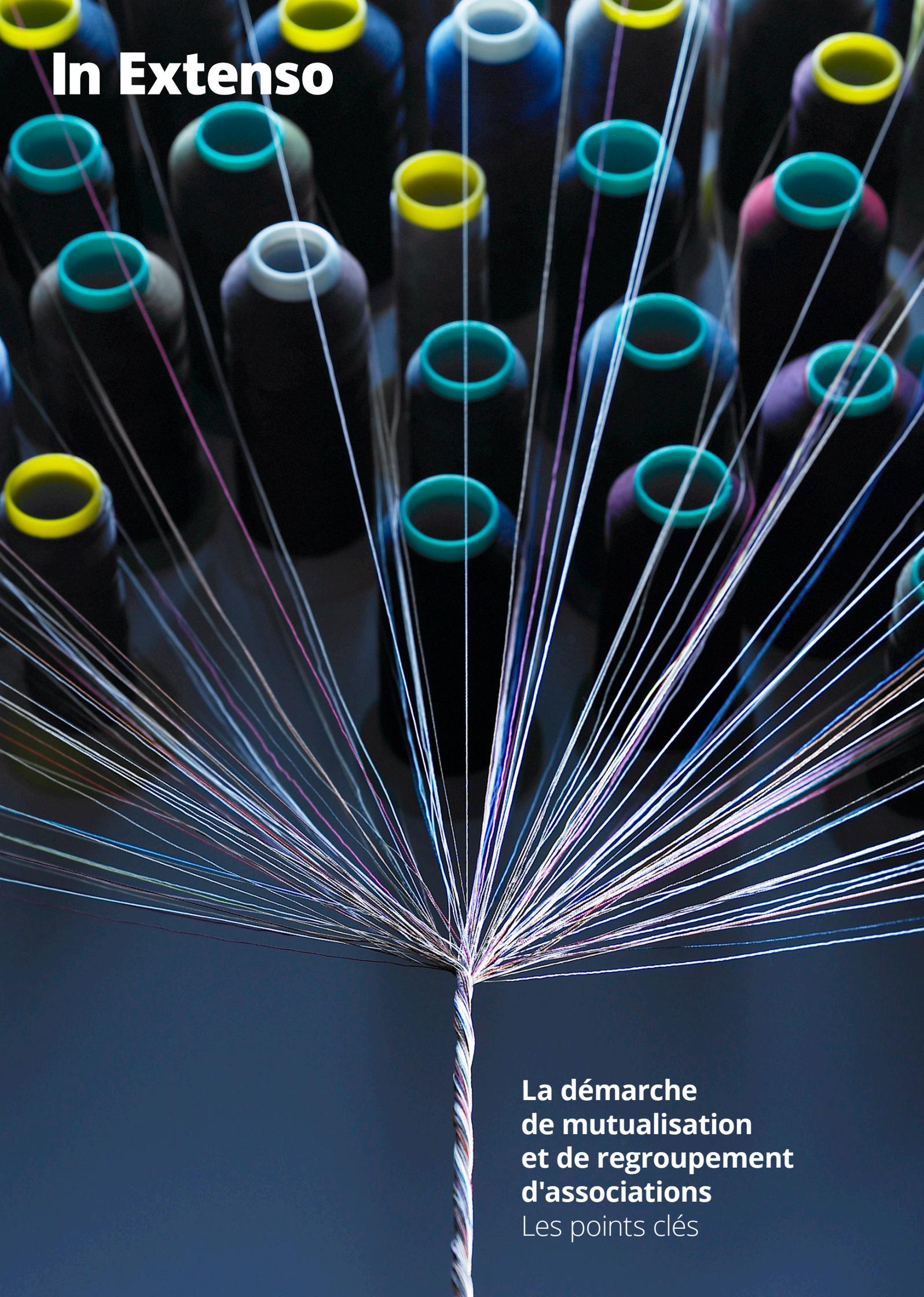


In Extenso



**La démarche
de mutualisation
et de regroupement
d'associations**
Les points clés

Qu'il s'agisse de vouloir faire face à un problème de gouvernance, à un problème financier en raison de contraintes budgétaires liées à une réduction des financements publics, à une crise du bénévolat ou de vouloir professionnaliser ses activités, nombreuses sont les raisons qui peuvent amener des associations à s'interroger sur la nécessité et l'opportunité d'un rapprochement avec une autre structure ayant une activité similaire ou complémentaire.

Toutefois, pour s'assurer de la réussite de son projet, il est important de mener une importante réflexion en amont et d'anticiper.

Si un rapprochement doit être envisagé sur le plan technique (comment ?), la mise en œuvre d'un processus de réflexion stratégique est impérative (pour quoi faire ?).

Sur le plan technique

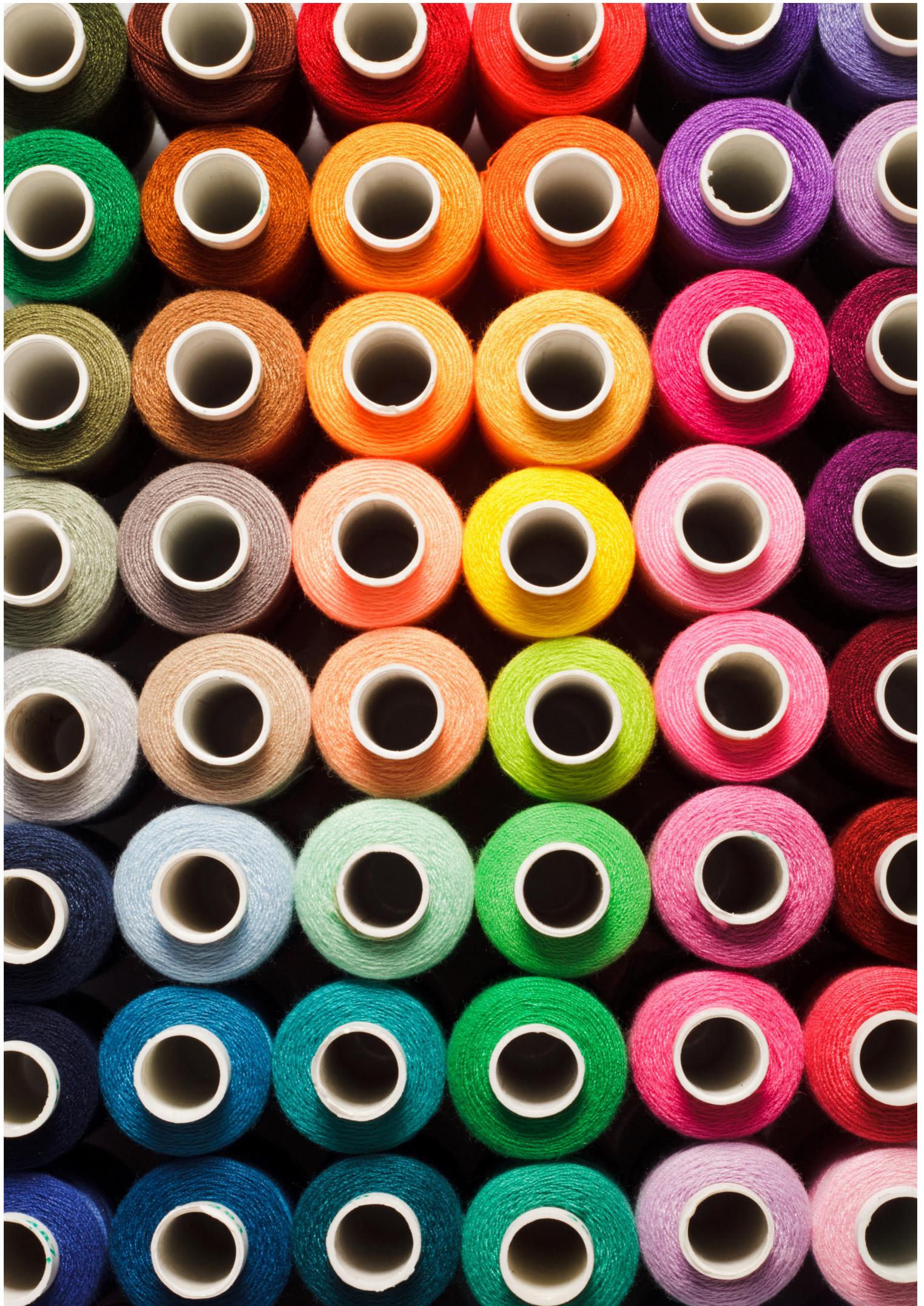
Un rapprochement peut prendre, principalement, deux formes :

Des actions de coopération

qui se caractérisent par une plus grande liberté de mise en œuvre, dont le champ d'intervention est plus ou moins étendu, avec peu de contraintes. Malgré la liberté apparente, il sera le plus souvent nécessaire d'établir des conventions définissant les obligations et responsabilités de chacun.

Des actions de restructuration

qui supposent un réel changement stratégique et organisationnel. Par restructuration, on entend changement juridique impliquant une modification profonde de l'organisation : fusions, apports partiels d'actifs, etc. Le regroupement est un « mariage » à vie, avec transfert de l'activité, du patrimoine, voire la disparition de l'association absorbée, dans le cas d'une fusion-absorption. Il peut alors être opportun pour les associations, de commencer à travailler ensemble, en amont, avant de procéder à la restructuration. ➔



Les actions de coopération

La coopération permet de relier des acteurs à travers un ensemble de relations définies, afin de créer une valeur ajoutée en organisant la complémentarité des associations.

Ces actions peuvent se traduire par une stratégie de mutualisation, un partenariat, voire un mandat de gestion ou la mise en place d'un groupement.

La mutualisation

Elle consiste à mettre en commun des moyens pour améliorer la qualité des actions par un travail commun (complémentarité, transfert de compétences, etc.) et réduire certains postes de coûts fixes.

Objectifs de mise en commun de moyens humains, matériels, de services

- Rationaliser les coûts
- Bénéficier de personnel qualifié
- Bénéficier d'un temps restreint de personnel (direction par exemple) sans les contraintes de l'emploi multi employeur
- Optimisation des investissements
- Une réponse adaptée à la complexité des problèmes d'accompagnement (multidisciplinarité, interdisciplinarité, multi professionnel, multi institutionnel)
- Amélioration de l'efficacité et accroissement des performances
- Une réponse à l'isolement et au cloisonnement des associations et des services
- Une des réponses possibles face aux difficultés annoncées

Cette coopération volontaire peut se réaliser à deux mais également à plusieurs. La réduction des coûts concerne principalement les coûts administratifs pesant sur les budgets (locaux, matériel administratif, personnel administratif) et permet aux associations de se recentrer sur leurs missions principales.

Le partenariat

La mutualisation peut s'organiser juridiquement sous la forme d'une simple convention de partenariat entre deux associations, lorsque les relations ou la mise en commun sont simples à mettre en œuvre. La bonne entente entre les associations constitue un préalable.

Cette convention définit le périmètre des moyens mis en commun, le mode de répartition de la charge entre les associations ainsi que les conditions pour sortir du partenariat. Elle permet donc de s'assurer de la bonne compréhension par chacune des parties de la nature et de l'étendue de la coopération, de garantir la transparence de fonctionnement et de limiter les risques.

Les groupements

La mutualisation peut également s'organiser juridiquement grâce à une personne morale créée à cet effet. Cette solution peut être privilégiée lorsque les accords de partenariats apparaissent insuffisants : les associations peuvent alors définir de nouvelles modalités de groupement. Cette personne morale peut prendre diverses formes. Par exemple, il peut s'agir d'association de moyens, où chaque association est membre d'une nouvelle association créée à cet effet, de groupement d'intérêt économique (GIE), de groupement d'employeurs, et dans certains secteurs, de groupement de coopération sanitaire (GCS) ou groupement de coopération sociaux et médico-sociaux (GCSMS), ces derniers étant définis par la loi.

Le mandat de gestion ou convention de partenariat

Le mandat de gestion est un pas supplémentaire dans le processus de coopération et peut constituer une étape préalable à une restructuration.

Deux associations peuvent convenir d'un mandat de gestion permettant le transfert total ou partiel de la gestion d'une association à une autre, en son nom et pour son compte. Le mandat de gestion peut porter sur un établissement ou une activité. Il s'agit d'une formule souple et réversible, ayant l'avantage de laisser le temps d'une prise de connaissance approfondie d'une association par celle qui est mandatée. En ce sens, elle peut constituer une préparation utile à un regroupement (fusion, apport partiel d'actif).

La location civile d'activité

Elle consiste pour une association (le loueur) à transférer, à une autre association (le preneur), la gestion de ses activités dans son intégralité : le preneur dispose de la jouissance de l'ensemble des moyens d'exploitation du loueur et les salariés du loueur sont transférés au preneur dans le cadre de l'article L. 1224-1 du Code du travail.

Sur le plan juridique, la location civile d'activité se situe entre le mandat de gestion et la fusion :

- Alors que le mandat transfère uniquement la gestion d'une activité ou d'un établissement, la location civile d'activité entraîne le transfert des salariés ;
- Mais, contrairement à une fusion, la propriété de l'ensemble des moyens d'exploitation de l'activité n'est pas transférée au preneur.

Dans les faits, bien que les effets juridiques soient différents, tout se passe comme si l'opération de restructuration avait déjà eu lieu. Lorsque deux associations envisagent de fusionner, cette convention peut donc être particulièrement intéressante à mettre en place pour s'assurer de la continuité de l'activité au cours de la période « transitoire » précédant la prise d'effet de la fusion.

Le rachat d'activité ou convention de successeur

Enfin, peut être envisagée la cession de l'activité (distincte de la cession des bâtiments nécessaire à l'exploitation de l'activité). Il s'agit d'une opération à titre onéreux, réalisée contre le paiement d'un prix. Elle est soumise à des droits d'enregistrement (article 720 du Code général des impôts).

Les actions de restructuration

Au-delà du partenariat et de la coopération, des associations peuvent décider d'engager un processus de fusion ou d'apport partiel d'actif. Il s'agit du stade ultime de la coopération puisqu'il suppose un mariage à vie, avec un transfert de tout (fusion) ou partie (apport partiel d'actifs d'une branche complète d'activité) du patrimoine d'une association à une autre. Ce choix doit être mûri et réfléchi. Il implique une réelle anticipation afin de ne pas « subir ».

La réussite d'un regroupement reposera sur la mise en place d'objectifs clairs et d'une organisation adéquate, qui pourra comprendre, préalablement, la mise en place d'un mandat de gestion afin de préparer les parties prenantes au changement.

Les formes de restructurations possibles

Trois formes de restructurations existent : la fusion, la scission et l'apport partiel d'actif (APA).

L'opération de fusion, de scission ou d'apport partiel d'actif est celle par laquelle une personne morale apporte à une autre précédemment existante ou spécialement constituée à cet effet les moyens (humains, matériels, immatériels et financiers, etc.) nécessaires à la poursuite de l'activité dont elle était précédemment titulaire.

Pour une fusion, les structures doivent avoir la même nature juridique : associations entre elles, syndicats entre eux, fondations entre elles. A défaut, il convient de s'orienter vers une opération d'apport partiel d'actif ou de scission.

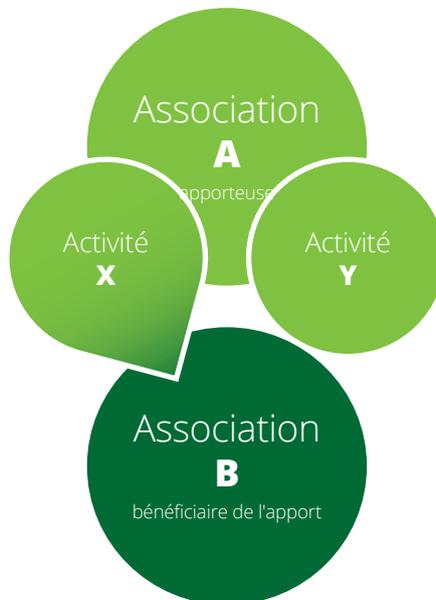
Nous aborderons ici la fusion et l'apport partiel d'actif d'une branche autonome et complète d'activité.

L'apport partiel d'actif

L'apport partiel d'actif vise à individualiser une ou plusieurs activités auxquelles on rattachera l'ensemble des moyens nécessaires à la poursuite de celles-ci, lesquels seront apportés au profit de la ou des structures bénéficiaires (déjà existantes ou créées à cet effet).

L'association apporteuse continue à exercer ses autres activités et ne disparaît pas. L'association bénéficiaire cumule son activité propre et l'activité apportée.

L'apport partiel d'actif consiste à transférer une partie du patrimoine ou partie d'activité (branche complète d'activité) à une autre association.



Seuls le patrimoine et les moyens nécessaires à l'activité **X** sont apportés à **B**. L'association **A** existe toujours et continue à exercer son activité **Y**. **B** reprend l'ensemble des droits, obligations et engagements, uniquement de l'activité **X**.

La fusion

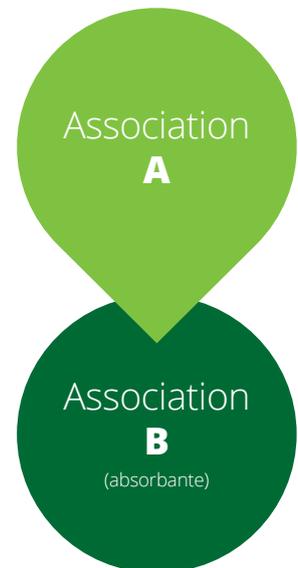
La fusion entraîne la substitution complète de la structure absorbée au profit de la structure bénéficiaire, laquelle va assurer la poursuite de l'ensemble de ces droits et obligations.

La fusion n'est possible qu'entre structures juridiques de même nature.

La fusion peut être une fusion-absorption ou une fusion-création.

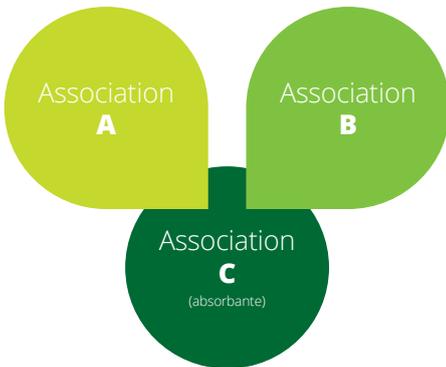
Fusion-absorption

Une association absorbe une autre qui apporte à l'absorbante l'universalité de son patrimoine (actif et passif, connu et inconnu), ce qui entraîne sa dissolution au moment de la réalisation de l'opération.



Fusion-création

Les associations fondatrices apportent à l'absorbante l'universalité de leurs patrimoines. La fusion entraîne la dissolution sans liquidation de la ou des structures absorbées.



Dans les deux cas, les membres des associations apportées deviennent systématiquement membres de l'association bénéficiaire.

L'organisation juridique

Depuis la loi ESS du 31 juillet 2014, les opérations de restructuration concernant des associations et des fondations doivent respecter plusieurs conditions, en termes de calendrier, d'informations mais également de forme.

Ainsi, un projet de traité comprenant tous les éléments essentiels (définis par la loi) à la connaissance des deux structures doit être présenté à leurs assemblées générales respectives.

Traitement fiscal de l'opération

Sur le plan fiscal, si les associations concernées par l'opération de restructuration sont fiscalisées, les dispositions juridiques et fiscales de l'article 210 A du Code général des impôts devront être respectées.

C'est-à-dire que l'imposition résultant de l'opération sera différée dans des conditions de règles et de forme exigées par l'administration fiscale.

Traitement comptable de l'opération

Les trois derniers comptes annuels des structures, voire une situation intermédiaire dans certaines circonstances, doivent être mis à disposition des membres.

Le budget de l'exercice courant doit également être communiqué.

La loi ne précise pas quelle méthode d'évaluation doit être retenue (valeur réelle ou valeur nette comptable).

Toutefois, si les associations sont fiscalisées, la valorisation doit s'effectuer à la valeur nette comptable.

A noter : si les éléments d'actif transféré ont une valeur au moins égale à 1 550 000 €, les structures devront nommer un commissaire aux apports ou à la fusion qui établira un rapport se prononçant sur les méthodes d'évaluation et sur la valeur de l'actif et du passif des associations concernées et exposant les conditions financières de l'opération.

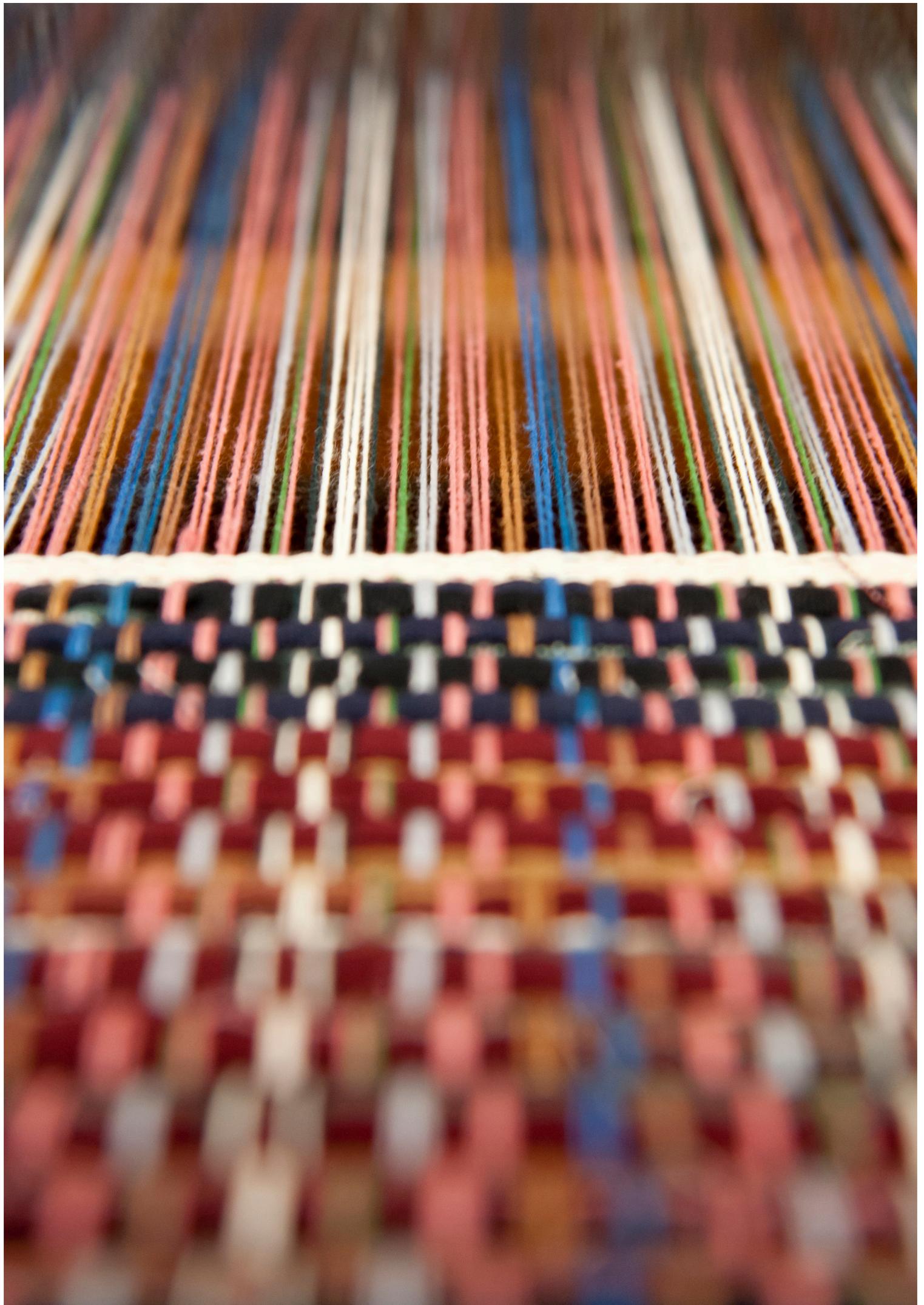
La question des ressources humaines

Une restructuration telle qu'une fusion ou un apport partiel d'actif d'une branche autonome d'activité aura pour conséquence d'entraîner le transfert automatique des contrats de travail des salariés dans la nouvelle entité.

Par ailleurs, l'opération pourra avoir un effet sur le statut collectif des salariés et notamment entraîner la remise en cause de la convention collective et des accords collectifs de l'association.

Enfin, les institutions représentatives du personnel doivent être informées et/ou consultées selon les cas.

Attention, les délais d'information et de consultations sont impérativement à prendre en compte dans l'organisation du projet de restructuration.



Sur le plan stratégique

Outre les éléments juridiques que nous venons d'aborder, un processus de regroupement doit surtout être organisé et réfléchi, bien avant le choix de l'opération.

Quelle stratégie mettre en place ?

Afin de préparer l'opération de fusion ou d'apport partiel d'actif, il convient de mettre en place une méthodologie, permettant à la fois d'organiser chaque étape du projet, d'établir un calendrier tout en entamant une réflexion sur tous les éléments qui seront concernés par le regroupement : finance, gouvernance, ressources humaines (RH), etc.

Méthodologie développée

1

Information et lancement

- Rencontre des acteurs
- Information de premier niveau

2

Etude d'opportunité

- Autodiagnostic court de l'association, puis des établissements et services
- Relecture, confrontation et partage des diagnostics
- Définition du ou des champs de la coopération

3

Etude de faisabilité

- Définition des règles générales
- Formation du périmètre de la coopération
- Evaluation de faisabilité et d'impact du projet de coopération

4

Mise en œuvre

- Droit associatif (statuts, délibérations, ...)
- Rédaction des actes juridiques (traités, convention, ...)
- Transfert des contrats, des créances et dettes, des autorisations

5

Suivi post coopération

- Suivi de la mise en œuvre (qualité, GRH, gouvernance, ...)
- Evaluation

Réaliser un diagnostic stratégique : opportunité et faisabilité

Pour préparer correctement le projet de restructuration, il est indispensable de réaliser dans un premier temps un diagnostic stratégique de chaque entité partie à l'opération mais également de leurs établissements et services, afin d'identifier les points forts et faibles, les opportunités et les contraintes. Ce diagnostic doit être effectué en collaboration avec les différentes parties prenantes. Il permettra aux membres de se connaître avant de s'engager (valeurs partagées ? projet institutionnel commun ? confiance ?), d'entamer la réflexion et la définition, au préalable, de ce qu'ils attendent de la coopération, ce qu'ils souhaitent mettre en commun et les objectifs qu'ils poursuivent.

Une étude d'opportunité permettra de confirmer le projet de coopération ou bien de l'amender. Elle constituera le point de départ pour définir les objectifs de coopération, le « profil » du futur partenaire et de présenter, de manière croisée, les diagnostics individuels.

Par ailleurs, afin d'orienter la réflexion sur les sujets de la vie associative (projet – gouvernance), des bénéficiaires, du « juridique », de l'organisation « cible », de la gestion, de la gestion des ressources humaines et des relations avec les autorités publiques, une étude de faisabilité peut être réalisée.

A ce titre, il est important de bien analyser l'incidence du projet au regard de la politique RH au sens global : en plus des salariés (plan psychologique, hiérarchique, confrontation de cultures différentes, modes de fonctionnement nouveaux), le regroupement touchera également les bénévoles, la gouvernance ainsi que les membres.

Les points d'attention sur le plan des ressources humaines

La question du regroupement au sein d'associations suscite souvent des appréhensions chez les salariés. Il est donc important de régler préalablement le sort de chaque salarié pris individuellement et répondre à leurs inquiétudes. La résistance

au changement et la remise en cause d'intérêts personnels ne sont pas à négliger pour assurer la réussite de l'opération. L'absence d'accompagnement ou un accompagnement insuffisant engendreront des coûts supplémentaires pouvant très vite se révéler préjudiciables (absentéisme, démotivation, arrêts de travail ou troubles psychiques).

Il est indispensable de gérer en amont les effets d'un regroupement sur l'emploi :

- doublons de postes ;
- évolution des compétences ;
- relocalisation possible, gestion des fins de carrières.

Et de s'assurer que tous les salariés bénéficient d'une place dans la nouvelle organisation.

Mais attention !

Dans certains cas, cette réflexion est également valable en ce qui concerne les bénévoles.

Il est également important de s'intéresser aux avantages compris dans les contrats de travail transférés et de chiffrer leurs coûts.

Les points d'attention sur le plan comptable et financier

En amont d'une opération de fusion ou d'apport partiel d'actif, et afin de déterminer les conditions financières selon lesquelles le projet de traité sera proposé aux assemblées délibérantes, il est indispensable d'effectuer un audit réciproque des comptabilités des structures concernées (derniers comptes annuels avant opération et/ou situation prévue par la loi) afin de s'assurer qu'il n'existe pas de coûts cachés (engagements non comptabilisés), qui se trouveront systématiquement transférés à l'association bénéficiaire (par exemple : litiges prud'homaux, dettes non provisionnées envers des salariés ou des fournisseurs (CET, indemnités de départ à la retraite, etc.) ; endettement important, cautions et engagements donnés, etc.). Cette réflexion s'applique également à la structure bénéficiaire de la fusion ou de l'apport d'activité. Nombre d'opérations se sont révélées désastreuses sur le plan financier pour les apportées, au

profit de l'absorbante ou bénéficiaire de l'apport. La transparence et l'équité exigent que cette situation soit connue de tous avant de se prononcer sur le choix définitif et irréversible qui validera l'opération.

La loi impose de communiquer aux membres le budget de l'exercice courant. Il sera toutefois important pour l'association bénéficiaire des apports de s'assurer, en amont des actes juridiques, qu'elle est en capacité de « gérer » les conséquences financières de l'opération. Il est donc conseillé de réaliser un budget de simulation après l'opération de restructuration, notamment afin de prendre en compte l'addition des activités intégrées mais également l'ensemble des coûts cachés détectés pendant l'audit. Cela permettra d'évaluer le patrimoine global résultant de l'opération et d'analyser les conséquences de l'opération (les fonds propres sont-ils positifs ? Quid de l'endettement global ? Quels seront les besoins en matière de trésorerie ? etc.).

Les conditions de réussite

Pour résumer, la réussite d'une fusion ou d'un apport partiel d'actif suppose une démarche volontaire, un diagnostic stratégique préalable, une convergence des valeurs, des cultures et un projet partagé. Cela ne peut se réaliser sans une équipe leader puissante pouvant mobiliser l'encadrement.

Il convient d'être attentif à ce que l'ensemble des acteurs s'approprient le projet ainsi que leurs rôles respectifs, qu'il y ait une communication interne et externe structurée. Ne pas négliger le poids du « symbolique » pour les parties prenantes. Une importance particulière doit être accordée à la future gouvernance.

Attention, un temps de maturation du projet est indispensable : un regroupement prend du temps. Il ne faut pas hésiter à faire appel à des tiers pour être accompagné durant le processus.

Les points clés de l'organisation de projets de rapprochements et de restructurations d'associations sont les suivants :

- Bien se connaître,
- Prendre le temps de découvrir son ou ses futurs partenaires
- Anticiper notamment sur la reprise de la structure.

Bien se connaître suppose de :

- réfléchir aux valeurs de l'association qui ne sont pas négociables,
- mettre en place les bons indicateurs de gestion (plan prévisionnel de trésorerie réaliste),
- établir un diagnostic précis de la situation économique et des perspectives d'avenir,
- capitaliser sur ses domaines d'expertise « historique »,
- identifier les raisons des difficultés rencontrées.

Il ne faut surtout pas hésiter à se faire assister par des conseils avisés.

Il est indispensable de prendre le temps de découvrir son ou ses futurs partenaires afin de s'assurer de l'accord des dirigeants et des personnels sur un projet associatif commun, car il s'agit d'unir des cultures associatives qui sont parfois fondamentalement différentes. Cela passera par un audit complet de la structure apporteuse afin de connaître et limiter les risques inhérents au rapprochement et la réalisation d'une balance des atouts/contraintes du projet.

Enfin, il faut anticiper la reprise de la structure et notamment élaborer un projet institutionnel commun et partagé par tous (membres, dirigeants, salariés) et organiser la reprise administrative et sociale pour qu'elle se réalise dans de bonnes conditions. Elle permettra ainsi l'intégration culturelle des nouveaux salariés, de définir une nouvelle gouvernance acceptée par l'ensemble des acteurs de l'association absorbée ou de l'activité transférée, ce qui suppose de réfléchir à l'organigramme et l'organisation de la structure si on souhaite conserver souplesse et réactivité. Enfin, il est impératif d'informer les autorités administratives suffisamment en amont pour obtenir les transferts éventuels d'autorisation ou d'agrément.

Les étapes

1

Définir les responsables

Déterminer un groupe de travail et de réflexion est une condition préalable. Celui-ci doit associer les principaux interlocuteurs dans un groupe de taille restreinte en leur définissant des responsabilités. Ceux-ci pourront alors « rendre compte » de leurs travaux.

2

Planifier

Une opération de rapprochement peut s'avérer longue. La planification des travaux, des réunions, des dates butoirs est donc impérative pour mener à bien le projet.

3

Fixer un plan d'actions

Le plan d'actions permet d'organiser les travaux, selon leur ordre de priorité, mais aussi de définir les attendus. Il pourra servir d'élément de communication interne et / ou externe.

4

Se faire accompagner

Un accompagnement par un conseil s'avère souvent nécessaire. Il peut s'agir d'un diagnostic (sur l'organisation, la gestion financière, la gestion sociale, etc.), d'un accompagnement juridique (évaluation des solutions possibles) ou d'un éclairage spécifique.

5

Rédaction du traité de fusion ou d'apport partiel d'actif

Les 10 points clés de l'organisation

Vision stratégique et prospective

Transparence et communication
de la mise en place du processus

Bien se connaître

Fixer un plan d'actions

Définir les responsables

Organiser la gouvernance

Appréhender l'impact RH
et définir une conduite du changement

Évaluer les impacts financiers

Se faire accompagner

Planifier / anticiper

Les pièges à éviter

Engager une fusion pour les mauvaises raisons (raisons purement économiques ou financières) et sous la contrainte

Ne pas anticiper

Ne pas se soucier de l'acceptation de la nouvelle gouvernance

Ne pas gérer les risques juridiques (autorisations, agréments, délégations de pouvoirs)

Ne pas prendre connaissance de la résistance au changement de la part des salariés

Ne pas s'assurer suffisamment contre les risques patrimoniaux et économiques

Votre contact

Solène Girard

Responsable nationale

Associations

Tél. : +33 4 72 60 37 11

solene.girard@inextenso.fr

In Extenso

Siège social

In Extenso Opérationnel

106 cours Charlemagne

69002 Lyon

Tél. : 04 72 60 37 00

www.inextenso.fr | www.reussir-au-quotidien.fr

© 2018 In Extenso National - Tous droits réservés

Une entité du réseau Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.