



## Le regroupement des associations (février 2011)

*La notion de regroupement n'est pas une idée nouvelle pour les associations puisqu'elle est à la base même de l'association. Ce qui est nouveau, c'est l'obligation d'évolution de l'association pour réaliser son projet associatif.*

Le monde de l'économie sociale se trouve confronté aux problématiques suivantes :

- **Gouvernance** : Les dirigeants bénévoles doivent diriger leurs associations dans un environnement de plus en plus complexe et se trouvent confrontés à des responsabilités très importantes.
- **Financiers** : Les financements habituels auxquels les associations ont recours sont de plus en plus contraints voire en diminution. Face à la réduction des ressources, les associations sont dans l'obligation de revoir leurs modes de fonctionnement en recherchant des économies et/ou de nouvelles sources de financement afin d'assurer la continuité de leurs projets.
- **Professionalisme** : Des compétences pointues sont de plus en plus exigées dans tous les domaines.

### Vous avez dit « regroupement » ?

Pour être efficace, le regroupement ne doit pas être vécu comme une contrainte obligée en période de crise mais doit être préparé et organisé afin de constituer une **démarche dynamique et efficace** pour les entités et les personnes concernées.

En effet, le fait d'anticiper et de bien préparer le regroupement permettra à l'association :

- De choisir son partenaire en fonction de ses valeurs, sa philosophie et son projet associatif et non pas en fonction de sa capacité financière ;
- De prendre le temps de se connaître ;
- De s'assurer que les objectifs finaux sont clairement établis.

La réussite d'un regroupement reposera sur la mise en place d'objectifs clairs et d'une organisation adéquate.

### Comment parer aux inconvénients ?

- La **perte de contrôle** n'est pas un véritable inconvénient car les dirigeants bénévoles peuvent devenir éventuellement membres de la structure repreneuse. On peut aussi considérer que plus la gouvernance est organisée, plus le contrôle est performant.
- Pour faire face à la **lourdeur des structures importantes**, il est possible de mettre en place un système décentralisé qui permettra d'assurer la réactivité de l'association.
- En ce qui concerne le **risque sur le mécénat**, plus la structure sera importante mieux elle sera équipée pour organiser ses propres campagnes de mécénat.

## Quels outils au service du regroupement d'associations ?

Les outils juridiques les plus courants permettant le regroupement des associations sont :

- ✓ **Le Mandat de gestion** : c'est un contrat, conclu entre deux associations, qui constitue un premier pas vers un regroupement plus poussé. Cette solution temporaire est souvent utilisée pour une prise de connaissance mutuelle et la mise en place d'une nouvelle organisation et de nouvelles procédures.
- ✓ **L'apport partiel d'actifs** : il s'agit du transfert de l'ensemble des droits et obligations qui portent sur une branche complète et autonome d'activité.
- ✓ **La fusion** : Ultime étape du rapprochement. C'est l'opération par laquelle une association apporte à une autre, l'intégralité de son patrimoine, de ses moyens et le passif qui y est attaché.
- ✓ **Les regroupements au sein d'une autre entité** : plusieurs associations peuvent se regrouper pour bénéficier d'un service commun au sein d'une même structure.

*Consultez notre annexe pour plus de détails sur ces outils.*

## En conclusion

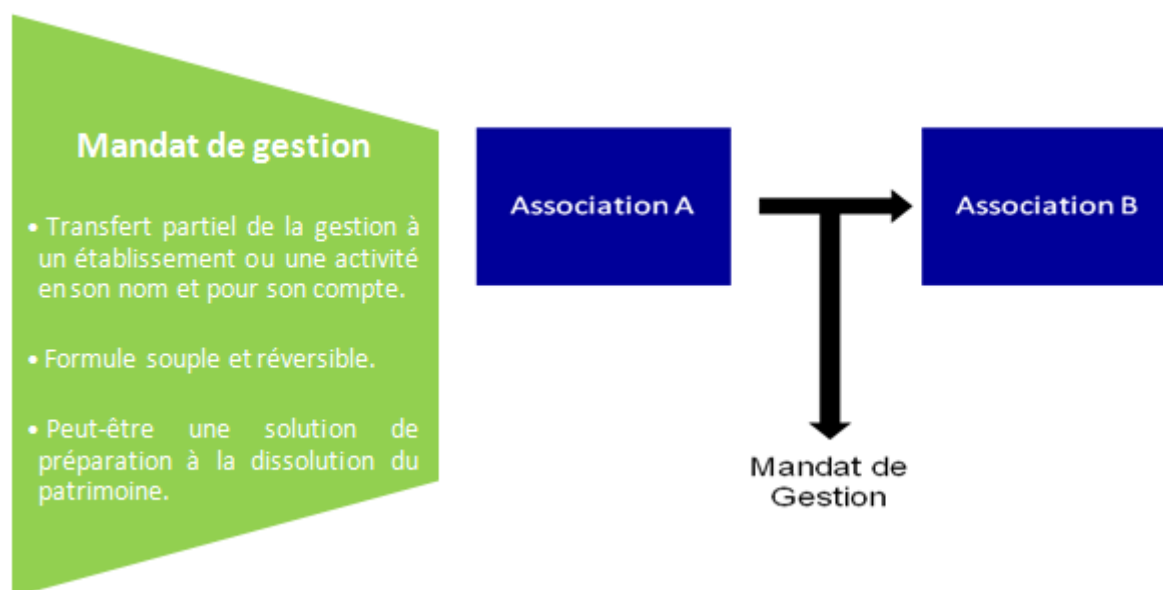
Nous recommandons aux associations qui souhaitent se rapprocher de...

- ✓ **Bien se connaître** :
  - Mettre en place les bons indicateurs de gestion (plan prévisionnel de trésorerie réaliste,...) ;
  - Etablir un diagnostic précis de la situation économique et des perspectives d'avenir de l'association ;
  - Se faire assister par des conseils avisés ;
  - Capitaliser sur ses domaines d'expertise « historique » ;
  - Identifier les raisons des difficultés rencontrées.
- ✓ **Prendre le temps de découvrir son ou ses futurs partenaires** afin :
  - De s'assurer de l'accord des dirigeants et des personnels sur un projet associatif commun. Car il s'agit d'unir des cultures associatives qui sont parfois fondamentalement différentes ;
  - De procéder à un audit complet de la structure apporteuse afin de connaître et limiter les risques inhérents au rapprochement.
- ✓ **Anticiper la reprise de la structure** et notamment :
  - La reprise administrative et sociale pour qu'elle se passe dans de bonnes conditions ;
  - L'intégration culturelle des nouveaux salariés ;
  - L'organigramme et l'organisation de la structure si on souhaite conserver souplesse et réactivité.

*In Extenso pour le Crédit Mutuel*

## ANNEXE : détail des outils juridiques les plus courants

### Le Mandat de gestion



C'est un contrat, conclu entre deux associations, qui constitue un premier pas vers un regroupement plus poussé. Cette solution temporaire est souvent utilisée pour une prise de connaissance mutuelle et la mise en place d'une nouvelle organisation et de nouvelles procédures. Nous évoquerons ainsi une période de « fiançailles ».

#### Avantages

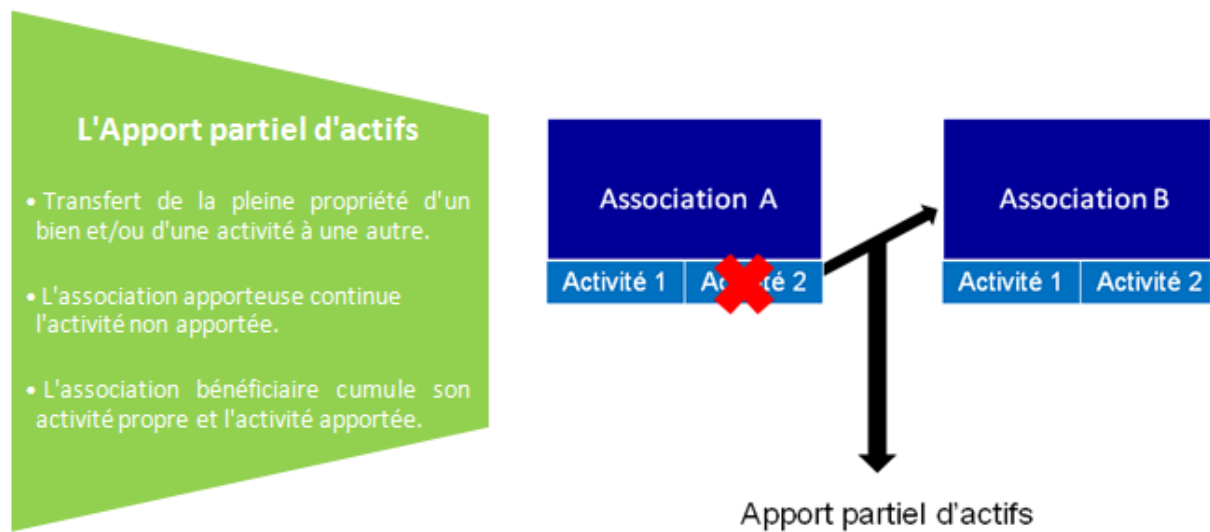
- Le mandat de gestion est une formule souple et réversible avec un terme.
- L'association reste responsable vis-à-vis des tiers et reste l'employeur de son personnel.
- Le mandataire apporte son expertise, il a l'obligation d'une gestion prudente et diligente dans les limites du mandat. Il doit rendre des comptes au mandant.

#### Inconvénients

- Nécessité pour l'association mandante de conserver un conseil d'administration actif.
- Risque de confusion vis-à-vis des tiers, des usagers et des salariés.

Ce contrat ne doit pas durer trop longtemps et l'objectif final doit être affiché dès le départ.

## L'apport partiel d'actifs



Il s'agit du transfert de l'ensemble des droits et obligations qui portent sur une branche complète et autonome d'activité.

### Avantages

- Transfert de l'ensemble des contrats (salariés, activité,...) ;
- Contreparties morales accordées à l'apporteur : continuer à utiliser les biens tels qu'ils étaient utilisés par l'association apporteuse ou intégration au conseil d'administration des administrateurs de l'association apportée ;
- L'association apporteuse continue d'exister pour les activités non apportées.

### Inconvénients

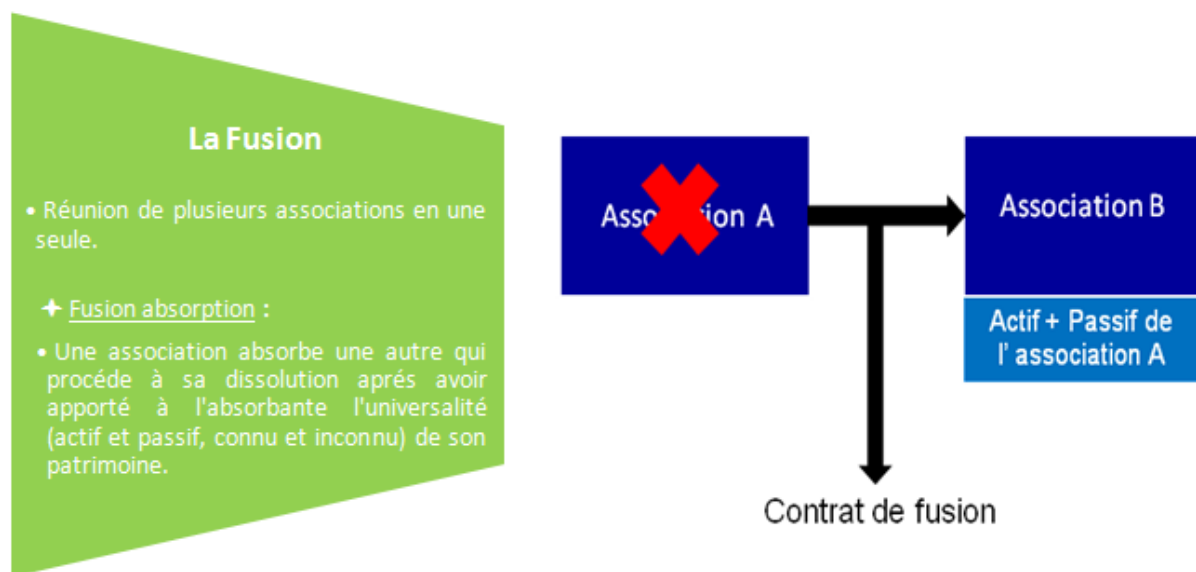
- Le bénéficiaire de l'apport assume à compter de la date d'effet de l'apport le passif, même inconnu, au moment de l'acte.

## La fusion : ultime étape du rapprochement

C'est l'opération par laquelle une association apporte à une autre, l'intégralité de son patrimoine, de ses moyens (humains, matériels, immatériels et financiers) et le passif qui y est attaché. Deux façons possibles :

- La dévolution du patrimoine d'une ou de plusieurs associations à une autre association qui les absorbe, il s'agira de la fusion-absorption.
- La création par deux ou plusieurs associations d'une nouvelle association à laquelle elles transmettent leur patrimoine, il s'agira de la fusion-crétion.

### Fusion-absorption



Substitution complète de la structure absorbée au profit de la structure bénéficiaire, laquelle va assurer la poursuite de l'ensemble de ses droits et obligations.

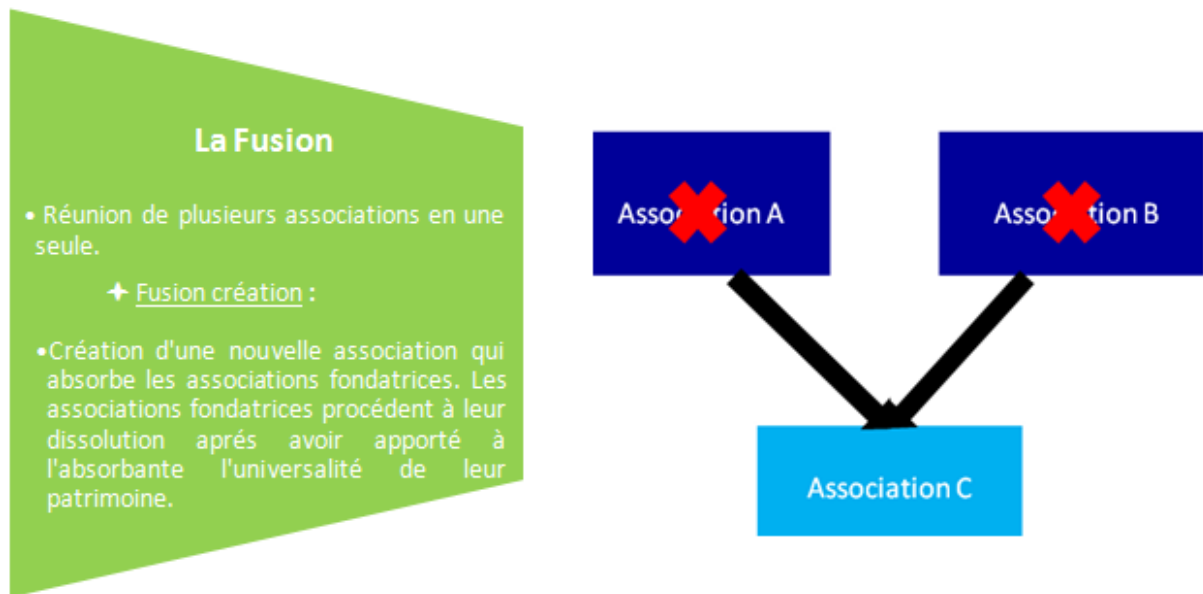
### **Avantages**

- Opération plus simple et moins onéreuse qu'une fusion-crétion.
- Plus de souplesse : possibilité de faire rétroagir l'opération en fonction des nécessités comptables.

### **Inconvénients**

- Au plan psychologique : crainte par l'absorbée de ne pas survivre à travers l'absorbante : Il est possible de négocier avec l'absorbante les conditions de la fusion et de modifier les statuts de façon à prendre en considération l'histoire et les spécificités de l'association absorbée.
- Peur des salariés aux risques de licenciements, du fait de la fusion et de l'objectif de réduction des charges. Très souvent, le grossissement des associations permet au contraire aux salariés de bénéficier d'opportunités d'évolution de carrière plus rapide que dans leur association d'origine grâce aux développements et aux remplacements des départs.

## Fusion-création



### **Avantages**

- Le sentiment d'égalité entre les deux associations : les deux associations sont traitées sur un même pied, mais il est nécessaire de bien définir les règles de fonctionnement pour éviter les problèmes rapides de gouvernance résultant de cette union.

### **Inconvénients**

- Plus de lourdeur : création d'une nouvelle association, et nécessité d'attendre qu'elle existe juridiquement pour réaliser la fusion. En effet, juridiquement il est impossible de faire rétroagir l'opération avant la date de publication de la création de la nouvelle association au Journal Officiel.
- Coût de l'opération plus important, surtout si un patrimoine immobilier est concerné car il y a coexistence de deux opérations d'apport avec une opération de création.

## Les regroupements au sein d'une autre entité

Plusieurs associations peuvent se regrouper pour bénéficier d'un service commun au sein d'une même structure.

Ce mode de coopération institutionnelle peut être un moyen pour les associations de mieux répondre à un besoin spécifique.

On peut citer à titre d'exemple :

- La mutualisation de moyens de formation ;
- La mutualisation d'un service de recrutement de personnels spécifiques à une activité ;
- La mutualisation de certains équipements ;
- Etc.

### La Coopération Institutionnelle

- Création d'une personne morale pour gérer des activités communes de ses membres.
- Plusieurs formes juridiques:
  - Association
  - GIE
  - Groupements de coopération sanitaires (GCS)
  - Groupements sociaux et médico-sociaux (GCSMS)
  - Fonds de dotation