours et des transferts de provisions (CET, régimes supplémentaires de retraite ...). Pour ce faire, l'information aux assureurs est indispensable. Externalisation de gestion possible.
- › Obligation d'information et de consultation des IRP en cas de dénonciation ou d'harmonisation des régimes de prévoyance ou de retraite.
- › Obligation pour le nouvel employeur de remettre aux salariés la notice d'information si les garanties en prévoyance sont modifiées.
- › Rédaction de nouvelles désignations de capitaux décès.

Des conseils

Pour cette étape, il est conseillé aux associations de se faire accompagner. L'accompagnement peut porter soit sur la conduite du changement, l'animation et l'organisation des comités de pilotage, soit sur les aspects techniques, juridiques et financiers. Il existe des appuis techniques auprès des DLA (Dispositifs Locaux d'Accompagnement), des réseaux et fédérations, ainsi que des enveloppes financières par certains partenaires publics.

Les associations doivent clarifier préalablement le circuit de communication, veiller à sa bonne circulation, et s'assurer de la conformité des discours (salarié, administrateurs). Idéalement elles peuvent faire les restitutions en conseil d'administration aux mêmes dates et sur un même format. Surtout ne pas laisser circuler les rumeurs et informer les salariés le plus possible.

Enfin, encourager constamment l'adhésion de tous à la dynamique !

Avant de passer à l'étape suivante...

- › Organiser la future gouvernance.
- › Faire adhérer les associations concernées par la fusion, au projet commun et à sa nouvelle organisation, notamment sa future gouvernance et son organigramme.
- › Appréhender l'impact RH et définir une conduite du changement.
- › Evaluer le coût et l'impact de la fusion sur les organisations.
- › Valider le nouveau modèle économique et les besoins financiers inhérents.
- › Vérifier l'acceptation du nouveau projet et des moyens à couvrir par les financeurs publics et privés.
- › S'assurer des transferts d'agrément
- › Le cas échéant, négocier de nouveaux moyens financiers avec les partenaires bancaires.
- › Vérifier une dernière fois l'adhésion de tous et passer à l'étape suivante !





Pascal Goure,
Délégué régional Chorum en Rhône-Alpes

Quels sont les impacts d'une fusion-absorption sur les régimes de protection sociale complémentaire ?

Une fusion impacte le statut collectif du personnel et met en cause les régimes de retraite et de prévoyance en place pour les salariés qui en bénéficient (régimes de retraite complémentaire ARRCO et AGIRC, régimes de prévoyance pour couvrir les risques maladie, incapacité, invalidité et décès, complémentaire santé...) Dans le cadre d'une opération de fusion, l'enjeu sera de faire en sorte que l'ensemble des salariés de la nouvelle entité bénéficient des mêmes régimes de prévoyance et de retraite tout en respectant les procédures adéquates.

Afin d'harmoniser le statut collectif des salariés en matière de prévoyance, il est nécessaire d'identifier les modalités de mise en place du régime de prévoyance au sein de la structure absorbée (convention ou accord collectif, référendum, décision unilatérale de l'employeur) puisque les règles applicables seront appréhendées différemment selon l'acte juridique à l'origine du régime de prévoyance.

Prenons le cas le plus fréquemment rencontré, à savoir celui où la structure absorbée a mis en place un régime de prévoyance par convention collective et où la structure absorbante applique une convention différente. La dénonciation des engagements de l'ancien employeur avec un préavis de trois mois, sauf si l'accord ou la convention prévoit un délai plus favorable, s'opère alors. A l'issue du préavis, la convention ou l'accord survit néanmoins pendant 12 mois, période pendant laquelle une nouvelle négociation doit s'engager dans l'association absorbante afin de conclure un accord d'harmonisation et la mise en place d'un statut commun. Les dispositions de ce nouveau texte sont immédiatement applicables et opposables à tous les salariés.

Il est important de signaler qu'à défaut de nouvel accord conclu dans le délai de survie d'un an, les salariés conservent leurs avantages individuels acquis désormais à la charge du nouvel employeur.

Une fusion peut entraîner également un changement d'institution de retraite complémentaire. L'unification des caisses de retraite doit être accompagnée par la mise en place d'un statut commun du personnel en matière de retraite complémentaire et par l'alignement des taux de cotisations (dans le secteur de l'économie sociale, certaines conventions collectives prévoient un taux de cotisation supérieur au taux contractuel obligatoire au régime ARRCO.) La priorité est donnée à la caisse professionnelle d'où l'importance de vérifier le code NAF attribué par l'INSEE.

Quels sont les risques sur le plan social et comment les anticiper ?

Les risques sont à la fois financiers et humains. Le passif social de la structure absorbée est souvent peu ou mal évalué. Par exemple, le paiement des indemnités de fin de carrière – qui selon certaines conventions collectives peuvent représenter jusqu'à six mois de salaire – sera à la charge de la nouvelle structure. L'analyse de la pyramide des âges pour anticiper ces coûts est donc nécessaire. Cette étude peut être réalisée par l'intermédiaire de sa caisse de retraite complémentaire par exemple.

Pour gérer au mieux les transferts de provisions et les risques à reprendre en prévoyance, la communication avec les assureurs est indispensable.

Enfin, dans ces périodes de mutation sources d'inquiétude, il est fréquemment observé une sinistralité accrue en matière d'absentéisme qu'il convient d'anticiper et de prévenir par la mise en place de démarches de prévention adaptées à ce contexte de changement.

Plus l'association aura de personnes en arrêt maladie ou invalidité au moment de la fusion, plus ses cotisations et son régime de couverture en seront affectés.

3^{ÈME} ÉTAPE : LE MARIAGE

Présentation et objectifs de l'étape

Le traité de fusion est l'acte officiel et solennel qui institue entre les associations une communauté de patrimoine et d'organisation dont le but est de constituer de façon durable un cadre de vie commun.

La loi du 1er juillet 1901 ne prévoit pas les modalités de la fusion entre associations. La jurisprudence a donc adapté le droit des sociétés. Le traité de fusion entérine la valeur de l'apport (actif et passif à la juste valeur) et peut préciser les modalités de mise en œuvre. Il précise également la date d'effet de l'opération, généralement rétroactive, si la date de clôture de l'exercice comptable est identique.



Avec qui ?



Fusion entre associations : la spécificité du droit local en Alsace-Moselle

Spécificité du droit local par Emmanuelle Serrano, expert-comptable et commissaire aux comptes, Espace Audit et Conseil à Oberhausbergen

La spécificité et l'intérêt juridique d'une opération de fusion réside dans la dissolution sans liquidation qu'elle opère de la structure absorbée. L'absence de liquidation est particulièrement importante puisqu'elle permet la continuité des engagements souscrits par l'entité absorbée, l'ensemble des obligations de l'entité absorbée est immédiatement repris aux mêmes conditions par l'entité absorbante. Or, s'agissant des associations régies par le droit local alsacien mosellan, la pratique de la fusion se heurte aux dispositions spécifiques du droit local en matière de dissolution liquidation, deux dispositions font obstacle à une dissolution sans liquidation mais trois schémas juridiques sont cependant envisageables suivant la situation des entités à fusionner :

- > dissolution-dévolution,
- > l'apport « total » d'actif,
- > la novation par changement de débiteur.

Combien de temps ?

Date des AGE (Assemblées Générales Extraordinaires) des associations concernées par la fusion.

Comment faire ?

1// Rédiger le traité de fusion issu du travail réalisé pendant « les fiançailles ». Le traité de fusion ou d'apport partiel d'actif doit comporter notamment : les motifs et les objectifs de la fusion, les caractéristiques des associations concernées, les bases comptables, les méthodes d'évaluation des éléments d'actif et de passif, la date de la fusion (rétroactive ou à effet différé), les droits et obligations (agréments et autorisations administratives par exemple), les éventuelles conditions suspensives de la fusion.

Des conditions suspensives sont fréquemment utilisées pour les entreprises classiques : ces conditions peuvent soumettre l'une des associations à la réalisation d'une obligation (obtenir le transfert d'une autorisation administrative ou l'extinction d'un litige). L'obligation de contribution au passif découvert a posteriori (sorte de vice-caché) n'est pas possible envers les personnes physiques membres de l'association apporteuse.

2// Sur la base du traité de fusion, réaliser une AGE des associations concernées par la fusion.

En cas de fusion-absorption :

- ▶ L'association absorbée doit faire voter la décision de dissolution pour fusion, rédiger le procès-verbal de l'AGE, déclarer la dissolution à la Préfecture et au centre des impôts.
- ▶ L'association absorbante doit faire voter la fusion, procéder éventuellement au renouvellement du conseil d'administration en intégrant des administrateurs de l'association absorbée et rédiger le procès-verbal.

En cas de fusion-création :

- ▶ Les associations doivent faire voter la décision de dissolution pour fusion, rédiger le procès-verbal de l'AGE, déclarer la dissolution à la Préfecture et au centre des impôts.
- ▶ Il faut déclarer la création de la nouvelle association à la Préfecture, au centre des impôts, la publier au Journal Officiel et l'immatriculer auprès des organismes sociaux.

3// Faute de disposition prévoyant la publication dans un journal d'annonces légales, ne pas oublier :

- ▶ D'avertir individuellement tous les créanciers et fournisseurs des associations dissoutes, par l'envoi du traité de fusion et des procès-verbaux des AGE des associations concernées par la fusion. Attention, le code civil organise le transfert des créances, il faut le signifier aux débiteurs de l'association, mais il ne traite pas du transfert des dettes, il faut donc obtenir l'accord des créanciers pour que la créance soit transférée.
- ▶ De renégocier les contrats conclus « en vertu de la personne morale » (subventions, agréments, bail).

“ Il y a eu un gros débat, parce que ce n'était plus la photo traditionnelle, avec la personne âgée qu'on aide, gentille, et là c'était un jeune retraité type Notre Temps, enfin vous voyez le genre. Et donc il y a eu des très gros frottements parce qu'une partie du personnel à l'interne ne se retrouvait pas dans les plaquettes.

4// Publier les bans, c'est-à-dire, communiquer auprès de ses bénéficiaires, partenaires... La communication externe apparaît souvent comme étant la fonction centrale à déployer pour consolider le rapprochement des équipes via une identité graphique autour de nouveaux messages.

5// Elle n'est pas toujours suffisamment développée, pour des raisons différentes :

- ▶ Stratégique. La fusion complète l'offre proposée par l'association, alors que ce « manque » au niveau de l'activité n'avait jamais été visible pour le public (exemple : association humanitaire d'aide d'urgence, qui par la fusion propose également une aide au développement).
- ▶ Opérationnelle. Les associations absorbantes doivent gérer une image encombrante de « repreneurs ».
- ▶ Financière. La communication vient en concurrence avec les autres coûts d'accompagnement (juridique, financier et technique). L'association doit faire des choix et prioriser.

Des conseils

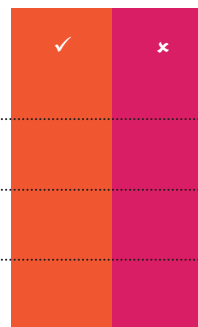
Une bonne gestion des risques inviterait à signer un engagement annexe au traité de fusion concernant la contribution des financeurs aux déficits nés de la fusion (cas des reprises d'associations en difficultés).

Ne pas sous-estimer la symbolique du nom, du siège, du logo... donc des choix retenus !



Avant de passer à l'étape suivante...

- ▶ Rédiger le traité de fusion et le faire adopter dans chaque AGE.
- ▶ Réaliser les déclarations, les publications et les immatriculations nécessaires.
- ▶ Avertir les créanciers, les fournisseurs et renégocier les contrats, le cas échéant.
- ▶ Lancer la communication externe et ne pas perdre de vue la communication interne.





Vincent MICHELET,
Responsable du département Coopérations
et Parcours de Santé à l'Agence Régionale de Santé (ARS) des Pays-de-la-Loire

Vous travaillez pour l'ARS des Pays-de-la-Loire, issue de la réforme du système de santé. On assiste à d'importants mouvements de fusion d'associations dans ce secteur. Quels constats en Pays-de-la-Loire ?

Je tiens, tout d'abord, à préciser que notre service est en charge, notamment, des réseaux de santé. Créés à partir de 2002, ce sont des structures légères de type associatif (2 à 3 ETP en général). En ce qui les concerne, nous sommes davantage sur des logiques de rapprochement de missions et de mutualisation de moyens que sur des fusions.

Quelles sont pour vous les motivations à coopérer des structures que vous suivez ?

Il y a, à mon sens, deux enjeux : le premier est bien sûr de pouvoir faire face à la raréfaction des financements publics. Le second est qualitatif, il s'agit de permettre une meilleure cohérence de l'offre de prestation, être plus lisible, apporter une réponse complète sur le territoire ou encore faire face aux problèmes de démographie médicale.

La coopération est donc avant tout un enjeu de pérennisation de leur modèle : atteindre une taille critique, améliorer leur accessibilité. Depuis 2002, les besoins ont évolué, comment peuvent-elles y répondre de façon plus pertinente ?

En tant qu'organisme public financeur, est-ce que vous intervenez pour favoriser ce type de pratique ? Et si oui, comment ?

Les structures viennent en général nous voir quand le projet a mûri, après un travail préalable, pour valider la démarche. L'avantage pour ces réseaux, c'est qu'ils ne sont pas en position de concurrence, mais de complémentarité d'activité. Ces structures ne nous attendent pas, elles proposent, elles sont innovantes et créatives.

De notre côté, nous privilégions l'incitation à coopérer plutôt que la coercition. Nous pouvons les accompagner afin de lever les points de blocage. Nous pouvons également, dans certaines situations complexes, activer des moyens financiers dédiés à l'amélioration des conditions de travail, à la formation...

Quels sont, pour vous, les critères d'une coopération réussie ?

Prendre en compte l'histoire et les valeurs des associations qui se rapprochent. Il y a deux ou plusieurs projets qu'il faut savoir faire converger !

Un dernier mot ?

On imagine souvent que le rapprochement va réduire instantanément les coûts, puisqu'un des objectifs est de rationaliser. Or, ce n'est pas toujours le cas. Paradoxalement, les fusions peuvent générer de nouveaux besoins, de nouvelles compétences au sein de l'organisation.

“ *Les impacts sociaux et financiers de ces erreurs et omissions sont considérables pour l'association absorbante : détérioration du climat social, risque de non-couverture, surcoût non anticipé lié au passif social et aux transferts de provisions voire versement d'indemnités de résiliation auprès de l'ancien assureur et de sur-cotisations auprès du nouvel assureur et même refus de prise en charge, ...*

4^{ÈME} ÉTAPE : LA VIE DE COUPLE

“ *Aujourd'hui on est considéré comme un acteur économique. Alors qu'avant on faisait du social.* ”

Présentation et objectifs de l'étape

La vie de couple représente le quotidien des associations ayant fusionné entre elles, qui partagent un projet commun, des intérêts et des obligations. Chacun cherche ses nouveaux repères, la réalité fait perdre de vue les belles promesses. Il est donc nécessaire de s'accorder des « pauses » pour faire le point.

Ce quotidien est généralement marqué :

- ▶ La première année par des perturbations au niveau de l'activité, la nécessité de s'ajuster entre les risques anticipés et les risques avérés. Il s'agit d'une année de transition. Cette période peut dépasser l'année pour s'étendre sur plusieurs années,
- ▶ Les années suivantes commencent à voir apparaître les impacts de la fusion. Selon les associations interrogées, après une période de turbulence comprise entre un et trois ans, le projet associatif est globalement plus visible, les parties prenantes apprécient le décloisonnement engendré par le rapprochement.

Mon analyse du bilan de cette première année est claire. Je ne conteste pas le fait que je devais fusionner, je conteste juste le fait que j'ai fusionné avec vous, Bernard !!!



Avec qui ? Tous les acteurs



Combien de temps ?

Indéterminé, mais les nouveaux équilibres, humain et économique, ne sont généralement stabilisés qu'au bout de plusieurs mois voire plusieurs années.

L'annulation de la fusion n'est pas possible en droit. Pour divorcer, il faut créer une association et faire un transfert d'activité (transmission via une vente de l'actif et du passif concernés) ou apport partiel d'actif (transmission via un apport).

“ *L'entrée c'est souvent la mutualisation, l'économie, et je dirais il faut avoir une vision à cinq ans, en mesurant les impacts* ”

Comment faire ?

- 1//** Faire des points réguliers et comparer les hypothèses aux réalisations. Pour cela, il est nécessaire d'avoir une gouvernance forte et impliquée.
- 2//** Adapter l'organisation à ces réalités et porter la démarche de fusion à son terme : l'organigramme imaginé est-il toujours pertinent ? Les derniers signaux envoyés par l'environnement ont-ils été reçus ? Le budget prévisionnel a-t-il été réajusté ? Quelles mesures ont été prises pour faire face à l'absentéisme ? Au niveau des ressources humaines, où et quels sont les manques ? Prévoir de former aux nouvelles compétences, accompagner les salariés...
- 3//** Estimer l'impact et les difficultés issus de la fusion selon différents indicateurs : perturbation aux niveaux des équipes, problème d'efficacité et de qualité, surcharge de travail, stress, coût des recrutements et des remplacements éventuels, coût des formations, absentéisme, poids de la culture d'entreprise et des habitudes de travail, etc.
- 4//** En fonction des évolutions, réévaluer les besoins liés à l'intégration, à la mise en place de la fusion (investissements, formations des salariés, nouveau système d'information, BFR...)
- 5//** Capitaliser les premiers résultats positifs. Il faut communiquer sur ces résultats, pour éviter le syndrome du « c'était mieux avant ». Ne pas oublier qu'une nouvelle identité est longue à reconstruire et que les salariés vont devoir porter le nouveau projet : pour y contribuer, les associations interrogées ont souvent mis en place des temps collectifs réguliers.
- 6//** Echanger régulièrement avec les partenaires publics. Il n'est pas rare de constater un ralentissement de l'activité la première année et un impact financier sur le modèle économique et financier. Ces constats sont à faire partager auprès des financeurs.

Des conseils

Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner après la première année de la fusion, afin d'adapter la nouvelle organisation aux contraintes rencontrées.

Concernant les ressources humaines, il faut travailler l'appartenance, développer les moments collectifs entre salariés, etc. Le changement d'échelle est avant tout un défi interne.

A l'externe, une des conséquences les plus inattendues pour les associations interrogées tient à la lumière qui est consécutivement braquée sur elles. Décriées ou exemplaires, les fusions entre associations font de leurs dirigeants des acteurs dans l'œil du cyclone.

“ La difficulté reste le management. Un management partagé sur autant de structures éclatées sur le territoire, c'est très complexe, avec des hauts et des bas. On va soutenir là où il y a le plus de difficultés.



Valérie Vitton,
Directrice de clientèle des organismes d'intérêt général au Crédit Coopératif

Quel regard portez-vous globalement sur ces démarches ?

A mon sens, nous sommes entrés dans une deuxième vague : les opérations sont moins impulsées par les financeurs et les dirigeants associatifs se sont appropriés la démarche. Les fusions sur lesquelles on nous sollicite sont désormais mieux préparées. Les motivations sont également plus variées. Chez les absorbantes, l'esprit d'entreprendre est présent à côté des finalités économiques. Chez les absorbées, l'urgence n'est plus le seul déclencheur : l'environnement financier et réglementaire influe beaucoup. Comme la concordance des deux projets associatifs est un passage obligé dans la démarche, la fusion entre associations a plus de chances de réussir que les opérations à but uniquement capitalistique. Et nous le constatons !

La fusion entraîne-t-elle des besoins de financements ? Lesquels ? A quel moment ?

Bien sûr, pour obtenir les meilleurs conseils de votre agence bancaire, mieux vaut lui en parler le plus tôt possible et l'informer du profil de votre partenaire de fusion. Il peut y avoir un besoin de concours court terme, par précaution, le temps de finaliser le projet. Il peut également y avoir des besoins de financement du fait d'investissements, de regroupement de sites, de travaux de rénovation, de transfert d'activité ou également de financement d'un nouveau projet entrepris par l'association issue de la fusion.

Quel point de vigilance particulier de votre réseau lors de la présentation de ces projets ? Cela génère-t-il des orientations vers des expertises complémentaires ?

Nos agences sont généralistes mais organisées par secteur d'activité : cela leur permet de pouvoir réaliser la plupart des accompagnements en direct. La fusion étant une opération de croissance externe, on commence par remettre à plat la relation bancaire et vérifier que les outils proposés sont en relation avec la taille du futur budget. Quelquefois, nos experts en ingénieries financière et sociale peuvent être sollicités pour l'accompagnement de projets. Par exemple, quand le patrimoine immobilier devient conséquent, l'association peut souhaiter externaliser la gestion de son patrimoine et ainsi mobiliser des ressources supplémentaires. Ou l'association peut profiter de cette occasion pour étudier la mise en place de nouvelles prestations sociales comme un PEE par exemple.

Votre réseau suscite-t-il des mises en relation entre associations ?

Nous ne sommes pas « organisateurs de mariages », nous laissons le soin aux fédérations de proposer des candidats potentiels à partir de leur connaissance des valeurs communes que partagent leurs adhérents. Néanmoins, nos clients nous parlent de leurs projets, et nous savons que des associations ont la volonté et le savoir pour proposer à des conseils d'administration fragilisés des solutions de rapprochement.

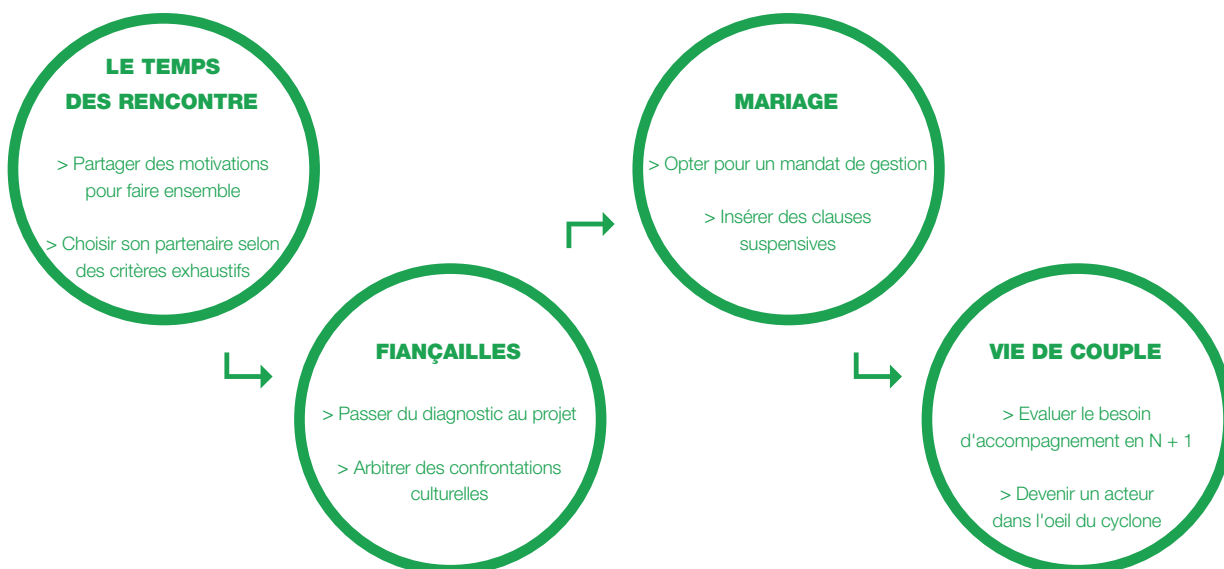
Pour conclure, peut-on parler de fusion réussie ? Est-ce que « 1 + 1 = 3 » ?

Les associations absorbantes enquêtées sont divisées sur le sujet de la taille critique : les partisans revendiquent l'impact financier de la fusion ainsi que la fidélisation des salariés via des parcours plus intéressants, les opposants mettent en avant un discours « sans fondement économique porté par les financeurs pour mettre fin au saupoudrage des subventions ».

A première vue, le doute n'est pas permis concernant les économies d'échelle sur la masse salariale, les achats groupés, les frais de sièges. Pourtant une fusion peut coûter cher, générer des franchissements de seuils et la nécessité de créer de nouvelles fonctions (qualité, communication).

On peut également ajouter qu'une fusion mal conduite ou insuffisamment préparée peut nuire à l'équilibre de l'association. Des études sont régulièrement publiées sur les pertes financières colossales enregistrées par des fusions entre grandes entreprises. Moins préparées et moins habituées, les associations sont forcément plus en difficulté dans ce type d'exercice.

On retiendra néanmoins que la réussite d'une fusion est conditionnée par l'histoire et la culture des organisations, la volonté des dirigeants, des salariés et de tous les partenaires des associations concernées. Le temps dans ces démarches est un allié et la précipitation un ennemi !



OUVRAGES ET ARTICLES

Actes du 24ème Colloque de l'ADDES - 24 janvier 2012, La course à la taille - stratégies, processus et modalités de regroupement, de mutualisation et d'alliances des entreprises de l'économie sociale

Amblard C. (2012), *Coopération et regroupements des associations : aspects juridiques et fiscaux*, RECMA revue internationale de l'économie sociale, 326.

Beaujolin-Bellet R., Schmidt E. (coord.) (2008), *Restructuration d'entreprises*, Paris, Vuibert.

Eynaud Ph., Schmidt G. (2012), *Restructuration : les singularités du secteur*, Paris, Juris-association, n° 465.

Lemoine Y. (coord) (2010), *Coopération, groupement et fusion dans le secteur sanitaire, social et médico-social : guide pratique*, IDAES.

GUIDES

ANAP (2011), *Guide méthodologique des coopérations territoriales*.

AVISE (2011), *Accompagner les groupements d'employeurs associatifs*.

CHORUM (2011), *Secteur sanitaire et social, du regroupement à la mutualisation*.

CNAR Environnement (2010), *La mutualisation dans les associations de l'environnement : Quelle approche à l'échelon régional ? État des lieux et perspectives*, édité par l'UNCPPIE.

CNAR Culture (2010), *Groupement d'employeurs et associations artistiques et culturelles*, édité par Opale.

CNAR IAE (2011), *Etat des lieux des pratiques de mutualisation dans les SIAE, Ensembliers, regroupements, Filiales partagées*, édité par le CNLRQ.

CNAR Sport (2010), *Mettre en place une démarche interfédérale*, édité par le CNSOF.

COORACE et CNAR Financement, *Guide financier pour les groupes économiques solidaires*, réalisé par CITO CONSEIL.

URIOPSS Rhône-Alpes (2008-2010), *La coopération entre associations sanitaires et sociales*.

URIOPSS Lorraine (2009), *Etude sur les mutualisations et coopérations dans le secteur social et médico-social en Lorraine*.

DOCUMENTS UTILES POUR CONNAITRE L'ASSOCIATION

- ▶ Statuts
- ▶ Bilans, comptes de résultat et annexes sur les trois derniers exercices
- ▶ Budget en cours
- ▶ Le cas échéant, rapport du Commissaire aux Comptes
- ▶ Tableaux de bord et suivis de gestion (des exercices passés et de l'année en cours)
- ▶ Plan de trésorerie prévisionnel
- ▶ Rapport d'activités ou rapport moral tel que présenté en assemblée générale
- ▶ Plaquette de présentation, site internet
- ▶ Liste des administrateurs, des bénévoles actifs
- ▶ Eventuellement dernier procès-verbal du conseil d'administration ou de l'assemblée générale
- ▶ Organigramme, tableau des effectifs (contrat de travail, poste...)
- ▶ Liste des immeubles, baux locatifs
- ▶ Contrats de prêts
- ▶ Eventuellement, détail des investissements prévus et devis validant les principaux investissements
- ▶ Liste des clients principaux (et % du chiffre d'affaires) ;
- ▶ Tableau de détail des subventions d'exploitation (montant, durée, financeur, date de la notification)

MODÈLES DE DOCUMENTS UTILES POUR LA FUSION¹²

- ▶ un protocole d'intention
- ▶ un traité de fusion

En l'absence de mention obligatoire pour les traités de fusion entre associations, leurs contenus sont à adapter au contexte, car la bonne prise en compte des particularités des projets associatifs de l'absorbante comme de l'absorbée est une condition clé pour la réussite de l'opération !

12. Disponibles en téléchargement sur www.solfia.org

CE GUIDE A ÉTÉ RÉALISÉ PAR :



France Active (www.franceactive.org) est une association loi 1901 créée en 1988. Elle a développé et fédère un réseau de Fonds territoriaux qui ont pour mission de soutenir des projets d'utilité sociale sur les territoires, en apportant aux porteurs de projets une expertise, un accès au crédit et un soutien financier (garanties sur emprunts bancaires et apports en fonds remboursables).



Le CNAR Financement porté par France Active a pour principales missions d'aider à l'adaptation de l'offre de financement aux spécificités des projets d'économie solidaire, d'appuyer et de conseiller les réseaux et fédérations associatives, ainsi que de diffuser une culture de la gestion financière et du financement auprès des dirigeants associatifs et de leurs partenaires.



SOLFIA (www.solfia.org) est un portail Internet développé par le CNAR Financement, dédié aux associations qui souhaitent s'informer sur la recherche de financements et l'accompagnement. Que vous vous interrogiez sur la nature de vos besoins, que vous recherchiez de nouveaux partenaires financiers, que vous souhaitiez vous faire accompagner, SOLFIA vous propose un ensemble de fiches-outils pour vous guider dans votre réflexion et vos recherches.

EN PARTENARIAT AVEC :



CHORUM (<http://cides.chorum.fr> - www.chorum.fr) est la mutuelle de protection sociale complémentaire dédiée aux entreprises et aux salariés de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Elle met en œuvre des garanties et des services en prévoyance, santé, épargne, retraite et d'ingénierie sociale, adaptés aux besoins des salariés et employeurs de l'ESS.

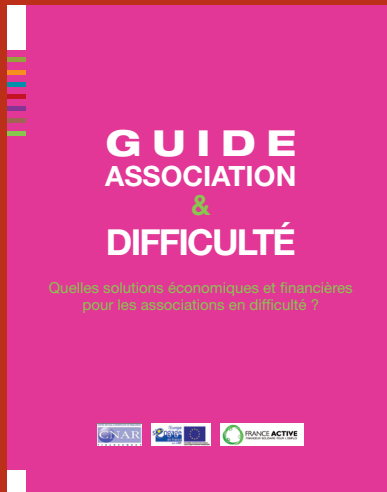
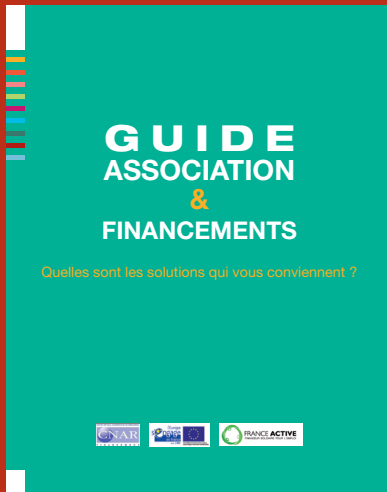
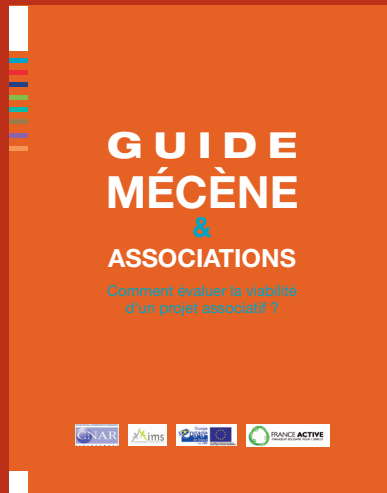
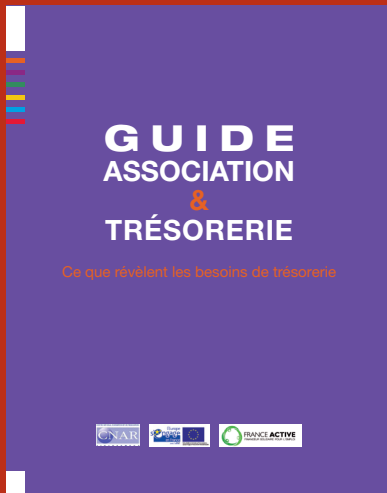
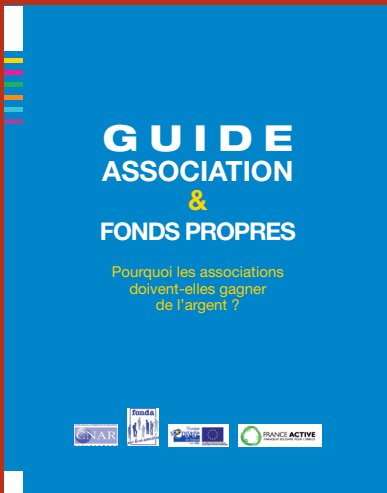
Créé par la mutuelle CHORUM, CIDES est un centre de ressources et d'action pour le développement de l'emploi de qualité dans l'ESS. Conçu comme un outil au service des dirigeants et des salariés de l'ESS, CIDES produit des études pour mieux prendre en compte les évolutions du secteur, soutient les expérimentations innovantes des acteurs, et propose des outils pour faire évoluer les pratiques (prévention et santé au travail, ressources humaines et handicap, etc.).



Crédit Coopératif (www.credit-cooperatif.coop) est une banque coopérative, au cœur de l'économie sociale, qui partage les valeurs et les objectifs des associations, organismes et services d'intérêt général, quelle que soit leur taille. Depuis plusieurs décennies, il les accompagne au quotidien dans la multiplicité de leurs secteurs d'activité avec une connaissance approfondie de leurs besoins bancaires et financiers. Il suit au plus près les évolutions de leur environnement pour concevoir avec eux et avec leurs mouvements et fédérations des produits sur mesure.



L'IAE de Paris, (www.iae-paris.com) est un établissement d'enseignement supérieur. Depuis 50 ans, l'IAE de Paris dispense un enseignement de haut niveau axé sur la gestion et le management. En 2001, il a créé le premier diplôme universitaire habilité dans le domaine du management associatif. Le master « Management des associations » accueille depuis chaque année des étudiants en formation continue pour une période de 18 mois. Les enseignements se déroulent en séminaires de journées bloquées (3 jours par mois en fin de semaine et certains samedis).



Le CNAR Financement est soutenu par :

Le Char est cofinancé par l'Union européenne. L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen

Le graphisme de ce guide a été réalisé par Barbara Gerome, barbaragerome@gmail.com