**Rapprochement entre associations HN/BN**

**Mémo « Les étapes d’une démarche de rapprochement réussie »**

Ce document propose une méthodologie pour les opérations de rapprochement d’associations. Cette méthodologie a été travaillée par les DLA de Normandie à partir de ressources diverses dont, en particulier, les éléments produits par le cabinet EQUALITYS lors du cycle « Les associations à l’heure de la Normandie » de 2015 et les guides du Centre de Ressources du DLA Financement porté par France Active :

* « [Association & Fusion ; Mariage d’amour ou de raison ?](http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/181455_Guide_Fusion.pdf)»,
* « [Association et coopération, jouez collectif](http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/152727_Guide_Cooperer-web.pdf)»

La méthodologie est généraliste et adaptable aux spécificités de votre structure et de votre démarche de rapprochement. Emparez-vous des éléments pour faire vire la démarche dans votre structure !

**La préparation préalable individuelle**

**Avant tout projet de rapprochement, il est important de reposer son positionnement, son organisation et d’identifier ses savoir-faire et ses manques.**

La définition du positionnement de la structure (qui suis-je ? que fais-je ? pour qui je le fais ? avec qui je le fais ? quel est mon environnement ?...) et de l’organisation de la structure (qui sont mes salariés ? quelles fonctions occupent-ils ? quel est l’engagement des bénévoles ? quelles sont les instances de décision ? comment fonctionnent-elles ? quelles sont nos ressources matérielles ? quelles sont nos ressources financières ? quelle évolution ? …) doit être travaillée préalablement ; le document « [état des lieux association](http://www.essnormandie.org/wp-content/uploads/2014/08/Etat-des-lieux-association_vf.docx) », proposé en annexe vous permettra de réaliser ce travail préalable indispensable.

L’identification de ses savoir-faire et ses manques nécessite un travail d’analyse sur la base du travail précédent. Pour effectuer ce travail, nous vous proposons d’utiliser la matrice suivante :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **+** | **-** |
|  |  |  |
| **ACTIVITÉS** | ActivitésCommunicationLocaux / matériels | ……… | ActivitésCommunicationLocaux / matériels | ……… |
|  |  |  |
| **ORGANISATION INTERNE** | Vie associativeEffectifs salariés | …… | Vie associativeEffectifs salariés | …… |
|  |  |  |
| **FINANCES** | Gestion / pilotage de l’activitéSituation financière | …… | Gestion / pilotage de l’activitéSituation financière | …… |
|  |  |  |
| **PARTENARIATS** | EnvironnementPartenariats | …… | EnvironnementPartenariats | …… |

1. **La définition et le portage du projet de rapprochement à l’interne**

Les questions à se poser :

* Qu’est-ce qui motive ce projet de rapprochement à l’interne ?
* Qu’est-ce que pourrait apporter le rapprochement ?

Mettre en place une équipe dédiée au projet – ATTENTION à sa composition et à sa légitimité

**Exemples de motivations et plus-values des projets de coopérations :**



Source : Guide du centre de Ressources Financement du DLA, « Association & coopération ; Jouez collectif ! », France Active

1. **Les 1ères rencontres**

La rencontre entre homologues peut parfois aller de soi dans le contexte actuel mais doit parfois être provoquée par des biais (organisation d’un évènement prétexte).

L’objectif final est d’instaurer un climat de confiance entre les deux structures ; confiance pleine et entière qui permettra la construction d’un projet en commun.

**Objectifs :**

Se connaitre

Echanger sur les valeurs

Repérer des pratiques communes, des complémentarités

Partager l’intérêt à se rapprocher

Les rencontres doivent permettre la rencontre entre les différentes parties prenantes des structures : bureaux, CA, directions, équipes, bénévoles

1. **La construction du projet de rapprochement**
* Travailler au projet commun

Quelles sont nos forces ? quelles sont nos faiblesses ? quels sont les enjeux auxquels nous devons répondre ?

Quel projet à deux ? quelle stratégie ? quels objectifs ?

Quelles sont les conditions de réalisation du projet (cf. ci-dessous) ?

Etablir des scénarii de rapprochement et choisir un cadre

Différentes formes de rapprochement :

* La convention de partenariat
* L’association d’associations
* Le groupement (groupement d’employeurs, groupement d’intérêt économique, groupement d’intérêt public…)
* La fusion (fusion-création, fusion-absorption, apport partiel d’actifs)

ATTENTION à bien associer l’ensemble des parties à ce travail : bénévoles, adhérents, usagers, administrateurs, salariés (instances représentatives du personnel quand il y en a), éventuellement partenaires

Les éléments de préparation individuels seront ici repris pour permettre une mise en parallèle avec les éléments de l’homologue.

* Identifier les conditions de réalisation du projet
	+ Le registre humain

Côté administrateurs : question de la gouvernance,  de la présidence ; importance de l’équité entre territoires

Côté salariés : quelles compétences actuelles ? quels besoins pour demain ? quelles envies des salariés ? quels moyens pour passer de la situation actuelle à la situation future (réorganisation, formation, remplacement des départs en retraite par d’autres compétences…) ?

Point d’attention : effets de seuils liés aux fusions

NB. Les tensions sociales peuvent être en partie désamorcées quand les salariés sont associés aux travaux + dans le cas de doublons de postes, le développement d’un projet ambitieux ou avec une offre diversifiée permet de trouver de nouvelles places aux administrateurs et aux salariés ; la formation est dans ce cadre un levier.

* + Le niveau organisationnel

Locaux / siège (social / administratif)

Matériel (stockage, utilisation)

Déplacements

Adhésions (harmonisation des tarifs, des offres de service ?)

* + Le niveau économique

Les processus de rapprochement nécessitent une analyse financière particulièrement précise des parties prenantes et un travail sur le futur modèle économique (que le nouveau contexte territorial va nécessairement impacter).

Un processus de rapprochement a un cout : déplacements, communication

ATTENTION. Le décret du 7 juillet 2015 relatif à l’économie sociale et solidaire impose aux associations engagées dans un processus de fusion de nommer un commissaire aux apports, chargé de réaliser un bilan du patrimoine et vérifier l’ensemble du passif et de l’actif qui sera apporté par les parties.

* Etablir un calendrier

ATTENTION au respect des délais statutaires et légaux (cf. [article 9 de la loi du 1er juillet 1901](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000497458) et [décret du 7 juillet 2015 relatif à l’économie sociale et solidaire](https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2015/7/7/INTD1430270D/jo/texte)).

* Formaliser le projet de rapprochement dans une charte, note d’intentions… (ce document fonde le projet et le valorise notamment auprès des partenaires – doit être succinct : 2-3 pages).
	+ L’origine, l’objet et les parties prenantes du projet de coopération
	+ Les objectifs liés au projet
	+ La nature de la coopération envisagée, les résultats attendus
	+ …

**Pilotage :**

La mise en place d’une instance de pilotage du projet de coopération est fortement recommandée ; elle peut se composer d’administrateurs, de membres de l’association, de bénévoles, d’adhérents, d’usagers, de partenaires (financiers, techniques) …

Cette instance ne constitue pas un lieu de décision mais un espace de préparation des décisions prises par les instances statutaires des associations engagées dans le processus.

1. **Communiquer sur le projet de coopération**

Questions à se poser :

* Vers qui communiquer ?
* A quel moment ?
* Selon quels principes et objectifs ?
1. **La mise en œuvre du rapprochement**

Les éléments spécifiques aux fusions qui peuvent nécessiter l’appui d’experts / qui doivent être pris en compte :

* Le transfert de l’actif et du passif
* Le patrimoine immobilier (nomination d’un commissaire aux apports)
* La fiscalité de l’opération
* Les incidences sociales : transferts des contrats de travail (Article L.1224-1 du Code du travail) du personnel de l’association absorbée vers la nouvelle entité ou l’entité absorbante ; mise en cause des accords collectifs et harmonisation du statut collectif ; incidence sur les Instances de Représentation du Personnel ; avantages acquis …
* Les conditions suspensives : transfert des autorisations et agréments, ou de certains contrats spécifiques (baux, emprunts) – si les transferts d’autorisation ne sont pas accordés, il est préférable de prévoir que l’opération ne sera pas menée à terme.
* La date d’effet juridique et comptable
* …
1. **Le suivi du projet**

Un rapprochement, quelle que soit la forme prise, doit faire l’objet d’évaluations régulières : la mise en œuvre correspond-elle aux prévisions ? Quelles sont les difficultés rencontrées ? Et le cas échéant, quelles mesures doivent être adoptées ?

Ce suivi dans le temps demande aux équipes bénévoles un investissement important qui peut durer de plusieurs mois à plusieurs années.

Ne pas hésiter à communiquer sur les aspects positifs tant à l’interne qu’à l’externe pour éviter le syndrome du « c’était mieux avant ». Ne pas hésiter à partager avec les financeurs sur les impacts liés au rapprochement : éventuel ralentissement de l’activité la 1ère année, impact sur le modèle économique …