



Cycle

« Les associations a l'heure de la Normandie »



Journée 1 – 26 Novembre – Grand-Quevilly

porté par



avec le soutien de





Introduction

Alice DERRIEN et Genièvre FRANCOIS, Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de Basse-Normandie

Cécile DAUVEL et Alexandre VIGER, Haute-Normandie Active

Elodie QUIBEL, Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire de Haute-Normandie

Michel CHAIGNON, Mouvement Associatif Basse-Normandie

porté par



avec le soutien de





Table-ronde

Table-ronde « Fusion des 2 Normandie : impacts, enjeux et possibilités d'actions pour les associations »

Intervenants :

- Gwenaël LEBLONG-MASCLET, Institut d'études politiques de Rennes
- Claire BIZET, Mouvement Associatif
- Flavie DE JAURIAS, France Active
- Sylvain RAUCH, Comité Régional Montagne-Escalade HN

Animation : Rebecca ARMSTRONG, L'Atelier

porté par



avec le soutien de





Table-ronde

Intervention de Gwenaël LEBLONG-MASCLET, Institut d'études politiques de Rennes

porté par

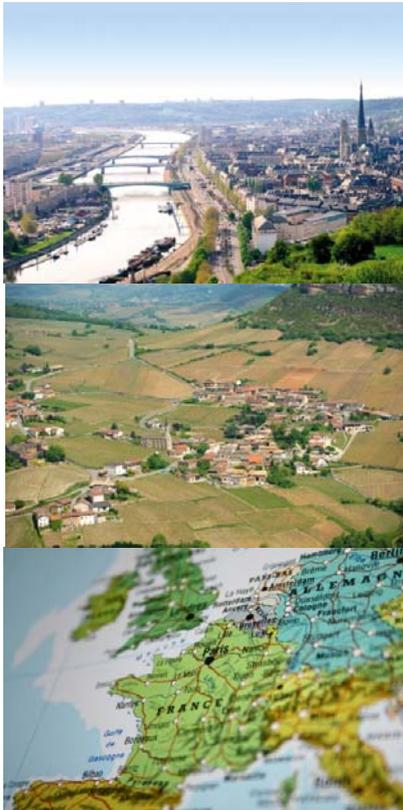


avec le soutien de





Chaire Territoires et mutations de
l'action publique



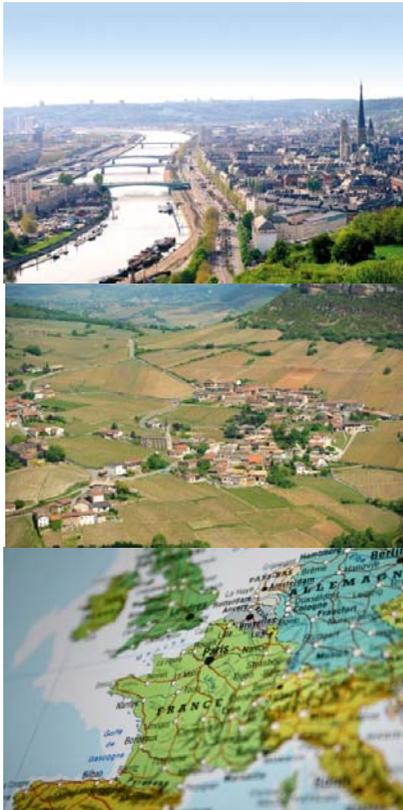
La réforme de l'organisation territoriale de la République: « Réformer les territoires pour réformer la France »?

Rouen, 26 novembre 2015

Gwenaël LEBLONG-MASCLET / Administrateur territorial,
Directeur général des services / Sciences Po Rennes



Chaire Territoires et mutations de
l'action publique



Petit rappel historique

Concrètement, que sont ces réformes?

Mais surtout, en quoi l'action publique
s'en trouve-t-elle impactée?



La décentralisation, une idée ancienne

- Une organisation territoriale qui s’ancre dans un passé révolutionnaire.
- Une organisation **atomisée**, multi-scalaire et de **triple inspiration villageoise, jacobine et technocratique**.
- L’échec des réformes passées, singulièrement de la loi Marcellin
- Un **attachement** des Français aux institutions publiques locales, partagé par le mode rural et par le monde urbain



Un processus trentenaire en 3 actes

ACTE 1

- Lois Defferre 1982-83: la grande idée de la « libre administration des collectivités » - fin de la tutelle de l'Etat sur les collectivités

ACTE 2

- Loi constitutionnelle du 28 mars 2003 – principe de subsidiarité et de péréquation
Loi du 13 août 2004 sur les libertés et responsabilités locales

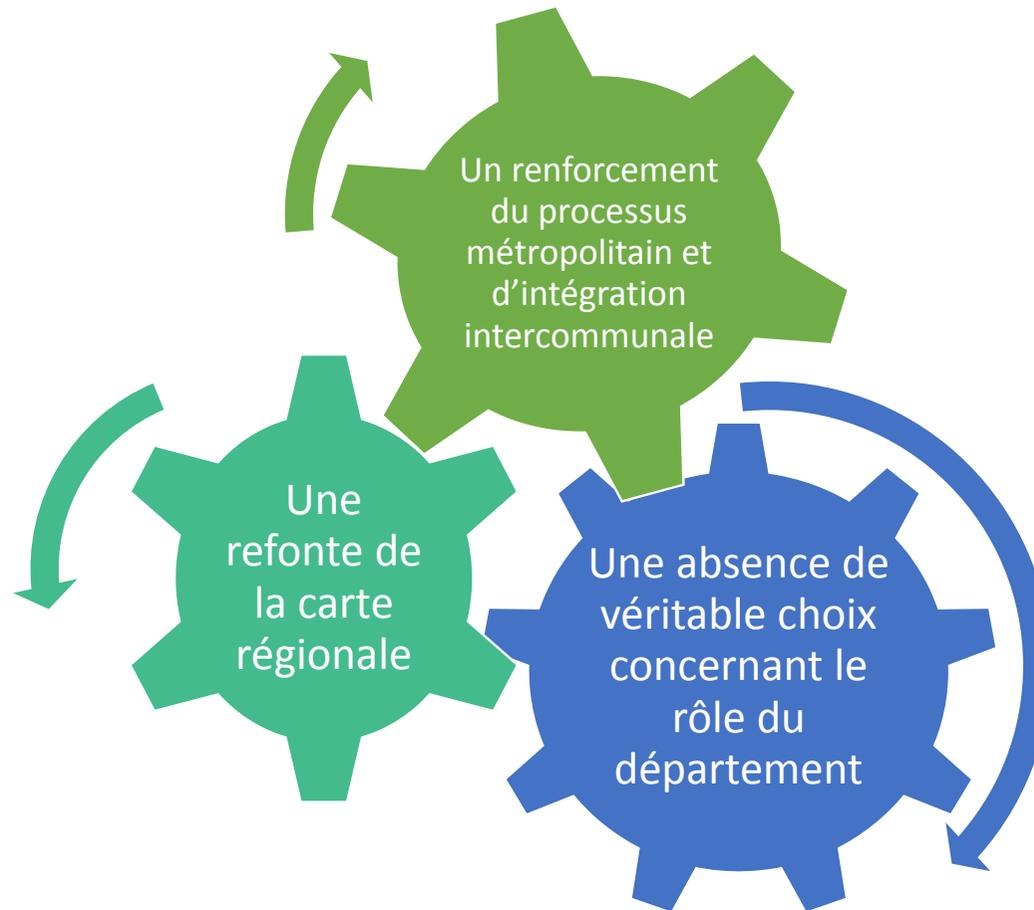
Loi du 16 décembre 2010 : conseiller territorial et métropoles

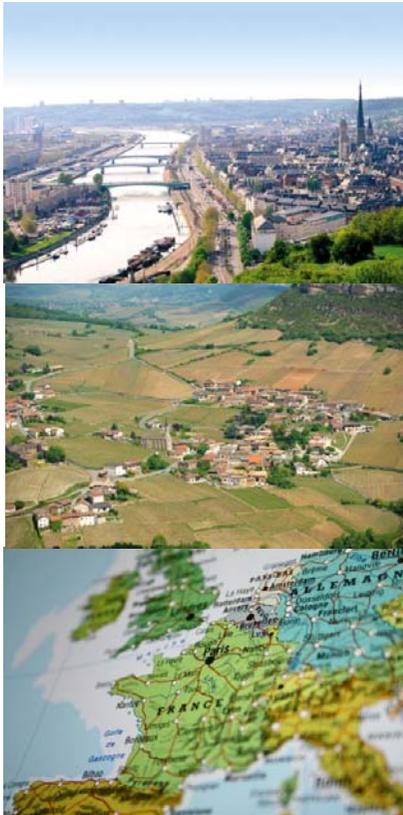
ACTE 3

- Loi MAPAM du 27 janvier 2014 : métropoles
- Loi du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions
- Loi du 7 août 2015 « Nouvelle organisation territoriale de la République »



Concrètement, qu'apporte l'acte 3?





Renforcement métropolitain et intégration intercommunale

Des intercommunalités renforcées – la loi MAPTAM a créé le Grand Paris, 2 métropoles d'exception, 9 métropoles +2

- La commune nouvelle nettement favorisée (loi Pélissard et PLF 2016)
- Élargissement des périmètres des intercommunalités et les SDCI
 - 15 000 hbts (exceptions) - Réduction du nombre de syndicats de communes et de syndicats mixtes
- Transfert de compétences
 - Communauté de communes exerceront la totalité des missions en matière de développement économique
 - Nouvelles compétences optionnelles : la gestion de l'eau et de l'assainissement (obligatoires en 2020), création de maisons de service public, tourisme, PLU intercommunal (minorité de blocage)

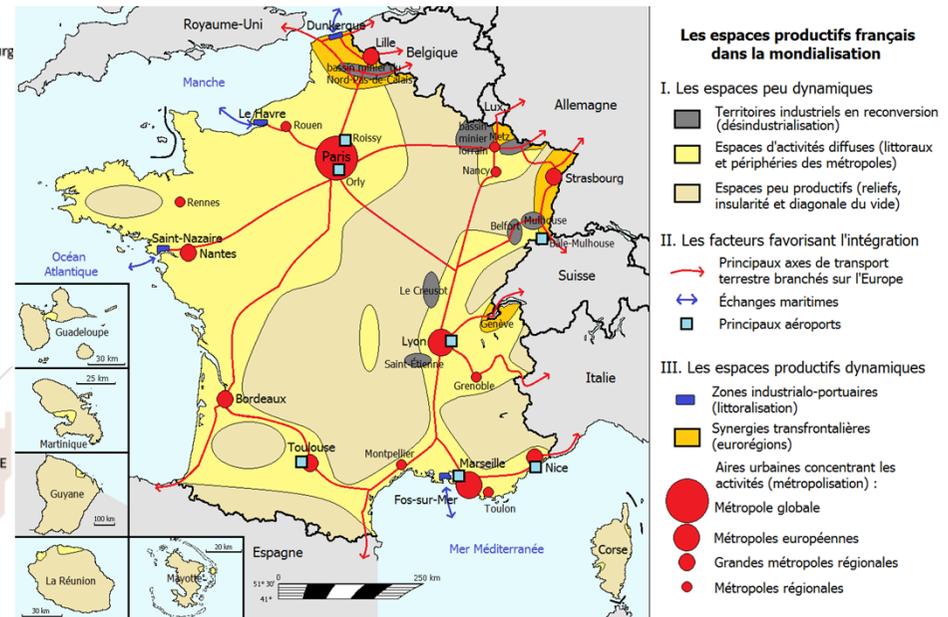
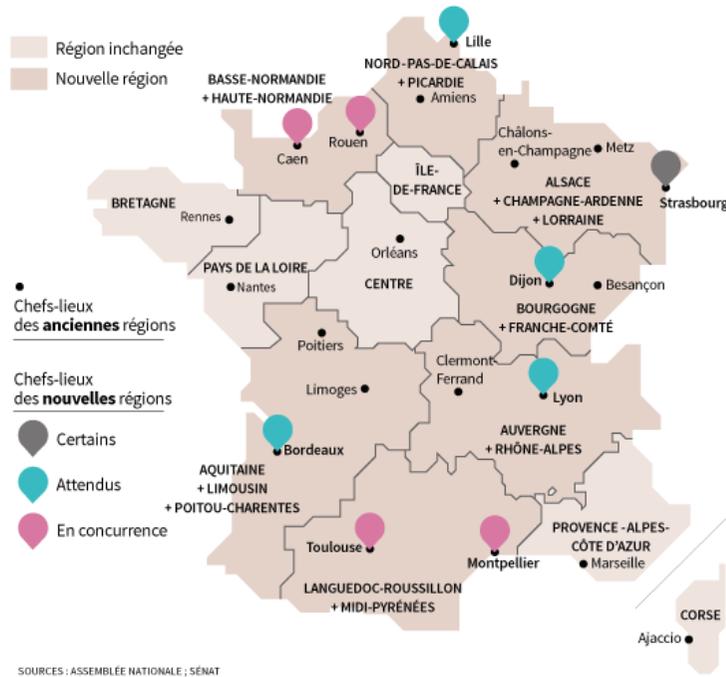


La loi NOTRe et les Régions

- Fin de la clause générale des compétences pour départements et régions
- Schémas régionaux prescriptifs: Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation, Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires
- Les Régions récupèrent les transports (scolaire et interurbains)
- Départements urbains doivent conventionner avec les métropoles pour l'exercice des compétences

Les nouvelles régions, fin du centralisme parisien?

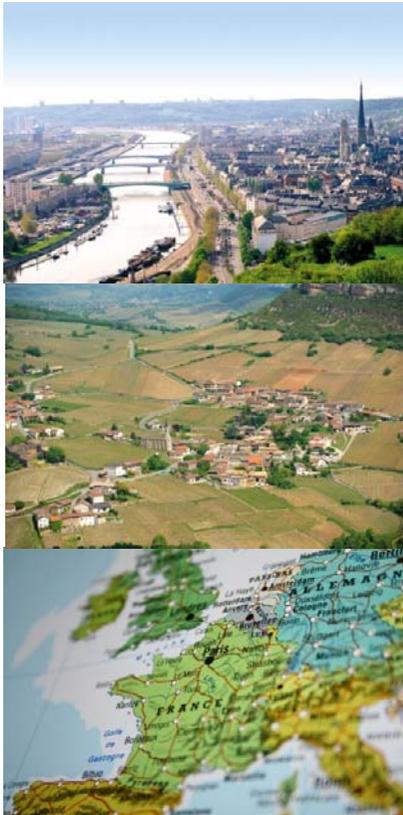
La carte des 13 régions adoptée par l'Assemblée nationale



Pour Romain Pasquier, nous ne sommes pas allés au bout de la logique décentralisatrice

3 modèles possibles pour préparer l'acte 4:

- Le scénario malthusien
- Le scénario lampédusien: tout changer pour que rien ne change
- Le scénario du fédéralisme girondin: faire confiance au (x) territoire(s)



Un nouveau rapport à l'action publique territorialisée

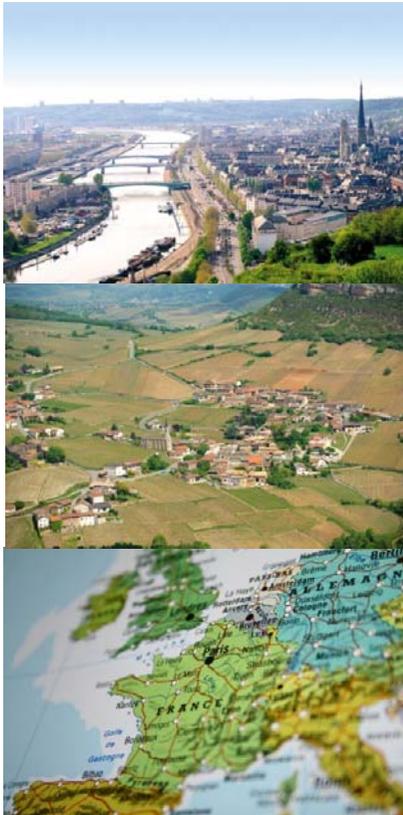
En même temps que l'organisation décentralisée est réformée, processus de réforme de l'administration déconcentrée de l'Etat: **la RéATe**, fruit de la RGPP

Par ailleurs, un problématique clef: le choix de l'orthodoxie financière et du « pacte de stabilité »

Un processus très impactant:

- Des organisations publiques locales qui doivent repenser leur organisation: **processus de fusion** => facteur d'auto-centrisme
- Des organisations publiques locales qui dans le même temps vont devoir **repenser le service public** => facteur de réduction de l'action publique

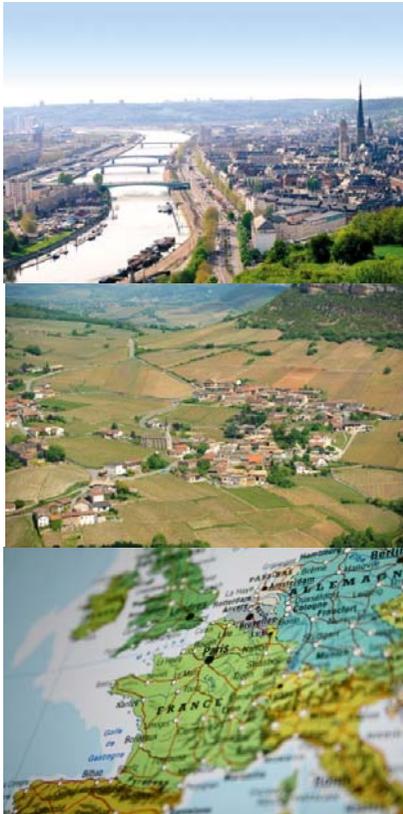
Quelques éléments de conclusion partielle



- Concrètement, les collectivités en mutation vont devoir **CONSTRUIRE DE NOUVEAUX PROJETS DE TERRITOIRE**
- Facteur de risque, la raréfaction des deniers publics incite à la **réduction du périmètre/de la qualité du service public**
- Facteur d'opportunité, les nouveaux référentiels de l'action publique (concertation, participation) incitent à **la construction de nouveaux modèles d'action publique**
- Et si le mot d'ordre de l'action publique de demain était celui d'une « économie frugale et partagée »?



Chaire Territoires et mutations de
l'action publique



Merci de votre attention

Pour me contacter:

gwenael.leblong-mascllet@sciencespo-rennes.fr

Retrouvez le projet de la Chaire Territoires et mutations
de l'action publique sur notre site: [www.sciencespo-
rennes.fr](http://www.sciencespo-rennes.fr)

Sciences Po Rennes, acteur de l'enseignement supérieur
et de la recherche en Normandie – site de Caen, rue
Pasteur



Table-ronde

Intervention de Claire BIZET, Mouvement Associatif

porté par



avec le soutien de





Table-ronde

Intervention de Flavie DE JAURIAS, France Active

porté par



avec le soutien de





« De la coopération à la fusion : quel choix pour les associations face aux futures régions ? »

Flavie de Jaurias,
France Active



Rouen, le 23 novembre 2015

>> Pourquoi des études sur les regroupements ?

- **Un contexte externe et interne...**

- **Augmentation des besoins sociaux (différente selon les territoires)**
- **Evolution et tension des financements publics**
- **Montée de la concurrence avec l'arrivée d'acteurs lucratifs**
- **Multiplication du nombre d'associations dans un environnement de financements publics contraint.**
- **Nouvelle organisation territoriale –loi NOTRe, les régions passent de 22 à 13 et seront dotées de compétences stratégiques accrues**

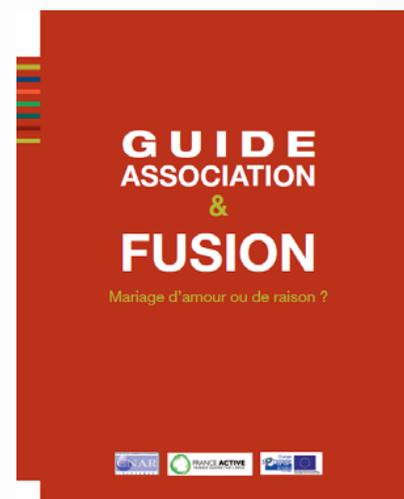
>> Pourquoi des études sur les regroupements ?

... qui engendre des tendances à la mutualisation, regroupement, fusion.

- Présentées comme les moyens de répondre à l'amélioration de la qualité du service et la réalisation d'économies d'échelles pour maintenir des services à moindre coût. Quelles pratiques et quelle réalité ?

>> Deux études sur les regroupements

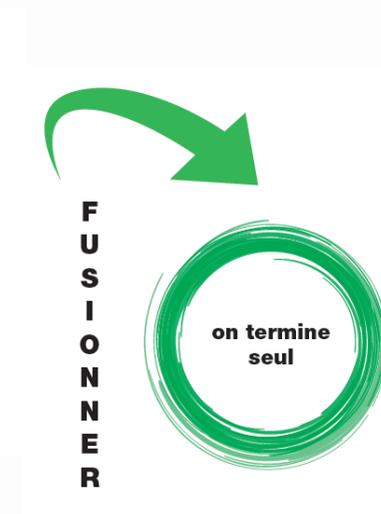
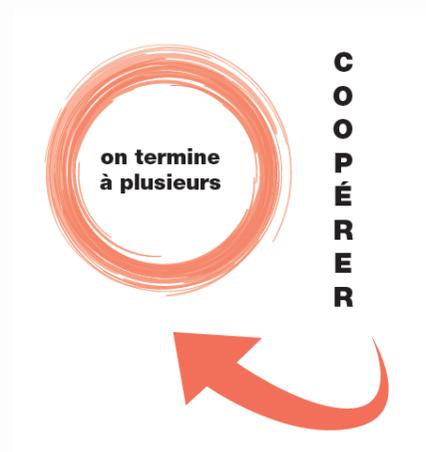
- En 2015, réalisation d'un guide sur la coopération entre association, intitulé « **Association et Coopération : Jouer collectif** »
- En 2013, réalisation d'un guide sur les fusions, intitulé « **Association et Fusion : mariage d'amour ou de raison** »



>> Les critères d'arbitrage Fusion/Coopération

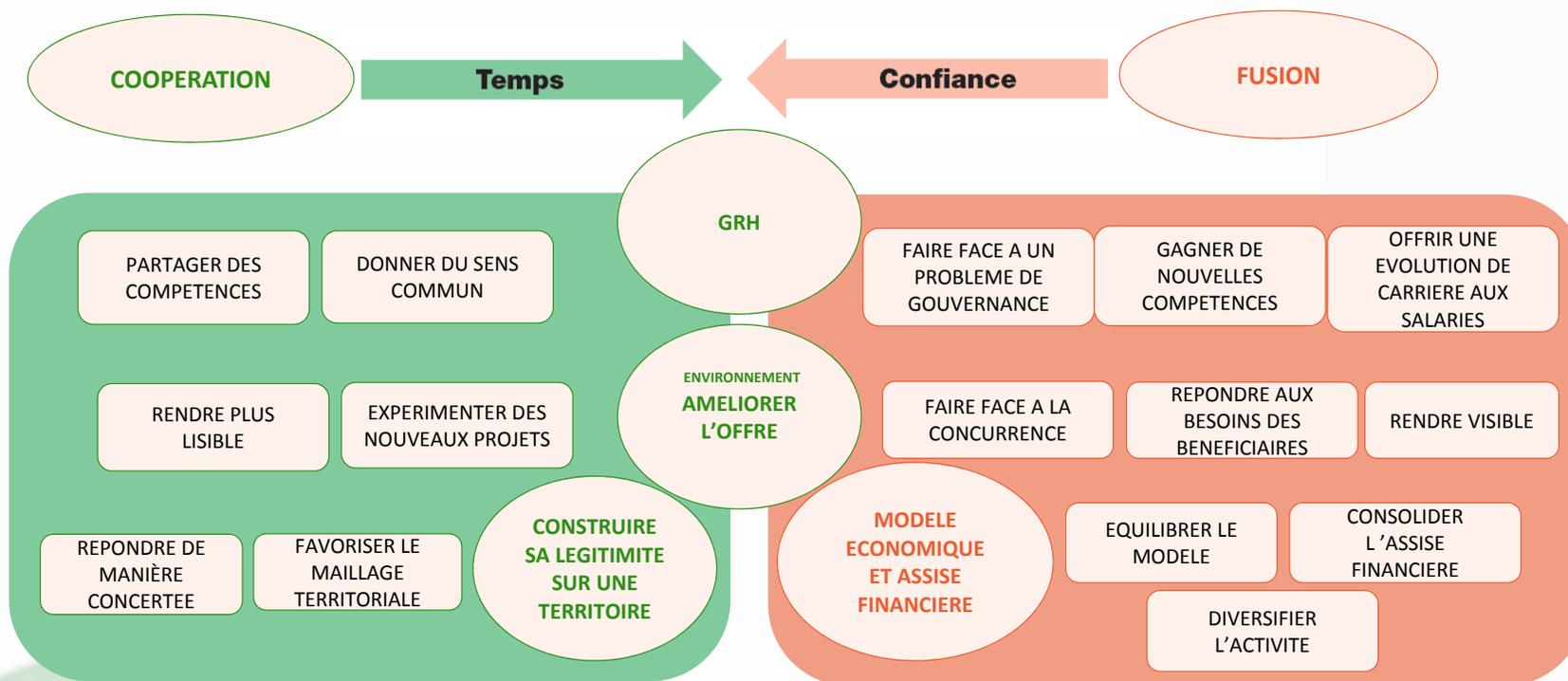
Définitions

- La coopération repose sur un **rapprochement entre plusieurs structures tout en maintenant l'indépendance statutaire** et patrimoniale des participants.
- La fusion correspond à la **mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs associations** aboutissant à la constitution d'un nouvel organisme.

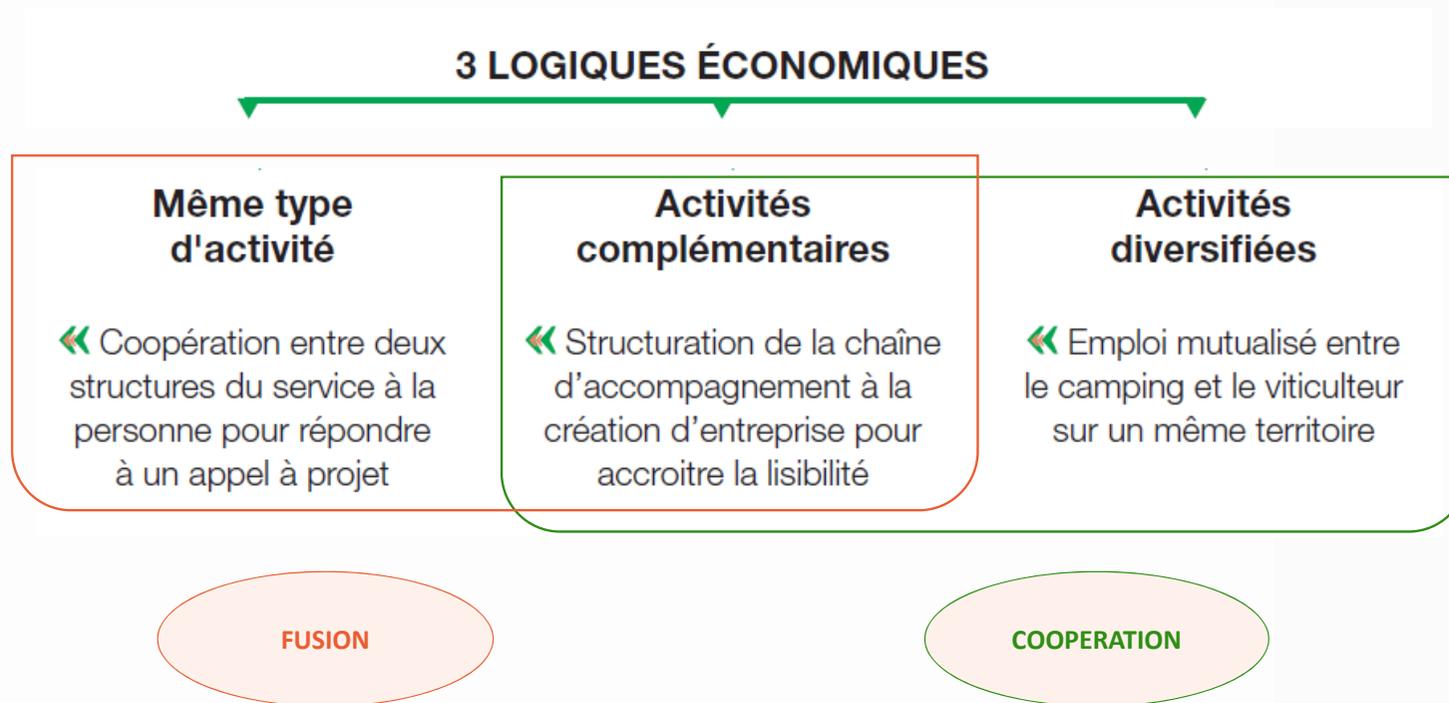


>> Les critères d'arbitrage Fusion/Coopération

Quelles sont les motivations pour ces rapprochements?

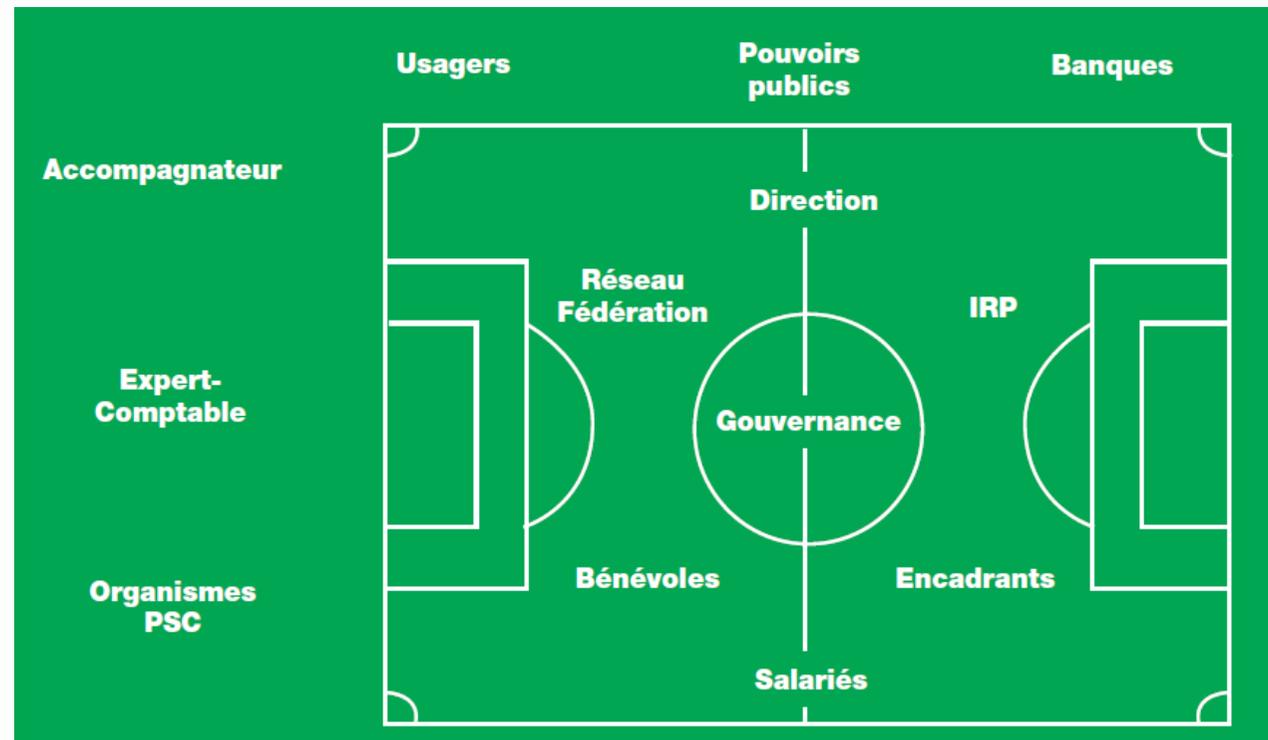


>> Les dynamiques de regroupement par l'approche économique



>> Les critères d'arbitrage Fusion/Coopération

- Les acteurs des regroupements



>> Les types de coopération

La démarche de coopération étant issue de problématiques multiples, la forme adoptée doit correspondre aux besoins identifiés !

Trois formes sont possibles en matière de coopération, elles ne sont pas exclusives et peuvent être menées de concert :

- Le **FAIRE AVEC** ou coopération de moyens « mutualisation »
- Le **FAIRE ENSEMBLE** ou coopération économique
- Le **FAIRE CORPS** ou la coopération stratégique

>> Les types de coopération

- **Le FAIRE AVEC ou coopération de moyens « mutualisation » :**

Il s'agit de la situation la plus couramment rencontrée sur le terrain.

Elle porte principalement sur :

- Le partage d'un lieu ou de matériel ;
- des ressources humaines partagées via des dispositifs ou structures ad hoc (comme les groupements d'employeurs).

But : mettre en commun des ressources tout en maintenant son cœur d'activité.

>> Les types de coopération

- **Le FAIRE ENSEMBLE ou coopération économique :**

Souvent motivée par un appel d'offre ou un appel à projet, elle consiste à porter un projet en commun.

Cette forme de coopération porte sur :

- des projets dont la vocation est exploratoire et qui a pour but de tester une activité ;
- sur l'amélioration des services existants.

But : créer une réponse à un besoin social en optimisant l'existant

>> Les types de coopération

- **Le FAIRE CORPS ou la coopération stratégique :**

Cette forme vise à parler d'une seule voix sur le périmètre concerné par le projet de coopération.

Cette forme de coopération porte sur :

- Une action de lobbying
- L'amélioration de la lisibilité pour les bénéficiaires
- L'amélioration de crédibilité pour les coopérateurs

But : gagner en visibilité et proposer une offre territoriale coordonnée.

>> Les approches statutaires

- Les formes juridiques de la coopération sont multiples mais elles ne doivent en aucun cas être la clé d'entrée de la coopération

Table d'orientation autour des différents types de coopération :

TYPE DE COOPÉRATION	COOPÉRATIONS FONCTIONNELLES				COOPÉRATIONS ORGANIQUES			
	Réseau informel	Adhésion	Convention de mutualisation	Convention de coproduction	Association	Groupement d'employeurs GE/GCSMS	Groupement économique GIE/GCS	Groupement multipartite SCIC
Coopération de moyen FAIRE AVEC		✓	✓		✓	✓	✓	✓
Coopération économique FAIRE ENSEMBLE	✓			✓	✓		✓	✓
Coopération stratégique- FAIRE CORPS	✓	✓			✓			

>> Avantages, inconvénients et facteurs clés de succès

Type	Avantages	Inconvénients	Facteurs clés de succès
FAIRE ENSEMBLE	<p>Augmente la performance économique (interconnexion entre filières, nouveaux marchés, etc).</p> <p>Favorise la montée en compétences des équipes (nouveaux savoir-faire, nouveau management).</p>	<p>Peut provoquer une forte dépendance de certaines structures vis-à-vis des autres ou du groupe (les enjeux organisationnels et relationnels sont complexes).</p>	<p>Définir sa stratégie en interne avant d'aller à la rencontre des autres</p> <p>Animer le fonctionnement de la coopération et capitaliser sur les expériences réussies.</p> <p>Définir collectivement le niveau d'engagement attendu et tester l'implication effective de chacun..</p>
FAIRE AVEC	<p>Permet de diminuer les coûts individuels par la mise en commun et l'amortissement des coûts fixes</p>	<p>Génère des coûts de coordination.</p>	<p>Travailler la confiance par des premières actions de mutualisation.</p> <p>Prévoir un système d'évaluation pour corriger les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est effectivement obtenu.</p>
FAIRE CORPS	<p>Permet de gagner en visibilité et de proposer une offre coordonnée sur le territoire.</p>	<p>Suscite l'impression de réduire les capacités de représentation individuelle</p>	<p>Formaliser la coopération dans un document de référence qui rappelle l'origine de la collaboration, valide les intentions de chacun et présente la coopération aux partenaires.</p> <p>Éviter de coopérer par effet de mode ou uniquement pour accroître sa visibilité.</p>

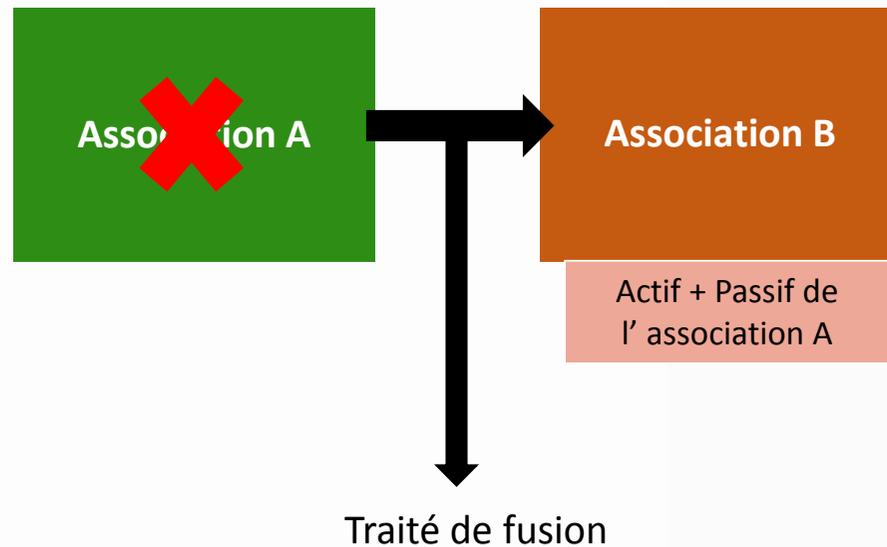
>> De la coopération à la fusion

« Lorsque certaines structures mutualisent énormément d'activités, répondent conjointement à des appels à projet et porte un lobbying commun, la question se pose naturellement de passer à l'étape supérieure : la fusion. »

>> Les formes de fusion : Fusion-absorption

La fusion-absorption

- Un association absorbe une autre qui procède à sa dissolution après avoir apporté à l'absorbante l'université (actif et passif, connu et inconnu) de son patrimoine

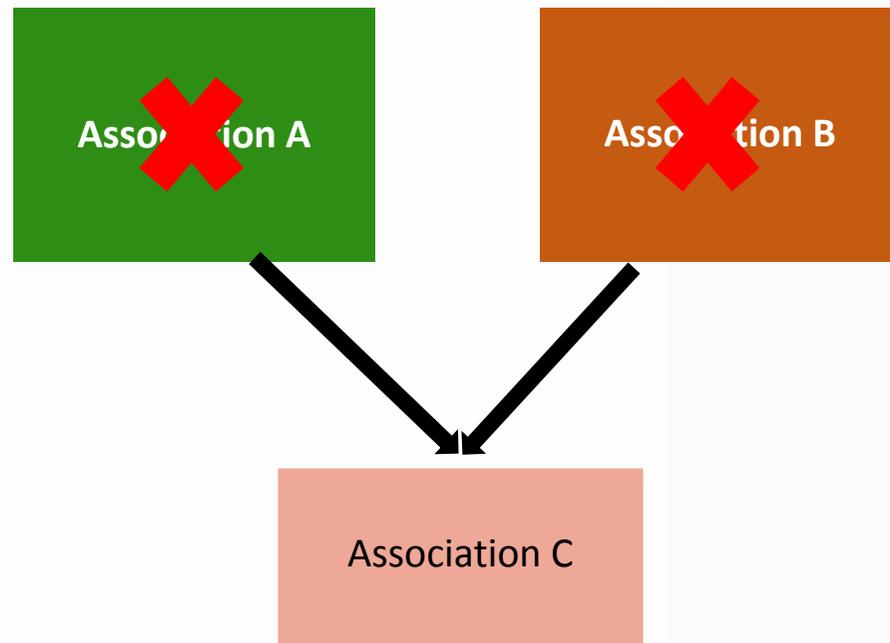


Permet de se regrouper autour d'une structure existante pour la rendre plus puissante

>> Les formes de fusion : Fusion-création

La fusion-création

- Création d'une nouvelle association qui absorbe les associations fondatrices. Les associations fondatrices procèdent à leur dissolution après avoir apporté à l'absorbante l'université de leur patrimoine.

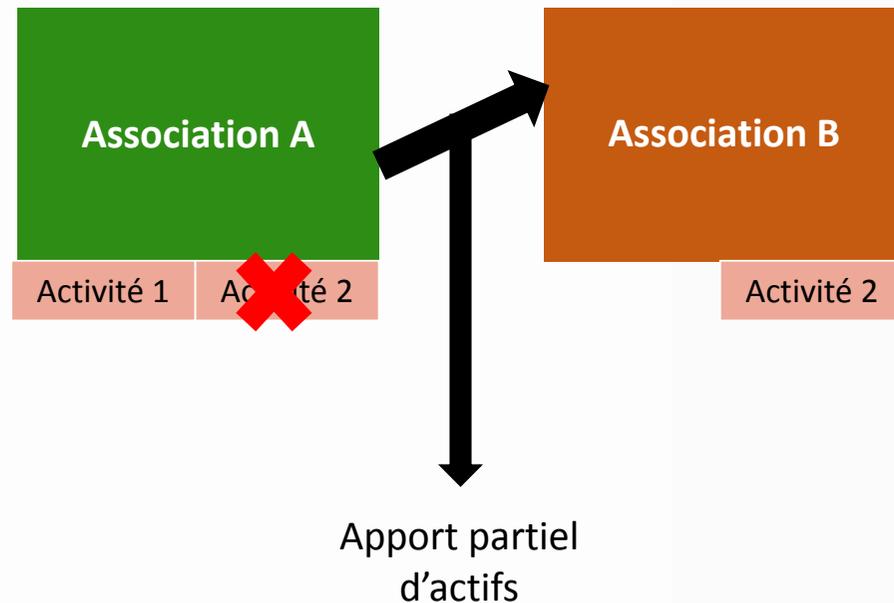


Permet de se rassembler pour créer une structure nouvelle et permettre de renforcer les moyens et les pratiques pour consolider les projets

>> Les formes de fusion : apport partiel d'actifs

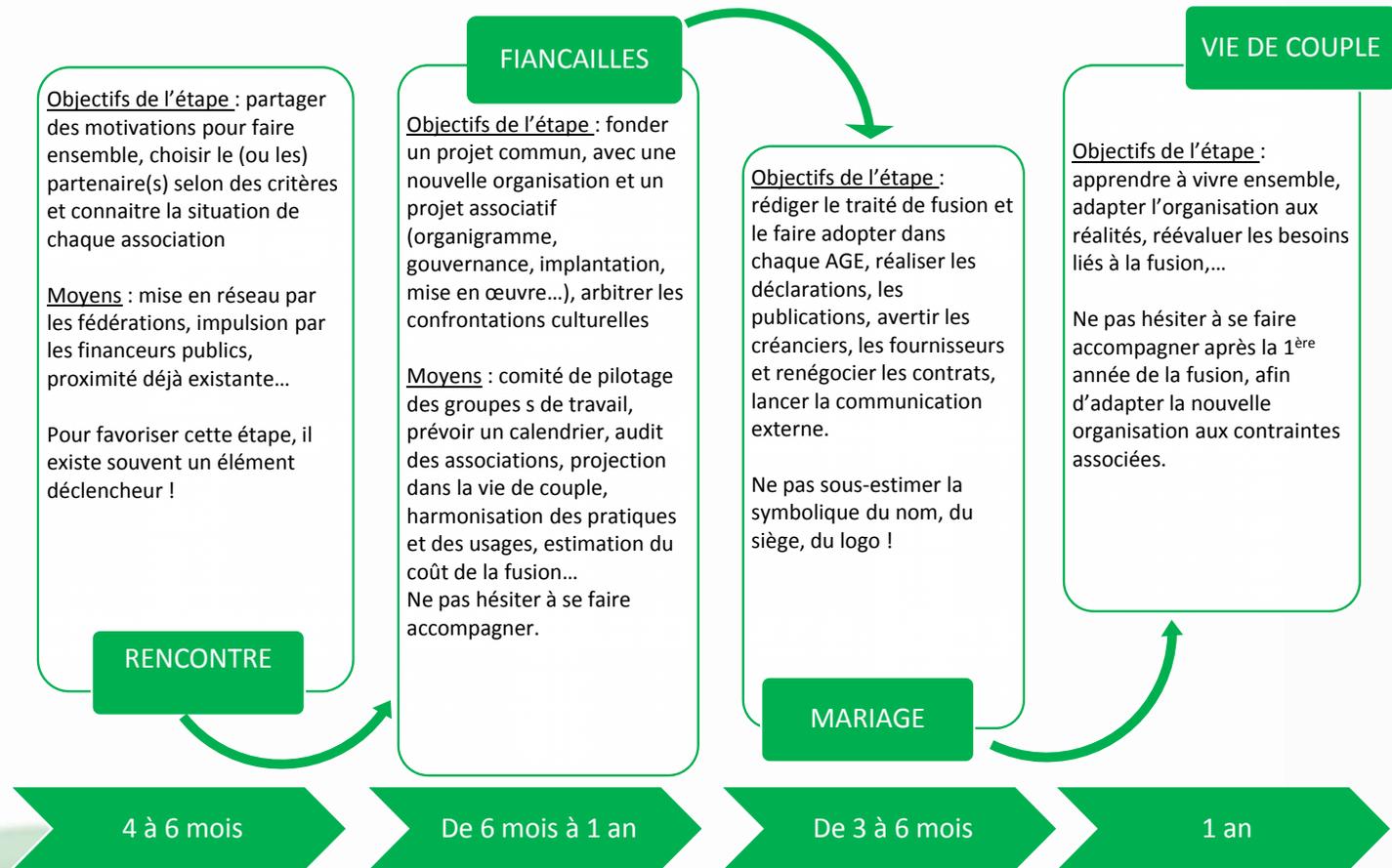
L'apport partiel d'actifs

- Transfert de la pleine propriété d'un bien et/ou d'une activité à une autre
- L'association apporteuse continue l'activité non apportée
- L'association bénéficiaire cumule son activité propre et l'activité apportée



Favorise la continuité de l'activité

>> Cycle de vie d'une fusion



>> Conclusion

Peut-on dire que « $1 + 1 = 3$ »?

- **il existe aussi des coûts « cachés », car bien souvent mal évalués comme :**
 - la communication
 - l'absentéisme, le coût des départs, la reprise du passif social, la baisse de l'activité,
 - le franchissement de seuils
 - l'augmentation du BFR, des besoin d'investissements
 - le coût de l'accompagnement,
 - le coût d'un déménagement,
 - et surtout beaucoup de temps de mobilisation des salariés, des dirigeants, des administrateurs...