



BADGE Management Associatif  
de l'École des Mines de Paris

**TRAVAILLER ENSEMBLE :**

*Mettre en œuvre des groupements ou des fusions  
pour renforcer la performance des associations.*

Mémoire réalisé par :

Xavier Audéon - [xaudeon@hotmail.fr](mailto:xaudeon@hotmail.fr)

Septembre 2007



## Remerciements

Je tiens à remercier très sincèrement toutes les personnes sans lesquelles je n'aurais pas pu réaliser ce mémoire.

Je remercie Hervé Garrault et Pierre Birambeau, fondateurs du BADGE Management Associatif, pour leurs conseils et leurs encouragements dans la réalisation de ce mémoire, m'ayant ainsi permis d'approfondir un sujet auquel je tenais particulièrement, après 11 années d'expérience professionnelle dans le secteur associatif.

Un grand merci tout spécialement à Viviane Tchernonog, chargée de recherche au CNRS, et à Anne Ramonda, Auditrice E&Y OSBL, pour les contacts précieux dont elles m'ont fait bénéficier.

Je remercie également les responsables d'associations et les professionnels du secteur associatif qui ont accepté de me consacrer un peu de leur temps et de me faire partager leurs expériences et expertise. Je les prie de bien vouloir m'excuser si, malgré mes efforts, certaines retranscriptions des informations fournies s'avéraient imparfaites. La liste complète des personnes interviewées est fournie en annexe.

Merci enfin à Bernadette Dubois-Audéon pour sa collaboration à la relecture de ce mémoire, et à Stéphanie pour son indéfectible soutien moral et ses avis éclairés.



# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>I - Les Restructurations Stratégiques dans le secteur associatif</b>	<b>3</b>
<i>1.1 Quelles raisons conduisent les associations à se regrouper ou à fusionner ?</i>	<i>3</i>
1.1.1 Les grandes évolutions économiques du secteur associatif	3
1.1.2 Les nouvelles « règles du jeu »	5
<i>1.2 Coopérer : une stratégie possible pour répondre aux changements</i>	<i>8</i>
1.2.1 La matrice de MacMillan : l'analyse concurrentielle appliquée aux OSBL	8
1.2.2 Comment utiliser cette matrice ?	9
1.2.3 Analyse des quatre stratégies possibles de coopération	11
<i>1.3 Quels sont les différents modèles de Restructuration Stratégique ?</i>	<i>12</i>
1.3.1 L'initiative Strategic Solutions	12
1.3.2 La Matrice des modèles de partenariat	13
1.3.3 Analyse des différents modèles de Restructuration Stratégique	14
1.3.4 Les principales découvertes du projet Strategic Solutions	16
<b>II - Etude de cas de Restructurations Stratégiques</b>	<b>22</b>
<i>2.1 Les groupements de moyens : le partage de salariés</i>	<i>22</i>
2.1.1 Un Groupement d'Employeurs (GE), qu'est-ce que c'est ?	23
2.1.2 Quels sont les avantages pour les associations ?	23
2.1.3 Quels sont les avantages pour le salarié ?	24
2.1.4 Quelle est la fiscalité applicable aux GE ?	24
2.1.5 Comment sont déterminés les coûts de mise à disposition des salariés ?	25
2.1.6 Quels sont les freins au développement des GE ?	25
2.1.7 Trois exemples de GE	27
2.1.8 Des références supplémentaires de GE	33
2.1.9 Synthèse sur le partage de salariés	33
<i>2.2 Les groupements de moyens : la mutualisation de moyens</i>	<i>34</i>
2.2.1 Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE), qu'est-ce que c'est ?	34
2.2.2 Les points de vigilance	35
2.2.3 Quelle est la fiscalité applicable aux GIE ?	35
2.2.4 Trois exemples de GIE	36
2.2.5 Synthèse sur la mutualisation de moyens au travers d'un GIE	41
2.2.6 Les autres formes juridiques possibles pour mutualiser des moyens	42
<i>2.3 La Fusion d'associations</i>	<i>47</i>
2.3.1 Un préalable : la prise de connaissance	47
2.3.2 Les aspects juridiques de la fusion	48
2.3.3 Les incidences fiscales de la fusion	50
2.3.4 Les conséquences sociales	51
2.3.5 Cinq exemples de fusion	52
2.3.6 Synthèse sur les fusions	57
<i>2.4 Le modèle holding-filiales : une alternative à la fusion</i>	<i>61</i>
2.4.1 Présentation d'un exemple : le GAP	61
2.4.2 Spécificités de ce modèle	63
2.4.3 Une alternative réelle à la fusion ?	64

<i>2.5 Les enseignements tirés de ces différents cas</i>	<i>66</i>
2.5.1 Pertinence de la matrice des modèles de partenariat	66
2.5.2 Quel modèle de partenariat choisir ?	66
2.5.3 Les aides possibles	67
<b>Conclusion</b>	<b>70</b>
<b>Annexes</b>	<b>71</b>
<i>I - Liste des personnes interviewées</i>	<i>71</i>
<i>II - Liste des principaux sigles utilisés</i>	<i>72</i>
<i>III - Le modèle logique du projet Strategic Solutions</i>	<i>73</i>
<b>Bibliographie</b>	<b>74</b>

## Introduction

De nombreux articles se sont faits l'écho, ces dernières années, d'un mouvement de restructuration dans le secteur associatif. Citons par exemple :

- ❖ « Les ONG dans la mouvance des fusions-acquisitions », *Le monde initiatives*, octobre 2004.
- ❖ « Coopérer : l'avenir des établissements et services », *Direction(s)*, Mai 2005
- ❖ « Réorganisations, fusions, groupements... un mouvement de fond parcourt le secteur social et médico-social », *ASH Magazine*, Juillet Août 2006

D'autres articles soulignent le renforcement de la compétition avec le secteur lucratif, mais aussi entre les associations : « La concurrence entre les associations de plus en plus vive », titre *La Croix* en mai 2007.

Le fort mouvement de concentration qui a marqué le secteur lucratif, au cours de cette dernière décennie, dans le but de renforcer la compétitivité des entreprises, est-il sur le point de s'étendre au secteur non lucratif ?

La mise en œuvre de groupements ou de fusions entre associations peut-elle renforcer la performance de leur mission ? La transposition de ces méthodes de gestion des entreprises aux associations ne risque-t-elle pas de les conduire à devenir de simples gestionnaires d'activités économiques, au détriment de leur projet associatif ?

### Les objectifs de ce mémoire

Il s'agit tout d'abord de comprendre quels changements dans l'environnement des associations pouvaient les conduire à travailler ensemble, puis de fournir un outil permettant d'aider les associations dans le choix de stratégies de coopération pour s'adapter à ces changements et enfin de fournir un modèle des différentes formes de coopération (ou restructuration stratégique) possibles.

Le deuxième objectif est d'étudier les différentes formes juridiques possibles de groupements et de fusions entre associations, en faisant ressortir leurs avantages et inconvénients.

Le troisième objectif consiste à analyser, par l'étude de différents cas de groupements et fusions :

- Les motivations qui ont poussé des associations à réaliser de telles opérations.
- Les principales modalités de mise en œuvre, les défis à relever et les facteurs clés de succès.
- Les résultats que peuvent avoir ces opérations sur la performance des associations.

Enfin, le quatrième et dernier objectif de ce mémoire, sans doute le plus ambitieux, est de contribuer à développer la connaissance des associations sur un sujet trop peu documenté à ce jour.

### La méthodologie retenue pour réaliser ce mémoire

Ce mémoire s'appuie sur :

- Des recherches documentaires réalisées notamment aux centres documentaires de la Fonda, de l'Espace Associatif Parisien, de la Maison des Sciences Economiques de l'université Paris I et également sur Internet. Ces recherches se sont basées sur des rapports, des études, des articles de revues et sur les travaux d'un projet de recherche (présenté au chapitre 1.3). Les principales références bibliographiques ayant permis la réalisation de ce mémoire sont indiquées en annexe.
- Des entretiens en face-à-face ou des interviews téléphoniques avec des responsables d'associations impliqués dans des restructurations stratégiques (groupements et fusions) et des praticiens du secteur associatif (consultants, chercheurs, financeurs) ayant suivi de telles opérations. Ces interviews avaient pour but de comprendre les motivations des associations pour s'engager dans des restructurations stratégiques. Elles ont également permis d'approfondir l'étude de plusieurs cas réels, favorisant la compréhension et l'illustration de différents modèles de restructuration, ainsi que l'analyse des résultats obtenus à travers ces coopérations. La liste complète des personnes interviewées est fournie en annexe.

## **Les limites de ce mémoire**

Ce mémoire n'a pas l'ambition de constituer un recensement exhaustif de toutes les différentes formes de coopération possibles entre associations. Il ne s'agit pas d'un manuel pratique de mise en œuvre d'un groupement ou d'une fusion.

Les cas étudiés dans ce mémoire ne couvrent pas l'ensemble des secteurs associatifs. Pour des raisons de temps, les cas analysés concernent trois secteurs d'activités : sanitaire et médico-social, formation et insertion professionnelle et enfin action humanitaire. Ces secteurs représentent cependant les principaux secteurs au niveau des budgets moyens de ressources annuelles.

Le manque de choix dans les cas à étudier ne permet pas de garantir leur représentativité. Ils sont néanmoins riches d'enseignements.

Ce mémoire ne donne pas d'éléments quantitatifs sur l'évolution des restructurations stratégiques dans le secteur associatif. Il n'existe pas à ce jour de statistiques sur ce sujet. Le Journal Officiel des associations n'est pas en mesure de fournir des éléments quantitatifs sur les opérations de fusions et quand bien même il le pourrait, la fiabilité des données fournies ne serait pas garantie car les déclarations liées aux opérations de fusions ne sont pas obligatoires. Cela évoluera peut-être si le cadre juridique des fusions appliquées aux associations évolue avec notamment l'obligation d'une publication légale pour permettre l'opposabilité aux tiers de cette opération.



# I- Les Restructurations Stratégiques dans le secteur associatif

## 1.1 Quelles raisons conduisent les associations à se regrouper ou à fusionner ?

Selon Peter F. Drucker <sup>1</sup> :

« ...Pendant des années, la plupart des OSBL (Organismes Sans But Lucratif) ont estimé que d'être animées de bonnes intentions était suffisant. Mais aujourd'hui, nous savons que parce que nous n'avons pas de « bottom line », nous devons être mieux gérés que les organismes à but lucratif. Nous devons manager nos ressources humaines et financières limitées avec un maximum d'efficacité. Et nous devons avoir une idée très précise des résultats que notre organisation doit atteindre... »

Le critère d'évaluation de la performance dans le secteur lucratif est la *financial bottom line* (c'est-à-dire la ligne en bas du bilan) : le résultat de l'exercice (profit ou perte).

Pour les OSBL, il n'y a pas une seule bottom line, il y en a plusieurs. Ceci est lié à la notion de stakeholder (ou parties prenantes). Un stakeholder est donc une personne qui a un intérêt dans une OSBL et qui jugera l'efficacité de celle-ci en fonction de son point de vue. Les principales parties prenantes et leurs attentes sont :

- Les clients : ils veulent plus et de meilleurs services et souvent ils ne payent pas ou pas le prix réel, ils sont donc peu concernés par les coûts.
- Les salariés et bénévoles : ils ne sont pas toujours d'accord sur les meilleurs moyens d'obtenir le succès de leur organisation. Prenons l'exemple des OSBL dans le domaine des maladies. Certains considéreront que le principal indicateur est le montant que l'OSBL aura reversé pour la recherche médicale liée à cette maladie. D'autres voudront mettre la priorité sur la quantité et la qualité des programmes d'éducation dans un but de prévention. Enfin d'autres mettront l'accent sur la fourniture de services aux victimes de cette maladie.
- Les financeurs : ils peuvent avoir de nombreuses raisons pour donner et pas forcément en relation avec la quantité ou la qualité du service. Les mécènes peuvent être à la recherche de publicité, les gouvernements vouloir essayer d'éviter des problèmes politiques, les financeurs être motivés par une répartition équitable des fonds entre les différentes demandes concurrentes.

Pour la plupart des OSBL, les revenus ne proviennent pas directement de la vente de services aux clients. C'est la théorie du « Contract Failure », terme que les économistes utilisent pour décrire les situations dans lesquelles ceux qui reçoivent des biens ou services ne sont pas les mêmes personnes ou institutions qui payent pour ces biens ou services. Il y a une rupture du contrat entre l'offre et la demande. En conséquence, il y a au minimum deux groupes différents de stakeholder, ceux qui financent et ceux qui bénéficient des services.

Cette rupture (ou « contract failure ») peut conduire à des problèmes dans la régulation de l'offre et de la demande dans le secteur non lucratif et, par voie de conséquence, du nombre d'acteurs. Elle influe également directement sur la façon dont s'exerce la concurrence entre les associations.

Nous allons tout d'abord étudier les grandes évolutions économiques du secteur associatif, puis nous aborderons les principaux changements ou nouvelles « règles du jeu » qui ont impacté ce secteur, renforçant les tensions et les difficultés pour les associations dans la réalisation de leur projet associatif et ayant pour conséquence le développement de la concurrence.

### 1.1.1 Les grandes évolutions économiques du secteur associatif

Les données économiques fournies ci-dessous sont extraites des derniers travaux de recherche réalisés par Viviane Tchernonog, chargée de recherche au CNRS, et publiés en 2007 dans son rapport intitulé : *Les associations : ressources, emploi, travail bénévole, évolutions* (cf. bibliographie).

---

<sup>1</sup> *Managing the Nonprofit Organization : principles and practices*, de Peter F. Drucker, Collins Business, 1990.

Le poids économique des associations est considérable :

- Le budget cumulé total des associations est d'environ 59 milliards d'euros, soit 3,4 % du PIB.
- L'emploi salarié dans le secteur associatif représente 1 050 00 emplois en ETP, soit 5 % du nombre de salariés dans le pays.
- Il faut ajouter à cela 15 à 18 millions de bénévoles qui réalisent un volume de travail de l'ordre de 935 000 emplois en ETP.

Le paysage associatif français est caractérisé par un très grand nombre de petites associations sans salariés. Sur un total estimé à environ 1,1 millions d'associations aujourd'hui, 84,4 % (soit 928 000) sont des associations sans salarié. Ces petites associations interviennent principalement dans les secteurs sportif, culturel ou récréatif et s'appuient pour l'essentiel sur du travail bénévole et sur des ressources privées limitées du type cotisations.

Au cours de ce mémoire nous nous intéresserons plus particulièrement aux associations employeurs. Celles-ci, qui sont au nombre de 172 000 (15,6 % du total des associations), représentent 82 % du budget cumulé total du secteur associatif, soit 48,5 milliards d'euros.

Nous remarquons que ce budget est concentré dans les grandes associations : les 2 % d'associations dont les ressources courantes annuelles sont supérieures à 500 000 euros réalisent 68,9 % du budget cumulé des associations employeurs, soit 33,4 milliards d'euros. Le budget moyen des associations employeurs est de 282 000 euros. Les associations employeurs sont dans leur plus grand nombre, de petites associations employant 1 ou 2 salariés, et si les très grandes associations sont peu nombreuses, elles concentrent une grande part de l'emploi associatif, des budgets cumulés et des financements publics.

Le budget cumulé des associations employeurs concerne pour 42 % (soit 20,2 milliards d'euros) le secteur de « l'Action Sociale/Santé ». Vient en deuxième position le secteur de « l'Education Formation Insertion » avec une part de 18 % (8,5 milliards d'euros). Les cas étudiés au cours de la deuxième partie de ce mémoire concerneront donc naturellement ces deux secteurs majeurs. Nous nous intéresserons également au secteur de « l'Action humanitaire » qui, bien qu'il ne représente que 4 % du budget cumulé des associations employeurs (soit 2,1 milliards d'euros), possède une structure de ressources atypique avec 26 % en provenance des dons et du mécénat, contre 3,8% pour la moyenne des associations employeurs. Les associations de ces trois secteurs d'activités possèdent le budget moyen le plus élevé : 567 633 € pour « l'Action Social/Santé », 553 895 € pour « Education Formation Insertion » et 388 517 € pour « l'Action Humanitaire ».

Selon Viviane Tchernonog, en 6 ans le nombre d'associations aurait augmenté de 25 %, passant de 800 000 à 1 100 000. Le solde annuel des naissances et des décès serait donc de 36 000 associations de plus chaque année. Avec une croissance annuelle moyenne en volume de 2,5 %, le budget associatif a augmenté plus vite que le PIB (+1,5 %). Viviane Tchernonog en conclut « que le poids économique des associations dans l'économie nationale continue de croître à un rythme soutenu ».

Les financements publics ont augmenté à un rythme annuel moyen de 1,6 % dans la période observée (2000-2005), très proche de celui du PIB. Pour Viviane Tchernonog, « ...on ne peut parler d'un désengagement de la puissance publique ». Elle fait néanmoins remarquer que durant la même période, les financements privés ont crû à un rythme annuel de 3,5 %, soit plus de deux fois plus vite que les financements publics.

Ce rapport indique que « l'augmentation moyenne des financements publics est cependant le résultat d'évolutions contrastées, dues pour une bonne part à la décentralisation qui a eu pour conséquence une restructuration du partenariat pouvoirs publics/associations ». Ainsi, les financements de l'Etat qui représentaient 15 % du budget cumulé du secteur associatif en 2000, ont diminué de 5 % sur la période observée, alors que les financements des Conseils généraux à destination des associations ont augmenté de 20 % et ceux des Régions de 40 % (même si les financements cumulés des régions restent faibles par rapport aux autres collectivités territoriales).

L'augmentation du nombre d'association, les restructurations des financements publics et la baisse du nombre moyen de bénévoles par association employeur (- 7 % sur 6 ans) ont, entre autre, pour conséquence de placer les associations dans une situation de concurrence.

### 1.1.2 Les nouvelles « règles du jeu »

Nous allons maintenant lister les principaux changements dans l'environnement des associations pouvant les conduire, dans certains cas, à se regrouper, voire à fusionner.

Le premier changement notable concerne le développement de la concurrence.

Elle concerne d'abord les associations entre elles. Avec une augmentation du nombre d'associations de +25 % (soit + 210 000) entre 2000 et 2005, la compétition pour les ressources s'est fortement accrue entre les associations. En effet, l'augmentation du nombre d'associations a été plus rapide que l'augmentation des ressources humaines (bénévoles et dirigeants expérimentés) et financières (publiques et privées). Viviane Tchernonog indique que le budget des associations n'a augmenté que de +15% dans le même temps.

Mais cette compétition s'est également renforcée avec les autres organisations de l'Economie Sociale et Solidaire (coopératives et mutuelles) et les structures du secteur lucratif, notamment dans le secteur des services à la personne et de la formation professionnelle, favorisée dans le premier cas par le Plan Borloo et dans le secteur de la formation par le recours aux procédures d'appels d'offres.

La mise en place du CESU (Chèque Emploi Service Universel) a profondément impacté le modèle économique des associations du secteur des services à la personne. En effet, avec ce nouveau mode de financement les associations se retrouvent face à des usagers « clients payeurs » qu'elles doivent fidéliser au risque de disparaître, alors qu'avant elles recevaient des financements publics, plus stables et prévisibles, pour intervenir auprès de ces mêmes usagers. L'ouverture de ce secteur aux grands acteurs marchands entraîne des restructurations, pour les associations opérateurs, à 2 niveaux : les associations créent et développent des plateformes techniques (centre d'appel, marketing, gestion, etc.) ; elles opèrent des regroupements et des fusions entre elles afin d'atteindre une taille critique leur permettant de résister à la concurrence et l'évolution de la structure de leurs financements.

La concurrence commence également à venir des autres pays occidentaux, notamment sur l'accès aux ressources. Des grandes associations caritatives (World Vision, CARE, Oxfam, etc.) s'implantent en France pour développer leur collecte de fonds privés ou bénéficier de davantage de financements européens. Le statut de l'association européenne, qui devrait aboutir dans les prochaines années, entraînera un renforcement de la concurrence avec les acteurs non lucratifs des autres pays membres. Les menaces liées aux logiques de dérégulation et de mise en concurrence se concrétisent également avec la directive européenne relative aux services dans le marché intérieur adoptée fin 2006. Cette directive doit être transposée en droit national par les Etats membres d'ici 2009, renforçant alors davantage la compétition.

Deuxième évolution importante : les associations éprouvent des difficultés croissantes pour renouveler les dirigeants bénévoles vieillissants. Les bénévoles ne sont pas moins nombreux qu'avant. Au contraire, Viviane Tchernonog indique dans sa dernière enquête, citée précédemment, « que le nombre de bénévoles comme le volume total de travail bénévole ont augmenté de façon considérable en 6 ans avec des taux de croissance respectifs de 30 % et de 23 % ». Cependant, ils s'investissent plus dans les petites associations sans salariés au détriment des associations employeurs. Le comportement des bénévoles a évolué : ils sont plus versatiles, cherchant davantage un bénévolat de missions à durée déterminée qu'un engagement à long terme ; ils sont moins enclins à prendre des responsabilités au sein des associations, principalement du fait de l'accroissement des contraintes réglementaires et législatives qui pèsent sur les associations.

Les associations du secteur sanitaire et médico-social sont particulièrement concernées par le vieillissement des dirigeants bénévoles entraînant des problèmes de succession. En effet les Conseils d'Administrations de ce secteur ne sont souvent pas très ouverts. Il y a peu de renouvellement et il se fait principalement sur le principe de la cooptation (par peur de prise de pouvoir, de captation du patrimoine de l'association).

Les directeurs compétents et expérimentés, avec un bon réseau relationnel, semblent également difficiles à recruter et là aussi les problèmes de succession se posent.

Une autre évolution majeure concerne la recherche d'efficacité. Les financeurs souhaitent développer l'efficacité à deux niveaux :

- Tout d'abord, ils vont chercher à réduire le nombre de conventions de financement et donc d'interlocuteurs, dans le but de réduire leurs coûts de gestion interne. La forte croissance du

nombre d'associations s'est logiquement traduite par une augmentation des demandes de financements. Les bailleurs de fonds publics et privés ayant besoin de maîtriser leurs propres coûts de gestion vont privilégier les conventions de financements de montants significatifs avec des associations d'une certaine taille, ne nécessitant peu ou pas d'appui dans le montage des dossiers. Les associations chercheront, pour s'adapter ou anticiper cette nouvelle politique des financeurs, à atteindre une taille critique via des fusions ou à se regrouper pour faire les demandes de financement. Nous étudierons notamment au cours de la deuxième partie de ce mémoire des cas de fusion entre ONG répondant à cette logique.

- Ensuite, les financeurs vont chercher à améliorer l'efficacité des sommes versées en incitant les associations à se regrouper. Pour de nombreux financeurs, la multiplicité d'acteurs associatifs a pour conséquence d'alourdir inutilement les frais de gestion. En effet, chaque association a son propre DG, DAF, DRH, Directeur du Marketing, etc. Ces duplications de postes ne sont pas justifiées et plus d'argent serait disponible pour les actions si les associations mutualisaient ces fonctions supports. Les financeurs estiment que les petites associations doivent se rapprocher pour réaliser des synergies permettant de réduire les coûts de gestion et également d'améliorer le professionnalisme et la qualité des programmes réalisés. Afin de maintenir le soutien financier des bailleurs de fonds, les associations peuvent par exemple décider de mutualiser des moyens en créant des groupements.

Cette nouvelle politique des financeurs prend comme postulat qu'un petit nombre de grandes associations permettrait d'offrir des services avec plus d'efficacité et du fait des gains réalisés, il serait possible d'offrir plus de services. Cette approche est cependant discutable. Une grande organisation pouvant être trop bureaucratique et impersonnelle pour répondre rapidement aux besoins de ses bénéficiaires. Elle peut aussi être tentée de limiter et de standardiser ses réponses. Plusieurs petites associations pourraient offrir une plus grande proximité, une diversité de réponses et une réactivité mieux adaptée aux besoins des usagers. Ce débat est complexe car il est très difficile d'évaluer l'efficacité des associations car contrairement aux entreprises il n'y a pas qu'une seule « bottom line », il y en a plusieurs. De plus la notion de « contrat failure » ne permet pas une régulation naturelle du nombre d'acteurs. Ce qui est par contre certain, c'est que la perception qu'auront les parties prenantes de ces notions d'efficacité et d'efficacité influencera directement les évolutions en matière de regroupement ou de fusion entre associations.

L'évolution des COM (Contrats d'Objectifs et de Moyens) vers le financement multi-établissements de même type, puis de types différents, ensuite multi-financeurs et enfin multi-départements, traduit bien la volonté des pouvoirs publics de favoriser les structures nationales et de réduire ainsi le nombre d'interlocuteurs. Dans une circulaire du 18 mai 2006, la DGAS indique que « le fait de conclure avec ces associations de dimension départementale...voire supra départementale un contrat d'objectifs et de moyens devrait aussi permettre aux autorités de tarification de dégager du temps pour assurer leur fonction de soutien et de conseil aux petites associations « mono établissements » souvent innovantes et prenant en charge des publics spécifiques (autistes, maladies neuro-dégénératives, etc.) dont on connaît bien les besoins restant à satisfaire ».

De nombreuses évolutions législatives et réglementaires récentes ont entraîné de nouvelles contraintes pour les associations. Voici quelques exemples :

- La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, s'appuyant sur le constat d'un déficit quantitatif et qualitatif de l'offre de services, fixe plusieurs objectifs principaux dont : développer le droit des usagers ; développer la démarche qualité et les évaluations ; instaurer une meilleure coordination entre les différents acteurs en préconisant notamment le regroupement ou la fusion d'associations. Cette loi implique de fait des besoins en compétences plus pointues que les petites associations ne peuvent pas s'offrir seules.
- La décentralisation acte II (loi organique du 28 mars 2003) a eu des conséquences importantes pour les associations. Tout d'abord cela s'est traduit par un changement des interlocuteurs chez les financeurs et par une augmentation du nombre d'interlocuteurs : avant il s'agissait uniquement des agents des services déconcentrés de l'Etat, maintenant il y a le Conseil général, le Conseil régional, les communautés de communes et toujours les agents de l'Etat. Puis, cette décentralisation a entraîné un accroissement de la concurrence pour l'obtention des financements : des associations nationales habituellement financées par l'Etat se sont retrouvées

en compétition avec des associations locales pour des financements de collectivités territoriales. Ensuite, cette décentralisation a entraîné un risque d'inégalité de traitement selon les collectivités, liée à la liberté d'orientation de leurs choix politiques. Enfin, de nombreuses Régions dénoncent le fait que le transfert de moyens n'a pas suivi celui des compétences, laissant présager des manques de ressources pour mettre en œuvre ces nouvelles compétences.

- Le nouveau code des marchés publics (3 versions en 5 années) a eu les conséquences suivantes pour les associations :
  - Difficultés financières, car les associations ne sont bien souvent pas structurées pour répondre à des appels d'offres « purs et durs ».
  - Développement de la concurrence, avec notamment l'arrivée de nouveaux acteurs lucratifs.
  - Transformation des associations en prestataires de services, exécutant des cahiers de charges déjà définis.

Les collectivités ne veulent pas utiliser la « procédure allégée » de l'article 30 du code des marchés publics - qui permet aux associations de répondre à la commande publique dans une mise en concurrence adaptée à leurs spécificités - en raison de son flou et par crainte de contentieux.

- La LOLF : cette réforme de l'Etat impacte les associations notamment avec la nouvelle logique de maîtrise des dépenses publiques et le passage d'une culture de moyens à une culture de résultats. Les trois axes de mesure de la performance de la dépense publique (efficacité socio-économique, qualité du service rendu aux usagers et efficience de la gestion) définis par cette loi organique, assortis des fameux « indicateurs de performances », bouleversent les rapports traditionnels entre les associations et les agents de l'Etat sur les discussions budgétaires. Ces indicateurs d'évaluation doivent être co-construits et co-acceptés. Les associations doivent évoluer d'une position de négociation de crédits vers un dialogue visant à développer une vision commune et partagée de l'action publique via un partenariat contractuel.

Les associations doivent intégrer ces nouvelles obligations réglementaires et législatives, très chronophages, en évitant le risque de ne pas tomber dans la « dérive gestionnaire ».

Nous remarquons une forte influence des pouvoirs publics sur les associations du secteur sanitaire et médico-social pour procéder à des regroupements. Les associations de ce secteur ne peuvent pas exercer une activité (car réglementée) sans obtenir une autorisation au préalable pour leurs établissements et services. Les financeurs (qui sont les pouvoirs publics) influent sur l'organisation du tissu associatif à travers les schémas départementaux. Ainsi, dans ces schémas, il n'y a plus de place, par exemple, pour des maisons de retraite (ou EPHAD) de moins de 60 lits. Pour les petits établissements en difficulté financière, les autorités de tarification font pression pour qu'ils rentrent dans ces nouveaux schémas, en pratiquant un regroupement ou une fusion. Cette influence est possible car ces associations sont fortement dépendantes des financeurs. Pour ces associations comme elles remplissent une mission de service public, elles considèrent que c'était à l'Etat de les financer. De ce fait c'est souvent leur seule source de financement. Elles n'ont pas de fonds privés.

Nous constatons enfin une évolution importante des populations bénéficiaires des actions de certaines associations. Ainsi les phénomènes de vieillissement de la population, du regain de la natalité depuis 2000 et enfin du retour de la grande pauvreté et de l'exclusion, pour ne citer qu'eux, traduisent des besoins croissants alors que les ressources nécessaires (humaines et financières) pour les associations sont de plus en plus difficiles à obtenir. Cet effet de ciseau entre la courbe des besoins et celle des ressources renforce la concurrence entre les associations sur la collecte de fonds publics et privés.

Face à ces changements de l'environnement et à ces nouvelles règles du jeu, les dirigeants d'associations ont des comportements très différents : attentistes, économes, opportunistes, allant jusqu'à remettre en cause leur mission... enfin certains tentent de « travailler ensemble » avec d'autres organisations, en combinant leurs ressources et leur expertise, dans le but de réaliser des économies d'échelle et également d'accroître leur capacité à mobiliser des ressources et à influencer sur les politiques des financeurs. C'est ce dernier comportement que nous allons étudier dans ce mémoire et désignerons par le terme de restructuration stratégique. Nous analyserons, dans la deuxième partie, à travers plusieurs cas réels, les motivations ayant guidé des associations dans la réalisation d'opérations de restructuration stratégique.

## 1.2 Coopérer : une stratégie possible pour répondre aux changements

Traditionnellement, les associations n'ont pas été considérées comme étant concernées par les questions de concurrence. Les organisations à but lucratif sont naturellement en compétition pour des clients et leur survie dépend de la fourniture de services ou produits satisfaisant les besoins de ces clients « acheteurs ». A l'opposé, de nombreuses OSBL opèrent dans une économie non marchande (ou de subvention) dans laquelle les services offerts ne sont pas viables commercialement, c'est-à-dire que le marché (les clients ou bénéficiaires) n'est pas en mesure de fournir suffisamment de ressources pour financer cette fourniture de services ou produits. De plus, les clients (ou bénéficiaires) ne choisissent souvent pas le fournisseur (l'OSBL) qui recevra les fonds, même s'ils ne sont pas satisfaits : soit le fournisseur est unique ou soit le choix est effectué par un tiers (financier ou prescripteur). En conséquence, les OSBL n'ont pas nécessairement été incitées à se remettre en question, à évaluer si les besoins de leur clients étaient correctement satisfaits ou à examiner le rapport coût/efficacité ou la qualité de leurs programmes ou activités.

Cependant, l'environnement a changé : les financeurs et les clients commencent à demander aux associations de rendre des comptes. La compétition se développe : des associations, jusqu'alors en position de monopole, voient des concurrents arriver sur le terrain et également entrer en compétition pour l'accès aux financements. La collecte de fonds (publics ou privés) devient donc plus difficile, alors que dans le même temps les besoins et demandes croissent. Cette dernière tendance – accroissement de la demande pour des ressources davantage contraintes – impose qu'aujourd'hui les OSBL repensent leurs modes de fonctionnement, afin de n'être en compétition qu'à bon escient, en évitant la duplication d'activités comparables et en développant les coopérations chaque fois que cela est possible.

Afin de déterminer les possibilités de coopération, les dirigeants associatifs devront mener une réflexion stratégique et notamment réaliser une analyse concurrentielle des programmes de leur association. La matrice de MacMillan, présentée ci-après, permet de répondre à ce besoin.

### *1.2.1 La matrice de MacMillan : l'analyse concurrentielle appliquée aux OSBL*

La matrice de MacMillan est un outil formidable qui permet d'aider les associations à évaluer leurs programmes dans un contexte de ressources limitées et avec une forte compétition pour les obtenir.

Elle a été développée par le Dr I.C. MacMillan (basée sur des travaux réalisés à l'Institut du « Not-For-Profit Management » de l'Université de Columbia).

Elle est basée sur les hypothèses suivantes :

- Comme il y a une forte compétition sur les ressources (financières, bénévoles, etc.), les organisations qui veulent survivre doivent aborder le problème de la sécurisation de leurs financements dans un contexte concurrentiel.
- La duplication de services comparables entre OSBL (concurrence non nécessaire) peut fragmenter les ressources limitées disponibles, affaiblissant ces organisations et ne leur permettant pas d'améliorer la qualité et la rentabilité (rapport coût/efficacité) de leurs activités. La concurrence doit porter sur les ressources et non sur les clients.
- D'une trop grande diversification peut résulter une faible qualité de services. Les OSBL doivent rechercher la délivrance de services de grande qualité en se concentrant sur des marchés ciblés (et peut-être limités).
- Il est pragmatique de transférer des programmes de faible qualité à de meilleurs concurrents et de ravir à des concurrents faibles des programmes prometteurs.

Jane Arsenault, une consultante américaine en management pour OSBL, a légèrement adapté cette matrice afin d'ajouter la dimension « Coopérer ».

Cette matrice, ainsi adaptée, permet aux responsables d'associations de répondre aux questions stratégiques suivantes :

- Notre association est-elle la mieux placée pour offrir ce service ?
- La concurrence est-elle bonne pour nos clients ?
- Notre diversification (ou notre absence de diversification) est-elle pertinente ?
- Devons-nous coopérer avec une autre association que ce soit pour maintenir une activité ou saisir une nouvelle opportunité ?

		Attractivité forte		Attractivité faible			
		Concurrence forte	Concurrence faible	Concurrence forte	Concurrence faible		
Position compétitive	forte	<b>1. Concurrence agressive</b>  Cohérence forte Position compétitive forte Attractivité forte Concurrence forte	<b>2. Croissance agressive</b>  Cohérence forte Position compétitive forte Attractivité forte Concurrence faible	<b>5. Transfert au meilleur ou</b> <b>Coopération</b>  Cohérence forte Position compétitive forte Attractivité faible Concurrence forte	<b>6. « âme de l'association »</b>  Cohérence forte Position compétitive forte Attractivité faible Concurrence faible	Cohérence forte	
	faible	<b>3. Retrait agressif</b>  Cohérence forte Position compétitive faible Attractivité forte Concurrence forte	<b>4. Investir, Retrait ou</b> <b>Coopération</b>  Cohérence forte Position compétitive faible Attractivité forte Concurrence faible	<b>7. Coopération ou</b> <b>Retrait</b>  Cohérence forte Position compétitive faible Attractivité faible Concurrence forte	<b>8. Coopération ou</b> <b>Retrait</b>  Cohérence forte Position compétitive faible Attractivité faible Concurrence faible		
		<b>9. Retrait agressif</b> Cohérence faible Attractivité forte		<b>10. Retrait ordonné</b> Cohérence faible Attractivité faible		Cohérence faible	

### 1.2.2 Comment utiliser cette matrice ?

Tout d'abord, il faut lister tous les programmes menés actuellement par l'association, ainsi que les opportunités futures déjà identifiées. Ensuite, chaque programme sera évalué selon les quatre critères définis ci-dessous. Enfin, cette évaluation permettra de positionner les programmes dans les cellules appropriées de la matrice.

#### 1.2.2.1 Les quatre critères permettant d'évaluer l'importance stratégique d'un programme pour une association :

##### ■ Cohérence :

C'est le degré de cohérence d'un programme avec une association :

- Cohérence avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation.
- Capacité de l'organisation à supporter le programme avec les savoir-faire et les compétences actuelles.
- Possibilité de partager les ressources (notion de disponibilité) et de coordonner les activités avec d'autres programmes de l'organisation.

##### ■ Attractivité :

C'est le degré d'attractivité d'un programme d'un point de vue économique (c'est-à-dire comme investissement de ressources actuelles et futures) : le programme attire-t-il facilement des ressources ou non ?

Un programme est d'une attractivité forte s'il est noté positivement pour chacun des critères suivants :

- Financement stable.
- Une demande suffisante des clients, sans perspective de réduction.
- Des résultats mesurables et communicables.
- Le soutien de groupes définis offrant un support (actuel et futur).
- La mobilisation de bénévoles.

■ Concurrence :

La concurrence est la mesure de l'existence d'alternatives pour les clients.

S'il y a très peu ou pas de « fournisseurs » comparables dans le secteur et sur le même territoire, la concurrence est dite faible. Si les clients ont accès à de nombreux autres choix pour répondre à leurs besoins, la concurrence est dite forte.

■ Position compétitive :

L'association a une position compétitive forte si elle a une capacité et un potentiel supérieurs aux « concurrents » actuels ou émergents pour réaliser les services de ce programme.

Une capacité et un potentiel supérieurs résultent d'un ensemble de forces et incluront une majorité des critères ci-dessous :

- Bonne localisation et logistique.
- Forte fidélisation des clients.
- Part de marché dominante et croissante.
- Equipe stable.
- Savoir-faire actuel et futur des équipes.
- Image de marque forte auprès des clients et des stakeholders (ou parties prenantes).
- Coût/efficacité des services et capacité à le démontrer
- Base de données marketing (ou outil de CRM) permettant de sécuriser les financements publics et privés de ce programme.

### 1.2.2.2 Positionnement d'un programme dans les cellules de la matrice

L'évaluation successive d'un programme selon les quatre critères définis ci-dessus permettra de déterminer sa place dans les cellules de la matrice.

*En fonction de sa Cohérence :*

Si un programme a une bonne cohérence, il sera placé quelque part dans les cellules 1 à 8. S'il a une faible cohérence, il sera placé dans les cellules 9 ou 10.

*En fonction de son Attractivité :*

Si un programme a une bonne cohérence et une forte attractivité, il sera placé dans une des cellules de 1 à 4.

Si la cohérence est faible et l'attractivité forte, il sera placé dans la cellule 9, sans avoir besoin de pousser plus loin l'analyse.

Si un programme a une bonne cohérence mais n'est pas attractif, il sera placé dans une des cellules entre 5 et 8.

S'il a une faible cohérence et attractivité, il sera placé en cellule 10.

*En fonction de la Concurrence :*

Les programmes avec une forte cohérence, une forte attractivité et en forte concurrence sont placés dans les cellules 1 ou 3 ; avec une faible concurrence en cellule 2 ou 4.

Les programmes avec une forte cohérence, une faible attractivité et en forte concurrence sont placés dans les cellules 5 ou 7 ; avec une faible concurrence en cellule 6 ou 8.

*En fonction de sa Position compétitive :*

Les programmes avec une position compétitive forte, une forte cohérence et attractivité et en concurrence forte seront placés dans la cellule 1 ; ceux avec une position compétitive faible en cellule 3.



Les programmes avec une position compétitive forte, une forte cohérence et attractivité et en concurrence faible seront placés dans la cellule 2 ; ceux avec une position compétitive faible en cellule 4.

Les programmes avec une position compétitive forte, une cohérence forte, une faible attractivité et en concurrence forte seront placés dans la cellule 5 ; ceux avec une position compétitive faible en cellule 7.

Les programmes avec une position compétitive forte, une cohérence forte, une faible attractivité et en concurrence faible seront placés dans la cellule 6 ; ceux avec une position compétitive faible en cellule 8.

### *1.2.3 Analyse des quatre stratégies possibles de coopération*

Nous aborderons uniquement les cellules correspondant à de possibles stratégies de coopération<sup>1</sup>.

#### ➤ **Cellule 4 : Investir, Retrait ou Coopération**

Les programmes situés dans cette cellule sont des investissements intéressants quand l'association a les ressources disponibles (humaines, financières, en matériel) pour renforcer sa position compétitive et après avoir investi ces ressources en priorité dans les programmes des cellules 1 et 2.

Si l'association ne dispose pas de ressources pour investir alors il y a une réelle opportunité à poursuivre ces programmes en coopération. En effet, la forte attractivité (signifiant qu'il y a des ressources) et la faible concurrence devraient permettre de trouver un partenaire stratégique.

Si aucune des deux alternatives ci-dessus n'est possible, l'association devra alors abandonner ces programmes.

#### ➤ **Cellule 5 : Transfert au meilleur ou Coopération**

Les programmes de cette cellule sont compétitifs mais difficiles à financer et la forte concurrence offre des alternatives significatives aux clients (usagers).

L'association peut alors soit transférer ces programmes à l'association offrant le meilleur niveau de qualité de services (une décision difficile), soit décider de trouver une association et coopérer avec elle pour développer l'activité, mutualiser les moyens et réduire les coûts.

#### ➤ **Cellule 7 : Coopération ou Retrait**

La coopération peut être envisageable pour ces programmes, mais pas sans investissement pour réussir. Il peut être difficile de trouver une association candidate à une coopération sur des programmes dans une position si faible (non attractifs, non compétitifs et avec une forte concurrence). Néanmoins l'association peut être en mesure d'offrir un atout : une économie sur les investissements normalement nécessaires, du fait de l'existence du programme et de ses moyens humains et matériels.

Sans coopération avec un partenaire, ces programmes sont d'une faible attractivité et peu compétitifs. L'association doit donc les fermer progressivement, en laissant ou accompagnant les clients à trouver des solutions alternatives.

#### ➤ **Cellule 8 : Coopération ou Retrait**

Les programmes de la cellule 8 sont également non attractifs et non compétitifs. Cependant dans ce cas, il y a une faible concurrence. L'association pourra peut-être alors coopérer avec une autre association, offrant les mêmes services, dans une position compétitive plus forte et dans un secteur géographique limitrophe. En effet cette association pourrait vouloir acquérir une capacité additionnelle lui permettant de faire croître son volume et, en mutualisant des moyens, de réduire ses coûts, renforçant ainsi la viabilité financière de ses programmes.

S'il n'y a pas d'opportunité pour de telles coopérations, alors ces programmes doivent être fermés progressivement.

---

<sup>1</sup> Pour plus d'information sur l'utilisation de cette matrice, voir le livre *Forging Nonprofit Alliances* de Jane Arsenault, référencé à la fin de ce mémoire dans la bibliographie.

### 1.3 Quels sont les différents modèles de Restructuration Stratégique ?

Après avoir tenté d'expliquer quels changements de l'environnement pouvaient conduire les associations à envisager de se regrouper et présenté un outil d'aide à la décision dans le choix de stratégies de coopération, nous allons étudier, dans ce chapitre, les différentes formes que peuvent prendre ces stratégies de coopération. Nous les appellerons des restructurations stratégiques. Nous nous appuyerons sur les travaux d'un projet de recherche mené aux Etats-Unis.

#### 1.3.1 L'initiative Strategic Solutions

Le projet Strategic Solutions est une initiative de 3 fondations américaines : The David and Lucile Packard Foundation, The James Irvine Foundation et The William and Flora Hewlett Foundation. Ce projet s'est étalé sur 6 ans (1998-2004) et a été financé par ces 3 fondations à hauteur de 3 M\$. Une société de consulting spécialisée dans le secteur des nonprofits, La Piana Associates, a collaboré à ce projet et a expérimenté sur le terrain les stratégies et outils définis dans le cadre des travaux de recherche appliquée de ce projet.

Le but de ce projet est d'influencer positivement et durablement le secteur des nonprofits sur la perception, la compréhension et l'utilisation des restructurations stratégiques et d'accroître ainsi la capacité de ces NPO (Non-profit organisations) à faire progresser leur mission. Les NPO, dans leur grande majorité, ayant plutôt une perception négative de ces stratégies, principalement pour deux raisons : elles perçoivent ces opérations de restructuration comme une menace pour leur propre autonomie ; elles assimilent ces restructurations à la seule option de la fusion.

Le diagramme fourni en annexe détaille le modèle logique défini dans le cadre de ce projet. Ce modèle logique, intitulé « Strategic Solution's Overarching Theory of Change », représente la façon dont les entrants, les stratégies et les activités du projet doivent mener aux résultats finals.

Pour atteindre son but, le projet était composé de quatre activités principales :

- Fourniture d'une assistance directe en conseil auprès de NPO mettant en œuvre des opérations de restructuration stratégique.
- Réalisation de travaux de recherche et développement sur les modèles de partenariat possibles entre les NPO et transformation de ces modèles en outils utilisables par l'ensemble de la communauté des NPO. Ces travaux ont notamment permis d'élaborer la matrice des modèles de partenariat décrite ci-dessous, au point 1.3.2.
- Rédaction et diffusion large et régulière de documentation sur l'avancement et les connaissances tirées de ce projet, au sein de la communauté des nonprofits. La société La Piana Associates a produit de nombreux articles, études de cas et guides pratiques sur les restructurations stratégiques dans le but d'assister les financeurs et les dirigeants de NPO dans l'identification et la mise en œuvre de restructurations stratégiques adaptées.
- Formation des financeurs, des dirigeants d'associations et des consultants dans le but d'accroître leur compréhension et leurs connaissances de base des restructurations stratégiques. En plus de ces sessions de sensibilisation, un programme spécifique de formation a été élaboré pour les consultants expérimentés en management des nonprofits et désireux de développer leur expertise dans ces opérations de restructuration stratégique.

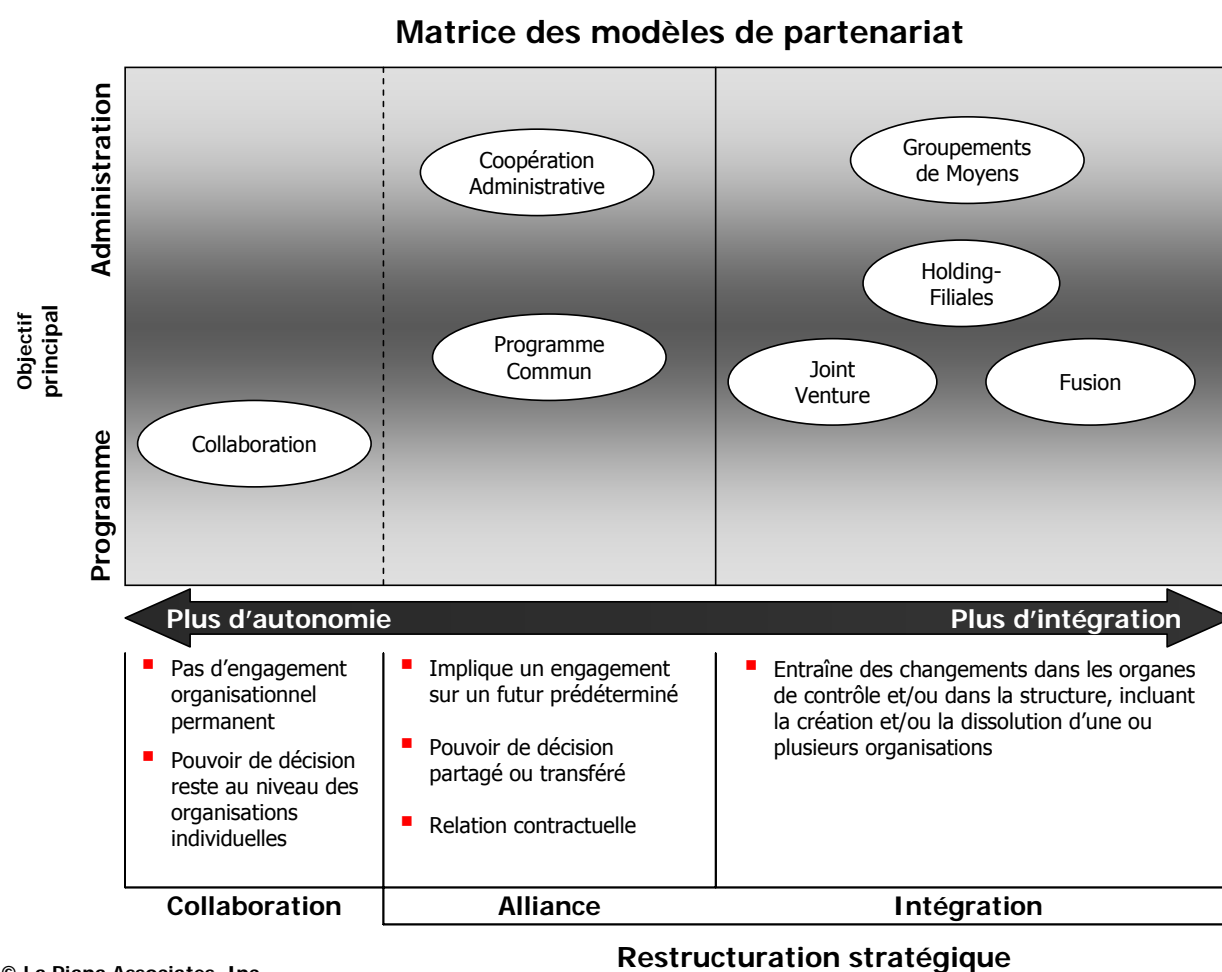
Le projet Strategic Solutions a pris fin à l'été 2004. Cependant la société La Piana Associates continue de fournir des prestations de conseil, d'organiser des formations et ateliers de travail sur les restructurations stratégiques. Cette société met également à disposition de la communauté des nonprofits - sur son site : [www.lapiana.org](http://www.lapiana.org) - de nombreuses informations sur ce projet et les outils produits dans ce cadre.

### 1.3.2 La Matrice des modèles de partenariat

Les restructurations stratégiques correspondent aux situations dans lesquelles deux ou plusieurs organisations indépendantes établissent des relations durables pour accroître leur efficacité administrative<sup>1</sup> et/ou renforcer la qualité de leurs actions à travers le partage, le transfert ou la mise en commun de services, de ressources ou de programmes. Ces restructurations s'étendent des programmes gérés conjointement jusqu'aux fusions.

La matrice des modèles de partenariat, élaborée pendant le projet Strategic Solutions et présentée ci-dessous, montre les différents modèles de restructurations stratégiques que peuvent mettre en œuvre des OSBL, qui souhaiteraient développer des coopérations pour répondre à des enjeux stratégiques, identifiés au cours d'une démarche de planification stratégique, notamment dans le cadre d'une analyse concurrentielle.

Cette matrice est le résultat d'une étude, menée à l'échelle des Etats-Unis, portant sur 192 opérations de restructuration stratégique.



© La Piana Associates, Inc.

#### 1.3.2.1 Grille de lecture de cette matrice

Cette matrice distingue d'abord, en vertical, les partenariats selon leur objectif principal : les programmes ou les fonctions administratives. Les partenariats qui concernent les deux sont placés au milieu de la matrice.

<sup>1</sup> Le terme administratif doit être pris dans son sens le plus large, c'est-à-dire pouvant comprendre l'ensemble des fonctions supports aux opérations et de direction.

Les partenariats qui impliquent peu d'intégration de fonctions sont positionnés vers la gauche et ceux qui impliquent une plus grande intégration (ou perte d'autonomie) sont positionnés vers la droite.

La matrice inclue un type de partenariat qui n'est pas une restructuration stratégique : c'est la *Collaboration*. Le terme Collaboration peut avoir différentes définitions suivant les personnes et les situations. Il est utilisé dans cette étude pour faire référence aux partenariats organisationnels concernant le partage d'information ou la coordination d'efforts mais n'inclut pas les services, ressources ou programmes communs ou mutualisés. La collaboration s'établit sur du court terme, sporadique par nature et typiquement basée sur des accords verbaux. Elle est donc située toute à gauche de la matrice pour indiquer qu'il n'y a pas d'intégration entre les organisations participantes. De plus, comme la collaboration porte beaucoup plus souvent sur des aspects opérationnels qu'administratifs, elle est pour cette raison placée en bas de la matrice.

Les types de partenariat qui se situent dans la colonne du milieu et de droite de la matrice correspondent à la définition des *Restructurations Stratégiques*. Cela comprend les *Alliances stratégiques* et les *Intégrations organisationnelles*. Ces partenariats sont plus formels et par nature à plus long terme que la collaboration. Ils sont formalisés par des accords écrits.

### 1.3.3 Analyse des différents modèles de Restructuration Stratégique

#### 1.3.3.1 Les Alliances stratégiques

Les deux types d'alliances dans la matrice sont les *coopérations administratives* et les *programmes communs*. Dans les deux cas il s'agit d'une relation contractuelle, signifiant que les organisations s'engagent, par écrit, dans un partenariat pour un futur prédéterminé. Ces alliances impliquent aussi le management commun d'une ou plusieurs fonctions organisationnelles. Dans les deux cas, ces restructurations stratégiques n'impliquent aucun changement dans la structure juridique des organisations participantes.

##### ➤ Coopération administrative

*De quoi s'agit-il ?*

Partager ou sous-traiter une ou plusieurs fonctions administratives entre deux associations ou plus.

*Quel est l'objectif poursuivi ?*

Réduire les coûts administratifs et accroître l'efficacité administrative. Les organisations veulent rester indépendantes et atteindre ces objectifs au travers des structures existantes.

*Exemple :*

Deux associations partagent les mêmes locaux. Une association est signataire du bail et refacture à l'autre le loyer et les charges correspondant aux m<sup>2</sup> occupés. Cette coopération peut aller plus loin avec par exemple le partage d'un photocopieur, du poste de standardiste hôtesse d'accueil, etc. Cette coopération est formalisée par une convention de partenariat. Elle permet à chaque partenaire de conserver son autonomie. Toutefois, cette convention est limitée dans le temps et sa stabilité dépend souvent des relations entre les directions des parties. Elle peut être un bon moyen de « tester » un ou des partenaires avant de s'engager dans d'autres formes plus intégrées et contraignantes.

##### ➤ Programme commun

*De quoi s'agit-il ?*

Lancer et gérer en commun un ou plusieurs programmes pour renforcer le potentiel d'action ou élargir le champ d'action des organisations partenaires.

*Quel est l'objectif poursuivi ?*

Atteindre des buts opérationnels spécifiques mais limités. Les organisations veulent rester indépendantes et atteindre ces objectifs au travers des structures existantes.

*Exemple :*

Des associations humanitaires pourront mettre en œuvre un projet commun de restructuration d'un système de santé dans une zone en sortie de crise. L'une d'entre elles spécialisée dans la formation prendra en charge la remise à niveau du personnel de santé de l'hôpital et des dispensaires. Une autre association, experte dans les projets de reconstruction de structures de santé s'occupera de la réhabilitation de l'hôpital et des cliniques. Enfin une troisième, composée de pharmaciens, prendra en charge l'approvisionnement et l'organisation de la gestion de la pharmacie. Cette complémentarité sera souvent impulsée ou favorisée par les financeurs à travers des financements sous forme de consortium ou de pôle. Une des associations sera le porteur d'une convention de financement unique pour le projet et en reversera une partie aux autres opérateurs.

### 1.3.3.2 Les Intégrations organisationnelles

Les quatre types d'intégrations organisationnelles sont : *groupement de moyens, joint venture, holding-filiales* et *fusion*. Ces types de partenariat reprennent les caractéristiques des alliances mais entraînent en plus des changements dans les organes de contrôle et/ou dans la structure juridique, incluant la création et/ou la dissolution d'une ou plusieurs organisations.

➤ Groupement de Moyens

*De quoi s'agit-il ?*

Créer une nouvelle organisation afin d'y intégrer tout ou partie des fonctions administratives de deux ou plusieurs associations.

*Quel est l'objectif poursuivi ?*

Accroître l'efficacité administrative sur une large échelle en créant une organisation séparée qui pourra fournir des services à de multiples associations.

*Exemple :*

Trois structures du secteur de l'insertion par l'économie ont ainsi décidé de créer un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) mutualisant les fonctions comptables, RH, informatique et achats des différentes entités, dans le but d'en réduire le coût et d'en améliorer l'efficacité. Ce groupement, dénommé le GIE CO.BR.EM, sera étudié à la section 2.2.4.

➤ Joint Venture

*De quoi s'agit-il ?*

Créer une nouvelle organisation pour favoriser un but administratif ou opérationnel spécifique entre deux ou plusieurs associations. Les associations partenaires partageront la gouvernance de la nouvelle structure.

*Quel est l'objectif poursuivi ?*

Atteindre des buts spécifiques et significatifs en créant une entité séparée en charge de les réaliser.

*Exemples :*

Plusieurs Organisations de Solidarité Internationale (OSI) basées à Lyon (Handicap International, AVSF-CICDA et Arcades International) ont créé une Société Civile de Moyens : L'ERAC - Espace Rhône-Alpes Coopération. Cette SCI leur permet de mutualiser les coûts liés aux locaux.

En 1990, des directeurs de CAT ont souhaité faire sortir de la "marginalité" les productions des personnes handicapées en grande difficulté employées dans leurs établissements, en fédérant plusieurs centres. Ils ont alors créé un GIE pour distribuer la production de ces CAT : la mise en boîte de la petite quincaillerie. Cette expérience s'est transformée en réussite puisque aujourd'hui, ce sont 12 CAT qui forment ce groupement désigné : GIE CAT SERVICE. Il s'est assuré une place de choix dans la distribution de clouterie visserie en se hissant à la 4ème place au niveau national. Ses clients sont des grandes surfaces spécialisées ainsi que des revendeurs ([www.gie-catservice.com](http://www.gie-catservice.com)).

### ➤ Holding-Filiales

#### *De quoi s'agit-il ?*

Intégration de plusieurs fonctions administratives et opérationnelles de deux ou plusieurs associations dans une nouvelle organisation créée dans ce but ou dans une organisation préexistante et désignée à cet effet. Cette « holding » contrôlera tout ou partie des organes dirigeants des associations « filiales ».

#### *Quel(s) objectif(s) poursuivi(s) ?*

Intégration d'associations dans un groupe pour réaliser des synergies permettant de renforcer leurs missions respectives (efficacité et efficience administrative et qualité des programmes).

Des associations souhaitant fusionner mais ne voulant pas compromettre une source de financement critique peuvent retenir cette solution. D'autres, voulant se regrouper mais sans dépersonnaliser les différents projets associatifs, trouveront un intérêt à cette formule.

#### *Exemple :*

Trois associations du secteur social et médico-social ont choisi en 2000 de se regrouper en mettant en commun des moyens, des idées et des savoir-faire. Elles ont formé le GAP (Groupement des Associations Partenaires). Le DG du GAP est le DG de chaque association. Cette « holding » a pour mission de soutenir le développement du projet associatif de chacune des associations « filiales ». Le rapport d'activité de ce groupement indique : « Le GAP a été bâti comme une alternative à la fusion absorption qui, de toute évidence, dépersonnalise les associations concernées. ».

### ➤ Fusion

#### *De quoi s'agit-il ?*

Intégration de toutes les fonctions administratives et opérationnelles de deux ou plusieurs associations dans une seule via la dissolution d'une ou plusieurs associations ou la création d'une nouvelle association, fruit de cette fusion.

#### *Quel est l'objectif poursuivi ?*

Réunir deux ou plusieurs associations en une seule pour réaliser des synergies permettant de renforcer la mission globale (efficacité et efficience administrative et qualité des programmes).

#### *Exemple :*

Deux OSI - Handicap International (HI) et Atlas Logistique (AL) ont décidé en 2006 de fusionner leurs moyens et leurs compétences dans le but pour AL d'atteindre une taille critique permettant de renforcer sa situation financière et pour HI de développer son potentiel d'intervention dans les urgences.

Des exemples détaillés de cas d'intégrations organisationnelles seront présentés dans la deuxième partie de ce mémoire.

### *1.3.4 Les principales découvertes du projet Strategic Solutions*

Ces découvertes (ou enseignements) résultent des prestations de conseil apportées, dans le cadre de ce projet, à des NPO impliquées dans des restructurations stratégiques et également d'une enquête menée sur un échantillon de 400 NPO (avec 1 budget annuel  $\geq$  200 000 \$). 262 organisations ont répondu à cette étude et 24 % d'entre elles avaient expérimenté des opérations de restructuration stratégique.

A travers cette enquête, les chercheurs ont tenté d'établir s'il y avait une relation entre les expériences de restructuration et certaines caractéristiques spécifiques de ces organisations. Aucune relation n'a pu être établie avec le secteur d'activité ou l'ancienneté des organisations étudiées. Cependant, cette étude a mis en évidence que les organisations avec un budget annuel  $>$  10 M\$ étaient plus susceptibles de mettre en œuvre des restructurations stratégiques que celles avec un budget annuel compris entre 200 K\$ et 10 M\$.

Les chercheurs supposaient, avant cette enquête, que les petites organisations seraient plus enclines, souvent par nécessité, à coopérer que les grandes organisations capables de fonctionner seules. Les résultats de cette étude sembleraient indiquer que seules les grandes organisations ont le temps et les

ressources nécessaires pour réaliser ces opérations de restructuration. Ces grandes organisations ont également développé davantage de relations avec d'autres organisations susceptibles de devenir de futures partenaires. Enfin, à une époque où les politiques des financeurs encouragent l'atteinte d'une certaine « taille critique », les grandes organisations sont sûrement plus attrayantes pour réaliser un partenariat que les petites.

D'autre part, cette enquête a mis en évidence que le modèle « Programme commun » était la forme de restructuration stratégique la plus répandue, alors que les modèles impliquant une perte d'autonomie significative (« Fusion » ou « Holding-filiales ») étaient plus rares.

#### **1.3.4.1 Quelles raisons conduisent les associations à mener des opérations de restructuration stratégique ?**

Quatre motivations essentielles ont été identifiées au cours de cette enquête : *maintenir le soutien des financeurs, réaliser des économies de coûts, s'appuyer sur la direction générale d'une organisation partenaire, améliorer la réputation de bonne gestion de l'organisation.*

- *Maintenir le soutien des financeurs :*

Les financeurs sont de plus en plus à la recherche d'efficience. Ils souhaitent réduire leurs coûts de gestion en réduisant le nombre d'organisations soutenues financièrement. Bien souvent 80 % des NPO financées par un bailleur ne représentent que 20 % des fonds versés. Les financeurs sont donc tentés de ne financer que les grosses organisations.

La recherche d'efficience concerne également l'utilisation des fonds versés et de nombreux financeurs (y compris les Fondations) s'interrogent sur la pertinence de financer des postes de direction dans chacune des NPO soutenues. Ils souhaiteraient davantage de rationalisation des coûts de structure via notamment des consolidations qui permettraient de consacrer plus d'argent aux programmes.

La plupart des organisations étudiées, qui ont décidé de consolider partiellement ou totalement leurs activités, ne l'ont pas fait sous la pression des financeurs, mais en anticipant leurs politiques futures. A travers ces choix stratégiques, ces organisations ont cherché à démontrer leur efficience via ces restructurations et ainsi garantir le soutien des financeurs.

- *Réaliser des économies de coûts :*

Pour 83 % des répondants à l'enquête, l'amélioration de l'efficience était citée comme une motivation pour envisager une opération de restructuration. La culture de l'efficience se développe au sein du secteur non lucratif, notamment sous l'influence des financeurs, faisant ainsi évoluer les organisations d'une logique de consommation de crédit vers une recherche de coût-efficacité.

- *S'appuyer sur la direction générale d'une organisation partenaire :*

Quand une organisation ne peut pas trouver ou s'offrir de salariés, plus particulièrement de salariés seniors, avec l'expérience, les compétences et le réseau relationnel nécessaires, une solution est alors de s'appuyer sur la direction d'une autre organisation. Le partage de salariés est une motivation importante des opérations de restructuration. Cette raison semble bénéficier d'une impression, largement ressentie, de difficulté pour recruter et fidéliser des directeurs expérimentés et compétents.

- *Améliorer la réputation de bonne gestion de l'organisation :*

Renforcer la réputation de bonne gestion était une raison clé pour plusieurs NPO ayant répondu à cette enquête. Ainsi des organisations ont voulu démontrer, souvent à leurs financeurs, qu'elles étaient capables de faire preuve de créativité, de collaborer avec d'autres organisations et d'être efficaces, en formant des partenariats leur permettant ainsi d'améliorer leur image de bonne gestion. Dans certains cas des partenariats étudiés, des dirigeants ont cherché à faire bénéficier leur organisation de la bonne réputation de gestion de leur partenaire.

#### **1.3.4.2 Quels sont les bénéfices des opérations de restructuration stratégique ?**

Cinq bénéfices principaux ont été notés lors de cette étude : *des économies de coûts, une amélioration ou diversification des services à la clientèle, un partage d'expertise, une amélioration des avantages sociaux et un renforcement de l'image et de la visibilité de l'organisation.*

- *Economies de coûts :*

La moitié des organisations étudiées ayant mis en œuvre des restructurations stratégiques avaient pour motivation principale la réduction de coûts.

Les réductions de coûts observées sont liées : à des volumes d'achats plus importants offrant des remises supérieures, à des réductions de personnel et au partage de personnel. Les gains provenaient dans un premier temps principalement des économies réalisées sur les achats et seulement dans un second temps de la réduction de personnel. En effet, cette réduction est intervenue principalement par attrition et non du fait de licenciements. Aucune des organisations étudiées n'avait envisagé de licencier du personnel et certains dirigeants s'étaient même engagés auprès de leur personnel à ce que tout le monde garde son poste.

- *Amélioration ou diversification des services à la clientèle :*

Pour de nombreuses organisations étudiées, les restructurations opérées ont eu comme bénéfice d'améliorer les services rendus aux bénéficiaires, alors que cela ne représentait pas une motivation prioritaire au départ. Les usagers ayant, par exemple, indirectement bénéficié d'un personnel mieux formé, d'un site web amélioré, etc.

Ces restructurations ont également permis dans le cas d'organisations complémentaires d'offrir un meilleur continuum de services.

- *Partage d'expertise :*

Plusieurs partenariats étudiés ont montré que les organisations participantes avaient bénéficié, à travers ces alliances, de l'expertise de salariés de partenaires et augmenté globalement le niveau de connaissance du nouvel ensemble formé. La consolidation des ressources, réalisée dans ces opérations de restructuration, permet également aux organisations de pouvoir recruter et partager du personnel plus expérimenté que celui auquel elles auraient pu prétendre seules.

- *Amélioration des avantages sociaux :*

Le bénéfice sûrement le plus facilement discernable est l'amélioration des avantages sociaux et l'augmentation des opportunités de carrière offertes aux salariés, employés par une structure plus importante. La taille est aussi synonyme de sécurité de l'emploi pour les salariés qui voient à travers cette restructuration stratégique une organisation devenue plus forte et pérenne.

- *Renforcement de l'image et de la visibilité de l'organisation :*

Quelques personnes interviewées ont également indiqué, comme bénéfice des restructurations, le renforcement de l'image et de la visibilité de leur organisation. En augmentant leur taille, les organisations peuvent attirer davantage l'attention et avoir plus de ressources à investir en marketing et communication. Elles peuvent également bénéficier de l'association avec des organisations qui ont une bonne réputation auprès de publics variés.

### **1.3.4.3 Quels sont les coûts et les défis liés à la mise en œuvre d'opérations de restructuration stratégique ?**

Certains des coûts induits par les opérations de restructuration sont évidents. Les organisations peuvent additionner les frais engagés pour un consultant, un juriste, un déménagement, un nouveau stock de papier à en-tête, etc.. Cependant la somme de ces dépenses ne donne souvent pas une vision réelle du coût des restructurations. Les personnes interrogées ont insisté sur les coûts cachés de ces opérations tels que le temps passé en réunion ou le temps consacré à maintenir deux progiciels de comptabilité pendant la phase de transition.

Un temps significatif doit être investi dans des réunions et des rencontres informelles pour faire avancer les décisions. Il est également nécessaire de communiquer largement et régulièrement pour obtenir le support de l'ensemble des équipes. Ces efforts doivent redoubler dans la phase critique du démarrage du partenariat afin de garantir son succès.

Les analyses conduites dans le cadre de cette enquête ont néanmoins mis en évidence une sous-estimation chronique du temps nécessaire et donc de son coût. Le peu d'attention porté à l'estimation du coût temps suggère que certaines organisations étaient plus motivées pour mettre en œuvre une stratégie de management populaire auprès de leurs financeurs et maintenir ainsi leur soutien financier, que d'évaluer le coût-bénéfice de différentes options stratégiques.



Cinq défis majeurs à relever ont été identifiés : *la baisse de motivation des administrateurs et des salariés, des problèmes de leadership, des différences de culture entre les associations, des problèmes d'identité et un turnover des salariés.*

- *Baisse de motivation des administrateurs et des salariés :*

L'expérience des fusions dans le secteur lucratif a montré combien ces opérations pouvaient entamer le moral des équipes et, par voie de conséquence, avoir des répercussions négatives sur les résultats attendus de ces fusions.

Ces considérations prennent encore plus d'importance dans le secteur non lucratif où les salariés et administrateurs tirent leur motivation principalement de la cause soutenue. Si leur engagement venait à être ébranlé, du fait des changements induits par une restructuration stratégique, les effets négatifs pourraient être bien supérieurs à ceux observés dans le secteur lucratif, les organisations nonprofits ne pouvant généralement pas influencer sur le moral de leurs équipes par des incitations financières.

Gagner le soutien des salariés et des administrateurs est donc un défi majeur pour les NPO. Elles doivent communiquer et les impliquer le plus possible en amont du processus de restructuration.

Un effort particulier de communication doit être porté vis-à-vis du personnel d'encadrement. Les interviews ont notamment révélé que les managers ressentaient particulièrement les répercussions de ces opérations de restructuration (augmentation de la charge de travail et de la pression, peur de perdre son poste ou son influence au sein de l'organisation, etc.) avec une conséquence directe sur leur moral et leur productivité, entraînant parfois des démissions.

- *Problèmes de leadership :*

En toute logique, des problèmes de leadership surviennent lors des opérations de restructuration. Beaucoup d'entre eux concernent les difficultés rencontrées par la direction pour trouver le juste équilibre entre une démarche autoritaire et une approche participative, les deux étant importantes pour mener à bien un partenariat stratégique.

Le problème le plus épineux, rencontré dans les cas étudiés, est sûrement le partage du pouvoir. Ainsi, afin d'éviter d'entamer le moral des équipes avec le sentiment qu'une organisation prend le contrôle de l'autre, certains partenariats étudiés ont fait le choix de mettre en place des codirections. Cependant, le résultat de ce partage des postes de direction a souvent été source d'une grande confusion pour les salariés, notamment pour savoir qui était réellement responsable et de quoi. Quand les rôles étaient clairement définis, les équipes éprouaient néanmoins des difficultés à s'adapter aux différents styles de management de leurs codirecteurs.

D'autre part, les directeurs ont parfois eu des difficultés à adapter leur management à des organisations plus grandes, nécessitant une délégation de pouvoir importante et, suivant le modèle de partenariat retenu, des délais de décision plus longs car impliquant davantage de personnes (partenaires, « filiales »).

Enfin les directions n'ont parfois pas suffisamment consacré de temps à traiter les inquiétudes et le scepticisme de leurs équipes vis-à-vis des partenariats mis en œuvre.

- *Différences de culture entre les associations :*

Sur la base des recherches conduites pendant cette étude, il semble que dans toutes les opérations de restructuration stratégique, les organisations aient expérimenté des différences de culture entraînant des crises.

La culture d'une organisation est la combinaison de nombreux aspects (politique, philosophique, de procédures, de gestion des réunions, de relations hiérarchiques et transversales, etc.). Cependant, l'aspect le plus important est la manière dont les décisions sont prises : Par qui ? Avec qui ? En recherchant le consensus ? Sous quel délai ? Qui est informé ? etc..

La caractéristique de la culture d'une organisation est de devenir invisible à ses salariés et administrateurs. Ce qui explique que la majorité des crises culturelles surviennent à l'improviste lors des opérations de restructuration stratégique.

Il ne suffit pas de servir les mêmes clients, de partager les mêmes approches professionnelles et valeurs philosophiques pour éviter les problèmes de différences culturelles. Si les crises culturelles doivent être traitées, les différences culturelles ne doivent pas être systématiquement considérées comme un obstacle. Reconnues et acceptées, elles peuvent, au contraire, enrichir les organisations.

- *Problèmes d'identité :*

Alors que la culture est une préoccupation surtout interne, l'identité d'une organisation est un actif vis-à-vis de l'externe. C'est cet actif qui attire et favorise la loyauté des salariés, des administrateurs, des clients et des financeurs, auprès d'une organisation particulière. Cette loyauté et la fidélité qui en découle, notamment auprès des donateurs privés, est essentielle pour assurer la pérennité de cette organisation.

Le symbole le plus visible de l'identité d'une organisation est son nom (ou sa marque) et souvent les batailles les plus « âpres » dans les restructurations stratégiques concernent le changement de ce nom. Les recherches ont démontré que lorsque les organisations se concentraient sur l'amélioration de leur mission, sur le renforcement de leur projet associatif, cela permettait souvent de dépasser les craintes et blocages liés à la préservation de l'identité.

- *Turnover des salariés :*

L'impact du turnover, lors de restructurations stratégiques, s'est révélé bien plus faible que prévu : seulement 10 % des personnes interrogées ont déclaré que ce turnover avait représenté un challenge, loin derrière les autres défis évoqués ci-dessus.

Souvent dans les partenariats étudiés, les dirigeants s'étaient engagés à ne licencier personne et ils ont presque tous tenu leur promesse. Lorsque l'objectif était de réduire les coûts de personnel, cela c'est généralement fait en s'appuyant sur l'attrition naturelle. A quoi correspond alors ce turnover ?

Pour comprendre le coût que peut représenter le départ de salariés dans certaines opérations de restructuration stratégique, il est important d'en comprendre les raisons. Ce turnover peut être la conséquence indirecte de ces opérations de consolidation : le changement de directeur et de style de management peut entraîner des départs volontaires ou involontaires ; de même le changement de taille de la nouvelle organisation a parfois pour conséquence des départs de personnes ne se retrouvant pas dans cette nouvelle organisation tentaculaire.

Pour minimiser au maximum ces coûts de turnover, les dirigeants devront prendre en compte que les restructurations, dans le secteur lucratif, sont synonymes de licenciements et par analogie cela génère des craintes au sein des salariés d'organisations non lucratives envisageant ce type d'opération. Les directeurs devront lever ces peurs et adopter une communication transparente et personnalisée si des licenciements sont envisagés. De plus, les organisations doivent se préparer à voir partir certains de leurs salariés, conséquence naturelle des changements structurels opérés.

#### **1.3.4.4 Quels facteurs contribuent au succès des restructurations stratégiques ?**

Quatre principaux facteurs clés de succès ont été recensés lors des entretiens réalisés pour cette étude : *la planification, la transparence et la communication, la confiance, des leaders forts et des équipes impliquées.*

- *Planification :*

Les analyses menées ont pointé l'importance de planifier et également de disposer des ressources nécessaires, pour garantir le succès des restructurations stratégiques. Ainsi, cette étude a mis en évidence que, comme les grandes organisations ont souvent plus de ressources que les petites, le taux de réussite dans la mise en œuvre de ce type de partenariat augmente avec la taille des organisations impliquées.

Pour de nombreux responsables interrogés, il est primordial, avant de se lancer dans la mise en œuvre du partenariat, de bien analyser son impact sur la performance de la mission de l'organisation, d'identifier précisément les coûts de mise en œuvre et de chercher à bénéficier du retour d'expérience d'opérations similaires. La participation des parties prenantes (salariés et administrateurs) à la phase de planification permet de les impliquer et de sécuriser leur soutien, notamment en les informant des résultats réalistes attendus de cette restructuration.

- *Transparence et communication :*

Les individus ont besoin d'être informés et convaincus de l'intérêt de participer à un processus de changement, en l'occurrence une opération de restructuration stratégique. Ils ont également besoin d'information pour coordonner et combiner efficacement le travail entre les organisations participant à ce partenariat. Une fusion peut ainsi être une stratégie efficace, pour des

organisations non lucratives, si elle est entreprise de plein gré, avec une vision partagée par les partenaires, de la finalité de cette fusion.

Cependant, pour plusieurs personnes interviewées au cours de cette enquête, il est important qu'à un moment donné un leader - généralement le directeur - indique à tout le monde la finalité du partenariat envisagé et qu'il conduise l'organisation dans cette direction. En résumé la communication ne doit pas être synonyme de discussion sans fin, il est important de décider et d'agir.

- *Confiance :*

C'est tout simplement plus facile et plus rapide de négocier avec des personnes en qui nous avons confiance. Les coûts de transaction diminuent à mesure que la confiance augmente.

Cette étude a mis en évidence que les organisations qui avaient des similitudes et déjà établi des relations par le passé étaient plus à même de se faire confiance et donc de construire un partenariat. A mesure que les organisations ont pu apprécier la compétence, la transparence, l'implication et la fiabilité de leurs partenaires, la confiance a progressé et de plus en plus rapidement, offrant ainsi davantage d'opportunités aux « stakeholders » de chaque organisation de se rencontrer et se connaître.

- *Des leaders forts et des équipes impliquées :*

Cette étude a aussi mis en évidence que les individus peuvent contribuer aussi bien au succès qu'à l'échec d'une opération de restructuration stratégique.

L'habileté des porteurs de ces projets de partenariat - la plupart du temps les directeurs - est cruciale. Ils doivent être capables de rapprocher les différentes parties, prendre les décisions difficiles, gagner le respect des organisations partenaires, prendre des décisions basées sur la mission et non sur l'ego, travailler énormément et obtenir une forte implication de leurs équipes.

Les réponses à cette enquête ont également fait ressortir l'importance d'avoir du personnel capable de s'adapter, faisant confiance à son chef et favorable au partenariat. Il est très important d'avoir du personnel ayant un esprit de collaboration, particulièrement dans la phase critique de démarrage du partenariat pendant laquelle les mécanismes de collaboration ne sont pas encore bien établis ni bien rodés.

## II - Etude de cas de Restructurations Stratégiques

Après avoir présenté, dans la première partie de ce mémoire, les principales évolutions « des règles du jeu » dans le secteur associatif, les stratégies de coopération que les associations peuvent développer pour s'adapter à ces changements, ainsi que les différentes formes que peuvent prendre ces stratégies, nous allons étudier, dans cette deuxième partie, plusieurs cas réels de restructurations stratégiques mises en œuvre par des associations.

Comme nous l'avons évoqué à la section 1.3.3, les restructurations stratégiques font référence à deux grands types de partenariats : les alliances stratégiques et les intégrations organisationnelles. Les cas retenus et analysés dans cette deuxième partie relèveront tous des intégrations organisationnelles. Ce choix a été motivé par le temps limité pour réaliser cette étude de cas et parce qu'il semblait plus intéressant d'étudier ce type de partenariat qui impacte davantage la gouvernance et l'autonomie des partenaires, incluant la création et/ou la dissolution d'une ou plusieurs associations. Ce choix ne signifie nullement que les modèles de partenariat relevant des alliances stratégiques soient des stratégies moins efficaces pour les associations. Comme décrit à la section 1.3.3, chaque modèle répond à un ou plusieurs objectifs spécifiques.

Les cas étudiés concerneront en premier lieu le modèle « groupement de moyens », puis la « fusion » et enfin le modèle « holding-filiales » ou consortium, comme une alternative possible à la fusion. Pour chacun de ces trois modèles possibles de partenariat, nous aborderons les différents instruments juridiques accessibles aux associations.

### 2.1 Les groupements de moyens : le partage de salariés

Nous avons défini précédemment le modèle groupement de moyens comme la création d'une nouvelle organisation intégrant tout ou partie des fonctions administratives de deux ou plusieurs associations. Le but recherché, à travers ce partenariat, est d'accroître l'efficacité administrative en créant une organisation séparée qui pourra fournir des services à de multiples associations. Le terme administratif doit être pris dans son sens le plus large, c'est-à-dire pouvant comprendre l'ensemble des fonctions supports aux opérations et de direction. L'ambition de cette forme de partenariat peut être à plus ou moins grande échelle, en fonction notamment de la taille de ses membres, mais aussi des fonctions administratives mises en commun.

Nous aborderons les groupements de moyens à travers deux objectifs principaux. Tout d'abord le partage de salariés et dans le chapitre suivant la mutualisation de moyens.

Les changements intervenus dans l'environnement des associations, au cours de la dernière décennie, et évoqués notamment au chapitre 1.1, ont eu pour conséquence de complexifier la gestion des associations. La pérennisation des activités associatives est, aujourd'hui, de plus en plus conditionnée par la présence de personnel qualifié, s'engageant dans la durée. Cependant les associations – surtout les petites - ont souvent des besoins de professionnels à temps partiel. D'autre part, les emplois aidés, qui parfois apportent des éléments de réponse à court terme, ne sont pas porteurs de solutions durables.

Les petites associations se retrouvent donc confrontées à la problématique suivante : comment attirer les compétences nécessaires au développement de leur projet associatif quand leurs besoins et/ou leurs moyens ne concernent que des postes à mi-temps, voire moins ?

Le législateur a apporté une solution avec la création des groupements d'employeurs.

### 2.1.1 Un Groupement d'Employeurs (GE), qu'est-ce que c'est ?

Inspiré du secteur agricole et créé par la loi du 25 juillet 1985 modifiée, le groupement d'employeurs est une association « loi 1901 » ayant pour but de recruter des salariés pour les mettre à disposition de ses adhérents. Depuis la loi du 1<sup>er</sup> août 2005 les GE peuvent se constituer sous forme de sociétés coopératives.

Les adhérents d'un GE peuvent être des entreprises, des associations et sous certaines conditions des collectivités locales.

Le GE constitue un cas de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif autorisé par le législateur et permet ainsi d'éviter d'encourir des sanctions pénales en cas de prêt de main-d'œuvre, d'une association à une autre, et qui serait requalifié en prêt de main-d'œuvre illicite, car elles n'auraient pas respectées des règles jurisprudentielles complexes.

Le GE a un objet limitatif double qui est :

- D'une part de mettre ses salariés à la disposition de ses membres.
- D'autre part d'aider et de conseiller ses membres en matière de formation et de gestion des ressources humaines. Le GE peut ainsi devenir, pour les associations adhérentes, une Direction des Ressources Humaines.

Au-delà de la définition juridique, il est possible de définir le Groupement d'Employeurs (GE) comme une association dont le métier est de construire des emplois à temps plein à partir de "morceaux d'emplois" (on parle de maillage).

#### Exemple :

Une association culturelle a besoin de quinze heures de secrétariat par semaine. C'est aussi le cas, sur un même territoire, d'une association sportive et d'une association humanitaire qui, elles, ont besoin d'une dizaine d'heures chacune.

En regroupant les besoins de ces trois associations au sein d'un groupement d'employeurs, chacune d'elles bénéficie de la mise à disposition d'un secrétariat en fonction de ses besoins, sans avoir à assurer la charge administrative d'un employeur. En effet, cette charge est dévolue au groupement d'employeurs. Les associations utilisatrices n'ont qu'à payer une facture de mise à disposition à la fin de chaque mois.

### 2.1.2 Quels sont les avantages pour les associations ?

Par la formule du GE, les employeurs associatifs peuvent trouver une réponse à deux types de besoins en personnel : des *besoins saisonniers récurrents* et des *besoins à temps partiel*.

Le GE permet aux associations adhérentes de :

- Accéder à un personnel non permanent opérationnel et fidélisé (c'est notamment le cas pour les activités associatives saisonnières : clubs sportifs de stations balnéaires ou centres de vacances).
- Disposer de compétences à temps partiel fidélisées.
- Maîtriser les coûts des personnels non permanents. Le GE n'ayant pas vocation à faire de bénéfices, les coûts de mise à disposition sont inférieurs de 10 à 30 % à ceux de l'intérim. De plus l'entreprise est dégagée d'un certain nombre de tâches liées à la gestion du personnel (recrutement, opérations administratives liées à l'embauche et à la gestion du personnel, etc.).
- Accroître la motivation et la polyvalence des salariés non permanents. En offrant à ses salariés des contrats de travail à durée indéterminée, le GE leur garantit un emploi stable et leur propose un statut attractif. Les salariés du groupement bénéficient des mêmes conditions d'emploi que s'ils étaient rattachés à l'association où ils travaillent. Le GE a en charge leur formation et le développement de leurs compétences. Par l'enrichissement des activités et des expériences qu'il engendre, le travail en temps partagé développe les compétences et la polyvalence des salariés

du GE. De plus ces salariés peuvent bénéficier des avantages propres au groupement (Comité d'entreprise, œuvres sociales, etc.).

- Disposer de cadres ou de techniciens qualifiés en proportion des besoins. Le GE permet aux associations de disposer à temps partiel de cadres ou de techniciens qualifiés, dans les fonctions stratégiques de l'association. Cette formule permet à l'association de renforcer ses compétences (marketing, comptabilité-gestion, informatique, ressources humaines, etc.), générant ainsi un effet dynamique sur son activité et favorisant son développement.

Le GE offre également, dans certains cas, la possibilité d'externaliser la fonction RH pour tous les salariés de l'association et pas seulement pour ceux mis à disposition par le GE. Grâce au dispositif dit «tiers de confiance» (ou dispositif impact emploi) mis en place avec l'URSSAF, par l'article 13 de la loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2002, le groupement d'employeurs peut désormais décharger les associations adhérentes (pour les adhérents de moins de 10 salariés uniquement) des tâches liées à la gestion de leurs propres salariés, comme par exemple : établir leurs fiches de paye et les diverses déclarations sociales. Attention cependant, dans ce cas, cette activité sera assimilée à une prestation de service lucrative et donc soumise aux impôts commerciaux (IS, TVA et TP).

La constitution d'un GE apparaît également comme une opportunité de consolider la coopération entre ce réseau d'associations adhérentes qui pourront ainsi se rapprocher davantage les unes des autres.

Cependant, Le GE ne répond pas à deux autres types de besoins des associations :

- Les besoins de salariés permanents et à temps plein, car ces besoins sont normalement satisfaits par des CDI conclus directement par l'association.
- Les besoins de salariés occasionnels ou aléatoires, car ces besoins sont du ressort, soit du travail temporaire, soit d'un contrat à durée déterminée.

### *2.1.3 Quels sont les avantages pour le salarié ?*

Le GE permet aux salariés de :

- Relever d'un employeur unique (le GE), ce qui est plus simple en matière de couverture sociale et d'organisation de la relation de travail que la situation du pluriactif dépendant de plusieurs employeurs.
- Bénéficier d'une plus grande sécurité d'emploi, en raison de la dimension collective du groupement.
- Etre rattaché à une convention collective et pouvoir bénéficier de formations. Les adhérents d'un groupement d'employeurs doivent déterminer la convention collective qui s'appliquera aux salariés du groupement s'ils ne relèvent pas tous de la même ou si certains d'entre eux ne rentrent dans le champ d'aucune. La DDTE devra accepter ce choix afin d'éviter que des employeurs relevant d'une convention « contraignante » ne cherchent à s'y soustraire par la création d'un GE.
- Avoir l'assurance de percevoir son salaire même en cas de défaillance de l'un des membres du groupement, ceux-ci étant solidairement responsables des dettes contractées à l'égard des salariés.
- Le salarié n'a qu'un seul employeur, mais a une activité diversifiée et enrichissante.

### *2.1.4 Quelle est la fiscalité applicable aux GE ?*

La fiscalité appliquée au groupement d'employeurs est celle de ses membres. Ainsi, si l'un des membres est fiscalisé, le GE sera fiscalisé et devra donc facturer l'ensemble de ses adhérents avec de la TVA, que les membres non assujettis ne pourront pas récupérer. Pour éviter cet éventuel surcoût, les GE associatifs sont souvent spécialisés entre GE fiscalisés (ne comprenant que des adhérents soumis aux impôts commerciaux) et GE non fiscalisés.

Cette fiscalité représente une difficulté qui freine le développement des GE, lorsqu'ils souhaitent mutualiser des emplois entre des adhérents de nature différente (entreprises privées, associations,

collectivités territoriales). La Commission Européenne souhaitant aujourd'hui permettre aux Etats de réduire la TVA dans les services ne risquant pas de fausser la concurrence au sein de l'UE, nous pouvons espérer que « Bruxelles » acceptera prochainement d'adapter la fiscalité des GE à la réalité de leur fonctionnement.

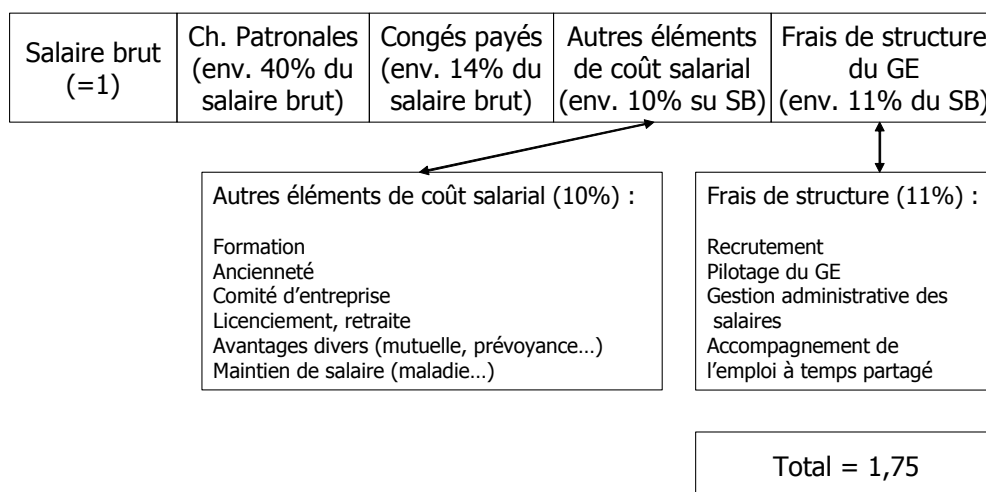
Si le GE est non fiscalisé, car aucun de ses membres n'est soumis aux impôts commerciaux (IS, TVA et TP), alors il devra acquitter la Taxe sur les Salaires (TS) pour les rémunérations versées à ses salariés. Les associations bénéficient d'un abattement de 5 651 € annuel (en 2007) sur le montant de la taxe à payer, c'est-à-dire qu'elles ne paieront pas de TS tant que son montant sera inférieur à 5 651 euros par an. Le salaire d'un employé payé au SMIC génère environ 900 € de taxe sur les salaires, un GE ne paiera la taxe sur les salaires que s'il emploie plus de 6 salariés payés au SMIC.

Comme l'objectif du groupement d'employeurs est d'équilibrer ses comptes et non de dégager des profits, il n'aura pas à payer d'Impôt sur les Sociétés (IS). Selon Sophie Le Naoures de la Fédération Française des Groupements d'Employeurs (FFGE), les cas d'exonération pour l'Imposition Forfaitaire Annuelle (IFA), prévus à l'Art. 223 septies du CGI s'appliquent également aux GE.

Le groupement d'employeurs, peut néanmoins, dans le but de constituer des réserves, dégager un excédent non imposable à hauteur de 10 000 € maximum (art. 57 de la loi du 23/02/2005 relative au développement des territoires ruraux). Cette réserve, en franchise d'impôt sur les bénéfices, peut être utilisée pendant cinq ans pour mettre en œuvre la responsabilité solidaire des adhérents. Si la réserve constituée cinq années auparavant n'a pas été utilisée, l'impôt sur les bénéfices devra être payé sur son montant.

### 2.1.5 Comment sont déterminés les coûts de mise à disposition des salariés ?

Le schéma ci-dessous - extrait du livre « Les Groupements d'employeurs - mode d'emploi » de F. Delalande et L. Buannic - décompose le coût d'un salarié d'un GE mis à disposition et refacturé à ses adhérents (appelé le coefficient de facturation). Le coût d'un salarié se situe souvent aux environs de 1,7 à 1,8 du salaire brut, soit bien en deçà du coût de l'intérim.



Les expériences montrent que, pour un GE qui emploie du personnel permanent pour en assurer la gestion (ex : une secrétaire-comptable et un directeur), un minimum de 20 000 heures/an (environ 12 salariés Equivalent Temps Plein - ETP) sont nécessaires pour atteindre le point mort (c'est-à-dire couvrir les charges fixes des permanents) et assurer ainsi la pérennité du GE.

### 2.1.6 Quels sont les freins au développement des GE ?

Selon la FFGE, il y aurait aujourd'hui en France, environ 3 500 GE agricoles représentant environ 12 000 salariés, et plus de 400 GE entre entreprises qui représentent environ 8 000 salariés.

La FFGE estimerait le nombre de GE entre associations à seulement 50, dont 15 seraient adhérents de cette Fédération.

Le Ministère de la Jeunesse et des Sports indique sur son site qu'une enquête effectuée en 2005 aurait recensé plus de 110 groupements d'employeurs sportifs. Ils gèreraient plus de 1 100 salariés et 1 670 clubs sportifs adhérents.

Il n'y a malheureusement aujourd'hui pas de sources fiables permettant de connaître précisément le nombre de GE associatifs et son évolution. Cependant, il est certain qu'il existe de nombreux groupements d'employeurs dans les champs du sport et de l'animation et que leur nombre va en grandissant. Le site du réseau des Groupements d'Employeurs Sport (GES) du département 76 (<http://www.apsj76.fr/developpement-et-ingenierie/reseau-76-des-groupements-d'employeurs-sport.html>) donne des indications sur l'importance du développement des GE dans le secteur sportif : il y a aujourd'hui 31 GES en Haute-Normandie, employant 41 salariés dans 15 disciplines sportives différentes. 24 GES ont été créés depuis 2004 pour le seul département de la Seine-Maritime.

Ce phénomène peut s'expliquer par la raison suivante : le Ministère de la Jeunesse et des Sports, via ses services déconcentrés (DRJS, etc.) et les 96 Associations Profession Sport (le dispositif "Profession sport" a été mis en place par le Ministère pour soutenir l'emploi dans le secteur associatif), communique beaucoup sur ce dispositif. Le partage de salariés est une question cruciale dans ce secteur (notamment pour les postes de moniteurs et d'éducateurs) et les différents exemples de GE sportifs créés ont eu un effet « boule de neige ».

Selon la FFGE, Le secteur de la culture semble également s'intéresser au GE.

Les recherches réalisées dans le cadre de ce mémoire ont permis de mettre en évidence les freins suivants au développement des GE :

- *Un manque d'information et de communication sur le dispositif* : le faible développement des GE dans le secteur associatif est en grande partie lié à la méconnaissance de ce dispositif par les associations mais aussi par les personnes ressources : les différents dispositifs d'appui aux associations, les inspecteurs du travail, les services fiscaux, etc.

La possibilité de créer un GE spécifique aux « Nouveaux services-emploi jeunes » a été largement méconnu, ainsi que la tolérance accordée par les DDTEFP de créer un poste emploi jeune en charge du fonctionnement et des aspects financiers du GE. Nous verrons, à travers l'exemple d'un GE (le GEANS), plus loin dans cette section, qu'il s'agissait pourtant d'une opportunité très intéressante.

Comme évoqué précédemment, le succès du développement des GE dans le secteur du sport est lié aux actions de communication des DRJS et des Associations Profession Sport.

- *La responsabilité solidaire* : les adhérents sont solidairement responsables des dettes sociales (salaires et charges sociales) du GE, un membre défaillant peut donc entraîner la responsabilité financière d'un autre (ou de tous les autres). Ce principe peut apparaître à certains comme un frein à la création d'un GE. Pourtant, des outils existent pour se prémunir de ce risque. Une première solution concerne le dépôt de garantie : le GE demandera à ses futurs membres de verser un dépôt de garantie lors de leur adhésion. Cette solution permet de créer de la trésorerie mais pose souvent un problème aux petites associations. Une autre solution consiste alors à mettre en place une caution bancaire en faveur du GE représentant un ou deux mois des salaires et charges du personnel mis à disposition (coût de 1,5 % à 2 % du montant garanti). D'autres GE ont retenu le principe de la facturation et du paiement avant la réalisation des prestations. Nous avons également évoqué, lors de l'étude des aspects fiscaux, que le GE pouvait constituer sous certaines conditions des réserves financières. Néanmoins, quelle que soit la solution retenue, les demandes d'adhésions devront être soigneusement étudiées : analyse des comptes annuels et aussi de la qualité de la gouvernance des candidats.

L'ensemble des personnes, interrogées dans le cadre de ce mémoire, ayant expérimenté des GE, ont déclaré que ce principe de responsabilité solidaire imposait une forte implication des adhérents et permettait ainsi de souder les associations partenaires. F. Delalande et L. Buannic, les auteurs du livre *Groupements d'employeurs- mode d'emploi*, écrivent : « Le législateur a créé en juillet 2005 des Entreprises de Travail à Temps Partagé (ETTP). Ces sociétés ne prévoient pas de responsabilité solidaire. Si, en apparence, cela facilite les choses, il nous semble cependant



difficile d'imaginer une structure d'emploi à temps partagé solide et pérenne sans responsabilité solidaire ».

C'est en effet ce principe de responsabilité solidaire qui différencie la nécessaire démarche partenariale des membres d'un GE, d'une relation de type prestataire de service avec une société d'intérim, une ETTP, etc.

- *Le problème de la confidentialité* : certaines associations craignent, particulièrement dans le cas du partage d'un poste de comptable, que leur situation financière soit communiquée aux autres adhérents utilisateurs de ce salarié et à l'ensemble du groupement lui-même. D'après Sophie Le Naoures de la FFGE, il s'agit là d'une « fausse excuse ». En effet, les autres formes de recours à des emplois à temps partiel, comme par exemple le multi-salariat, ne garantissent pas plus la confidentialité. Le point 3 de la charte de la FFGE stipule que les GE doivent « obtenir confidentialité et devoir de réserve de ses salariés ». Il faut prévoir dans les contrats de travail une clause de confidentialité et un devoir de réserve. Sophie Le Naoures pense, au contraire, que le partage de salariés permet le partage de bonnes pratiques, de savoir-faire entre les associations partageant les mêmes salariés. Enfin, la confidentialité ne doit pas être synonyme de non transparence, surtout quand les partenaires sont tous responsables solidairement de la défaillance de l'un d'entre eux.
- *L'investissement nécessaire au montage du groupement* : la nécessaire réflexion en amont que nécessite ce montage (recherche de partenaires, modalités d'adhésions, de refacturation, déclarations administratives, etc.) dissuade souvent les associations de créer un GE. Ce blocage est d'autant plus fort que les dispositifs d'aide au montage et au démarrage des groupements sont méconnus.
- *Insuffisance et/ou méconnaissance des aides pour financer la mise en place d'un GE* : les dispositifs d'aides sont peu connus et encore insuffisants pour permettre le développement des GE Associatifs, qui représentent pourtant une solution pérenne pour consolider l'emploi associatif. Les principales aides financières recensées pour le montage du projet (prise en charge du coût du porteur, d'honoraires de conseils, etc.) ou pour l'accompagnement dans sa phase de démarrage (par exemple le financement du poste de directeur ou coordinateur du GE) proviennent des organismes suivants : le Conseil Général, le Conseil Régional, la DDTEFP, le FSE, les services déconcentrés de ministères (ex : les DRJS) et également des fondations privées (la Fondation de France dans le cadre de l'appel à projet : « initiatives solidaires et création d'emplois ») et du mécénat (ex : soutien de la caisse d'Épargne à la création d'un GE). Le soutien peut également être apporté en nature (mise à disposition de locaux, d'équipements, d'un temps partiel pour la coordination des activités du GE, etc.). L'autorisation accordée par la DDTEFP d'embaucher un emploi jeune pour gérer le groupement était également une source de financement non négligeable.

### 2.1.7 Trois exemples de GE

Après avoir présenté le dispositif du GE, nous allons étudier trois exemples de groupements d'employeurs associatifs, retenus pour la diversité des motivations ayant poussé à leur création. En premier lieu nous aborderons en détail le GE MEDIA (Mutualisation d'Emplois pour le Développement Inter Associatif), puis nous découvrirons l'initiative du GE Emergences et enfin nous évoquerons la particularité du groupement d'employeurs GEANS (Groupement d'Employeurs Associatifs pour les Nouveaux Services).

Les personnes souhaitant approfondir ce sujet trouveront d'autres exemples de GE à la fin de cette section et des références dans la bibliographie.

#### ➤ Le GE MEDIA (Mutualisation d'Emplois pour le Développement Inter Associatif)

(Source : documentation fournie par le GE et entretien avec son Coordonateur, Grégory Autier)

#### *Initiative du projet :*

- A partir de la Maison des associations d'Hérouville Saint Clair (14), une dizaine d'associations se sont regroupées pour mettre au point et développer un projet visant à la fois la mise à disposition de personnels qualifiés auprès de ces associations et la pérennisation d'emplois souvent précaires

dans le secteur associatif. La première réunion a eu lieu en février 2003. En octobre 2004, le GE MEDIA était créé et le premier salarié embauché en juillet 2005.

- Grégory Autier, directeur de la maison des associations (S3A) et coordonateur du GE précise que la principale motivation de ces associations était d'ordre économique et liée à la fin des emplois jeunes. La question se posait alors de la pérennisation de ces emplois devenus qualifiés. Le dispositif emploi jeune et les aides importantes accordées n'avaient alors pas favorisé les logiques de partage de salariés, mais plutôt encouragé des comportements individualistes. Les associations voulaient également sortir de la logique des contrats aidés ayant pour conséquence de devoir repartir à zéro tous les 2 ou 3 ans. Enfin des très petites associations, composées uniquement de bénévoles ne voulaient pas devenir « employeur » pour un poste de secrétaire comptable à temps partiel.

#### *Aides au montage et au démarrage du projet :*

- Le GE MEDIA a bénéficié des aides financières suivantes pour le montage du projet : la DDTE et la DDJSVA. Les organismes suivants ont également apporté leur concours : la fondation MACIF (Formation des fondateurs sur la gestion du GE avec un zoom approfondi sur la responsabilité solidaire), le DLA (mis à disposition de 5 jours d'un conseil) et enfin la Maison des associations d'Hérouville St Clair a mis à disposition gratuitement des locaux, du matériel (mobilier, ordinateur, etc.) et son directeur comme porteur de projet et ensuite coordonateur du GE à raison de 1 jour par semaine. Le GE a pris en charge progressivement ces différents coûts au fur et à mesure que son autonomie financière grandissait. Cependant, il ne peut toujours pas, à ce jour, autofinancer le poste du coordonateur. Celui-ci est pris en charge financièrement par la Fondation de France sur une période de 18 mois (2007-2008), dans le cadre d'un appel à projet intitulé « Initiatives solidaires et création d'emplois ».

#### *Fonctions partagées :*

- Actuellement, les emplois partagés concernent les fonctions administratives (secrétariat et comptabilité). Des discussions sont en cours avec les adhérents actuels et de nouveaux membres pour partager les postes suivants : informatique, chargé de communication, webmaster et chargé d'entretien.

#### *Bassin d'emploi visé :*

- Le GE MEDIA limite son intervention à la communauté d'agglomération de Caen la Mer (14), traduisant la volonté de ne pas imposer des temps de déplacement trop longs aux salariés et d'éviter de refacturer des frais de déplacements aux adhérents. Selon Grégory Autier, « la proximité des adhérents est un gage de confiance ». Le GE MEDIA n'a pas la volonté de devenir un gros GE, mais plutôt de favoriser l'essaimage.

#### *Chiffres clés (juin 2007) :*

- 16 associations adhérentes (de secteurs variés : santé, animation, environnement, bio, handicap, musique, etc.). Tous les membres sont non fiscalisés ou alors ils ont mis en place une sectorisation (critère d'admission imposé par les statuts). Le GE est donc non fiscalisé et est soumis à la taxe sur les salaires, mais comme les effectifs sont réduits, le montant dû est actuellement inférieur à l'abattement.
- 4 salariés (2 temps plein et 2 temps partiel) et un poste de coordonateur du GE (1 jour par semaine). L'ensemble représente un ETP de 2,6. La convention collective du GE est celle du secteur de l'Animation.

#### *Modalités de fonctionnement du partage des salariés :*

- Le programme des besoins de salariés des adhérents du GE est élaboré semestriellement (en juin et décembre). L'arbitrage est fait par le coordonateur du GE.
- Chaque mois, les adhérents concernés par l'affectation d'un salarié au cours du mois suivant se réunissent (réunion téléphonique par exemple) pour procéder aux ajustements éventuels. Cette réunion a lieu dix jours avant le début du mois considéré.

- L'utilisateur et les salariés mis à disposition signent chaque mois un relevé des heures effectuées dans le mois.

*Coefficient de facturation :*

- Les mises à disposition de salariés pour une durée indéterminée, sont facturées en appliquant un coefficient de 1,55 au salaire brut.
- Dans le cas de mises à disposition à durée déterminée, le coefficient sera alors de 1,68 pour tenir compte du coût éventuel du départ du salarié.

*Gestion du principe de la responsabilité solidaire :*

- L'art. 12 des statuts stipule que «... cette responsabilité sera supportée en dernier ressort proportionnellement au montant de la facturation correspondant à la mise à disposition du personnel auprès des membres adhérents. La période de référence pour calculer cette responsabilité correspondra au six derniers mois précédant l'incident l'ayant déclenché. »
- L'art. 8 du Règlement Intérieur (RI) précise que : « afin de garantir le risque dû à la solidarité financière de ses membres vis-à-vis de ses dettes salariales et sociales, chaque adhérent règle, par prélèvement, la facture prévisionnelle de mise à disposition le 1<sup>er</sup> jour de chaque mois ». Cette mesure permet également de constituer de la trésorerie.
- L'article 10 du RI prévoit également la constitution d'un fonds associatif pour « contribuer prioritairement à garantir le risque de solidarité financière ». Ce fonds est alimenté par une contribution de 0,50 € par heure facturée.
- Pour permettre au GE MEDIA de trouver un autre adhérent capable de prendre les heures d'un salarié utilisé jusqu'à présent par un membre souhaitant quitter le GE, un préavis de 6 mois sera à respecter. En outre, si à l'issue de ce préavis, le groupement n'a pas trouvé de remplaçant, l'adhérent sortant devra en assumer les conséquences financières (pouvant aller jusqu'au coût du licenciement pour motif économique). Les candidats doivent bien réfléchir avant de s'engager !

*Gouvernance :*

- L'admission d'un nouvel adhérent est décidée en Conseil d'Administration à la majorité des voix exprimées. Cependant cette décision ne peut être prise que si les 2/3 des administrateurs sont présents, traduisant l'importance de contrôler les nouveaux membres. Le coordonateur du GE présentera systématiquement le GE MEDIA et les droits et obligations d'un membre devant le CA des candidats à l'adhésion.
- Chaque membre adhérent dispose d'une voix à l'Assemblée Générale et participe ainsi à l'élection du CA. L'association S3A (= la Maison des associations) est membre de droit du groupement et représentée obligatoirement au CA.

*Remarque :*

- Cet exemple de création d'un groupement d'employeurs associatifs montre que ce dispositif est bien adapté aux besoins des petites associations. Il met également en évidence la diversité des aides dont peuvent bénéficier les associations souhaitant créer un GE.
- L'étude de ce cas révèle néanmoins que l'atteinte du seuil de rentabilité, permettant notamment de couvrir le poste de coordonateur - indispensable à la dynamisation du GE et aux arbitrages à réaliser - prend plusieurs années. Le GE devra trouver des aides financières externes ou internes (majoration du coefficient de facturation aux adhérents) en attendant d'avoir atteint la taille critique permettant d'absorber les charges fixes des permanents. Pour le GE MEDIA, Gregory Autier estime cette taille critique à environ 10 ETP. Le GE MEDIA doit en partie son succès à l'appui de la Maison des associations. Une expérience intéressante à dupliquer sur d'autres territoires...

*Pour plus d'information :* <http://www.gemedia.asso.fr>

### ➤ Le GE Emergences

(Source : documentation fournie par le GE et entretien avec sa Directrice, Véronique Michel)

#### *Initiative du projet :*

- A la différence du GE MEDIA, présenté ci-dessus, le GE Emergences (GEE) n'est pas à l'initiative d'associations employeurs souhaitant partager des emplois. Il est né du constat suivant réalisé par des dirigeants d'associations et des consultants : le secteur de l'ESS est en pleine expansion et demandeur de compétences professionnelles (RH, comptabilité, marketing et communication) pour se développer. Mais les structures de l'ESS ne peuvent souvent se permettre d'embaucher ces ressources à temps plein ou même à mi-temps. Ces porteurs de projets ont donc décidé de créer le GEE pour répondre à leurs besoins en leur permettant de partager les compétences d'un ou plusieurs salariés.
- Les statuts ont été déposés en décembre 2003, suivi d'une phase de diagnostic d'un an. Le 1<sup>er</sup> salarié a été embauché en décembre 2004.

#### *Aides au montage et au démarrage du projet :*

- Le GEE a bénéficié pour son lancement d'un cofinancement FSE et DRTEFP sur le développement des nouvelles formes d'emploi. Puis un financement de la DRDJS d'Ile de France sur 2005-2006 pour la réalisation d'une action de valorisation des nouvelles formes d'emplois. Cette action avait pour objectif d'identifier et de capitaliser les pratiques, les freins et les atouts des mutualisations d'emplois dans le champ associatif en Ile de France. Ce travail d'enquête a permis au GEE d'affiner son projet et de définir les leviers d'actions prioritaires pour développer les emplois mutualisés. Les domaines de compétences décrits ci-dessous ont été confirmés par les besoins détectés. La méthodologie suivante a été retenue pour favoriser la création d'emplois partagés au travers du GEE : organisation d'actions régulières d'information et de mobilisation des partenaires habituels de la DRDJS IDF (APS, CRIB, DDVA, DDJS, DLA, points d'appui, club asso emploi, etc.) et d'employeurs associatifs.

#### *Fonctions partagées :*

- Les compétences du GE Emergences couvre 3 domaines de compétences : comptabilité et gestion salariale ; communication ; ingénierie et développement. Le GEE a développé un partenariat avec un cabinet d'Expertise Comptable permettant à ses adhérents de faire de réelles économies sur ce poste de charges. Ces 3 domaines de compétences ont été identifiés comme complémentaires des prestations proposées par les Associations Profession Sport (APS) et les structures d'accompagnement (DLA, points d'appui, club asso emploi, etc.).

#### *Bassin d'emploi visé :*

- Le territoire d'intervention du GE Emergence se répartit sur l'ensemble de l'Ile de France, en s'appuyant sur les bassins d'emploi départementaux. Les APS et les structures d'accompagnement agissant comme des prescripteurs, dans chaque département, auprès d'employeur associatifs, potentiels futurs adhérents du GEE.

#### *Chiffres clés (mars 2007) :*

- 12 associations adhérentes (des secteurs suivants : environnement, culture, loisirs et sport).
- 3 salariés (dont 2 à ¾ temps) et un 4<sup>ème</sup> en cours de recrutement. Les 2 postes salariés actuels (en dehors de la directrice) travaillent pour les 12 adhérents sur des fonctions différentes : comptabilité courante et gestion salariale pour l'un ; reporting comptable à l'expert comptable pour l'autre.

#### *Gestion du principe de la responsabilité solidaire :*

- Le GE Emergence a opté pour la solution de la caution bancaire afin de couvrir le risque de la responsabilité solidaire pour les adhérents. De plus chaque adhérent, afin de constituer un fonds de roulement, versera la première année une avance en compte courant égale à 20 % de sa facturation annuelle prévisionnelle.

#### *Gouvernance :*

- Chaque adhérent dispose d'un nombre de voix calculé en fonction du taux horaire annuel d'utilisation. Le partage du pouvoir dans le cas de ce GE n'est pas basé sur le principe de 1 adhérent = 1 voix.

#### *Remarque :*

- Ce deuxième exemple de GE montre bien que les financeurs considèrent les GE et donc le partage de salariés comme une solution pour améliorer la performance des associations, notamment des associations locales. Différentes instructions ministérielles et régionales soutiennent le développement d'emplois mutualisés dans le secteur associatif, facilitant ainsi l'accès à des financements aidant au lancement d'un GE.
- Cet exemple n'est pas à proprement parlé une opération de restructuration stratégique mise en œuvre par des associations. Cependant son approche différente du GE MEDIA montre les possibilités qu'offrent les collaborations avec différents prescripteurs (APS, DLA, points d'appui, etc.) pour recruter des adhérents et atteindre rapidement la taille critique (10 à 12 ETP) permettant la viabilité de cette forme de partenariat.
- Le partenariat mis en place avec un Expert Comptable permet également aux associations adhérentes du GE Emergences de réaliser des économies substantielles sur un poste de charges traditionnellement important et difficilement compressible. Ce partenariat est un atout également pour recruter de nouveaux adhérents.
- Les fonctions proposées par le GEE ont l'avantage de pouvoir être réalisées en grande partie à distance, permettant ainsi d'optimiser davantage la mutualisation des emplois et de recruter des adhérents sur un bassin d'emploi étendu.

*Pour plus d'information :* <http://www.ge-emergences.com>

#### ➤ GEANS (Groupement d'Employeurs Associatifs pour les Nouveaux Services)

(Source : documentation fournie par le GE et entretien avec sa DRH, Aude Bataille)

#### *Initiative du projet :*

- La loi N°97-940 du 16/10/97 prévoit qu'un groupement d'employeurs spécifique au programme « Nouveaux services-emplois jeunes » peut-être constitué par plusieurs employeurs afin d'embaucher des jeunes et de développer sur un territoire donné une activité commune correspondant aux objectifs du programme.
- Le GEANS a été créé le 13/01/1998, à l'initiative de la Ligue de l'Enseignement du Val d'Oise (fédération regroupant plus de 300 associations), pour développer sur le département du Val d'Oise des activités créatrices d'emplois dans différents secteurs associatifs en s'appuyant sur le dispositif nouveaux services – emplois jeunes.
- Le GEANS visait deux objectifs : permettre la création de postes jusqu'alors inaccessibles à des associations (petites ou grandes) qui n'avaient pas le besoin et/ou les moyens d'assumer un temps plein ; devenir un acteur économique avec suffisamment de poids pour influencer les décisions politiques impactant l'emploi dans le secteur associatif.
- Le GEANS avait une finalité : la pérennité des services et des postes créés.

#### *Aides au montage et au démarrage du projet :*

- Le GEANS a bénéficié de partenariats institutionnels avec le FSE, la DDJS, la DDTEFP, le Conseil Général et le Conseil Régional. Il a surtout profité des ressources humaines et matérielles de la Ligue de l'Enseignement du 95. L'important réseau professionnel du Président du GEANS, Eric Forti, également Secrétaire Général de la Ligue et Président de la CPCA d'Ile de France, a largement facilité la recherche de partenaires et contribué au succès de ce projet.

#### *Prestations du GEANS :*

- Prise en charge des démarches de conception et de validation des postes de travail (emplois jeunes).

- Recrutement et gestion des salariés (bulletins de salaires, déclarations sociales, etc.).
- Elaboration et mise en œuvre du plan de formation des emplois jeunes et des tuteurs.
- Accompagnement des adhérents par rapport aux difficultés spécifiques liées à l'accueil d'un salarié.
- Mobilisation de financements.

*Bassin d'emploi visé :*

- Le département du Val d'Oise.

*Chiffres clés (juillet 2007) :*

- 15 associations adhérentes (des secteurs suivants : animation, sanitaire et médico-social, solidarité internationale, tourisme social, culture et sport). Les adhérents sont composés de grandes et de petites associations.
- 62 salariés. Ils se répartissent pour moitié sur des fonctions d'animation et de médiation sociale et culturelle et pour moitié sur des postes administratifs (secrétaire, comptable, etc.). Le GEANS a employé jusqu'à 100 salariés. La baisse actuelle s'explique par l'arrêt de certains dispositifs départementaux de soutien à l'éducation et également par la consolidation d'emplois, aujourd'hui intégrés par les adhérents. Le GEANS a permis la création de plus de 100 emplois en 10 ans. Une étude réalisée par un cabinet de conseil a déterminé qu'avec une moyenne de 90 salariés, le GEANS pourrait dégager des excédents permettant de mutualiser des fonds pour la formation des salariés, de couvrir les éventuels coûts de licenciements et de pallier, le cas échéant, la défaillance d'une association.

*Gouvernance :*

- Le Conseil d'Administration du GEANS est composé des présidents des structures adhérentes ou d'un représentant mandaté par écrit. La gouvernance du GE, dans cet exemple, implique un investissement beaucoup plus important des adhérents. Il serait intéressant d'approfondir les recherches afin de déterminer l'impact que cela peut avoir sur la réussite du GE.

*Remarque :*

- Le dispositif « Nouveaux services-emplois jeunes » étant aujourd'hui terminé, le GEANS doit redéfinir lors de son AG en Octobre 2007 les perspectives possibles. Un enjeu important pourrait être de partager de l'activité de salariés avec des collectivités locales ou des entreprises. L'expérience du GEANS révèle que les besoins des associations, en matière d'animation et de médiation sociale notamment, ne dépassent guère un équivalent mi-temps et à des moments identiques (post et extrascolaires). Le complément des postes pourrait se trouver par un partage de l'activité des salariés : avec les communes (utilisation des services en temps scolaire) ; avec des entreprises (partage de travail avec une PME et une activité d'entraîneur de club sportif par exemple).
- Ce groupement d'employeurs associatifs, le plus important en France selon la FFGGE, confirme comme l'avait montré le GE MEDIA, l'importance de pouvoir s'adosser à une structure d'appui. Dans ce cas, la Ligue, en plus d'aider les associations à monter le partenariat et à trouver des financements, a fait bénéficier le GEANS de son extraordinaire réseau d'acteurs associatifs, facilitant d'autant la recherche de partenaires et l'atteinte rapide de la taille critique (de 10 à 90 salariés en 5 ans seulement).
- Ce GE montre également qu'il est possible de regrouper au sein d'un GE des petites et grandes associations et de faire ainsi bénéficier les petites du soutien financier indirect des grandes grâce à l'atteinte rapide d'une taille critique favorisant : un coefficient de refacturation plus faible, moins d'avances de trésorerie et la constitution de réserves pour couvrir le risque lié à la solidarité des dettes sociales.
- Enfin ce GE va plus loin que le simple partage de salariés pour renforcer le projet associatif de ses membres. En effet, sa dimension lui permet de peser directement sur les décisions politiques locales et d'agir ainsi favorablement sur l'emploi associatif et donc le développement des associations.

*Pour plus d'information :* GEANS, 4 Rue Berthelot 95300 Pontoise – Tél : 01 30 31 89 45

### *2.1.8 Des références supplémentaires de GE*

*Le GEA Pays d'Aix* (Groupement d'Employeurs des Associations du Pays d'Aix) qui regroupe 15 associations de secteurs très variés (musique, sport, handicap, etc.).

Pour plus d'information : [www.gea-paysdaix.org](http://www.gea-paysdaix.org)

*Le GESPAH* (Groupement d'Employeurs des Services du Pays-Haut). Ce groupement d'employeurs a la caractéristique de regrouper parmi ses membres des associations et des collectivités locales (communes). Il regroupe des adhérents des secteurs suivants : socio-éducatif, artistique, sportif, culturel et de l'aide à la personne.

Pour plus d'information : <http://gespah.monsite.wanadoo.fr>

*Le GEHN* (Groupement d'Employeurs de Haute-Normandie), l'un des seuls groupements d'employeurs existant dans le champ du sanitaire et du médico-social. Il permet notamment de répondre à des besoins précis, à temps partiel et parfois difficiles à pourvoir, d'établissements médico-sociaux et de maisons de retraite. Il s'agit par exemple de postes de kinésithérapeute, d'orthophoniste, etc.

Pour plus d'information : Sylvie Guichard : 06 88 23 96 60 ou 02 35 07 02 94.

### *2.1.9 Synthèse sur le partage de salariés*

L'étude de ces différents exemples confirme que le groupement d'employeurs est un outil juridique bien adapté pour répondre au besoin de professionnalisation des associations locales et permettre ainsi de renforcer leur projet associatif.

Cependant, comme l'ont démontré les travaux de recherche réalisés dans le cadre du projet Strategic Solutions (voir section 1.3.4), les petites associations ne disposent pas des ressources nécessaires à la réalisation d'un tel partenariat. Il est donc indispensable qu'elles soient accompagnées humainement et financièrement.

Les financeurs considèrent aujourd'hui que le GE est une formule pertinente pour renforcer la performance des associations locales et disposent ainsi de lignes budgétaires adaptées.

Mais l'argent ne suffit pas, il faut aussi un porteur de projet capable de « fédérer » des associations autour d'un projet commun. Les structures d'accompagnement aux associations ou les fédérations semblent de bonnes solutions pour accompagner à la mise en place des GE.

Enfin, les petites associations ont rarement développé des relations étroites avec d'autres associations susceptibles de devenir des partenaires d'un GE. D'où l'importance de pouvoir là encore s'appuyer sur un porteur de projet possédant ce réseau. C'est le cas du GEANS avec la Ligue de l'Enseignement du Val d'Oise et également d'une certaine manière du GE MEDIA avec la Maison des associations.

L'étude du cas du GEANS montre qu'un groupement d'employeurs associatifs peut également permettre d'influer sur les politiques publiques locales ou départementales liées à l'emploi associatif. Une forte implication des adhérents dans la gouvernance du GE semble alors nécessaire pour permettre le décloisonnement des associations et renforcer ainsi leur poids politique.

## 2.2 Les groupements de moyens : la mutualisation de moyens

Le partage de salariés n'est pas toujours suffisant pour répondre aux besoins des associations. Le renforcement de leur efficacité et efficacité administrative peut les amener à envisager de mutualiser d'autres moyens (locaux, moyens techniques, de transport, etc.) et des équipements (blanchisserie, restauration, salle serveur, etc.). C'est ce que nous allons aborder dans cette section.

Nous présenterons d'abord un support juridique permettant de concrétiser ce groupement de moyens entre plusieurs associations. Nous étudierons ensuite trois exemples de mutualisation de moyens basés sur cette structure juridique. Enfin, nous expliquerons quelles sont les autres formes juridiques possibles pour mettre en œuvre une restructuration stratégique de ce type.

### 2.2.1 Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE), qu'est-ce que c'est ?

Le GIE est une personne morale de droit privé. Il est souvent considérée comme une structure à mi-chemin entre l'association et la société. Il a pour objet de faciliter ou de développer l'activité de ses membres, d'améliorer ou d'accroître les résultats de cette activité (Ordonnance 67-821 du 23 septembre 1967).

Le but du GIE n'est pas de réaliser des bénéfices pour lui-même. Mais lorsqu'il en réalise, ceux-ci doivent revenir à ses membres. Il peut donc contrairement à une association, partager ses bénéfices entre ses membres (ainsi que le boni de liquidation, en cas de cessation d'activité).

Le GIE doit se rattacher à l'activité économique de ses membres mais ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci.

Toute association peut être membre d'un GIE et un GIE peut être composé uniquement d'associations ou compter parmi ses membres d'autres personnes physiques ou morales de droit privé ou public.

La création d'un GIE est simple et rapide :

- Deux personnes (physiques ou morales) suffisent pour constituer un GIE.
- Aucun capital minimum n'est exigé au moment de la création.
- Peu de formalités administratives sont nécessaires : déclaration au RCS, publication dans un JAL et insertion au BODACC.

Le GIE a un fonctionnement démocratique, il a une assemblée et des administrateurs. Une grande liberté est laissée aux membres quant à l'organisation et au fonctionnement du GIE au moment de la rédaction des statuts (majorités requises lors des AG, répartition des voix entre les membres à la création, transmission des parts, etc.).

Le financement d'un GIE est libre. Il n'y a pas d'obligation de capital social. Les ressources d'un GIE peuvent être constituées des apports des membres s'ils le souhaitent (apports en argent, en équipements ou en ressources humaines), mais elles sont plus généralement liées aux cotisations des membres et au paiement par les usagers (les clients peuvent être plus larges que les membres) des prestations effectuées par le GIE.

L'objet du GIE peut être civil ou commercial. Un GIE peut réaliser de manière habituelle et principale des actes de commerce pour son propre compte. Ce peut être le cas d'associations qui se regroupent pour développer une activité marchande dans le but de dégager des ressources pour financer leurs activités respectives. Ainsi plusieurs associations dans le secteur du Handicap ont créé un GIE pour sortir de la "marginalité" les productions de personnes handicapées en grande difficulté employées dans leurs Etablissements ou Services d'Aide par le Travail (ESAT ou anciennement CAT). Ce GIE, nommé CAT SERVICE, regroupe aujourd'hui 12 CAT.

Une association dont l'objet correspond à la définition du GIE peut faire l'objet d'une transformation en un tel groupement sans donner lieu ni à dissolution ni à la création d'une personne morale nouvelle.



Le principal avantage d'un GIE est sa grande souplesse, cependant les associations qui souhaiteraient mettre en commun des moyens à travers cette structure doivent être vigilantes sur certains points.

### 2.2.2 Les points de vigilance

Les membres d'un GIE sont tenus responsables solidairement et indéfiniment des dettes du groupement, il convient donc d'être vigilant sur la solvabilité des associés avant de se regrouper. Suivant les objectifs poursuivis par les associations à travers cette restructuration stratégique, basée sur le modèle du « groupement de moyens » et également selon le secteur d'activité dans lequel elles interviennent, d'autres formules juridiques peuvent être préférables. Citons par exemple les GCSMS, les GIP, les associations de personnes morales, les UES. Ces autres dispositifs seront rapidement présentés à la section 2.2.6.

Les modalités de facturation aux membres de leur quote-part de charges communes et les clés de répartition des charges doivent être définies avec grand soin afin d'éviter les litiges.

Si le GIE peut employer directement du personnel, les personnels mis à disposition du GIE par ses membres restent régis par leur contrat de travail, les conventions collectives et accords collectifs qui leur sont applicables ou leur statut (s'il y a des membres de droit public).

Un GIE ne peut pas se substituer aux membres pour leurs activités propres. Il ne peut avoir qu'un caractère auxiliaire.

### 2.2.3 Quelle est la fiscalité applicable aux GIE ?

#### ➤ La TVA :

Pour bénéficier de l'exonération de TVA applicable aux refacturations de services rendus par un organisme à ses membres (art 261 B du CGI), le GIE doit respecter les conditions suivantes :

- Les membres du groupement ne doivent pas être assujettis à la TVA sur plus de 20% de leur Chiffres d'Affaires.
- Les sommes réclamées à chaque membre doivent correspondre exactement aux dépenses engagées pour son compte et à la part lui incombant dans les charges communes. Elles ne doivent pas présenter de caractère forfaitaire.
- Cette exonération ne s'applique qu'aux prestations de services, à l'exclusion des ventes de biens. L'administration fiscale cite les exemples suivants : la mise à disposition de moyens, le recrutement, la gestion et la paie du personnel, la gestion ou l'entretien des locaux ou d'installations, les travaux informatiques. Elle ne s'applique pas aux services qui ne sont pas directement nécessaires à l'exercice des activités des adhérents du groupement, telles les opérations de restauration ou d'hébergement, les ventes à consommer sur place d'aliments ou de boissons.

#### ➤ L'Impôt sur les Sociétés (IS) :

Le GIE bénéficie de la transparence fiscale : il n'est pas soumis à l'IS, mais ce sont ses membres qui doivent payer l'IS sur la part des éventuels bénéfices qui leur sont distribués. Cependant, si le GIE se prévaut de l'application de l'exonération de TVA, des refacturations de services rendus aux membres, alors il ne réalise forcément pas de résultat imposable. Il n'y aura donc pas de bénéfice distribué aux membres entraînant une imposition de ceux-ci à l'IS.

#### ➤ La Taxe Professionnelle (TP) :

Le GIE est passible de la TP, mais c'est un point qui fait débat (*Juris-associations N° 350 15/12/2006*). « ...Une jurisprudence récente (arrêt de la cour administrative d'appel de Douai du 5 avril 2005) a conclu à l'assujettissement à la TP d'un GIE ayant une activité de groupement de moyens au profit de ses membres, organismes à but non lucratif.

Cette jurisprudence apparaît très contestable puisqu'elle revient à considérer que la centralisation de leurs moyens par des organismes non fiscalisés devrait avoir pour effet d'assujettir leurs moyens à la taxe professionnelle.

Or, une telle approche est en totale contradiction avec tous les principes qui ont été définis par le ministère de l'Économie et des Finances au moment de la définition du régime fiscal des associations puisqu'il avait notamment été admis que les fédérations regroupant des associations non fiscalisées pouvaient être exonérées de ce fait... »

Cette position de l'administration n'est pas sans conséquence quand justement l'objet d'un GIE est de mettre en commun des moyens...

#### *2.2.4 Trois exemples de GIE*

Il a été très difficile de trouver des cas de GIE correspondant au modèle « groupement de moyens ». Il n'y a en effet pas d'équivalent de la FFGE pour les GIE, ni de recensement par des services déconcentrés comme la DDJS, comme c'est le cas pour les GE.

La principale source d'information sont les fédérations associatives qui souvent conseillent ou accompagnent dans la mise en œuvre de ces groupements. Malheureusement, elles ne sont pas très favorables à diffuser de l'information en dehors de leur réseau d'adhérents...

Il a donc été impossible de déterminer la prévalence des GIE dans le secteur associatif, comme outil de support à un groupement de moyens.

Les trois cas étudiés ne sont peut-être pas les plus représentatifs, mais le choix était limité. Ils permettent néanmoins de retenir des enseignements intéressants.

##### ➤ Le GIE CO.BR.EM. (Collectif BRestois pour l'EMPloi)

(Source : documentation fournie par le GIE et entretien avec son Directeur, Rémy Saulin)

##### *Les motivations pour la création du GIE :*

En 1985, un CHRS de la ville de Brest impulse la création d'une association d'insertion par l'économie. Cette association, au début des années 1990, a été scindée en trois structures distinctes pour respecter les évolutions de la réglementation. Deux SARL - une entreprise d'intérim d'insertion et une entreprise d'insertion - ont alors été créées en plus de cette association.

Se sont alors posés les deux questions suivantes :

- Comment garder une synergie commune forte entre ces trois structures tant sur les aspects administratifs qu'opérationnels ?
- Comment conserver une taille critique permettant de continuer à peser politiquement ?

La solution retenue a été de créer une structure commune avec les objectifs suivants :

- Synergie de moyens permettant de réaliser des économies d'échelle et de conserver un lieu unique d'accueil pour les demandeurs d'emploi.
- Donner une image « de Groupe » aux trois structures, avec une direction générale commune.

Ces trois structures d'insertion (l'association Sato Relais, la SARL Sato Intérim et la SARL Tribord) ont créé en 1992 un GIE, dénommé le CO.BR.EM. - Collectif BRestois pour l'EMPloi.

##### *Champs d'interventions du GIE CO.BR.EM. :*

Les services mutualisés concernaient, au lancement, la comptabilité et le secrétariat (transférés de l'association au GIE). Les champs d'interventions ont ensuite été élargis et le nombre de bénéficiaires des services de ce GIE a augmenté.

Le GIE intervient aujourd'hui dans les domaines suivants : comptabilité générale et analytique incluant la production des comptes annuels et le reporting aux financeurs ; gestion de trésorerie et relations bancaires ; paie (500 par mois) et gestion administrative du personnel ; informatique et télécom ; achats groupés (vêtements de sécurité, véhicules, téléphonie, fournitures, etc.). Le GIE est également

locataire des locaux occupés par les trois membres fondateurs. Il en assure la gestion et la refacturation aux membres des loyers et charges afférentes.

Le nombre d'adhérent n'a pas évolué depuis la création en 1992 du GIE, mais les « clients » du GIE se sont développés. Tout d'abord du fait de la création de trois entreprises de réinsertion, filiales des deux SARL déjà existantes. Ensuite par l'ouverture à d'autres structures du secteur de l'insertion économique. La réalisation de prestations de services, dans les domaines de compétences du GIE, pour des structures « externes » répondait à une logique économique. Les six structures « mères et filles », par exemple, n'avaient pas l'utilité d'un informaticien à temps plein, mais pour fidéliser et pérenniser ce poste elles ont cherché des clients permettant d'amortir ce coût fixe supplémentaire. Même si l'approche vis-à-vis des clients est différente de celle des adhérents (pas les mêmes exigences notamment sur le partage d'une vision et de valeurs communes), le CO.BR.EM refuse les demandes de clients n'appartenant pas au même secteur d'activité.

Le GE est aujourd'hui composé de 10 salariés, représentant 6 ETP. Il rend des services à ses 3 adhérents, aux 3 filiales de ses adhérents et à 5 clients externes.

#### *Modalités de refacturation :*

La diversité des statuts des usagers du GIE a entraîné des modalités de facturation différenciées.

Les clients sont facturés en fonction des prestations de services réalisées. Ces clients externes n'utilisent pas tous l'ensemble des champs d'intervention du GIE. Deux sur cinq seulement ont recours aux services du GIE pour leur informatique.

Les 3 filiales des adhérents paient un prix forfaitaire trimestriellement.

Les 3 adhérents se répartissent enfin, en fonction de différentes clés de répartition, le solde restant qui est égal : au coût total du GIE – les produits des clients – la participation forfaitaire des filiales.

#### *Fiscalité :*

Certains des adhérents étant des SARL, le GIE est obligé de facturer avec TVA, pénalisant les associations qui ne peuvent récupérer cette TVA. Cependant, « les économies d'échelle réalisées se sont avérées plus importantes que ce surcoût » explique Rémy Saulin, Directeur du GIE CO.BR.EM.

#### *Les résultats obtenus grâce à cette mise en commun de moyens :*

« La création du CO.BR.EM a permis, sur Brest, de renforcer qualitativement l'accueil des chercheurs d'emploi : nous pouvons leur présenter une vision complète des postes disponibles et des dispositifs mis en place par nos structures adhérentes » témoigne Rémy Saulin.

Le succès du GIE s'est également traduit par une reconnaissance de son sérieux de gestion, par les financeurs. Il s'est ainsi vu confié la mise en place d'un outil d'évaluation de parcours, pour les structures d'insertion du Finistère, à la demande du Conseil Général et de l'Etat.

La mutualisation de moyens dans le GIE a permis, notamment, à ses adhérents de :

- Réduire leurs coûts, par des achats groupés mais aussi du fait de la mutualisation des fonctions administratives.
- Mutualiser la trésorerie en négociant une fusion en valeur des comptes bancaires des différentes entités juridiques.
- Bénéficier d'un réseau informatique élaboré qui a contribué à la réussite du développement régional des adhérents.

Le GIE CO.BR.EM est plus qu'un simple groupement de moyens, c'est la holding d'un Groupe (formé par les 3 adhérents et leurs filiales) qui représente : un effectif salariés de 250 ETP, 1 350 salariés différents en insertion, 6,6 M€ de CA et un budget total de 8.9 M€. Ce Groupe a un poids politique important dans le secteur de l'insertion par l'économie, pour une part lié à la reconnaissance de son sérieux de gestion mais aussi parce qu'il représente une grande surface d'intervention. Il est devenu un opérateur important du département. Le rôle de holding du GIE a été facilité par la mutualisation du poste de directeur entre le GIE, l'association Sato relais et la SARL Sato Intérim. Le poste de gérant de la SARL Tribord (le 3<sup>ème</sup> adhérent) est occupé par le deuxième porteur de ce projet de GIE.

Selon Rémy Saulin, la mutualisation est compliquée car il y a un partage de pouvoir et un risque financier dans le cas d'un GIE (principe de solidarité des adhérents vis-à-vis des dettes). Il est important que la création d'un groupement parte d'un projet commun et de valeurs partagées entre ses membres. Il faut ensuite savoir maintenir ce projet, le faire évoluer et le faire partager par le plus grand nombre pour en assurer la pérennité. Le GIR COBREM doit aujourd'hui réussir la succession d'un des 2 porteurs initiaux de ce projet - départ en retraite du gérant de la SARL Tribord – pour maintenir cette cohésion de groupe.

La direction du « Groupe CO.BR.EM » s'interroge aujourd'hui sur ce modèle. Selon elle, le GIE est une bonne formule pour réduire les coûts. Mais est-ce la bonne structure juridique pour un rôle politique et une activité de prestataire de services ? Ce Groupe envisage également d'acheter des locaux et se pose la question de la structure qui en sera propriétaire, du partage des droits de propriété.

Cet exemple montre qu'une restructuration stratégique basée sur le modèle « groupement de moyens » peut permettre de diminuer les coûts, d'accroître les moyens, de développer une offre plus complète, de renforcer la reconnaissance et le soutien des financeurs et de peser davantage politiquement.

Ce cas montre également que les économies d'échelle peuvent être maximisées en mixant au sein d'un groupement des membres ainsi que des clients.

*Pour plus d'information :* [www.tribord-bretagne.com](http://www.tribord-bretagne.com)

#### ➤ Le GIE Alliance Gestion

(Source : documentation fournie par le GIE, information disponible sur le site web et renseignements pris auprès du chargé des relations presse)

#### *Les motivations pour la création du GIE :*

Le Groupe SOS est un groupe de l'économie sociale, constitué de 3 associations fondatrices, 6 associations de personnes morales et des entreprises d'insertion. Une association est dite membre du Groupe SOS lorsqu'elle est signataire de la Charte du Groupe SOS. Ce Groupe rassemble aujourd'hui plus de 2 000 collaborateurs et s'appuie sur 130 établissements. Il développe des activités dans les champs du sanitaire et social, de l'éducation, de l'insertion, du logement, du développement durable et de la solidarité internationale.

Les conseils d'administration des associations du Groupe SOS ont opté pour un regroupement des fonctions supports des différentes entités au sein d'un GIE. Cette organisation devant offrir plusieurs avantages :

- Séparation de l'ordonnancement et du contrôle des dépenses, pour renforcer la qualité du contrôle et la confiance des financeurs.
- Mutualisation et rationalisation des moyens pour réaliser des économies d'échelle.
- Garantie d'une bonne application des réglementations grâce aux conseils des professionnels du GIE.

Toute association membre du Groupe SOS devient automatiquement membre du GIE Alliance Gestion.

Le GIE Alliance Gestion est organisé autour de cinq pôles (comptabilité, juridique, ressources humaines, technique et organisation & partenariat). Il intervient en prestataire auprès des différentes associations et entreprises d'insertion. Ses 55 salariés déchargent ainsi les associations de la mise en œuvre des aspects techniques de la gestion de leur projet mais ce sont bien les associations et les établissements qui restent maîtres de leur projet et de leurs orientations.

Cette mutualisation permet d'une part de disposer de personnels extrêmement compétents et pointus dans leurs différentes spécialités et de réaliser d'appréciables gains de productivité par le rassemblement en un seul pôle de tous les services.

Elle permet aussi des audits et des contrôles renforçant la transparence financière de chaque entité et les assurant d'être toujours « dans les clous » par rapport aux évolutions législatives et réglementaires, et aux exigences de leurs financeurs.

### *Les ressources du GIE :*

En accord avec les financeurs publics et les autorités de contrôle, chaque association membre du Groupe SOS participe au budget de fonctionnement du GIE pour un montant ne pouvant dépasser 5 % de son propre budget.

Les charges du GIE sont alors réparties à l'euro près entre les différentes associations membres en fonction de l'utilisation que chacune d'elles en fait. Cette utilisation est déterminée à partir de 17 critères d'affectation (volume d'activité, nombre d'établissements, nombre de salariés, etc.) garantissant l'adéquation entre les services effectivement rendus par le GIE à l'association et la participation de celle-ci à son fonctionnement.

### *Les résultats obtenus grâce à cette mise en commun de moyens :*

Cette organisation en GIE a reçu l'aval de l'IGF, de l'IGAS et de la Cour des comptes lors de contrôles effectués au sein du Groupe SOS. Les organismes de contrôle ont notamment mis en évidence que le montage adopté permet de réaliser des économies d'échelles, notamment pour la gestion des petites structures. Il garantit, également selon eux, une bonne gestion et une maîtrise de la réglementation.

Dans un secteur où la réglementation évolue très rapidement et se complexifie sans cesse, les associations peuvent trouver un réel intérêt à mutualiser les fonctions administratives afin de renforcer leur efficacité et leur efficience. Cela permettra de renforcer la confiance des financeurs et ainsi de maintenir, voire de développer leur soutien financier. Cette reconnaissance des pouvoirs publics a favorisé l'expansion du Groupe SOS qui a été sollicité à plusieurs reprises, par les autorités de tarification, pour reprendre la gestion d'associations en difficultés ou en voie de disparition.

*Pour plus d'information :* [www.groupe-sos.org](http://www.groupe-sos.org)

### ➤ Le GIE StratégIE

(Source : documentation fournie par le GIE et entretien avec son Administrateur, Michel Faure)

### *Les motivations pour la création du GIE :*

Les raisons ayant conduit à la création de GIE sont assez proches de celles du GIE CO.BR.EM. Une association - l'ADREP (Association pour le Développement, la Recherche et l'Education Permanente) - créée en 1982 et intervenant dans le secteur de l'insertion et de la formation professionnelle, a connu ensuite un fort développement. Le Conseil d'Administration a souhaité, en 1996, développer régionalement cette association, notamment pour ne pas dépendre des financements d'un seul Conseil Régional, celui de la région PACA. Deux autres associations ont alors été créées : IRISE en Rhône-Alpes et IFOREM en Languedoc Roussillon.

Le CA ayant le souci de ne pas alourdir les frais généraux de l'ensemble de ce réseau, suite à la création de ces deux nouvelles structures, a voulu mutualiser les fonctions paie et comptabilité entre les 3 entités. Désireux de ne pas rentrer dans des systèmes complexes de refacturation entre ces structures, le choix a été fait de créer une organisation dédiée à cette mutualisation. Le statut juridique du GIE a été retenu car permettant de mutualiser au-delà du partage de salariés contrairement au GE et également parce que le DAF de l'ADREP avait déjà expérimenté le GIE dans le secteur lucratif.

### *Champs d'interventions du GIE StratégIE :*

Les champs d'intervention du GIE Stratégie se sont progressivement élargis pour couvrir aujourd'hui les domaines suivants :

- Comptabilité générale et analytique avec production des comptes annuels.
- Paie et gestion administrative du personnel.
- Informatique
- Gestion immobilière
- Développement (financements)
- Qualité (un poste de RAQ)
- Communication (site web commun)

Le GIE s'est également ouvert à des acteurs non lucratifs, du secteur de l'insertion et de la formation professionnelle, qui éprouvaient des difficultés dans leur gestion. L'association ADREP, transformée depuis en SCOP, souhaitait limiter sa croissance et donc ne voulait plus absorber d'associations en difficultés. L'adhésion au GIE semblait donc la meilleure solution pour aider ces associations. En plus d'appartenir au même secteur d'activité, les candidats ne doivent pas être soumis aux impôts commerciaux, fiscalité du GIE oblige. Les adhérents sont aujourd'hui au nombre de huit : 4 associations et 4 SCOP.

#### *Modalités de refacturation :*

Les règles de refacturation des services réalisés par le GIE ont évolué au cours des années. Au départ, les coûts du GIE étaient répartis entre ses membres proportionnellement à leur chiffre d'affaires. L'idée sous-jacente était que le GIE offrait une mise en commun de moyens avec un droit de tirage libre pour les adhérents. Cette règle, avec l'augmentation du nombre d'adhérents, a été ressentie comme inéquitable, les adhérents n'utilisant pas forcément tous les services proposés par le GIE (parfois lié à des contraintes géographiques). Les nouvelles règles mises en place sont les suivantes :

- *Des services obligatoires pour tous les adhérents et facturés proportionnellement au CA.*  
Ces activités comprennent la comptabilité, afin d'avoir une bonne vision financière de la situation des adhérents, et la paie. Elles incluent également la communication pour donner une image de « Groupe », notamment à travers un site web commun.
- *Des services à la carte, en fonction des besoins des adhérents, facturés à la journée consommée.*  
Ces activités regroupent : l'informatique, la gestion immobilière, le secrétariat, le développement et la démarche qualité.

Le GIE a également révisé ses statuts pour le calcul du nombre de voix par adhérent. Du principe 1 adhérent = 1 voix, le système a évolué vers une prise en compte du poids des adhérents dans l'attribution du nombre de voix.

#### *Les résultats obtenus grâce à cette mise en commun de moyens :*

La gestion centralisée de la trésorerie – même si elle n'est pas mutualisée - a permis des prêts entre les adhérents, aidant ainsi des structures à passer des périodes difficiles. Le « Groupe » créé par le GIE a favorisé l'accord de banques pour autoriser des adhérents solvables à emprunter à court terme au profit d'autres adhérents éprouvant des difficultés de trésorerie.

La séparation de la fonction d'ordonnateur (adhérent) et de payeur (GIE) rassure les financeurs, car le GIE bénéficie d'une image de rigueur de gestion et contribue à maintenir leur soutien aux petites structures adhérentes.

Le GIE Stratégie a contribué au travail en « réseau » de ces membres, apportant la cohérence d'une politique économique globale et favorisant la cohésion, les transferts d'expériences entre les structures et l'harmonie du développement du Groupe ADREP (l'ensemble des adhérents du GIE). Le GIE réalise des comptes combinés permettant de donner une vision économique de ce groupe.

#### *Questionnements pour le futur :*

Le GIE a offert aux petites structures membres, les moyens de leur survie. Mais la pérennité de leur projet associatif est totalement liée à ce GIE. Seules, elles ne pourraient s'offrir les compétences humaines nécessaires, ni supporter les problèmes de trésorerie.

Le groupe ADREP se pose aujourd'hui la question d'aller plus loin dans l'intégration organisationnelle. Pourquoi ne pas fusionner toutes ces structures en une seule ? Cela permettrait par exemple de pouvoir gérer plus facilement les affectations et redéploiements des salariés entre les différentes structures en fonction de l'évolution de l'activité (en dehors de celles déjà mutualisées au sein du GIE). Avec une masse salariale qui représente 75% du CA, l'enjeu est de taille.

Mais les équipes (administrateurs et salariés) sont très attachées à ce fonctionnement en réseau. Ce modèle a impulsé une dynamique et une ambiance positive en interne et a beaucoup servi pour communiquer en externe. Les équipes ont peur qu'une grande structure dépersonnalise leur projet, qu'il soit « noyé » dans une multitude d'autres projets et que les priorités soient éloignées des réalités et besoins de leur terrain. « La perception de ce réseau est beaucoup plus positive qu'une grosse

structure gestionnaire » indique Michel Faure, Administrateur du GIE et Président du Directoire de la SCOP ADREP.

Pour plus d'information : [www.adrep.fr](http://www.adrep.fr)

### *2.2.5 Synthèse sur la mutualisation de moyens au travers d'un GIE*

L'étude de ces trois cas montre que le GIE est un outil juridique permettant de répondre à davantage de besoins exprimés par les associations que le GE. Ce dernier permet le renforcement de la professionnalisation des associations locales. Si le GIE peut aussi servir de support au partage de salariés, il s'adresse généralement à des structures associatives plus importantes souhaitant également mutualiser des moyens matériels.

Le GIE peut ainsi contribuer à renforcer le projet associatif en favorisant les objectifs suivants :

- Réaliser des économies d'échelle permettant aux membres de faire des gains d'efficacité sur les fonctions administratives.
- Faire reconnaître par les financeurs la rigueur et l'efficacité de gestion du GIE et donc de ses membres, garantissant ainsi le maintien, voire le développement, de leur soutien financier.
- Maîtriser une réglementation évoluant sans cesse et se complexifiant (loi 2002-2, nouveau code des marchés publics, décret budgétaire 2003, LOLF, etc.)
- Résister à des difficultés ponctuelles de trésorerie grâce à une trésorerie mutualisée ou à des prêts entre membres.
- Elargir le champ d'action et les réponses possibles aux besoins des bénéficiaires en favorisant des passerelles entre les structures adhérentes.

L'exemple du GE CO.BR.EM qui rend des services à ses adhérents mais réalise aussi des prestations de services pour d'autres structures associatives non adhérentes est une initiative très intéressante mais qui nécessite d'être approfondie, notamment sur les aspects juridiques et fiscaux. Elle permet d'améliorer les économies d'échelle sans devoir rechercher le consensus avec un trop grand nombre d'adhérents.

Les analyses ont peu porté, par manque de temps et d'information, sur un aspect très important des groupements de moyens qui est le partage du pouvoir hiérarchique et de l'arbitrage des priorités. Par exemple, comment sont arbitrés les inévitables conflits de priorités dans le traitement des dossiers par le service comptable commun du GIE pour ses différents adhérents (reporting aux financeurs, paiements de fournisseurs, etc.) ? Il est indispensable de mettre en place des procédures d'arbitrage claires, connues et acceptées de tous. Les managers du GIE doivent également être préparés à cette fonction d'arbitrage.

Ces trois études de cas ont peu mis en évidence les difficultés rencontrées ou les défis à relever pour créer ces GIE. La raison principale est liée à la nature des relations entre les partenaires qui étaient déjà très proches, parfois même issues de la même structure juridique, avec des administrateurs ou des directeurs communs. Cet aspect mériterait cependant des recherches plus approfondies, car il est essentiel. Les discussions ont néanmoins fait ressortir que le partage d'une vision et de valeurs communes était essentiel à la réussite de ces groupements. La motivation ne pouvait pas se résumer à « faire des économies », mais elle devait au contraire puiser sa source dans un projet politique commun ou partagé.

De même les associations étudiées, à travers ces cas, n'ont pas eu recours à des aides extérieures spécifiques (financements, conseils, etc.) pour monter et démarrer leur projet. Il est vrai que les GIE concernent des structures de taille plus importante que les GE. Les associations ont alors davantage de moyens et des réseaux associatifs plus développés facilitant la mise en œuvre de ces groupements. Mais ces exemples ne sont pas forcément représentatifs et des financements sont possibles.

Les exemples étudiés révèlent que le groupement de moyens évolue souvent au-delà de l'objectif de départ. Le GIE devient souvent une « holding » qui fédère différentes structures autonomes et favorise le développement d'un sentiment d'appartenance à un « Groupe ». Cette holding, qui n'a pas un but politique comme une fédération, ne recoupe pas non plus la notion d'une société mère gérant



des filiales en fonction de ses objectifs propres. Le GIE s'apparente plus à une union de structures autonomes, dont l'objectif de la holding est de soutenir le développement du projet associatif de chacune de ses filiales. La question posée, notamment par le GIE StratégIE, est de savoir si cette union de structures autonomes est préférable au modèle de la fusion. C'est ce que nous tenterons de comprendre dans les chapitres suivants.

Le GIE est donc un outil intéressant permettant de contribuer à la richesse et au renforcement du secteur associatif. Mais, il a des inconvénients notamment le principe de responsabilité solidaire et indéfinie de ses membres. D'autres structures juridiques présentées dans la sous-section suivante permettent d'éviter ou de limiter ce risque.

En outre, sa fiscalité complique l'adhésion de membres relevant de situations fiscales différentes, limitant parfois les possibilités de partenariat. Une évolution de celle-ci serait souhaitable pour favoriser les groupements et renforcer ainsi le secteur associatif.

Le GIE reste néanmoins un des outils juridiques les plus souples, avec l'association de personnes morales.

### *2.2.6 Les autres formes juridiques possibles pour mutualiser des moyens*

Nous allons maintenant parcourir rapidement les autres principaux statuts juridiques possibles pour mettre en œuvre une restructuration juridique basée sur le modèle du « groupement de moyens », en indiquant leurs avantages et inconvénients respectifs. Nous les illustrerons de rapides exemples.

#### ➤ **Le Groupement Européen d'Intérêt Economique (GEIE)**

Les associations peuvent également être membres d'un Groupement Européen d'Intérêt Economique (art. 4-1-a, règlement CEE n°2137-85 du 25 juillet 1985). Le GEIE doit être composé d'au moins deux membres issus de deux Etats membres de l'UE différents.

La participation à un GEIE entraîne une obligation indéfinie et solidaire au passif pour ses membres, comme l'adhésion à un GIE. Un GEIE ne peut pas réaliser de bénéfices pour lui-même identiquement au GIE.

Très similaire dans son fonctionnement au GIE, la participation d'associations à un GEIE est intéressante car elle permet la création de réseaux entre les associations françaises et leurs homologues des autres Etats de l'Union Européenne. Le GEIE peut ainsi pallier l'absence actuelle de statut d'association européenne.

#### Exemple de GEIE :

Le G.E.I.E. du Travail Social, instrument de coopération transnationale dont l'objet est de concourir au bien-être des personnes en difficultés et/ou handicapées, a été mis en place le 9 novembre 1999.

Les membres sont :

- L'association française A.R.S.E.A.A. (Association Régionale pour la Sauvegarde de l'Enfant, de l'Adolescent et de l'Adulte),
- La Fundacio Tallers De Catalunya (F.T.C.), Espagne,
- L'Agence Wallonne pour l'Intégration des Personnes Handicapées (A.W.I.P.H.) - organisme d'intérêt public para-régional - Belgique.

Ces trois membres fondateurs ont voulu créer une nouvelle entité juridique rattachée au droit communautaire, destinée spécifiquement à la recherche dans le domaine du travail social pour répondre aux besoins des acteurs sociaux dans une dimension transnationale. Il s'agit d'une « première » dans ce secteur d'activité, qui constitue une réponse appropriée au défi posé par la modernisation des politiques et des systèmes d'éducation, de formation et d'emploi.



### ➤ **L'association de personnes morales**

L'association peut être l'une des formes retenues pour mettre en place des coopérations entre associations. C'est une personne morale de droit privé. Elle détient la pleine capacité juridique si elle est déclarée. Toute personne morale (publique ou privée) ou physique peut y adhérer.

Cette association de personne morale peut prendre la forme d'une fédération ou d'une union. Dans ce cas l'objet de cette association est plutôt « politique », l'union n'est pas tant pour les besoins individuels des membres, mais plutôt pour celui de la « profession » (du mouvement).

Elle peut aussi se présenter sous la forme d'une association de gestion. Ici le but est de mettre en commun des activités de gestion, de mutualiser des moyens afin de réaliser des économies d'échelle et de bénéficier du savoir-faire, des installations des autres membres. C'est cette deuxième forme qui correspond au modèle de partenariat « groupement de moyens ». Dans certains cas peut également s'ajouter l'objectif d'être plus fort face aux pouvoirs publics, aux concurrents et de bénéficier de l'influence des autres membres.

Nous étudierons une association d'associations présentant ces caractéristiques au chapitre 2.4 de cette deuxième partie (le GAP).

#### Les + :

- Sa facilité de mise en œuvre, sa souplesse de fonctionnement et son évolutivité la rendent attractive.
- Contrairement au GIE les membres de l'association ne sont pas indéfiniment ni solidairement responsables des dettes du groupement.

#### Les - :

- L'association d'associations ne permet pas à ses membres de se répartir le boni de liquidation en cas de cessation d'activité (limité au mieux à la reprise des apports).
- Un GIE permet aux membres de se partager les profits alors que cette distribution est interdite aux membres d'une association.
- Elle n'a pas la faculté de gérer des activités sanitaires, sociales ou médico-sociales pour le compte de ses membres (de même que le GIE et le GIP). Seul le GCSMS (Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale) le permet.

### ➤ **L'Union d'Economie Sociale (UES)**

Cette société coopérative, créée en 1983, a pour objet la gestion des intérêts communs de ses associés et le développement de leurs activités. L'UES permet aux différentes structures de l'économie sociale (associations, coopératives, mutuelles et fondations) de monter des projets en commun ou de s'allier avec des partenaires du secteur privé et public.

L'UES est une coopérative à capital variable (SA et SARL) avec les règles de démocratie interne suivante : 1 homme = 1 voix, sachant qu'elle ne regroupe que des personnes morales. D'autres acteurs qui ne sont pas issus de l'économie sociale peuvent participer à une UES mais ne peuvent disposer de plus de 35 % des voix (ensemble), ce qui peut permettre d'associer des collectivités locales sans perdre le contrôle.

L'UES favorise le regroupement exclusif de personnes morales, à la différence de la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif) ou de la SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production) impliquant des personnes physiques (salariés uniquement pour la SCOP, salariés, bénévoles, usagers, etc., pour la SCIC). L'UES est donc un outil adapté à une restructuration stratégique visant à la mutualisation de moyens.

#### Les + :

- Il semble préférable, dans le cadre de la constitution de filiales communes par des associations, d'adhérer à une Union d'Economie Sociale (UES), le risque financier étant alors limité au montant des apports, contrairement au GIE.
- L'U.E.S. est une société à part entière, à but lucratif, dotée d'un capital et ne suit pas la règle de la "transparence fiscale » du GIE.
- Cette coopérative permet de développer des partenariats avec les différentes structures de l'économie sociale et d'impliquer les pouvoirs publics dans le partenariat sans perte de contrôle comme dans le cas du GIP. Elle offre également la possibilité de réaliser des alliances avec des structures du secteur privé.
- Une UES permet de trouver plus facilement des partenaires financiers, notamment pour la gestion immobilière, qu'un GIE ou une association « propriétaire » (c'est-à-dire une association de personnes morales créée uniquement dans le but de gérer le patrimoine immobilier mis à disposition par ses membres).

#### Les - :

- Le régime juridique de l'UES est beaucoup plus lourd que celui du GIE ou de l'association de personnes morales, ce qui est un frein au développement des UES.
- Il y a des apports obligatoires à réaliser pour constituer le fonds de réserve.

Il existe entre 150 et 200 UES en France (pour en savoir plus : Guide juridique et pratique - "Les U.E.S." de Julien Néri).

#### Exemple d'UES :

Les associations du Groupe SOS (présenté lors de l'exemple du GIE Alliance Gestion) ont créé en 1995, en collaboration avec les services de l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignation, Alliance Immobilière, une UES constituée sous forme de SARL.

L'UES Alliance Immobilière répond à un double but :

- Elle est au service des associations et des entreprises du Groupe SOS en conduisant les opérations immobilières nécessaires à la réalisation de nouveaux établissements.
- Elle contribue à la mise en œuvre d'une politique de l'habitat social novatrice à destination des populations en difficulté afin de favoriser leur réinsertion par l'habitat. Avec plus de 1 000 logements destinés à l'hébergement de personnes et familles en grande difficulté, Alliance Immobilière est un acteur majeur du secteur de l'immobilier social.

Cette UES correspond davantage au modèle de partenariat « Joint Venture » qu'à celui du « Groupement de moyens ».

#### ➤ ***Les Groupements d'Intérêts Public (GIP)***

Le GIP a été institué par l'art. 21 de la loi 83-61 du 15 juillet 1982 pour les besoins du secteur de la recherche. Il a depuis été ouvert à de nombreux autres domaines que la recherche. Il est devenu aujourd'hui un cadre juridique courant formalisant un partenariat entre des personnes morales de droit public et de droit privé - une association par exemple - .

#### Les + :

- La responsabilité au regard des dettes, proportionnelle aux droits des membres ou à leur participation, est moins pénalisante que pour le GIE.

#### Les - :

- la procédure administrative de création (arrêt préfectoral ou ministériel) peut s'avérer très longue.
- Il doit y avoir une représentation majoritaire des intérêts publics au sein des organes délibérants.
- Le GIP est une structure de droit public soumise à de nombreux contrôles de la part de l'Etat.
- Le GIP peut bénéficier de personnel mis à disposition, mais ne peut recruter qu'à titre subsidiaire.

### Exemples de GIP :

L'association Kan Ar Mor (Sud-Finistère), qui accompagne des adultes handicapés, a mis en place un GIP avec le centre Hospitalier de la ville de Quimper. Objectif : gérer en commun une blanchisserie. Motivations : les blanchisseries du CAT de l'association et celle du centre hospitalier étaient petites et obsolètes.

Création en mai 2002 du GIP-REQUASS (Réseau Qualité Sanitaire et Social). L'obligation, pour les établissements sociaux et médico-sociaux, d'entrer dans une démarche qualité (loi 2002-2) entamée dans le sanitaire depuis 1996 a conditionné l'émergence de cette structure. Ce GIP a pour objectif de valoriser les savoir-faire au niveau de la région Limousin, d'être un lieu d'échange et de partage, de mutualisation des expériences, de développement et de promotion d'une politique régionale de la qualité. Cinquante-six structures, obligatoirement limousines, adhèrent au groupement. On y trouve le secteur des soins, les établissements d'hébergement, sociaux et médicaux-sociaux, les secteurs de l'aide à domicile, la fédération départementale des SSIAS, la FEHAP Limousin, etc.. Le financement est essentiellement assuré par une cotisation fixée à 0,02 % du budget d'exploitation des établissements adhérents.

### ➤ **Les Groupements de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS)**

Le GCSMS est un outil spécialement conçu pour le secteur social et médico-social. Il peut être composé de personnes morales de droit public ou de droit privé. Il a été créé par la loi du 2 janvier 2002. L'un des objectifs de cette loi est d'aboutir à une meilleure coopération et coordination entre les différents acteurs de l'action sociale et médico-sociale.

Resté jusqu'alors un « objet de coopération non identifié », le décret d'application du 6 avril 2006 est venu préciser le cadre juridique de ce groupement.

Comme les GIE ou les GIP, les GCSMS peuvent être constitués en vue de permettre à leurs membres :

- D'exercer ensemble des activités dans les domaines de l'action sociale ou médico-sociale.
- De créer ou de gérer des équipements ou des services d'intérêt commun ou des systèmes d'information nécessaires à leurs activités.
- De faciliter ou d'encourager les actions concourant à l'amélioration de l'évaluation de l'activité de leurs membres et de la qualité de leurs prestations.
- De définir ou proposer des actions de formation à destination des personnels de leurs membres.

Cependant, des missions spécifiques peuvent être dévolues aux seuls GCSMS :

- Permettre les interventions communes des professionnels des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires, des professionnels salariés du groupement ainsi que des professionnels associés par convention.
- Etre autorisé, à la demande des membres, à exercer directement les missions et prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux et à assurer directement, à la demande de l'un ou plusieurs de ses membres, l'exploitation de l'autorisation après l'accord de l'autorité l'ayant délivrée.
- Etre chargé de procéder aux fusions et regroupements.

A noter que les membres de ces groupements sont responsables des dettes du groupement sur leur patrimoine propre, infiniment et non dans la limite de leurs apports, à proportion de leurs droits. Les droits des membres sont fixés soit à proportion de leurs apports, soit à proportion de leur participation aux charges de fonctionnement.

### Les + :

- Pas de responsabilité solidaire des membres entre eux contrairement au GIE.
- C'est le seul groupement qui peut être tarifé.
- Son champ d'intervention est plus large et il concerne davantage d'acteurs potentiels.

Les - :

- Sa procédure de création administrative (la constitution d'un GCSMS est soumise à une approbation préfectorale) s'apparente à celle du GIP. Elle est bien plus longue que pour un GIE ou une association de personnes morales.

La récence du décret d'application (06/04/2006) et la longueur de la procédure de constitution font qu'il y a très peu d'exemples de GCSMS à étudier à ce jour. Il y a néanmoins de nombreux dossiers en cours de préparation comme celui décrit ci-dessous.

Exemple :

Trois associations ont décidé de se regrouper pour répondre ensemble à un appel d'offres d'une commune portant sur la création d'un ITEP (Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique). Ces trois associations, qui gèrent des établissements par ailleurs, ont choisi la formule du GCSMS pour porter ensemble le projet, plutôt que de rentrer dans une logique de concurrence entre elles vis-à-vis de cet appel d'offres. Elles ont donc préféré gérer ensemble cet ITEP au travers d'un GCSMS (source : URIOPSS Rhône-Alpes).

L'administration fonde de grands espoirs sur cet outil juridique. Il s'inscrit dans une perspective de rationalisation des équipements existants et de recherche d'économies d'échelle.

L'UNIOPSS est historiquement favorable à la coopération entre les acteurs. Elle alerte néanmoins sur les dérives possibles dans l'utilisation du GCSMS. Le groupement peut exploiter l'autorisation de ses membres, c'est-à-dire réaliser leurs activités à leur place. Le risque vient de la pression de la puissance publique, parfois forte, pour que le GCSMS porte les autorisations des associations en lieu et place de celles-ci. Ce choix, qui n'a rien d'obligatoire, peut avoir pour conséquence « d'assécher » le projet politique de l'association en lui enlevant une bonne partie de sa substance. Il peut aussi amener à des mises en œuvre de réponses basées sur une logique gestionnaire (celle du GCSMS), éloignée des réalités des bénéficiaires et des spécificités locales. Une autre dérive possible, liée au mode spécifique de direction du GCSMS (1 seul administrateur élu pour 3 ans qui peut également être le directeur), est d'évoluer d'une gouvernance vers une dirigeance sans chercher de concertation avec les différentes parties prenantes.

Le groupement de moyens représente souvent un modèle suffisant pour répondre aux besoins d'efficacité et d'efficience des associations, mais il n'est parfois qu'une première étape avant la mise en œuvre d'une opération de fusion. Le décret du 6 avril 2006 sur les groupements dans le secteur social et médico-social prévoit ainsi qu'un GCSMS puisse se voir confier la mission de préparer une opération de fusion.

Nous étudierons les restructurations stratégiques basées sur le modèle de la fusion au chapitre suivant.

## 2.3 La Fusion d'associations

Cette dernière décennie a été marquée par un fort mouvement de fusion dans le secteur marchand, les entreprises ayant recherché la concentration afin d'être plus concurrentielles. Cette tendance gagne aussi les associations. Quelles raisons motivent ces choix ?

C'est ce que nous allons aborder dans ce chapitre à travers l'étude de plusieurs cas de fusion. Mais au préalable nous précisons les aspects juridiques de la fusion, ses incidences fiscales et ses conséquences sociales.

Lors de l'analyse de la matrice des modèles de partenariat (section 1.3.3) nous avons présenté la fusion comme étant le modèle avec le plus fort niveau d'intégration. Contrairement au modèle du groupement de moyens, étudié au chapitre précédent, la fusion intègre toutes les fonctions administratives et opérationnelles des associations participantes. Elle va donc bouleverser complètement l'organisation des parties prenantes à cette fusion. Elle va également entraîner la disparition d'une partie (ou de l'ensemble) des associations participantes et imposer de réaliser une synthèse des identités, des valeurs, des pratiques et du projet associatif de ces associations. Ces dissolutions peuvent être traumatisantes pour les parties prenantes. Il faudra donc veiller particulièrement à leur implication dès le début du processus et faire un effort considérable de communication et d'information afin d'en faire des supporters et non des opposants.

Ce type de restructuration stratégique, du fait des bouleversements qu'elle implique pour les associations participantes, va nécessiter des études approfondies préalablement au rapprochement.

Les délais de mise en œuvre seront importants. « Longs, voire très longs, ces dossiers prennent du temps. Il faut compter deux à trois ans pour les finaliser » témoigne Anne-Valérie Dommanget, la responsable du département Gestion Organisation et Qualité de la FEGAPEI<sup>1</sup>, qui accompagne actuellement plusieurs dossiers de fusion d'associations.

C'est la raison pour laquelle d'autres formes de coopération sont souvent mises en place au préalable : mandat de gestion, GCSMS, etc. Ces alliances permettront aux associations de se connaître davantage et d'apprendre à se faire confiance, condition indispensable lorsque l'on s'apprête à se « marier ».

### 2.3.1 Un préalable : la prise de connaissance

« Entre l'intention et les premières démarches, les associations doivent se laisser du temps pour mûrir le projet et surtout être en parfait accord sur les objectifs. Un bon niveau de confiance entre les partenaires et des objectifs partagés rendent l'opération plus aisée. Rien ne doit être laissé au hasard, ni la connaissance de l'état financier des partenaires, ni celle de leur volet social », conseille Anne-Valérie Dommanget.

Les recherches et entretiens réalisés pour ce mémoire ont permis d'identifier les principales analyses à mener, au préalable, pour une opération de fusion. Elles concernent :

- *Analyse du projet associatif* : étudier que les valeurs et les objectifs poursuivis sont compatibles.
- *Analyse de la gouvernance* : auditer la qualité de la gouvernance et plus précisément l'implication des dirigeants bénévoles de l'association.
- *Analyse de la culture* : analyser la culture de l'association, principalement son mode de prise de décision, pour s'assurer qu'il n'y aura pas de « choc culturel » par la suite.
- *Analyse juridique* : s'assurer du bon fonctionnement de la vie statutaire de l'association et de l'absence de risques fiscaux.
- *Analyse organisationnelle* : mettre en évidence la fluidité du fonctionnement ou les dysfonctionnements éventuels et les risques en découlant.

---

<sup>1</sup> FEGAPEI : Fédération Nationale des Associations de Parents et Amis Employeurs et Gestionnaires d'établissements et services pour Personnes Handicapées Mentales.

- *Analyse financière* : s'assurer du respect des grands équilibres financiers.
- *Analyse comptable* : valider l'existence, l'évaluation et l'exhaustivité des actifs et passifs transmis. Chiffrer le coût d'harmonisation des procédures et des logiciels comptables.
- *Analyse du volet social* : auditer la situation de la gestion des ressources humaines (grille de salaires, convention collective, régime de prévoyance, existence de fiches de postes, d'entretiens annuels d'appréciation, de primes, etc.) et les conséquences d'une harmonisation.
- *Analyse de l'activité* : s'assurer du bon fonctionnement de l'activité (respect du budget, des engagements contractuels vis-à-vis des financeurs, etc.), de ses perspectives d'avenir et mettre en évidence les risques futurs. Réaliser un état des lieux des conventions et partenariats (financeurs, bailleurs, réseaux associatifs, etc.), pour repérer les obligations qui en découlent.

### 2.3.2 Les aspects juridiques de la fusion

La fusion est l'opération par laquelle une association disparaît après avoir transmis l'universalité de son patrimoine à une autre association. Une fusion peut se réaliser de différentes façons.

#### 2.3.2.1 Les différents visages de la fusion :

##### ➤ La fusion-absorption

Dévolution du patrimoine d'une ou plusieurs associations à une autre association. Cette fusion entraîne la substitution de la structure absorbée au profit de l'association absorbante.



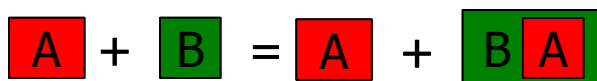
##### ➤ La fusion-crédation

Crédation par deux ou plusieurs associations dissoutes d'une nouvelle association à laquelle elles transmettent leur patrimoine.



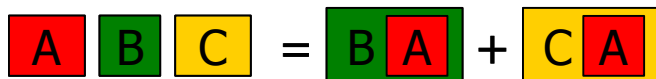
##### ➤ L'apport partiel d'actifs

Individualisation d'une activité qui est transmise à une association existante ou nouvellement créée.



##### ➤ La fusion-scission

Dissolution d'une association dont le patrimoine est scindé pour être apporté à des associations préexistantes ou à des associations nouvelles. C'est un mode particulier d'apport partiel d'actifs.



Dans les quatre cas de figure, l'opération mise en place vise à assurer le transfert d'une universalité de patrimoine (actif et passif, dont créances et dettes) d'une personne morale à une autre.

La fusion-crédation ne présente généralement que peu d'intérêt puisqu'elle oblige à repartir de zéro, mais son utilité est surtout d'ordre psychologique car elle respecte totalement l'égalité des associations qui y participent. Au contraire, en cas de fusion-absorption, les membres de l'association absorbée ont parfois l'impression que l'opération s'effectue à l'avantage de l'association absorbante qui s'approprie à bon compte les réalisations et la renommée de l'association absorbée.

L'apport partiel peut être pratiqué notamment dans le cadre d'une restructuration stratégique de type « groupement de moyens », pour transférer par exemple une activité complète à un GCSMS.

La scission n'est pas tellement pratiquée, car elle oblige à repartir de zéro puisqu'aucune des associations nouvelles n'est totalement la continuation de l'association dissoute.

### **2.3.2.2 Le vide juridique et les conséquences qui s'en suivent.**

Contrairement au droit des sociétés qui organise légalement la possibilité de transférer l'universalité du patrimoine social d'une structure juridique à une autre par le biais d'une fusion, la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 est muette sur ce point.

Toutefois, il est admis par la jurisprudence que les fusions d'associations sont juridiquement réalisables. Cette possibilité a en effet été validée par une décision de la Cour de justice des communautés européennes du 23 avril 1986. Et plus récemment par la Cour de Cassation dans un arrêt en date du 12 déc. 2004.

De telles restructurations sont également parfois sollicitées par les pouvoirs publics. Ainsi la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale préconise le regroupement ou la fusion des associations.

Malgré la jurisprudence et les pratiques, l'absence d'organisation légale du transfert de l'universalité du patrimoine (principalement l'absence de mise en place d'un régime de publicité légale permettant de rendre l'opération opposable aux tiers, comme en droit des sociétés) implique pour la réalisation d'une telle opération entre associations de respecter un ensemble de précautions et de formalisme :

- Le transfert des créances et des dettes doit être organisé.
- Le transfert des conventions doit être négocié.
- L'opération de fusion doit être organisée dans une convention ou traité de fusion.
- Le projet de fusion doit être soumis aux CA, AG et organes représentatifs du personnel.
- Le projet doit être validé par le CA et l'AG, à défaut de dispositions statutaires contraires.

#### ➤ Le transfert des créances et dettes doit être organisé :

Le transfert des créances est organisé par l'article 1690 du CC.

Dans le cadre d'une application rigoureuse de cet article, il convient de signifier à chaque débiteur par acte d'huissier du transfert de la créance. Cette formalité étant contraignante et onéreuse, il est procédé, en pratique, à une simple information des débiteurs, et seules les créances importantes ou litigieuses font l'objet d'une signification.

#### ➤ Le transfert de dettes pose davantage de difficultés :

Le Code civil ne prévoit pas une telle possibilité.

Ce transfert n'est donc possible que si les créanciers donnent leur accord individuel et exprès à ce transfert. A défaut, il convient de procéder au règlement des dettes concernées préalablement à la réalisation de l'opération.

En pratique toutefois, et dès lors qu'ils sont effectivement payés de leur créance, les créanciers n'ont aucun intérêt à contester ce règlement, même s'il intervient par le successeur de l'activité.

#### ➤ Le transfert des conventions :

D'après la jurisprudence (qui s'appuie sur l'art. 1844-4 du code civil), la transmission du patrimoine est universelle, sauf pour les contrats intuitu personae. La convention étant, à priori, un contrat intuitu personae, la négociation de sa transmission, voire même sa renégociation est souvent nécessaire.

Ainsi, la poursuite de certains contrats pourra être soumise à un accord exprès et préalable (ex : contrat de bail, poursuite d'agréments, transfert de financements publics en cours, etc.).

➤ Une opération à organiser dans un traité de fusion :

Il est indispensable de procéder à la rédaction d'un traité de fusion dont l'objectif est de faire ressortir l'ensemble des droits et obligations attachés à la réalisation de l'opération. Ce traité de fusion comportera notamment les informations suivantes :

- Les noms et sièges des associations participantes.
- Les motifs, buts et conditions de la fusion.
- Les dates auxquelles les comptes sont arrêtés pour élaborer les conditions de fusion.
- La désignation et l'évaluation des différents actifs et passifs à transmettre.
- La composition de la nouvelle entité (création, voir modifications en cas d'absorption).
- Le devenir du personnel (maintien des emplois, changement de localité, etc.).
- L'impact sur les baux.
- Le devenir des membres de l'association absorbée. Les nouveaux adhérents ne sont pas les associations absorbées ou dissoutes, mais les différentes personnes physiques ou morales adhérentes de ces associations. Dès lors la fusion opérée, ils deviennent, de fait, membres de l'association absorbante (ou de la nouvelle association dans le cas d'une fusion création). Ils peuvent néanmoins démissionner s'ils ne veulent pas l'intégrer. L'acquisition de la qualité de membre de la structure absorbante peut nécessiter une modification préalable de ses statuts.
- La date d'effet de l'opération et du transfert de propriété en résultant. Cet effet pouvant être rétroactif ou différé suivant l'intention exprimée par les parties.
- Les conditions suspensives auxquelles l'opération peut être subordonnée. L'opération peut, pour sa validité, être assortie de conditions suspensives ou résolutoires, c'est-à-dire de conditions qui, en cas de réalisation, permettent de finaliser ultérieurement l'opération (obtention d'un agrément, modification des statuts de l'absorbante ou du bénéficiaire, etc.) ou, au contraire, de l'annuler rétroactivement (perte d'un financement, variation de la situation nette, etc.).

Ce traité de fusion devra être soumis aux organes représentatifs du personnel pour avis et ensuite validé par le CA et l'AG des associations envisageant de fusionner, à défaut de dispositions statutaires contraires.

### *2.3.3 Les incidences fiscales de la fusion*

L'approche fiscale est le complément indispensable à l'étude des règles juridiques applicables aux opérations de fusion (de scission et d'apport partiel d'actifs), car il est nécessaire d'appréhender précisément le coût d'une restructuration à laquelle participe une association.

#### **2.3.3.1 Cas du transfert d'une activité fiscalisée**

Le coût d'une opération de fusion, dans le cas d'un organisme exerçant une activité lucrative, peut être assez élevé.

En effet, une fusion est assimilée fiscalement à une cessation d'entreprise. Elle entraîne pour l'organisme absorbé ou scindé :

- L'imposition immédiate des bénéfices (y compris les provisions) et des plus-values sur éléments d'actif constatées à l'occasion de la cessation ;
- La nécessité de procéder à des régularisations en matière de TVA déduite pour les immobilisations transférées ;
- Des droits d'enregistrement, en général des droits de mutation de 5%.

Pour éviter que de tels transferts d'activité aient des conséquences fiscales dissuasives, la solution consiste à placer cette opération dans le cadre du régime fiscal de faveur des fusions.

Ce régime fiscal, très favorable, concerne les opérations entre sociétés, mais il peut être étendu aux associations.



En effet, ce régime s'applique dès lors que ces opérations interviennent entre personnes morales passibles de l'Impôt sur les Sociétés (IS), ce que sont les associations (quand bien même elles seraient exonérées, puisqu'elles sont soumises à l'impôt au taux réduit de 24 % sur leurs revenus patrimoniaux).

Les avantages de ce régime :

- Les droits d'enregistrement sont limités à un seul droit fixe de 375 €.
- Les régularisations de TVA sont évitées.
- Report d'imposition des plus-values nettes afférentes à l'ensemble des éléments de l'actif apporté (en contrepartie obligation pour l'organisme bénéficiaire d'en rendre possible l'imposition ultérieure).

### **2.3.3.2 Cas d'une fusion entre associations non fiscalisées**

S'agissant d'associations exonérées d'impôts commerciaux (TVA, IS et TP), la question du régime fiscal se limite à celle des droits d'enregistrement. Seul un droit fixe de 375 € est dû par application du régime fiscal de faveur. Le bénéfice de ce régime fiscal de faveur est admis sur le fondement que les associations non fiscalisées sont néanmoins passibles de l'IS (au taux réduit de 24% sur les revenus mobiliers).

### **2.3.3.3 Une application discutée de ce régime fiscal de faveur**

Au motif que les fusions d'associations ne seraient pas prévues par la loi, des récentes prises de position orales de l'administration fiscale contesteraient l'application du régime de faveur aux fusions intervenant entre deux associations.

Cependant selon le cabinet Delsol & associés (Juris associations n° 293) :

« ...Malgré l'absence de jurisprudence dans ce domaine, il nous semble donc que le régime fiscal de faveur en matière d'impôt sur les sociétés devrait pouvoir s'appliquer aux opérations de fusion... intervenant entre deux associations... ».

Selon Lionel DEVIC du cabinet Delsol & Associés, ces prises de position récentes de l'administration fiscale, semblent cependant pouvoir être combattues. En effet la doctrine administrative précisant que les associations peuvent être placées sous le régime fiscal de faveur des fusions (Doc. adm. 4I-1242, n°73, 1er novembre 1995 et Doc. adm. 4-I-122, n°1 et s) n'a pas été rapportée à ce jour.

« Un autre problème fréquemment rencontré c'est la fusion d'associations « fiscalisables », car exerçant des activités lucratives, mais non fiscalisées, car n'ayant pas fait les démarches pour se mettre en conformité » témoigne Stéphane Couchoux, avocat au sein du département juridique et fiscal d'Ernst & Young et spécialisé dans le secteur OSBL.

### *2.3.4 Les conséquences sociales*

Une opération de restructuration entraîne inévitablement des conséquences sociales que ce soit sur la situation individuelle des salariés, sur leur statut collectif ou sur le sort des instances représentatives du personnel. Un environnement juridique protecteur vise à assurer la continuité des relations du travail.

#### ➤ Sur la situation individuelle des salariés :

La modification juridique de l'employeur n'a pas d'incidence sur les contrats de travail. La Loi définit, lors des opérations de fusion, un principe de continuité des contrats de travail d'une structure à l'autre dans les conditions où ils étaient exécutés au moment de leur transfert (Art. L. 122-12, al. 2 du C. travail). Il y a également une reconnaissance légale du principe général de maintien des avantages individuels acquis (loi du 13/11/1982).

Malgré l'article L122-12, le contrat de travail peut être modifié dans son contenu à la suite du transfert. En effet, le nouvel employeur peut modifier le contrat de travail dans les mêmes conditions que l'ancien employeur.

➤ Sur le statut collectif des salariés :

Si les activités principales des structures sont les mêmes, le statut collectif applicable aux salariés se poursuivra dans les mêmes termes.

Dans le cas contraire, il y aura une survie temporaire de l'ancien statut (accord ou convention collective) au profit des salariés transférés pendant une période de 15 mois. Ceux-ci bénéficieront alors, au cours de cette période, d'une dualité de statuts qui devra être gérée par l'application du principe de faveur : la disposition la plus favorable s'appliquera aux salariés concernés. Seule l'entrée en vigueur d'un accord de substitution peut mettre fin à cette situation.

En l'absence d'un tel accord à la fin de la période précitée, les salariés transférés conservent purement et simplement les avantages individuels qu'ils ont acquis au sein de leur structure initiale (exemple, une prime de treizième mois).

➤ Sur le rôle des instances représentatives du personnel

La loi impose une information et consultation préalable du comité d'entreprise d'une part sur le projet de fusion et d'autre part sur les mesures envisagées pour les salariés (Art. L. 432-1 du C. travail). Il n'y a en revanche pas d'obligation d'information individuelle du personnel et pas d'acceptation ou de consentement de ceux-ci requis par la Loi.

Dans bien des hypothèses le mandat des représentants du personnel (délégué syndical, délégué du personnel, membres élus du CE) subsiste chez le nouvel employeur.

### *2.3.5 Cinq exemples de fusion*

Après avoir indiqué les analyses indispensables à mener au préalable et présenté les aspects juridiques fiscaux et sociaux des fusions, nous allons étudier, à travers cinq exemples, les motivations des associations pour ce type de restructuration stratégique. L'ambition de cette étude de cas n'est pas de faire une analyse approfondie des fusions – ces restructurations longues et très complexes justifieraient à elles seules un mémoire – mais de parcourir, au-delà des motivations, différents aspects liés à la mise en œuvre, aux conséquences et aux bénéfices de ces intégrations. Le but étant de permettre une comparaison avec les deux autres formes d'intégrations organisationnelles étudiées dans cette partie, à savoir les groupements de moyens et le modèle « holding-filiales ».

Cette étude de cas n'a pas la prétention d'être exhaustive. Lors de la recherche d'exemples à étudier, les mêmes difficultés que celles exprimées pour les exemples de GIE ont été rencontrées : pas de recensement des opérations de fusions et des centres de ressources (les fédérations associatives) peu ouverts aux non adhérents. Néanmoins, les exemples de fusion retenus correspondent aux principales raisons indiquées lors d'entretiens avec des professionnels (consultants, fédérations associatives, etc.) qui accompagnent des associations dans ces restructurations.

➤ Handicap International et Atlas Logistique

(Source : documentation fournie par l'association et entretien avec le Dr Philippe Chabasse, membre du CA et ancien co-directeur de HI)

*Les motivations de la fusion :*

Atteindre une taille critique et renforcer le potentiel d'intervention dans les urgences.

Dans le contexte de complexification des crises, il devient nécessaire d'acquérir des moyens suffisants d'intervention pour agir efficacement d'une part et gagner en visibilité et en crédibilité vis-à-vis des

institutions et des sympathisants d'autre part. La fusion d'Handicap International avec Atlas Logistique, deux acteurs majeurs de la solidarité internationale à Lyon rend compte de cette logique.

L'association Atlas Logistique (AL), spécialisée dans les opérations d'urgence, avait une compétence reconnue des financeurs institutionnels et du milieu des ONG. Mais pas de visibilité auprès du grand public. Cette association n'ayant pas de ressources privées, ni de fonds propres, dans un secteur humanitaire fortement concurrentiel, sa situation financière était très tendue et sa pérennité incertaine. Son CA a donc souhaité trouver un partenaire avec qui se regrouper pour être plus fort.

Handicap International (HI) avait l'ambition de réinvestir l'espace humanitaire et pour cela devait renforcer ses capacités d'action en urgence. La proposition d'AL trouvait donc un écho favorable. HI avait la taille, la notoriété et le soutien de donateurs privés nécessaires pour renforcer le potentiel d'action des équipes d'AL.

Les deux associations étaient complémentaires, basées toutes les deux à Lyon et avaient mis sur pied plusieurs missions conjointes depuis 1995. La confiance était renforcée par des membres communs aux deux CA.

Ce regroupement, dont les discussions ont débuté en 2004, a pris la forme d'une fusion-absorption d'AL par HI, avec effet au 1er janvier 2006.

#### *Les conséquences de cette fusion-absorption :*

L'intégration de la structure d'AL se fera par la création d'une Direction de l'Urgence au sein d'HI, différenciée sur le plan organisationnel et opérationnel. Les équipes d'Atlas Logistique, transférées dans cette nouvelle direction, bénéficieront de moyens plus importants pour répondre avec plus d'efficacité et de réactivité aux urgences.

Le directeur de l'absorbée a pris la tête de la nouvelle Direction de l'Urgence créée au sein d'HI. Le président de l'absorbée, ainsi que 3 autres administrateurs ont intégré le CA d'HI (2 titulaires et 2 suppléants).

#### *Remarques :*

L'enquête réalisée sur les restructurations stratégiques, dans le cadre du projet Strategic Solutions, fait ressortir cinq défis majeurs à relever (voir sous-section 1.3.4.3) dont les deux suivants : baisse de la motivation des administrateurs et des salariés et différences de culture entre les associations. Etudions comment ses 2 défis ont été abordés dans ce cas de fusion.

L'inquiétude des salariés vis-à-vis de cette fusion concernait les équipes d'AL qui avaient peur de se voir déposséder de leur projet mais aussi les équipes logistiques de HI qui craignaient la « concurrence » des salariés d'AL. La réponse apportée a tout d'abord consisté à impliquer très largement les équipes des deux associations dans un processus de réflexion sur la définition d'un projet politique commun, aboutissant à la publication en avril 2005 d'une déclaration commune. Cette communication a été accompagnée de modifications de l'organigramme de HI. Les équipes logistiques d'HI ont été recentrées sur les moyens généraux et celles d'AL intégrées dans la Direction de l'Urgence (DU) nouvellement créée. En ce qui concerne le DG d'AL il a pris la direction de cette nouvelle DU et, même s'il est hiérarchiquement rattaché au Directeur des Opérations, il est membre du Comité de Direction et peut demander l'arbitrage du DG en cas de désaccord avec son supérieur. Cette décision, qui s'applique à la personne et non au poste, avait pour but de lever un point de blocage majeur. L'effort de communication s'est poursuivi postérieurement à la fusion avec la tenue, en 2007, d'une réunion regroupant les cadres du siège et des missions et portant sur la consolidation de cette fusion.

La différence de culture concerne souvent, comme indiqué dans les analyses tirées du projet Strategic Solutions, la manière dont les décisions sont prises. C'est pour tenir compte de cette différence de culture que HI a décidé de créer une DU dotée d'une grande autonomie. En effet, l'efficacité dans les urgences repose en grande partie sur la réactivité. Les circuits de décision doivent être courts, ce qui ne correspond pas à la culture de HI qui avait formalisé des processus adaptés au rythme des projets de développement.

De l'avis de différentes parties prenantes (administrateur, salariés et financeur) cette fusion aurait atteint ses objectifs.

### ➤ CARE France et SERA

(Source : documentation fournie par l'association et entretien avec son Directeur Général, Philippe Levêque)

#### *Les motivations de la fusion :*

L'association SERA (Solidarité Enfants Roumains Abandonnés) a été créée en 1990 pour lutter contre l'abandon des enfants en Roumanie et apporter son soutien aux enfants des orphelinats. Au début des années 90, 100 000 enfants dépérissaient dans des « mouroirs ». Ils sont encore 50 000 dans les orphelinats roumains. L'association SERA a bénéficié les premières années de sa création de la médiatisation par la télévision française de la misère des orphelins roumains. Cela lui a permis de développer sa collecte de fonds privés. Cependant en 2002, François de Combret, le président fondateur de SERA, s'interroge sur le devenir de son association. Pour en assurer la pérennité, il souhaite un rapprochement avec une association d'envergure internationale. L'association CARE France, par son poids auprès des institutions, sa visibilité et sa capacité à lui ouvrir l'accès à de nouvelles sources de dons, répond à cet objectif. De plus, même si le réseau CARE n'est pas présent en Roumanie, il a développé des programmes de protection des droits de l'enfant en Bulgarie et dans d'autres pays du monde.

Pour CARE France, l'association SERA dispose, malgré sa spécialisation géographique importante, d'une dot très intéressante : un fichier de 110 000 donateurs. Dans un marché de la générosité très concurrentiel c'est un capital de grande valeur, d'autant plus que la section française de CARE ne possède que 30 000 donateurs.

La forme de la fusion-absorption est retenue. « Les fiançailles ont duré un an et demi » rapporte Philippe Levêque, directeur général de CARE France. Selon lui, l'absence de dispositions juridiques pour les opérations de fusion entre associations a alourdi le processus : « le traité de fusion comporte 200 pages ».

#### *Les conséquences de cette fusion-absorption :*

CARE absorbera SERA en 2003. Les deux marques seront cependant conservées, pas question de perdre le « capital de donateurs » de SERA.

L'équipe de SERA France intégrera celle de CARE France dans ses bureaux parisiens. Aucun licenciement n'aura lieu. « Je n'ai pas embauché, afin de laisser des places aux personnes de SERA » indique Philippe Levêque.

Le Président Fondateur de SERA a rejoint le Conseil d'Administration de CARE France, en tant que Vice-président.

« Cette fusion renforce notre capacité à faire respecter le droit de chaque enfant à une famille et, plus largement, à lutter contre la pauvreté », déclare le Dr Bogdan Simion, Directeur de SERA Romania.

Ce cas montre qu'une association peut envisager, alors qu'elle fonctionne bien, de se faire absorber afin d'assurer la pérennité de son projet associatif dans le futur. Cette décision traduit une grande maturité sur le plan de la planification stratégique.

### ➤ VSF et CICDA

(Source : documentation fournie par l'association AVSF et entretien avec son Directeur Général, Jean-Jacques Boutrou)

#### *Les motivations de la fusion :*

Les financeurs privilégient les Organisations de Solidarité Internationale (OSI) d'une certaine taille afin de réduire le nombre de contrats d'opérations et d'avoir plus de garanties en termes de résultats. Les bailleurs de fonds des actions de développement exigent des cofinancements en fonds privés. L'allongement des délais d'instruction et de paiement de ces financeurs impliquent que les OSI constituent un fonds de roulement conséquent. Les gouvernements sont parfois tentés d'instrumentaliser les OSI pour en faire des acteurs de leur politique étrangère.

Voici quelques unes de tendances qui poussent les OSI à atteindre une taille critique pour continuer d'exister et faire entendre leurs propositions.

C'est ce constat partagé qui a poussé les deux associations Vétérinaires Sans Frontières (VSF) et le Centre International de Coopération pour le Développement Agricole (CICDA) à se rapprocher, avec l'idée qu'ensemble ils pourraient atteindre cette fameuse « taille critique ». La complémentarité de leurs actions leur offrant également la possibilité d'élargir leur champ d'intervention à travers ce regroupement. Avec d'un côté des compétences dans la santé animale et l'élevage pour VSF et de l'autre des compétences dans l'agriculture pour CICDA, la fusion de VSF et CICDA permettrait d'en faire l'un des leaders français de développement rural et renforcer ainsi sa crédibilité auprès des bailleurs de fonds.

Initié en 1996, le projet de rapprochement s'est concrétisé par la signature en janvier 2003 d'un accord de partenariat pour la mise en œuvre du projet de rapprochement institutionnel, professionnel et financier. La fusion sera entérinée le 26 juin 2004.

Le choix de la fusion-absorption, avec le maintien de la structure de VSF, a été fait en raison notamment de sa reconnaissance d'utilité publique et également de son fichier donateur.

#### *Les coûts de cette fusion :*

Cette opération a impliqué un investissement important en temps et en dépenses directes. Sur une période de 18 mois allant de janvier 2003 à juin 2004 les coûts se sont élevés à :

- 96 300 € pour les charges directes (audit, expertise, déplacements, communication, etc.)
- 145 500 € (estimation) pour le temps consacré par les équipes salariées des deux associations.

Le total de ces coûts a représenté un peu plus de 3 % du budget total 2004 des 2 entités.

La Fondation de France a financé la mission de conseil indispensable pour mener à bien cette fusion (comme pour la fusion entre Handicap International et Atlas Logistique). La Région Rhône-Alpes à également participé au financement.

#### *Les conséquences de cette fusion-absorption :*

Maintien d'une double localisation de l'équipe siège en France. La recherche d'économies d'échelle aurait voulu qu'un seul des deux sièges soit conservé. Cette solution n'a pas été retenue car elle aurait entraîné le départ de salariés et remis en cause les compétences globales de la nouvelle organisation. « Le succès d'un projet dépend avant tout des hommes qui le portent » témoigne Jean-Jacques Boutrou, Directeur Général de VSF-CICDA. Selon lui, les coûts additionnels résultant de cette bi-localisation pèsent relativement peu en regard de la conservation d'un capital humain de valeur. De plus cette option a permis de conserver et de renforcer les partenariats avec les deux régions Rhône-Alpes et Ile de France.

La direction a récemment décidé, après trois ans de fonctionnement, de réaliser un audit sur les forces et faiblesses de cette double localisation.

Pour ménager les susceptibilités, le nom statutaire à la suite de la fusion a été l'addition des deux noms : VSF-CICDA. Ce nom statutaire n'a pas changé aujourd'hui mais la marque a évolué vers AVSF. La communication sur cette fusion et ses motivations auprès des donateurs privés a suscité des réactions très positives.

Suite à la fusion, le Conseil d'Administration et le Bureau de VSF, devenu VSF-CICDA, ont été composés, lors des premières élections, pour moitié d'administrateurs de CICDA.

Le partage de pouvoir entre les DG n'a pas posé de problème, celui de VSF était parti fin 2002 et n'avait pas été remplacé. C'est donc le DG de CICDA qui a pris la direction de VSF-CICDA.

#### *Remarques :*

« Trois ans après, il n'y a pas de remise en cause du bien-fondé de cette fusion. Néanmoins, il est nécessaire de poursuivre les efforts pour en accroître le retour sur investissement » explique Jean-Jacques Boutrou.

Cette forte adhésion est le fruit des efforts, très importants, de la direction pour informer, communiquer et impliquer les administrateurs et les salariés dans ce processus de fusion. La clé réside sûrement dans la capacité du groupe porteur du projet à avoir su projeter le personnel et les membres des deux associations dans un projet commun, dépassant les réactions identitaires. Cela

s'est traduit par la formulation d'un nouveau projet associatif validé par le CA en mai 2005. Un poste d'appui au développement de la vie associative a été créé pour consolider ces acquis.

Concernant les objectifs financiers attendus de cette fusion : 30% de fonds privés à cinq ans et augmentation des fonds propres, les résultats sont plus nuancés. Les fonds privés ont certes progressé mais moins vite que prévu et si AVSF peu assurer les cofinancements, elle n'est pas encore en mesure de diminuer significativement sa dépendance aux fonds publics et de gagner en souplesse et en réactivité. La trésorerie demeure également toujours un sujet sensible. Si les 2 organisations étaient très complémentaires sur le plan opérationnel, elles étaient peut-être trop similaires sur le plan financier.

➤ Papillons Blancs de l'Essonne et l'APEI Val d'Essonne

(Source : article publié par la FEGAPEI et entretien avec sa responsable du département Gestion Organisation et Qualité, Anne-Valérie Dommanget).

*Les motivations de la fusion :*

L'APEI Val d'Essonne qui ne gérait qu'un seul établissement, un ESAT de 130 places a souhaité se rapprocher des Papillons Blancs de l'Essonne pour pouvoir s'appuyer sur leur direction générale. L'APEI n'avait pas une taille suffisante pour se faire financer des frais de siège (minimum de 200 salariés), c'est-à-dire une direction générale. Elle n'arrivait que difficilement à faire face aux contraintes réglementaires et législatives et son Conseil d'Administration peinait à rassembler des membres actifs. L'appartenance au même mouvement parental rapprochait les deux associations.

*La mise en œuvre de cette fusion :*

Le premier contact fut pris au printemps 2004 et la fusion absorption de l'APEI Val d'Essonne par les Papillons Blancs de l'Essonne a eu lieu le 1er janvier 2006.

Dès septembre 2004 le DG des Papillons Blancs a été nommé, à titre gracieux, DG de l'ESAT de l'APEI par son CA. Ceci a permis de préparer progressivement le transfert en ajustant les méthodes de travail avec le directeur de l'ESAT de l'APEI.

Ce projet de fusion a été communiqué très en amont, auprès des différentes parties prenantes (salariés, travailleurs de l'ESAT de l'APEI et leurs familles, adhérents et autorités de tarification), ce qui a permis d'obtenir leur support.

*Les conséquences de cette fusion-absorption :*

Concernant le devenir des organes dirigeants de l'APEI : 6 des 18 membres du CA des Papillons Blancs de l'Essonne sont issus du CA de l'APEI.

La principale difficulté inattendue a été l'informatique, explique Marc Bergerot, le DG des Papillons Blancs. Les 2 structures venaient de finir la modernisation de leur système informatique mais avec des éditeurs concurrents. Il a donc fallu homogénéiser les outils de gestion, transférer les données et former les personnels.

Cet exemple de fusion montre bien les difficultés que peuvent rencontrer, aujourd'hui, des associations ne gérant qu'un seul établissement et n'ayant pas la taille critique suffisante pour se faire financer une direction générale : difficulté à maîtriser une réglementation et des lois de plus en plus complexes et contraignantes ; difficulté à faire évoluer le projet associatif et à attirer de nouveaux dirigeants bénévoles pour assurer les successions au CA.

➤ La fusion de quatre associations d'aide à domicile

(Source : les données de cet exemple ont été fournies par l'URIOPSS Lorraine qui a accompagné ces 4 associations dans la mise en œuvre de cette fusion).

*Les motivations de la fusion :*

Quatre associations d'aide à domicile éprouvaient des difficultés similaires : essoufflement ou départ en retraite de leurs dirigeants bénévoles et salariés ; résultats financiers négatifs.

Ces associations étaient proches pour deux raisons principales : elles intervenaient dans le même département ; elles faisaient partie d'un « comité de liaison », avec des financeurs publics, qui avait pour but de permettre des financements groupés et coordonnés entre les associations. La volonté des pouvoirs publics était clairement de réduire le nombre de conventions de financement et donc d'interlocuteurs.

La réflexion menée en concertation avec l'URIOPSS a conduit les associations à faire le choix, pour résoudre leurs problèmes, de la fusion-création. La fusion-absorption n'a pas été retenue pour des raisons d'équité : peur d'une « prise de pouvoir » de l'association absorbante. La fusion création, selon une expression utilisée lors de cette opération, permettait de « reconstruire sur de nouvelles bases ».

#### *Les bénéfices de cette fusion-création :*

Cette restructuration stratégique a tout d'abord permis, en additionnant les membres des quatre anciennes structures, de reconstituer un Conseil d'Administration.

Elle a ensuite permis de réaliser des économies d'échelle en mutualisant des moyens de gestion.

Ce regroupement, largement incité et même financé par les pouvoirs publics, a permis de renforcer le soutien des financeurs et ainsi de retrouver une situation financière plus saine.

Enfin, cette fusion a favorisé un redéploiement des activités des associations sur le département en s'appuyant sur leurs complémentarités et leurs compétences. Débarrassée des effets négatifs de la concurrence, l'offre de service a été optimisée pour le plus grand bénéfice des usagers.

Cet exemple montre que des associations en concurrence sur les financements et sur les clients ont intérêt à se regrouper pour éviter la fragmentation des ressources disponibles (financières, mais aussi dirigeants bénévoles), entraînant leur affaiblissement. Les financeurs, à la recherche d'efficacité, incitent les associations à aller dans ce sens.

Pour éviter de devoir agir sous la pression des financeurs, les associations doivent s'adapter aux changements de leur environnement - accroissement de la demande avec des ressources davantage contingentées - en limitant la concurrence non nécessaire.

### *2.3.6 Synthèse sur les fusions*

Ces exemples et les entretiens réalisés avec des professionnels (consultants, fédérations associatives, etc.), qui accompagnent des associations dans des opérations de fusion, ont permis de dresser une liste de motivations expliquant pourquoi les associations cherchent à ce concentrer. Ces motivations peuvent être classées en deux grandes catégories : les motivations passives, sous l'impulsion ou pression des financeurs ; les motivations actives, à l'initiative des associations.

Certaines opérations de fusion émanent de la demande de financeurs (motivations passives) :

- Pour pallier un défaut de gestion ou une difficulté financière.  
Ce cas se présente notamment dans le secteur médico-social où les associations sont très dépendantes des pouvoirs publics, qui délivrent les autorisations leur permettant d'exercer leurs activités associatives, et qui sont également souvent l'unique source de financement. Ces autorités de tarification peuvent ainsi être amenées à rechercher un repreneur pour une association en difficultés.
- Pour rationaliser la présence de différents acteurs sur un même secteur.  
La DGAS, par exemple, souhaite restructurer fortement le secteur social. Il y a 35 CHRS dans le Rhône aujourd'hui. La DDAS en voudrait seulement 10 d'ici à deux ans. Elle pousse donc pour aller vers une logique de rapprochement (source : URIOPSS Rhône-Alpes).  
Cette recherche de rationalisation a un double objectif : la recherche d'efficacité de gestion chez le financeur (en réduisant le nombre d'interlocuteurs et donc le nombre de conventions à traiter) et au niveau des associations (en réduisant les duplications de frais de siège) ; le renforcement de la professionnalisation des acteurs, de la qualité de leurs actions.

D'autres opérations émanent de la volonté même des associations (motivations actives) :

- Dans le secteur sanitaire et médico-social, des associations peuvent souhaiter se réunir pour atteindre la taille critique ouvrant droit à la création et au financement d'un « siège » (éligible à partir de 200 salariés). Les ressources financières supplémentaires versées permettront d'internaliser les compétences nécessaires pour répondre aux obligations réglementaires croissantes (loi 2002-2, décret budgétaire de 2003, LOLF, etc.). Les associations, ainsi intégrées, pourront embaucher un DG, un DRH, un DAF, un Responsable Qualité, etc. Sans la fusion, la seule croissance interne de ces associations ne leur permettrait pas d'atteindre cette taille critique indispensable à leur survie. Le paysage associatif dans le secteur social et médico-social est caractérisé par des associations gérant un seul établissement. Ce modèle semble aujourd'hui voué à disparaître.
- En mutualisant les coûts, les moyens humains et matériels, ces fusions permettent d'assurer une certaine pérennité et éviter ainsi des soucis financiers. Les économies d'échelle réalisées et les réductions de coûts liés faciliteront le dégagement d'excédents pour améliorer les fonds propres et la trésorerie. La mutualisation des compétences peut également aider les associations à s'adapter à l'augmentation des contraintes réglementaires, législatives, des financeurs, etc. Enfin, cette recherche d'efficacité qui va dans le même sens que la politique actuelle des financeurs est à même de renforcer leur soutien.
- La volonté de diversifier les sources de financements - pour réduire la dépendance aux financeurs et avoir plus de liberté dans le choix des actions - peut conduire une association à se rapprocher d'une autre ayant une forte notoriété et une collecte de fonds privés performante. Le ticket d'entrée sur le marché de la générosité est aujourd'hui trop élevé pour de nombreuses associations. La fusion-absorption par une association bien implantée sur ce marché, même si c'est un choix difficile, semble être une bonne solution pour atteindre cet objectif d'accroître les fonds privés.
- Les fusions peuvent traduire la volonté de former une force non négligeable face aux financeurs. Elles permettent de renforcer le poids politique des associations.
- Les problèmes de succession au Bureau ou au Conseil d'Administration, liés à un vieillissement ou à une « usure » des dirigeants bénévoles sont parfois une motivation pour envisager une fusion. Cela survient souvent quand le projet associatif s'essouffle, qu'il n'y a pas eu de nouvelles idées depuis plusieurs années. Une fusion peut, comme dans l'exemple présenté de quatre associations d'aide à domicile, par effet « démographique », permettre de reconstituer les organes de direction. La solution viendra aussi souvent de la création d'un poste de DG - devenu accessible du fait de la mutualisation des moyens - qui apportera les méthodes pour faire vivre et évoluer le projet associatif, traitant ainsi à la source le problème des vocations.
- La gouvernance repose également trop souvent sur le couple président-directeur. Lors du départ de l'un des deux ou des deux, l'association peut vaciller et finalement chercher à se faire absorber pour assurer la continuité de son projet, la prise en charge de ses bénéficiaires.
- La fusion peut être la conséquence d'une diminution du bénévolat entraînant un manque de ressources. La baisse des vocations religieuses a un impact important au niveau des EHPAD. « Ces résidences de retraites n'ont souvent pas les moyens de continuer à fonctionner sans le travail réalisé par les sœurs, qui équivalait à trois temps pleins » témoigne Thomas Dubois, Directeur de l'URIOPSS Champagne-Ardenne. La fusion, avec une mise en commun des services, devient alors la seule solution pour poursuivre l'activité et sauvegarder l'emploi. La fusion peut également être la conséquence de difficultés liées au patrimoine immobilier. Tant que l'association mono-établissement peut faire fonctionner son activité, elle reste seule. Mais un jour il y a des investissements à faire (rénovation de la toiture, etc.) et l'association ne peut pas y faire face. Elle va alors chercher à se faire absorber pour pérenniser son projet associatif. Cette situation est également fréquente dans les associations gérant des maisons de retraites, indique Thomas Dubois.
- Elargir le champ d'intervention, les réponses offertes aux besoins des bénéficiaires est parfois une motivation évoquée pour fusionner.
- La fusion peut traduire la volonté de concrétiser une coopération de longue date. Des associations se connaissent et collaborent ensemble depuis longtemps, elles partagent les mêmes valeurs. Le



rapprochement peut finir par devenir une évidence en permettant de faire des économies d'échelle, de mieux répartir les frais fixes.

Les associations du secteur sanitaire et médico-social qui hésitent à se lancer dans la grande aventure de la fusion, ou même dans la création d'une structure juridique (GIE, GCSMS, etc.) pour concrétiser un partenariat, se demandant s'il va être possible de travailler harmonieusement et efficacement avec son ou ses partenaires, peuvent passer par une première étape : la création d'un siège commun.

En effet, le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) prévoit que les dépenses relatives à ce siège commun puissent être éventuellement prises en compte dans les budgets des établissements et services sociaux et médico-sociaux dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat.

Les autorisations pour ce siège inter-associations sont délivrées pour une durée de cinq ans renouvelable, ce qui laisse aux associations le temps d'apprendre à travailler ensemble, de se faire confiance, de développer un projet commun et enfin de voir s'il est opportun, à l'issue de cette période, de constituer une structure unique.

Les associations de ce secteur, dont la motivation pour fusionner est l'atteinte de cette fameuse taille critique - autorisant le financement des frais de siège et permettant d'internaliser les compétences nécessaires à leur survie -, peuvent à la place de la fusion utiliser cette procédure de siège inter-associations prévu par le décret budgétaire d'octobre 2003. Cependant, cette pratique est encore peu utilisée à ce jour car les textes sont récents.

Les cas étudiés confirment que la fusion est un processus long, 2 à 3 ans en moyenne. C'est également un processus risqué qui impose de respecter certaines règles pour éviter l'échec. L'étude de cas et les entretiens menés ont permis d'en lister quelques unes :

- La première règle concerne la recherche de sens. Une fusion peut être traumatisante pour des personnes qui se sont investies pendant des années dans une association, et qui la verrait se faire absorber. La peur d'être dépossédé de son projet pour les uns, de perdre son travail ou son pouvoir pour les autres, autant de craintes qu'il sera difficile de lever sans fabriquer un sens fort qui permette de justifier, de dépasser ces douleurs et ces souffrances. Le projet associatif, sa vision politique doit être au centre et guider ce processus de rapprochement. La réalisation d'économies d'échelle, l'atteinte d'une taille critique, le développement des fonds privés, le renforcement de la visibilité, etc. autant de motivations qui ne doivent être que des objectifs stratégiques au service d'une vision, d'une mission et de valeurs communes partagées par tous les protagonistes.
- La deuxième règle traite de la confiance. Les dirigeants bénévoles et salariés des associations envisageant de fusionner doivent apprendre à se faire confiance. Cette condition est indispensable pour permettre de passer les étapes difficiles que sont par exemple le choix de la forme juridique de la fusion (absorption ou création), la répartition des pouvoirs dans la nouvelle entité (devenir des administrateurs, du DG, etc.), le changement de nom, etc. Une bonne solution consiste à « croiser » des administrateurs entre les associations pendant les phases d'analyse et de préparation de la fusion.
- La troisième règle est relative au partage du pouvoir ou pourrait-on dire à la gestion des egos des dirigeants bénévoles ou salariés. Ce point doit être abordé le plus en amont possible. Le traiter à la fin du processus serait synonyme d'échec.
- La quatrième règle met en évidence l'importance des porteurs du projet de fusion. Il faut impérativement des porteurs avec une très forte volonté politique, capable de dépasser les nombreuses remises en cause au nom d'un « droit d'expression », particularité de la démocratie associative. Ces porteurs doivent également posséder un leadership fort, capable d'écouter, de rassembler, mais aussi de décider et d'appliquer. Ils doivent être prêts à investir un temps considérable.
- La cinquième règle peut se résumer à : communiquer, informer et impliquer. Une association est avant tout un projet basé sur des hommes et, encore plus que dans le secteur lucratif, la réussite d'une fusion entre associations dépendra du support des équipes salariés et bénévoles, ainsi que du soutien des financeurs et de la compréhension des usagers. L'implication des administrateurs et des salariés devra avoir lieu le plus en amont possible.

- La sixième et dernière règle concerne la période post-fusion. La gestion de cette phase déterminera le niveau de retour sur investissement final. Cette restructuration va bouleverser les organigrammes et les habitudes de travail. Il sera alors indispensable d'accompagner les équipes et surtout le personnel d'encadrement pour revoir les méthodes de travail, redéfinir les organigrammes, clarifier les responsabilités. Il ne faudra surtout pas céder à la facilité et reproduire ou additionner les spécificités de chacun, mais repenser l'organisation en profondeur, l'optimiser. Il faudra bien sûr s'appuyer sur les expériences et les savoir-faire des différentes équipes. Il peut être très utile de se faire accompagner par un consultant. Plus l'investissement sera important au cours de cette phase, plus la période de baisse de productivité consécutive à la fusion sera courte et plus les gains de productivité seront ensuite importants.

Les analyses des cinq cas de fusion et des pratiques appellent d'autres remarques :

- La gestion des identités des associations participant à une fusion semble, comme révélé par le projet Strategic Solutions, un sujet très sensible. Le nom de l'association absorbé est souvent conservé, soit pour éviter une crise identitaire (cas de VSF-CICDA), soit parce qu'il représente une marque source de ressources financières importantes (cas de SERA avec CARE France).
- Les financeurs encouragent les fusions, que se soit dans un but d'efficacité ou pour améliorer la qualité des prestations. Ils financent logiquement ces opérations. La difficulté pour les associations est plus d'estimer les coûts cachés de ces restructurations, à savoir le temps, mais aussi les harmonisations des systèmes informatiques (cas de l'APEI et des Papillons Blancs).
- Des professionnels interviewés ont évoqué des cas où les financeurs sont passés de l'incitation à la contrainte financière (ex : obligation pour deux CHRS de fusionner dans un délai de 2 à 3 ans, avec suppression, passé ce délai, du financement d'un des deux postes de directeur). Les expériences montrent que les financeurs auraient intérêt à développer et/ou à financer des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement sur ces pratiques, laissant ensuite l'initiative aux associations. La contrainte ne semblant pas être la solution adaptée pour des organisations qui reposent sur le principe de la liberté d'association et qui cherchent à faire « bouger les lignes ».
- A côté des aides financières, les associations ont intérêt à se faire accompagner aux différentes étapes d'une fusion (analyse préalable, construction d'un projet associatif commun, rédaction du traité de fusion, reconfiguration de l'organisation, etc.).
- Ces exemples n'ont pas mis en évidence de plan de licenciements, seulement quelques démissions. La plupart des réductions de coût de personnel observées sont liées à l'attrition naturelle, c'est-à-dire à des départs non liés directement à un rejet de la fusion et qui n'ont pas ensuite été remplacés. Ils sont donc survenus bien après la fusion. C'est le cas notamment pour la fusion entre VSF et CICDA : l'un des deux directeurs des opérations avait le projet de partir sur le terrain ; concernant les deux DAF, l'un a été détaché en appui sur la mise en œuvre et la consolidation de la fusion et a ensuite quitté l'association en 2006, soit 2 ans après.
- Pour garantir une meilleure sérénité juridique lorsque de telles opérations sont réalisées entre associations, il serait souhaitable que le législateur organise davantage ces opérations de transfert de patrimoine et plus particulièrement leur opposabilité aux tiers.  
Un texte prévoyant juridiquement les opérations de fusions entre associations permettrait également de clarifier le traitement fiscal de ces opérations (bénéfice du régime fiscal de faveur des fusions).  
Une proposition de loi a été déposée en ce sens au Sénat, par M. Jean-Jacques HYEST, sénateur, le 19 décembre 2002 sur « les opérations de fusion, scission et apports partiels d'actif intéressant les associations ». Sans suite à ce jour. Une action est cependant en cours pour relancer l'examen d'un projet de loi sur ce sujet.

Les fusions sont-elles le modèle de partenariat ultime, en dehors duquel les associations ne pourront continuer d'exister dans le futur ? N'y a-t-il pas une alternative ? C'est ce que nous allons aborder dans le chapitre suivant.

## 2.4 Le modèle holding-filiales : une alternative à la fusion

Pour rappel, le modèle de restructuration stratégique holding-filiales correspond à l'intégration de plusieurs fonctions administratives et opérationnelles de deux ou plusieurs associations dans une nouvelle organisation créée dans ce but ou dans une organisation préexistante. Cette « holding » contrôlera tout ou partie des organes dirigeants des associations « filiales ».

L'objectif poursuivi étant de réaliser des synergies permettant de renforcer la mission de chacune des associations membres de ce Groupe. Cette stratégie peut être retenue, à la place de la fusion, pour ne pas perdre un agrément ou une source de financement critique. Mais elle peut aussi être choisie volontairement, en opposition à la fusion. C'est ce choix que nous allons étudier dans ce chapitre.

Nous présenterons tout d'abord un exemple de groupement d'associations - le GAP - bâti comme une alternative à la fusion-absorption. Nous rechercherons ensuite les spécificités de ce modèle et enfin nous essaierons de déterminer si ce modèle est une réelle alternative à la fusion.

### 2.4.1 Présentation d'un exemple : le GAP

(Source : documentation fournie par le GAP, entretien avec son Directeur Général, François Podevin et articles publiés dans les revues Direction(s) et ASH Magazine)

#### *Motivations pour la création de ce groupement d'associations :*

Trois associations - du secteur de la protection de l'enfance - ont décidé, dans les années 1990, d'unir leurs forces pour résister à la concurrence de grandes associations « gestionnaires » (considérées comme étant plus motivées par leur croissance que par l'amélioration des compétences au service des publics accueillis) et d'Établissements Publics Départementaux (qui avaient déjà absorbé de nombreux établissements). A travers cette union, il s'agissait également d'avoir plus de poids par rapport aux interlocuteurs départementaux et régionaux. En effet, ces interlocuteurs décident du placement des jeunes dans les établissements et le financement est directement lié aux nombres de jeunes accueillis (prix de journée).

L'analyse de ce contexte concurrentiel et l'anticipation des orientations politiques des financeurs (obligations de la loi 2002-2, perspectives des enveloppes bloquées, etc.) ont alors convaincu ces trois associations que seules, elles avaient alors peu de chances de survie.

#### *Formule juridique retenue :*

Dans un premier temps, ces trois associations ont établi des conventions de partenariat concernant la constitution d'une direction générale commune (pour plus d'information sur l'autorisation et le financement de frais de siège commun, voir section 2.3.6). Dès le départ, l'objectif n'était pas centré sur la réalisation d'économies, mais sur la création d'une dynamique de projet permettant d'offrir des solutions innovantes, la direction générale commune ayant pour rôle de créer cette dynamique. Les associations ont rapidement trouvé de nombreux avantages à travailler ensemble, les comparaisons et échanges ayant notamment permis d'améliorer la prise en charge des jeunes.

Cependant en 1999, les trois partenaires souhaitent formaliser ce partenariat, lui donner une visibilité et une légitimité. Il restait à trouver la bonne formule.

La fusion a été écartée, chaque association souhaitant rester indépendante et tenant à garder son identité, son implantation locale et ses partenaires. Les partenaires ne voulaient pas, explique Gérard Lottiaux, président du GAP, « tomber dans une organisation un peu monstrueuse où toutes les instances seraient centralisées. L'idée était plutôt de renforcer les compétences de chaque association avec un système de soutien, de contrôle et d'évaluation ».

L'option du GIE n'a pas été retenue notamment en raison de la solidarité entre les membres. Le GCSMS n'existait pas à cette période, mais ses modalités de direction (un seul administrateur) ne correspondent pas à l'esprit de ce partenariat.

Le choix s'est donc porté sur la création d'une association de personnes morales. C'est ainsi qu'a été créé en novembre 2000 le GAP (Le Groupement des Associations Partenaires), avec le slogan suivant : « l'union fait la force et renforce la force de chaque association ».

#### *Les objectifs poursuivis :*

Les objectifs de cette démarche de partenariat sont :

- Diversification des modes de prise en charge éducative permettant une augmentation de l'offre de demande conduisant à une croissance du nombre de placements et donc des financements.
- Recherche d'efficacité par la mutualisation de fonctions administratives, permettant de renforcer la compétitivité et de développer le soutien des financeurs. Le GAP ne doit plus être perçu comme un acteur fonctionnant dans une logique de consommation de crédits, mais comme un partenaire dynamique et innovant.
- Ces deux objectifs précédents soutiendront l'amélioration et le développement des réponses possibles pour le bénéfice des jeunes.

#### *Méthodologie de mise en œuvre :*

La formule de l'association d'associations n'est pas simple. Lors de la création, la principale difficulté concernait le partage du pouvoir entre les adhérents. De nombreuses questions et craintes étaient évoquées. Quelle serait la répartition des rôles et places entre les partenaires ? Qui serait membre du CA et qui serait désigné le premier au poste de président ? Les « gros » partenaires ne risquaient-ils pas de « cannibaliser » les petits ?

Pour François Podevin, le Directeur Général du GAP, la solution pour éviter de tomber dans les luttes de pouvoir a été de faire travailler les partenaires sur un projet commun. Les valeurs qui animent le GAP et les associations qui le composent ont ainsi été rédigées. Elles sont partie intégrante des statuts du GAP.

Par ailleurs, depuis maintenant cinq ans, se réunissent annuellement l'ensemble des administrateurs de chaque association et les cadres (soit environ 140 personnes) pour une journée de travail et d'échange sur des thèmes d'actualité, exemple : l'internat de demain, la démarche qualité, la gestion des ressources humaines, les relations professionnels et administrateurs, etc. Ces rencontres permettent de développer la vie associative et de créer un maillage très dynamique entre les administrateurs bénévoles des différentes associations partenaires et les salariés.

#### *Moyens mis en commun :*

Le GAP centralise, pour ses adhérents, la direction générale, la paie, la gestion des ressources humaines, la comptabilité (avec, comme évoqué dans les exemples de GIE, la séparation des fonctions ordonnateurs et payeur), la gestion de la trésorerie (mais pas de mutualisation), la gestion budgétaire (notamment les rapports aux financeurs) et l'informatique. Le GAP appuie ses adhérents dans leur développement à travers notamment l'animation de la démarche qualité entreprise par les associations partenaires et aussi la réponse concertée aux appels d'offres ou encore l'élaboration de projets d'investissement.

Le GAP s'appuie sur une équipe de 13 salariés, mis à disposition des établissements. S'il n'y a pas de centralisation du personnel de l'ensemble des adhérents, le GAP facilite néanmoins la mobilité des salariés entre les structures (maintien du salaire et de l'ancienneté, pas de période d'essai), permettant de remotiver et de fidéliser les salariés.

Les frais de fonctionnement du GAP constituent des « frais de siège » inclus par les associations partenaires, proportionnellement au budget réalisé N-1, dans les budgets de leur(s) établissement(s). Ce regroupement permet ainsi aux associations partenaires d'avoir la taille critique (minimum de 200 salariés) autorisant la création et le financement d'un siège. Seule, aucune ne le pourrait.

#### *Quelques résultats obtenus :*

Le GAP est devenu, aujourd'hui, le premier opérateur (privé ou public) du Nord dans l'accueil des enfants placés dans le cadre de la protection de l'enfance. De trois partenaires à la création, il y a aujourd'hui 6 associations membres du GAP. Ce groupement représente 30 M€ de ressources combinées, emploie 650 salariés (250 en 2001) et accompagne 800 jeunes âgés de 18 mois à 18 ans.

Le GAP a reçu un prix, le 25/11/2005, dans le cadre du 1er trophée de la revue Direction(S) dans la catégorie "Travail en réseau et mutualisation des moyens". Ce regroupement a été cité en référence par M. TREGOAT, directeur général de l'Action Sociale au cours de cette cérémonie.

Les économies d'échelle réalisées par la mutualisation de moyens ont permis : la mise en œuvre d'une démarche qualité et d'évaluations ; le développement d'outils de communication (rapport d'activité commun, site internet, etc.), des projets immobiliers ambitieux, etc. Exemples :

- L'ensemble des associations membres du GAP ont dégagé, en 2005, un excédent de 1,3 M€. La législation prévoit que les associations de ce secteur doivent soit rendre l'excédent soit faire une proposition d'utilisation dans le cadre d'un projet innovant. Unies, ces partenaires ont pu faire une proposition budgétaire commune concernant la réalisation d'un projet immobilier de grande envergure. Seules, leur excédent respectif n'aurait pas permis de présenter un tel projet. Le GAP est également une caution auprès des banques permettant d'obtenir plus facilement des prêts.
- Ce partenariat a permis la création fin 2005 d'un Centre De Ressources et d'Echange (le CDRE, constitué en association) dont la mission est l'accroissement des compétences et qui propose notamment des formations spécifiques liées aux métiers du secteur de la protection de l'enfance.
- Les frais de siège ont pu être limités à 3 % du budget des établissements, alors que la moyenne s'élève plutôt à 5 %. Les achats groupés ont permis d'obtenir de meilleurs prix.

Le sentiment d'appartenance collectif s'est amplifié : « Les échanges au quotidien entre les équipes se multiplient. En cas de grosse difficulté, un jeune peut être transféré d'une structure à une autre pour 48 heures. Cela renforce les liens et permet une réactivité immédiate », explique Didier Parent, directeur du Gîte, l'une des associations membre.

#### *Perspectives :*

Le succès du GAP a entraîné des souhaits d'adhésion, émanant d'associations ou de financeurs. Mais, ce modèle de partenariat a cependant un « seuil critique ». Son mode participatif ne permet pas un trop grand nombre d'adhérents sans risquer de remettre en cause la qualité globale. Le GAP souhaite garder une taille humaine pour préserver la communication entre les partenaires. Le rythme des adhésions a été jusqu'à présent d'une tous les 2 ans. Les critères de sélection sont élevés : l'adhésion doit être prononcée par le CA à l'unanimité des associations partenaires et les candidats font l'objet d'une analyse préalable d'environ 1 an (partage de valeurs, audit financier, CA capable de jouer un rôle actif au sein du groupement, etc.). « Le GAP n'a pas vocation à reprendre les clés d'associations en difficultés financières ou avec un CA absent », indique François Podevin, Directeur Général du GAP. Il ne s'agit pas d'absorber des associations dans le cadre d'une fusion.

« L'évolution qui fait débat aujourd'hui dans le groupement est celle d'une diversification, afin d'éviter d'avoir tous les œufs dans le même panier » indique, François Podevin. Il s'agit de couvrir l'ensemble du champ de l'accueil des jeunes en difficultés. L'adhésion de l'association « la bouée des jeunes », en décembre 2005, a ainsi permis au GAP d'élargir ses champs de compétences à la prévention spécialisée et à la prise en charge des jeunes mères avec enfants. Des réflexions sont également en cours pour éventuellement élargir le groupement au champ du handicap mental et des personnes âgées.

Ce groupement fait des émules à travers la France. Ses dirigeants sont régulièrement sollicités par des associations souhaitant s'inspirer de leur expérience.

*Pour plus d'information :* [www.legap.fr](http://www.legap.fr)

#### *2.4.2 Spécificités de ce modèle*

##### ➤ Différence avec le groupement de moyens

L'exemple du GAP présenté ci-dessus peut sembler très similaire aux exemples de groupement de moyens présentés à la section 2.2.4. Ainsi la mutualisation de moyens mise en œuvre au sein du GAP ne diffère pas fondamentalement de celle réalisée par le GIE CO.BR.EM.

Alors qu'est-ce qui différencie le modèle holding-filiales du modèle groupement de moyens ? C'est le contrôle, par la « holding », de tout ou partie des organes dirigeants des associations « filiales » qui fait la spécificité du modèle.

Dans le cas du GIE CO.BR.EM, la coordination des membres était facilitée par la réunion des postes de direction des structures adhérentes dans quelques mains seulement. Mais comme nous l'avons évoqué, lors de l'étude de cas, cette direction concertée est dépendante des personnes et le départ d'un directeur peut remettre en cause ce fragile équilibre.

C'est pour éviter ce risque que, dans le cas du GAP, le Directeur Général du groupement est le Directeur Général des associations adhérentes. Il a autorité sur les directeurs des établissements des associations partenaires. Chaque association adhérente doit nommer le DG du GAP comme DG en son sein.

Cette « prise de pouvoir » n'est, cependant, pas totale. En effet, ce sont les administrateurs des associations partenaires qui constituent les organes institutionnels du GAP (AG, CA et Bureau) et non l'inverse. Cette représentation est d'ailleurs basée sur le modèle démocratique : 1 adhérent = 1 voix, et non proportionnelle au budget. Ainsi, le Bureau du GAP est composé d'un membre par association. De plus, c'est Le CA du GAP qui nomme le DG du groupement.

D'autres exemples de partenariat utilisant le modèle « holding-filiales » sont allés beaucoup plus loin dans le contrôle des filiales. Ainsi, au sein du Groupe SOS (présenté à la section 2.2.4), la « holding », formée des 3 associations fondatrices, contrôle totalement les organes institutionnels des associations filiales. Celles-ci sont d'ailleurs devenues, lors de leur adhésion, des associations de personnes morales. Ce cas se rapproche alors beaucoup plus d'une absorption dans le cadre d'une fusion.

#### ➤ Ni une fédération, ni une société mère

Ce modèle de partenariat ne doit pas être confondu avec une fédération. Si la fédération est également une union de structures indépendantes, sa vocation est surtout politique. Elle réalise pour ses membres des activités d'information, de représentation, de revendication. Son objet concerne plus les besoins de la « profession » que le soutien individuel aux membres.

Il ne doit pas être non plus assimilé à une société mère dont le but est de gérer un groupe d'organisations (ou groupe patrimonial) en fonction de ses objectifs propres. Les filles étant alors au service de la mère pour atteindre ces objectifs. C'est le cas par exemple d'une association qui déciderait de filialiser des activités lucratives, dont l'objectif est d'apporter des ressources propres à la holding.

Dans ce modèle holding-filiales, la mère est au service des filles. Son objectif est de soutenir la réalisation des projets associatifs des structures membres, que ce soit par la mutualisation de moyens ou par des activités de représentation, d'information et de lobbying. La holding a donc des activités beaucoup plus larges qu'une fédération et s'adresse à un nombre d'adhérents beaucoup plus restreint, avec un contrôle partiel ou total des organes dirigeants. Et contrairement à la logique d'une société mère, les associations partenaires du GAP sont libres de quitter le groupement, dans la limite néanmoins de règles statutaires contraignantes.

### *2.4.3 Une alternative réelle à la fusion ?*

Ce modèle de restructuration stratégique est-il, comme l'affirme le GAP « une alternative à la fusion-absorption, qui de toute évidence dépersonnalise les associations concernées » ?

L'étude de cas, présentée ci-dessus, montre qu'une restructuration stratégique menée selon ce modèle permet de forger une union d'associations autonomes, renforçant chaque association adhérente et favorisant la complémentarité au lieu de la concurrence.

Ce modèle semble soutenir la richesse et la diversité des réponses apportées aux bénéficiaires. Il permet de prendre en compte les spécificités et besoins locaux. Au lieu de rechercher l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience par une standardisation des réponses, ce modèle paraît privilégier les

réponses « sur-mesure » tout en favorisant les synergies avec d'autres acteurs associatifs. Enfin, il favorise l'implication et la motivation des parties prenantes locales (salariés, administrateurs, etc.).

Si ce modèle a de réels atouts, il a néanmoins des limites (notamment le nombre de partenaires, mais également le rayonnement géographique) et ne peut donc pas être une alternative systématique à la fusion. Ces deux modèles doivent donc être utilisés en réponse à des stratégies différentes. Nous y reviendrons au cours du chapitre suivant.

## 2.5 Les enseignements tirés de ces différents cas

### *2.5.1 Pertinence de la matrice des modèles de partenariat*

Même si tous les modèles de la matrice, définie dans le cadre du projet Strategic Solutions, n'ont pas été analysés en détail par des exemples réels, cette étude de cas autorise cependant à considérer que c'est un outil pertinent pour modéliser les différentes options de partenariat qui s'offrent aux associations pour renforcer leur mission. Les trois modèles étudiés – groupement de moyens, fusion et holding-filiales – correspondent chacun à des objectifs précis et bien identifiés dans cette matrice.

Les qualités pédagogiques de cette matrice sont certaines. Cet outil, bien que développé pour le secteur non lucratif américain, semble totalement adapté au secteur associatif français.

Il serait alors intéressant de l'utiliser comme support de sensibilisation et d'information des associations sur les différentes options de restructuration stratégique possibles en fonction des objectifs poursuivis. Cette matrice permet de mettre en évidence la capacité d'innovation dont peut faire preuve le secteur associatif pour s'adapter aux contraintes de son environnement. Elle pourrait également favoriser l'évolution de la perception, à priori négative, des associations pour les restructurations stratégiques, trop souvent assimilées, à tort, à la seule option de la fusion, synonyme de licenciements et de perte d'autonomie.

Il pourrait être utile, pour en renforcer le caractère pédagogique, de croiser les différents modèles de partenariat avec les différents supports juridiques les plus adaptés pour les mettre en oeuvre.

### *2.5.2 Quel modèle de partenariat choisir ?*

Le nombre de cas étudiés est trop faible pour répondre avec fiabilité à cette question. Cependant, il est tout de même possible de faire ressortir quelques grandes lignes directrices.

Les petites associations locales semblent avoir intérêt à mettre en œuvre un groupement de moyens sous la forme d'un groupement d'employeurs. Elles pourront ainsi accéder aux ressources humaines nécessaires au renforcement de leur professionnalisation et améliorer la performance de leur mission. Ce travail en réseau les aidera également à influencer davantage sur les politiques locales liées à l'emploi associatif. Pour la mutualisation de moyens autres que le partage de salariés, ces associations locales auront certainement plus de difficultés à monter entre elles un tel groupement, les coûts fixes étant trop élevés pour pouvoir être couverts par ses membres. La solution pourrait, alors, être de participer à un groupement comprenant des associations de tailles plus importantes dont le volume d'activité permettrait d'absorber les coûts fixes d'une telle structure (cas du GIE Stratégie présenté à la section 2.2.4). Elle pourrait aussi consister à payer les services d'un groupement sans en être membre (ou d'une grande association cherchant à « amortir » les coûts fixes d'une surcapacité administrative), l'approche étant alors plus proche du modèle de partenariat intitulé « coopération administrative » (cas en partie des « clients » GIE CO.BR.EM présenté également à la section 2.2.4).

Les associations de tailles moyennes renforceront leurs capacités d'adaptation aux changements de leur environnement en mutualisant leurs moyens dans des groupements. Elles pourront ainsi réaliser des économies d'échelle, maintenir le soutien financier des financeurs, élargir leur champ d'intervention et maîtriser une réglementation de plus en plus complexe. Cette coopération leur évitera de s'affaiblir dans une concurrence inutile et servira l'amélioration de la performance de leur mission. Elle sera souvent le premier pas vers une intégration plus forte soit par la réalisation d'une fusion soit en évoluant vers le modèle holding-filiales qui se traduira par un renforcement du contrôle des organes dirigeants des associations filiales par la holding.

Le choix de l'un de ces deux modèles sera guidé, notamment par la nature des réponses ou services à apporter. La fusion semble le modèle le plus approprié dans le cas d'activités homogènes et « standardisables » réalisées sur un large territoire : régional, national, voire international. Cette concentration permettra d'atteindre la taille critique nécessaire pour augmenter la capacité de



déploiement, de lobbying et de captation des ressources. Elle évitera la fragmentation des ressources limitées disponibles et en réduisant la duplication non nécessaire d'activités comparables, elle permettra des réductions de coûts favorisant le développement de la qualité et/ou de la quantité des services offerts.

Le modèle holding-filiales apparaît comme mieux adapté pour les situations nécessitant des réponses « sur-mesure » prenant en compte les spécificités locales. Il favorise également la complémentarité et les synergies, contribuant au renforcement de la mission des membres de ce groupe associatif en réduisant les effets négatifs de la concurrence. Cependant, comme évoqué dans le chapitre précédent ce modèle a des limites, notamment le nombre possible de partenaires « filiales » et le rayonnement géographique. Ces limites tendront à s'atténuer avec le renforcement du contrôle des organes dirigeants des filiales par la holding. Mais alors ce modèle deviendra très similaire à celui de la fusion et il serait alors peut être plus judicieux de procéder à une fusion.

Pour Thomas Dubois, Coordonnateur national des pôles de coopération en réseau de l'UNIOPSS (voir section suivante), la mutualisation de moyens entre associations permet de faire des synergies, de réduire les coûts et aussi d'améliorer la qualité. Mais, selon lui, il faut maintenir la spécificité et la gouvernance locale. Les rapprochements techniques sont nécessaires, mais ils ne doivent pas se faire au détriment du projet associatif local. Cela ne signifie pas qu'il faut maintenir à tout prix le statut juridique et refuser par exemple la fusion-absorption. En revanche, il faut travailler sur le pilotage politique au niveau local en impliquant les différentes parties prenantes locales (bénévoles, salariés, usagers, etc.). La fusion doit éviter le travers d'une centralisation trop forte des décisions. Elle doit, au contraire, favoriser une décentralisation d'une partie des pouvoirs garantissant le maintien d'un projet associatif local évitant la dérive gestionnaire et l'uniformisation des réponses.

Philippe Gay, Associé chez Deloitte, secteur Audit Associations et Fondations, cite l'exemple de l'ADAPEI de la Sarthe ([www.adapei72.asso.fr](http://www.adapei72.asso.fr)) pour montrer qu'une grande structure n'est pas incompatible avec une prise en compte des besoins spécifiques des parties prenantes locales.

L'ADAPEI de la Sarthe accompagne 1 122 personnes handicapées dont 820 adultes et 302 enfants ou adolescents. Elle emploie 690 salariés dans 37 établissements et services répartis sur tout le département. Chaque établissement ou service est supervisé par un conseil de la vie sociale, composé des parties prenantes suivantes : usagers, parents, association, personnel, direction et municipalité. Une partie des membres de ces conseils de la vie sociale siègent au Conseil d'Administration de l'ADAPEI, assurant ainsi une bonne prise en compte des problématiques locales.

La fusion d'association n'est donc pas forcément synonyme de standardisation des réponses et d'éloignement des besoins locaux, si le schéma organisationnel retenu favorise la décentralisation et le développement de projets associatifs locaux.

Avant de choisir un modèle de partenariat les associations doivent en premier lieu travailler sur leur projet associatif. La vision, la mission et les valeurs doivent être au centre de cette démarche. La mise en œuvre d'une stratégie de coopération doit découler d'une démarche de planification stratégique et notamment d'une analyse concurrentielle. Pour éviter toute dérive gestionnaire, ce ne doit être qu'un moyen, qu'une réponse à un enjeu stratégique, au service du projet associatif. Les évolutions de l'environnement imposent que les associations renforcent leurs compétences en gestion. Cependant, pour éviter de tomber dans une logique de prestataire de services, elles doivent être capables de continuer à donner du sens à leur action. C'est cette recherche de sens qui permettra de garantir l'adhésion des parties prenantes et de lever les craintes liées aux opérations de restructuration stratégique.

Le CA a un rôle primordial pour permettre aux associations de s'adapter à ces évolutions. Il est le garant que le gestionnaire ne l'emporte pas sur le politique, que l'association ne perd pas le sens de sa mission. Mais les administrateurs bénévoles ne sont souvent pas assez formés pour relever un tel défi.

### *2.5.3 Les aides possibles*

Les recherches et les interviews réalisées dans le cadre de ce mémoire font ressortir différentes aides possibles dont peuvent bénéficier les associations souhaitant mettre en œuvre des groupements ou des fusions.

### ➤ **Les financeurs**

Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, les financeurs encouragent les associations à se regrouper, par souci d'efficacité mais également pour renforcer le professionnalisme et la qualité des actions associatives. Ainsi, ils sont même prêts à financer les coûts liés à la mise en œuvre de ces groupements ou fusions.

Les sources de financement peuvent être très diverses et dépendent du secteur d'intervention des associations, mais également des relations qu'elles ont nouées avec les financeurs et parfois des orientations politiques de ceux-ci.

Ainsi, le GE MEDIA, présenté à la section 2.1.7, bénéficie d'un financement de la Fondation de France dans le cadre d'un appel à projet intitulé « Initiatives Solidaires et création d'emplois ». Les fusions entre les associations Handicap International et Atlas Logistique, ainsi qu'entre VSF et CICDA ont également bénéficié du soutien financier de cette Fondation, intéressée à contribuer au renforcement des acteurs humanitaires, mais aussi à leur rationalisation.

Les pistes possibles de financement, relevées lors de l'étude de cas réels, sont : le Conseil général, le Conseil régional, les services déconcentrés de l'Etat (DRDJS, DRTEFP, etc.), le FSE, le DLA, les maisons des associations et également le mécénat d'entreprises. Une étude plus approfondie permettrait d'en identifier d'autres.

Les associations devront évaluer précisément le coût de ces opérations de groupement ou de fusion en ne se limitant pas aux seuls coûts externes. Le temps consacré par les salariés et les coûts liés à l'harmonisation des systèmes d'information, par exemple, doivent être pris en compte dans les demandes de financement.

### ➤ **Les conseils**

La complexité des aspects juridiques, fiscaux et sociaux des groupements et des fusions implique que les associations s'appuient sur des sociétés de conseils spécialisées. Les grands cabinets comme Ernst & Young ou Deloitte ont développé un secteur spécifique pour les OSBL et maîtrisent très bien les différents aspects des opérations de restructuration entre associations.

Il existe également de plus petits cabinets de conseils mieux adaptés aux petites associations souhaitant par exemple partager des salariés dans le cadre d'un groupement d'employeurs. Une liste peut facilement être obtenue auprès des DLA ou des maisons des associations par exemple.

Pour les opérations de fusion, les associations pourront également se faire accompagner sur les aspects organisationnels et pour l'animation des réunions, voir même pour la médiation avec les différentes parties prenantes (dirigeants salariés et bénévoles, adhérents, salariés, usagers, etc.).

Les associations auront également intérêt, si leurs dirigeants n'en ont pas l'expérience, à se faire assister dans la réalisation de leur plan stratégique (ou écriture de leur projet associatif). Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, les associations doivent d'abord être au clair sur leur vision, leur mission et leurs valeurs avant de mettre en œuvre une restructuration stratégique.

### ➤ **Le pôle national de coopération en réseau de l'UNIOPSS.**

Les associations du secteur sanitaire, social et médico-social qui souhaiteraient renforcer leur mission par la mise en œuvre d'une opération de restructuration stratégique peuvent s'appuyer sur les compétences mobilisables au sein de ce pôle national de coopération en réseau.

Il a pour objectif de favoriser le maintien, le développement, ou la reprise d'institutions de santé, sociales et médico-sociales à but non lucratif.

Il s'appuie sur 6 pôles de coopération régionaux animés par 7 URIOPSS qui interviennent auprès des organismes demandeurs.

En fonctionnement depuis début 2006, ces pôles accompagnent les projets de développements des associations et les appuient, lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés de gestion.

Après un an de fonctionnement, c'est au total une quarantaine d'opérations qui sont engagées. Il s'agit par exemple de la :

- Création d'une coopération entre 4 associations de travailleuses familiales sur un même territoire, et mise en commun de l'activité.
- Mutualisation de 3 CHRS pour regrouper leurs moyens et renforcer la capacité d'accueil.
- Fusion de deux associations respectivement gestionnaires d'établissements (EHPAD) et de services (SSIAD), pour faire face aux difficultés rencontrées par une des deux associations.

Ce dispositif est soutenu financièrement par le Crédit Coopératif, Chorum, et le Groupe Esfin Ides.

« Le succès rencontré par les pôles indique qu'ils répondent, à l'évidence, à des besoins. Le dispositif est appelé à s'étoffer et à s'étendre géographiquement », laisse entendre l'UNIOPSS dans sa revue *Union Sociale* de Janvier 2007.

#### ➤ **Les autres structures d'appui au secteur associatif**

Les associations souhaitant mettre en œuvre un groupement de moyens pour partager des salariés ou mutualiser des moyens trouveront des ressources intéressantes auprès des différents dispositifs de soutien au secteur associatif, comme les DLA, les maisons des associations, les Associations Profession Sport, les points d'appuis aux associations, etc.

Ces structures seront particulièrement utiles pour les petites associations, car elles favoriseront notamment le développement de leur réseau et la rencontre de potentiels partenaires. Elles pourront également jouer le rôle de porteur de projet et ainsi lever un des freins majeurs au développement de partenariats entre petites associations : du temps disponible pour mener une telle opération.

#### ➤ **Les expériences réussies**

Si les aides financières et les appuis de consultants ou d'experts sont bien souvent indispensables pour réussir une opération de restructuration stratégique, les associations ont également tout intérêt à profiter de l'expérience d'autres associations ayant déjà mis en œuvre un modèle de partenariat identique à celui qu'elles envisagent. L'analyse d'un ou plusieurs cas permettra de bénéficier d'un retour d'expérience qui évitera bien des difficultés et des erreurs. Les contacts pris dans le cadre de ce mémoire montrent que les associations qui se sont engagées dans de telles opérations sont, la plupart du temps, ouvertes pour faire profiter de leur expérience. La principale difficulté réside plutôt dans le fait de trouver des exemples à étudier. L'un des objectifs de ce mémoire est d'en fournir quelques uns. Une autre source d'information très utile, pour trouver des cas à étudier, est la fédération ou la coordination à laquelle adhère l'association envisageant une stratégie de coopération.

Cette liste des aides possibles n'est certainement pas exhaustive, mais néanmoins les recherches effectuées dans le cadre de ce mémoire ont mis en évidence une réelle carence d'ouvrages, de formations et d'informations accessibles aux associations sur les restructurations stratégiques et leurs impacts sur la performance de leur mission. Les études et ouvrages les plus aboutis trouvés sur ce sujet concernent le secteur non lucratif dans les pays anglo-saxons (voir la bibliographie).

## Conclusion

Allons-nous vers un développement des restructurations stratégiques dans le secteur associatif ?

Nous avons vu que les changements de l'environnement avaient eu notamment pour conséquence d'accroître la concurrence entre les associations. L'augmentation du nombre d'associations (un peu plus de 200 000 en six ans), la croissance de nombreux besoins (personnes âgées, jeunes enfants, exclus de la croissance, etc.) et les contraintes de plus en plus fortes qui pèsent sur les ressources imposent que les associations repensent leur mode de fonctionnement. Elles doivent dorénavant se positionner dans un contexte concurrentiel. Le développement de coopérations doit être privilégié, chaque fois que cela est possible, à la duplication d'activités comparables qui conduisent à une fragmentation des ressources limitées disponibles et nuisent à la performance de la mission des associations.

Tout cela semble plaider pour le développement de stratégies de coopération entre les acteurs associatifs. Nous retiendrons de l'analyse des travaux produits par le projet de recherche *Strategic Solutions* que les coopérations peuvent prendre des formes très diverses et ne se limitent pas au seul modèle de la fusion. L'étude de cas de restructurations stratégiques, réalisée pour ce mémoire, nous permet d'affirmer que les groupements et les fusions contribuent à l'amélioration de la performance des associations. En travaillant ensemble, les associations peuvent trouver les moyens de s'adapter aux changements de leur environnement et renforcer leur mission.

Doit-on en conclure que c'est l'avenir du secteur associatif ? Il est difficile de faire une telle affirmation.

Tout d'abord l'absence de statistiques sur les groupements et les fusions entre associations ne permet pas d'observer les tendances. De plus, les dispositifs juridiques actuels ne favorisent pas une telle évolution. Enfin et surtout, le manque de connaissances et d'informations accessibles aux dirigeants d'associations ne favorise pas le développement de ces restructurations stratégiques, trop souvent assimilées aux fusions du secteur lucratif et aux licenciements qui s'en suivent.

Ce constat nous amène à formuler plusieurs recommandations.

Il serait souhaitable de développer les recherches sur l'impact des restructurations stratégiques dans le secteur associatif et de diffuser largement les résultats auprès des dirigeants associatifs, mais aussi des financeurs et des consultants. Le modèle logique défini dans le cadre du projet *Strategic Solutions*, fourni en annexe, est une base de réflexion intéressante.

L'adoption d'un texte de loi prévoyant expressément les opérations de fusion entre associations et des mesures fiscales favorables aux groupements de moyens entre associations, favoriseraient le développement des stratégies de coopération.

Il est important que la décision de procéder à des groupements ou à des fusions émane des associations. Ces opérations ne doivent pas être réalisées sous la pression des financeurs. Les associations doivent anticiper les nouvelles politiques des financeurs pour ne pas devenir de simples prestataires de services, guidées uniquement par une culture de l'efficacité qui remettrait en cause l'innovation et altérerait leur mission.

Ces nouvelles règles du jeu de l'environnement nécessitent que les associations équilibrent leurs rôles d'acteurs économique et politique. L'inévitable professionnalisation de leur gestion ne doit pas se faire au détriment du sens de leur mission. Il faut pour cela renforcer les connaissances des dirigeants bénévoles et salariés sur les méthodes de planification stratégique adaptées aux associations, permettant de faire vivre le projet associatif.

Souhaitons que « l'entreprendre autrement » qui caractérise les associations saura évoluer et s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et contraint, en professionnalisant la gestion des activités économiques, au service d'un projet politique rénové.

## Annexes

### I - Liste des personnes interviewées

**Sophie Le Naoures** - Fédération Française des Groupements d'Employeurs (FFGE) - Chargée des conseils juridiques et de l'animation du réseau.

**Grégory Autier** - Coordonateur du Groupement d'Employeurs MEDIA (Mutualisation d'Emplois pour le Développement Inter Associatif) et Directeur de l'association S3A.

**Véronique Michel** - Directrice du Groupement d'Employeurs Emergences.

**Aude Bataille** - DRH du GEANS (Groupement d'Employeurs Associatifs pour les Nouveaux Services).

**Anne-Valérie Dommanget** - Responsable du département Gestion Organisation et Qualité de la FEGAPEI (Fédération Nationale des Associations de Parents et Amis Employeurs et Gestionnaires d'établissements et services pour Personnes Handicapées Mentales).

**Stéphane Couchoux** - Avocat au sein du département juridique et fiscal d'Ernst & Young et spécialisé dans le secteur OSBL.

**Didier Désert** - Associé - Ernst & Young Business Advisory Services

**Philippe Guay** - Associé - Audit Associations et Fondations - Deloitte

**Jean-Jacques Boutrou** - Directeur général - Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF)

**Martin Spitz** - Solidarités Internationales et Urgences - Fondation de France

**Dr Philippe Chabasse** - Directeur - C&F Conseil

**François Podevin** - Directeur Général - Le Groupement des Associations Partenaires (le GAP)

**Rémy Salaun** - Directeur - GIE COBREM

**Michel Faure** - Directeur - Groupe ADREP (incluant le GIE Stratégie)

**Viviane Tchernonog** - Chargée de recherche au CNRS

**Séverine Demoustier** - Conseillère technique - Responsable du pôle Vie associative - UNIOPSS

**Maiwenn L'Hostis** - Conseillère technique - Responsable du pôle Gestion financière et tarification - UNIOPSS

**Thomas Dubois** - Directeur de l'URIOPSS de Champagne Ardenne et Coordinateur du pôle national de coopération en réseau - UNIOPSS

**Céline Bourguignon** - Pôle Personnes Âgées & Handicap - URIOPSS-Lorraine

**Pierre Gaudier** - Responsable du service juridique - URIOPSS Rhône-Alpes

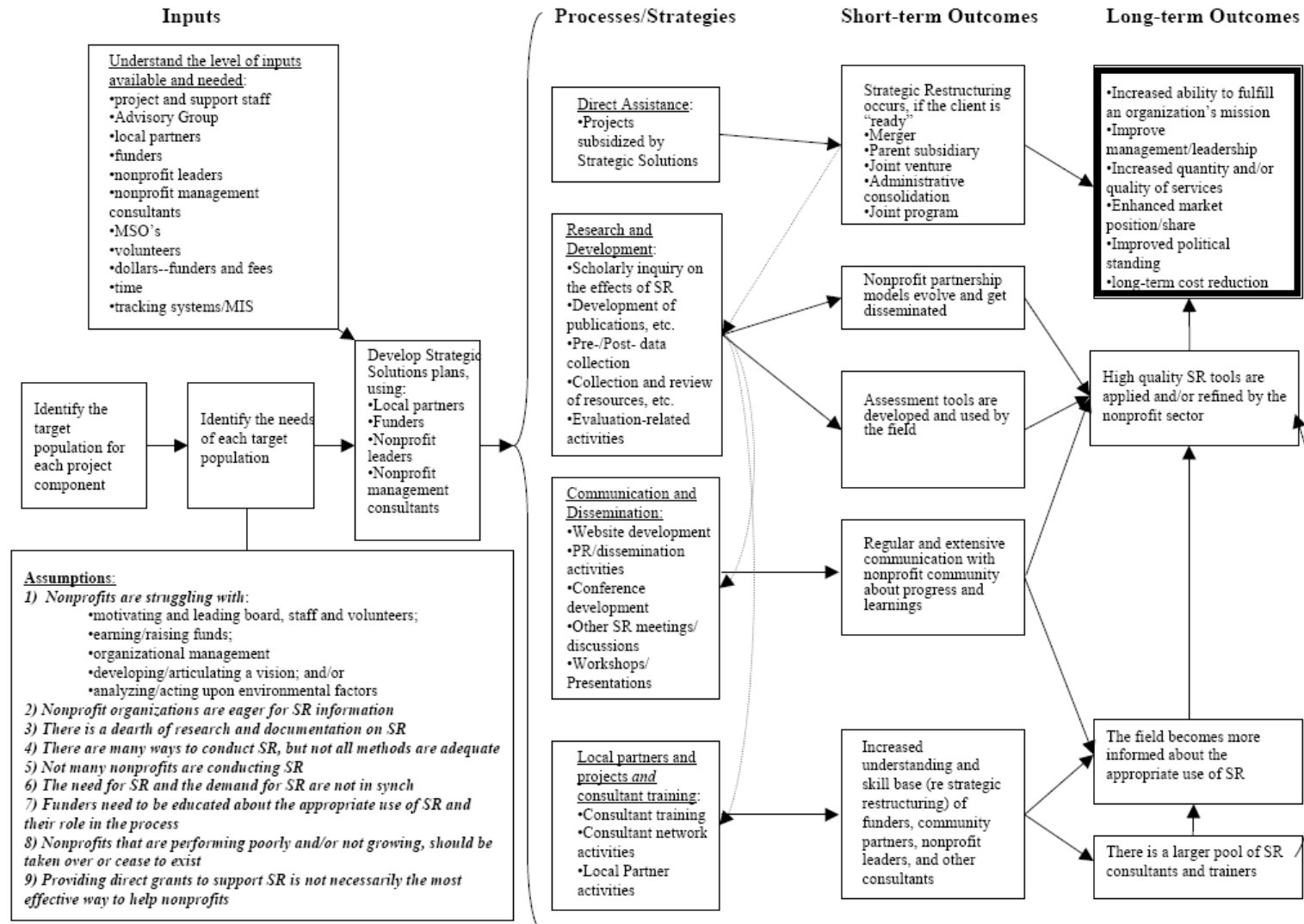
**Philippe Lévêque** - Directeur Général - CARE France

## II - Liste des principaux sigles utilisés

GE	: Groupement d'Employeurs
FFGE	: Fédération Française des Groupements d'Employeurs
OSBL	: Organisme Sans But Lucratif
NPO	: Non-Profit Organisation
FSE	: Fonds Social Européen
DDJS	: Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
DDTEFP	: Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DRTEFP	: Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
CRIB	: Centre de Ressources et d'Information pour les Bénévoles
DLA	: Le Dispositif Local d'Accompagnement
DDVA	: Les Délégués Départementaux à La Vie Associative
MAIA	: Mission d'Aide et d'Information des Associations
ETP	: Effectif Temps plein
EHPAD	: Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
SSIAD	: Services de Soins Infirmiers A Domicile
CHRS	: Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale
ITEP	: Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique
DGAS	: Direction Générale de l'Action Sociale
DDASS	: Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

### III - Le modèle logique du projet Strategic Solutions

**Diagram 1: Strategic Solution's Overarching Theory of Change**



# Bibliographie

## Sites web

[www.lapiana.org/sr/index.html](http://www.lapiana.org/sr/index.html)

Le site sur le projet Strategic Solutions, présenté au point 1.3 de ce mémoire.

[www.ffge.fr](http://www.ffge.fr)

La Fédération Française des Groupements d'Employeurs.

## Livres et documents

*Forging Nonprofit Alliances*, de Jane Arsenault, The National Alliance of Nonprofit Managers and Jossey-Bass Publishers, 1998.

*Strategic Restructuring for Nonprofit Organizations: Mergers, Integrations, and Alliances*, d'Amelia Kohm et David La Piana. Praeger Press, 2003.

*Managing the Nonprofit Organization : principles and practices*, de Peter F. Drucker, Collins Business, 1990.

*Les Groupements d'employeurs - mode d'emploi*, de Franck Delalande et Lionel Buannic, Editions d'Organisation, 2007.

*Associations, Fondations et Congrégations, 2006-2007*, collection Mémento Pratique, éd. Francis Lefebvre, 2006.

*Classeur Associations*, Elie Alfandari (dir.), Philippe-Henri Dutheil (coord.), co-éd. Dalloz-Juris associations, Janvier 2005.

*Associations de solidarité, acteurs économiques et politiques*, in Les Cahiers de l'UNIOPSS, N°19, Juin 2007.

## Rapports et études

*In Search of Strategic Solutions: A Funders Briefing on Nonprofit Strategic Restructuring*, David La Piana et Amelia Kohm, Grantmakers for Effective Organizations (GEO), Janvier 2003.

*Trajectoires associatives : enquête sur les facteurs de fragilité des associations*, Viviane Tchernonog, chercheur au CNRS, Jean-Pierre Vercamer, associé Deloitte, Mars 2006.

*Les associations : ressources, emploi, travail bénévole, évolutions*, Viviane Tchernonog, MATISSE, Juin 2007.

*L'économie sociale des associations*, étude CPCA (Conférence Permanente des Coordinations Associatives), Avril 2007.

*Sensibilisation et mise en place d'un réseau de groupements d'employeurs bénévoles associatifs*, CLAP Midi-Pyrénées ([www.clapmp.com](http://www.clapmp.com)), Novembre 2001.



## Articles

*Coopérer : l'avenir des établissements et des services*, revue Direction(s), N°19, Mai 2005.

*Coopération, mode d'emploi*, revue Direction(s), N°31, Juin 2006.

*Un groupement ad hoc pour coopérer*, revue Direction(s), N°32, Juillet-Août 2006

*La participation d'une association à une opération de restructuration – 1<sup>ère</sup> partie : fusion, scission et apport partiel d'actif*, revue Juris associations, N°292, 1<sup>er</sup> février 2004.

*La participation d'une association à une opération de restructuration – 2<sup>ème</sup> partie : aspects fiscaux et sociaux*, revue Juris associations, N°293, 15 février 2004.

*Partenariats, coopérations regroupements... L'union fait la force*, revue Juris associations, N°324, 15 septembre 2005.

*Fusion, scission, apport partiel d'actifs – Les grandes manœuvres*, revue Juris associations, N°354, 1<sup>er</sup> mars 2007.

*Associations : les raisons de la fusion*, magazine Parents & Amis Gestionnaires, publié par la FEGAPEI, N°162, Juillet-Août 2006.

*Etablissements et services – La restructuration est en marche*, ASH Magazine, Juillet-Août 2006.