



## LA COOPERATION ENTRE LES ASSOCIATIONS SANITAIRES ET SOCIALES

### LA FUSION POINTS DE REPÈRE

GUIDE PRATIQUE  
DE LA COOPERATION

N°3



## Le Pôle de coopération en Rhône-Alpes

Les associations du secteur sanitaire et social sont soumises depuis plusieurs années à un environnement de plus en plus complexe et contraignant.

Les réformes engagées notamment dans le cadre de la loi Hôpital, Patient, Santé, Territoire (HPST), la création des Agences Régionales de Santé, l'instauration d'une procédure d'appel à projet, ... sont autant de motifs de réflexion pour l'avenir du secteur associatif sanitaire et social.

La coopération entre associations apparaît dans ce contexte à la fois comme une opportunité pour faire face aux incertitudes de l'avenir et une contrainte imposée par les autorités publiques.

Depuis trois ans, l'Uriopss Rhône-Alpes s'est inscrite dans le cadre du contrat sectoriel conclu par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) Rhône-Alpes avec le Conseil Régional et l'État qui a notamment pour finalité de renforcer la structuration de l'Économie sociale et solidaire, de pérenniser et développer l'emploi.

Le Pôle de coopération en Rhône-Alpes nous aura permis en trois ans de travailler avec une cinquantaine d'associations sur la question de la Coopération.

La première année a été consacrée à l'accompagnement d'associations pilotes dans leur projet de création d'un Groupement de Coopération Social, Médico-social (GCSMS), la deuxième a permis de développer une méthodologie ainsi que des outils d'autodiagnostic stratégique<sup>1</sup>.

Cette troisième phase nous a conduit à poursuivre le travail engagé sur le thème de la fusion. Forme ultime de la coopération, la fusion, au-delà de ses dimensions juridiques doit être appréhendée dans toutes ses composantes, sa complexité et ses potentialités.

Ce guide est la synthèse d'une expérience acquise depuis plusieurs années en matière de fusion associative et d'accompagnement de plusieurs dizaines d'associations sur ce type de projet.

### SON RÔLE

Il a pour objet d'informer et de sensibiliser les acteurs associatifs au régime de la fusion, à ses conséquences juridiques ainsi qu'à une démarche méthodologique pertinente. Il apportera un premier éclairage et posera quelques repères pour mener à bien la conduite d'un projet de fusion.

### QUI ?

Il s'adresse aux dirigeants associatifs bénévoles, Présidents, administrateurs et aux professionnels qui envisagent ou ont déjà engagé une démarche de rapprochement.

1) Voir les Guides de la Coopération 1 et 2



DÉFINITION ET RÉGIME JURIDIQUE DE LA FUSION	3
LES ACTEURS D'UNE OPÉRATION DE FUSION	5
COMPARATIF DE DIFFÉRENTES FORMES DE COOPÉRATION	6
LES PARTENAIRES D'UNE OPÉRATION DE FUSION	8
LES EFFETS DE LA FUSION	9
LA CONDUITE DU CHANGEMENT	11
LE CHOIX DU « PARTENAIRE »	14
MÉTHODOLOGIE POUR CONDUIRE UNE FUSION	15
ZOOM SUR CERTAINES PROBLÉMATIQUES	19
CONCLUSION	21

**LES SITES PILOTES 2008/2009**

Association Régis (69)  
Association Entretemps (69)  
Association Aide Alcool (69)  
Association APUS (69)  
Association Jonathan (69)  
Association Ruptures (69)

**LES SITES PILOTES 2009/2010**

Association L'Accueil Savoyard (73)  
Association La Ribambelle (73)  
Association Saint Réal (73)  
Association AGIVR (69)  
Association AVRAMSP (69)

Ont rédigé ce guide pour l'Uriopss Rhône-Alpes Marc Pillon, Conseiller technique et Pierre Gaudier, Directeur adjoint ainsi que Jean Claude Montblanc, Consultant du cabinet Appui Consultants



La coopération volontaire entre associations est ancienne et constitue une valeur majeure du tiers secteur. Toutefois, le poids de l'environnement de plus en plus contraignant et les difficultés propres au modèle associatif peuvent conduire les associations à s'engager dans des démarches défensives de rapprochement et de fusion.

## UN ENVIRONNEMENT TOUJOURS PLUS EXIGEANT

**Les attentes des usagers en croissance.** L'accueil et l'accompagnement des usagers est de plus en plus complexe, les personnes relevant souvent de plusieurs dispositifs en même temps. Par ailleurs, le développement du consumérisme conduit parfois les bénéficiaires à privilégier une relation de « client » à « fournisseur ».

**Les modalités de contrôle des activités** sociales et médico-sociales se sont fortement accrues depuis la loi 2002-2 : obligation d'un projet d'établissement, d'une évaluation interne et externe. Si ces évolutions vont dans le bon sens, elles obligent à toujours plus de professionnalisation et ne sont pas sans poser des difficultés aux plus petites structures.

**Des contraintes budgétaires toujours plus prégnantes.** Il faut dorénavant « dépenser mieux », réaliser des économies d'échelles, bref « optimiser » la gestion.

**Une complexité accrue des obligations** légales et réglementaires qui oblige les associations à s'attacher les services de professionnels experts dans les domaines des ressources humaines, de la gestion administrative et financière, de la qualité, du développement, ...

## DES CONTRAINTES PROPRES AUX ASSOCIATIONS

**La responsabilité des dirigeants associatifs** est liée à l'accroissement continu des contraintes légales, à l'importance des volumes financiers manipulés, à la fragilité des publics accueillis.

**Le besoin de professionnalisation des dirigeants bénévoles** est la conséquence directe du poids toujours plus lourd des obligations qui pèsent sur les associations.

**La crise du bénévolat** dans les associations sanitaires et sociales est une réalité qu'il est compliqué d'enrayer. Le recrutement de nouveaux administrateurs est devenu un véritable « casse tête » et de nombreux conseils d'administration sont « vieillissants ».

**La difficulté d'un fonctionnement associatif ambitieux.** De nombreuses associations « vivent », ne disposent pas d'un projet associatif formalisé ou à jour, prennent des libertés avec les règles statutaires.

**La crise du modèle associatif** au profit du « tout marché » et de la concurrence se traduit par une mise à mal et une interrogation sur la pérennité de cette « forme » d'entreprendre.

**L'influence des politiques publiques** incitent à réduire le nombre d'organismes intervenant, développent des logiques de « mise en concurrence » entre acteurs avec la généralisation des appels à projet.

## DES ENJEUX MAJEURS

Le maintien et l'**amélioration** de la qualité et de la diversité de l'**offre de service** aux bénéficiaires doivent rester la priorité.

Les associations doivent être vigilantes à **ne pas devenir de simples prestataires de services.**

Elles doivent poursuivre et développer leur **fonction « tribunitienne »**, continuer à marcher sur leurs **deux jambes : une politique et un gestionnaire.**

Elles doivent développer une **approche prospective** à la fois de leurs activités mais aussi de leur gouvernance.

Il faut réaffirmer l'**esprit associatif** qui conduit à anticiper, prendre l'initiative et ne pas attendre l'injonction des autorités publiques.



## Définition et régime juridique de la fusion

### DÉFINITION

La fusion correspond à la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs entités qui aboutit à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle. Il y a dissolution sans liquidation de l'une des personnes morales au profit de l'autre avec transmission de l'universalité du patrimoine composé de biens, de créances et de dettes permettant d'assurer la poursuite de l'activité transférée.

### LES DIFFÉRENTES FORMES DE FUSION

Le terme générique de « fusion » désigne différentes formes possibles de rapprochement : la fusion absorption, la fusion création, l'apport partiel d'actif, la scission.

#### LA FUSION-ABSORPTION

Une ou plusieurs entités sont dissoutes et immédiatement absorbées par une autre préexistante qui va assurer la poursuite de l'activité et des droits et obligations liés.

#### LA FUSION-CRÉATION

Deux ou plusieurs associations sont dissoutes et leurs patrimoines apportés à une entité nouvelle, spécialement créée à cet effet.

#### L'APPORT PARTIEL D'ACTIF

Il correspond à l'apport d'une « branche d'activité autonome » et de l'intégralité du patrimoine attaché à une autre entité. Dans ce cas, la personne morale apporteuse poursuit la gestion de ses autres activités.

#### LA SCISSION

Une association est dissoute et son patrimoine est apporté à des associations existantes ou créées spécialement. Il s'agit donc d'une forme particulière d'apport partiel d'actif avec disparition de la personne morale « apporteuse ».

### QUALIFICATION DU CARACTÈRE ONÉREUX DE L'APPORT

L'apport dans le cadre d'une fusion ou d'un apport partiel d'actif doit revêtir un caractère onéreux, c'est-à-dire que l'apporteur en attend une contrepartie. Si pour une fusion d'associations, cette contrepartie de l'apport ne peut, comme dans une société, prendre la forme de parts sociales, elle peut être constituée de contreparties d'ordre moral ; la poursuite des actions initiales, le maintien des biens à leur affectation d'origine, le respect des valeurs des créateurs, ...

En l'absence de contrepartie à l'apport, il pourrait être requalifié en « libéralité », qui est réservée à certaines associations et fait l'objet de procédures spéciales.



## RÉGIME JURIDIQUE

Si le régime de la fusion de sociétés commerciales est très encadré, la loi du 1er juillet 1901 est muette sur le sujet concernant les associations. La jurisprudence a donc adapté le droit des sociétés à la fusion associative. Dans ce cadre, il faudra être particulièrement attentif à la rédaction du traité de fusion ou d'apport partiel d'actif qui définit le contenu de l'apport et précise ses modalités de mise en œuvre.

## LE TRAITÉ DE FUSION OU D'APPORT PARTIEL D'ACTIF

Le traité de fusion ou d'apport devra faire ressortir :

- L'objet de l'apport ;
- La contrepartie onéreuse de l'apport ;
- La composition de l'apport constitué de l'actif (patrimoine immobilier, créances, ...), et du passif (emprunts, dettes, ...);
- Les droits et obligations transmis, y compris les agréments et autorisations administratives;
- Les impacts pour la vie associative des associations (les membres, les administrateurs, le projet, ...)
- Les conséquences pour le personnel salarié et pour les bénévoles ;
- La date d'effet de l'opération (rétroactive ou à effet différé);
- Les conditions suspensives de l'opération (notamment l'approbation du projet dans les mêmes termes par les associations, le transfert des autorisations) ;
- Les modalités fiscales de l'opération.

## GCSMS ET FUSION

Les groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) introduits par la loi 2002-2 peuvent être constitués entre deux ou plusieurs établissements et services sociaux ou médico-sociaux et sanitaires, dotés de la personnalité morale, ou personnes morales gestionnaires de droit public ou de droit privé.

Dans le cadre des restructurations attendues du secteur social et médico-social par les pouvoirs publics, ces groupements peuvent constituer une phase préparatoire à la fusion des entités. En effet le Code de l'Action Sociale et des Familles définit leurs missions dont celle d'« être chargés de procéder aux fusions et regroupements ».

Notre expérience sur le terrain met en évidence que le GCSMS est rarement utilisé lors de la préparation d'opérations pouvant aboutir à des fusions et que d'autres modalités transitoires telles que les mandats de gestion ou les conventions lui sont souvent préférées.



## Les acteurs d'une opération de fusion

### LES DIRIGEANTS ASSOCIATIFS

En première ligne, ils conduisent l'étude d'opportunité, mesurent la faisabilité et les impacts du projet et présentent un programme au conseil d'administration et à l'assemblée générale.

### LES MEMBRES DE L'ASSOCIATION

Réunis en assemblée générale, ce sont eux qui décident en dernier ressort de la mise en œuvre. Il sera utile de les associer le plus en amont possible afin de réduire le risque de « réaction défensive ».

### LES BÉNÉVOLES

Pas nécessairement membres de l'association, ils seront impactés par le projet de fusion. Il faudra les entendre avant la prise de décision et les intégrer dans le processus.

### LES BÉNÉFICIAIRES/LES FAMILLES

La finalité d'une opération de fusion sera de maintenir ou d'améliorer la qualité de l'offre et le panel des services dispensés. Les bénéficiaires et leurs familles seront donc consultés notamment via le conseil de la vie sociale.

### LES SALARIÉS

Partie prenante de la mise en œuvre du projet associatif, le succès d'une opération de fusion nécessite l'adhésion et le soutien des professionnels. Il est donc impératif de les associer au plus tôt dans la réflexion.

### LES INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL (IRP)

Le code du travail oblige à informer et consulter le comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, notamment en cas de fusion. L'employeur indique les motifs des modifications projetées et consulte le comité d'entreprise sur les mesures envisagées à l'égard des salariés.

### LES DIRIGEANTS PROFESSIONNELS

La place des dirigeants professionnels est centrale dans ce type de projet. S'ils ne disposent pas de pouvoir de décision au sein des organes associatifs, rien ne pourra se faire sans eux et encore moins contre eux. Ceci est d'autant plus important qu'ils ont pour mission de porter le projet auprès des équipes.

## ECONOMIE D'ÉCHELLE ET FUSION : MYTHE OU RÉALITÉ ?

La fusion est souvent, dans l'esprit commun, synonyme d'économie d'échelle. Elle permettra de mieux négocier auprès des fournisseurs du fait d'un volume d'activité supérieur, de réduire les postes en « doublon », de limiter les intervenants extérieurs (expert comptable, commissaire aux comptes, ...).

Pour autant, on constate en pratique que la fusion entraîne souvent un franchissement de seuils d'effectif qui entraîne de nouvelles obligations légales, la nécessité de se professionnaliser dans certains domaines (finances, ressources humaines, qualité, ...), ce qui se traduit par la création de nouveaux postes et donc par des surcoûts.

Il ne faudrait toutefois pas réduire l'évaluation de la réussite d'une fusion aux seuls aspects économiques. L'amélioration de l'organisation des services, de la qualité du fonctionnement interne et des prestations, la réduction des zones de fragilité constituent autant d'indicateurs essentiels.



## Comparatif de différentes formes de coopération

DOMAINES MODES DE COOPÉRATION	CADRE LÉGAL	ASSOCIATIONS	FORMALITÉS	CONTRAT DE TRAVAIL	STATUT COLLECTIF DU PERSONNEL
<b>FUSION CRÉATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loi du 1er juillet 1901 pour la création de la nouvelle entité</li> <li>Analogie avec le droit des sociétés pour l'apport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une nouvelle association</li> <li>Dissolution des autres associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclaration en Préfecture et publication au Journal officiel</li> <li>Déclaration au centre des impôts</li> <li>Dissolution de toutes les associations</li> <li>Immatriculation de la nouvelle auprès des différents organismes sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des contrats de travail de toutes les associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dénonciation de tous les accords collectifs et des conventions collectives (CCN)</li> <li>Renégociation d'un nouveau statut collectif</li> </ul>
<b>FUSION ABSORPTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analogie avec le droit des sociétés pour l'apport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dissolution de l'association absorbée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclaration au centre des impôts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des contrats de travail de la seule association « absorbée »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dénonciation des accords et de la CCN de l'association absorbée</li> <li>Négociation d'un accord d'adaptation</li> </ul>
<b>APPORT PARTIEL D'ACTIF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analogie avec le droit des sociétés pour l'apport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuité des associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclaration au centre des impôts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des contrats de travail pour la seule activité « apportée »</li> <li>Autorisation de l'inspection du travail pour les salariés « protégés »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dénonciation de la convention collective de l'activité absorbée</li> <li>Négociation d'un accord d'adaptation</li> </ul>
<b>GCSMS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art. L.312-7 et R.312-194-1 et s. du Code de l'action sociale et des familles (CASF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Création d'une nouvelle entité non associative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agrément préalable du directeur de l'ARS</li> <li>Immatriculation du GCSMS auprès des différents organismes sociaux, s'il est employeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilité de mise à disposition du personnel</li> <li>Possibilité de transfert des contrats de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soit le statut des associations d'origine en cas de mise à disposition</li> <li>Soit adoption d'une CCN propre</li> </ul>



INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL (IRP)	DROITS D'ENREGISTREMENT	PATRIMOINE IMMOBILIER	AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES	TRANSFERT DES AUTRES CONTRATS	SYMBOLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remise en cause possible de toutes les IRP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Frais de publication de la nouvelle association au Journal Officiel</li> <li>Droits fixes car opération à titre onéreux (375€)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acte authentique obligatoire</li> <li>Honoraires notariés calculés sur la valeur des biens immobiliers transférés de toutes les associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des autorisations de toutes les associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des contrats de toutes les associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Égalité entre les membres et on repart à zéro</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remise en cause possible de toutes les IRP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Droits fixes car opération à titre onéreux (375€)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acte authentique obligatoire</li> <li>Honoraires notariés calculés sur la valeur des biens immobiliers transférés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des autorisations de la seule association « absorbée »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des contrats de la seule association « absorbée »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une association « mange » les autres</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remise en cause possible de toutes les IRP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Droits fixes car opération à titre onéreux (375€)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acte authentique obligatoire</li> <li>Honoraires notariés calculés sur la valeur des biens immobiliers transférés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des autorisations de la seule activité « apportée »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert des contrats de la seule activité « apportée »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une partie de l'activité est cédée mais l'association survit</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'IRP si le GCSMS est employeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de droits d'enregistrement du GCSMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rien s'il y a simple mise à disposition</li> <li>Acte authentique obligatoire si apport</li> <li>Si apport, honoraires notariés calculés sur la valeur des biens immobiliers transférés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert éventuel des autorisations au GCSMS si gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert en fonction de l'objet du GCSMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat à organiser entre les membres</li> </ul>



## Les partenaires d'une opération de fusion

Une opération de fusion implique certes en priorité les associations, leurs personnels et usagers mais doit également intégrer l'environnement dans lequel interviennent ces associations.

### LES AUTORITÉS PUBLIQUES

Même si, en principe, ce ne sont pas les autorités qui décident d'une opération de fusion, elles seront impliquées au moment final de la demande de transfert des autorisations. Par ailleurs, l'opération ayant nécessairement des impacts sur l'organisation des établissements et services, des services centraux de la future entité (avec possibilité à l'occasion de créer un «siège social»), il est indispensable de les informer et de recueillir leur avis au plus tôt.

### LES RÉSEAUX ASSOCIATIFS (UNIONS, FÉDÉRATIONS, ...)

Dans un souci de transparence, ils seront informés du projet et de son évolution dès lors qu'il sera opportun de communiquer de façon large sur celui-ci.

### LES ORGANISMES PARTENAIRES OU PROCHES

Les réseaux et filières auxquels participent les établissements et services doivent également être informés de l'évolution du projet de façon à eux-mêmes intégrer un éventuel nouvel acteur.

### LES ASSOCIATIONS VOISINES

Même si elles ne sont pas en tant que tels des partenaires, elles appartiennent au même « microcosme » et les informations (voire désinformations) circulent très vite. Il est donc important à un certain moment de « prendre la main » sur l'information et de communiquer auprès d'elles sur l'opération.

### LES FOURNISSEURS ET LES CLIENTS

Les fournisseurs, voire les clients dans certains cas (ESAT, EA, ACI ...), devront être informés en tant utile du changement d'interlocuteur et des conditions de poursuite des activités.

## LES TYPOLOGIES DE FUSION

Notre expérience nous permet de proposer trois types majeurs de fusion.

### LA « FUSION-OPA »

A l'instar du secteur marchand, une association va « attaquer » une « cible » afin d'en prendre le contrôle. Cette logique de marché ouvert est à l'opposée du mode de fonctionnement et des valeurs associatives que nous prônons.

### LA « FUSION-SAUVETAGE »

Une association en difficulté recherche un partenaire afin de sauvegarder les activités qu'elle gère. Cette hypothèse se rencontre régulièrement et peut permettre de maintenir dans le secteur privé non lucratif des activités d'intérêt général.

Très souvent, ce type d'opération se construit dans l'urgence et ne permet pas toujours de prendre le temps nécessaire à la construction d'un projet global.

### LA « FUSION-COOPÉRATION »

Cette démarche permet, dans une logique « gagnant-gagnant », de coconstruire un projet dans lequel tous les partenaires sont à égalité, dans lequel les pouvoirs sont équilibrés.

Ce processus est plus long et complexe car il suppose un temps d'appropriation et l'unanimité des acteurs, mais c'est celui qui répond le mieux au respect des valeurs associatives et qui présente le plus de chances d'aboutir à une solution harmonieuse et efficiente.



## Les effets de la fusion

La décision de fusionner va entraîner des conséquences nombreuses et complexes qu'il convient d'identifier en amont.

### ► CONCERNANT L'ASSOCIATION

#### LA DISSOLUTION D'UNE ASSOCIATION

La fusion entraîne la dissolution de l'association absorbée sans liquidation puisque l'universalité de son patrimoine est transférée à l'association absorbante.

#### LES STATUTS DE L'ASSOCIATION ABSORBANTE

L'objet est-il toujours adapté, notamment en cas de nouvelles activités reprises ?

La composition du Conseil d'administration est-elle conforme à la volonté des partenaires, faut-il augmenter le nombre de sièges d'administrateurs ?

La gouvernance, le fonctionnement associatif sont-ils toujours adaptés ?

Un projet de fusion est souvent la bonne occasion pour interroger, « toiletter » des pratiques qui peuvent être anciennes. Il faudra être vigilant aux associations reconnues d'utilité publique car toute modification statutaire suppose son approbation par décret en Conseil d'Etat !

#### LES MEMBRES

Une des motivations dans une opération de fusion peut être de renforcer les « troupes associatives ».

Il peut notamment être convenu que les membres de l'absorbée deviendront de plein droit membres de l'absorbant ou bien qu'ils pourront adhérer à l'association sur la base du volontariat.

#### LE PROJET ASSOCIATIF

Il faudra mesurer l'impact de la fusion sur la pertinence du projet associatif, son éventuelle évolution. La question de l'adhésion et l'appropriation du projet par les nouveaux membres de l'association est également un point central.

### ► CONCERNANT LE PERSONNEL

#### LE TRANSFERT DES CONTRATS DE TRAVAIL

Le code du travail prévoit que lorsqu'il y a changement de gestionnaire d'un établissement ou d'un service, les contrats de travail sont transférés. En effet, les salariés sont attachés à l'activité et non à la structure juridique. En cas de transfert partiel, le contrat de travail des salariés protégés (représentants du personnel notamment) ne peut être transféré qu'après autorisation de l'inspection du travail.

#### LE SORT DES MANDATS DES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL

Lorsque l'établissement ou le service concerné conserve son autonomie de fonctionnement, les mandats des représentants du personnel sera maintenu au sein de la nouvelle entité. En cas contraire, les mandats seront caducs.

#### LES EFFETS DE SEUILS

La fusion peut avoir pour conséquence de franchir des seuils d'effectif qui induisent de nouvelles obligations : cotisation sociales, institutions représentatives du personnel, négociations collectives, ...

#### L'EMPLOI

Il est impératif d'anticiper les effets d'une fusion sur l'emploi, tant dans ses dimensions quantitatives que qualitatives. Certains postes pourront être en « doublon » (pour ne pas parler de la direction), d'autres devront évoluer en compétences, d'autres encore devront être relocalisés. Cette question très sensible devra être traitée très en amont afin d'envisager des actions de formation-adaptation à l'évolution, des aides à la mobilité géographique, des recherches de reclassement.



## LE STATUT COLLECTIF

Le transfert d'une entité économique entraîne automatiquement la dénonciation des accords collectifs et conventions collectives de la structure absorbée. Les accords dénoncés continuent à s'appliquer durant une période de « survie » de quinze mois. Durant cette période, les partenaires sociaux vont engager des négociations afin de conclure un accord de « substitution » qui remplacera les accords dénoncés.

Les trois premiers mois correspondent à la durée du préavis durant lequel il faut ouvrir les négociations. Les douze mois suivants permettent de poursuivre la négociation. Il faut rappeler que dans le secteur social et médico-social, les accords doivent être agréés par le ministère des affaires sociales<sup>2</sup>.



### ► CONCERNANT LE RÉGIME FISCAL DE L'ASSOCIATION

Si les activités économiques transférées sont fiscalisées, le régime fiscal de l'association absorbante pourra être affecté. Il faudra donc s'intéresser à la question fiscale en amont de l'opération.

### ► CONCERNANT LES CONTRATS EN COURS

La fusion entraîne le transfert automatique des contrats de l'association absorbée chez l'absorbant sauf pour les contrats « intuitu personae ». Il faudra donc vérifier chaque contrat et notamment les contrats de bail.

### ► CONCERNANT LES CRÉANCES

Le code civil organise le transfert des créances. Il faut signifier aux débiteurs de l'association absorbée le « transport » de la créance, ceci en principe par voie d'huissier. Ce formalisme étant lourd et onéreux, il sera réservé aux créances les plus importantes.

### ► CONCERNANT LES DETTES

Le code civil ne traite pas des modalités de transfert des dettes. Il faudra donc obtenir l'accord des créanciers pour que leur créance soit transférée. A défaut, il faudra que l'association absorbée procède au règlement de ses dettes. Il faudra spécialement s'intéresser aux emprunts contractés par l'association absorbée et obtenir leur transfert auprès de l'absorbant.

### ► CONCERNANT LES AUTORISATIONS ADMINISTRATIVES

Dans le secteur sanitaire et social, la gestion d'un établissement ou service n'est possible qu'après autorisation délivrée par l'autorité compétente. Tout changement d'organisme gestionnaire doit être préalablement autorisé. Il conviendra donc de demander à l'autorité qui a délivré l'autorisation de procéder à son transfert au profit du nouveau gestionnaire.

### ► CONCERNANT LES USAGERS

Les associations sont en principe liées contractuellement avec les usagers ou leur famille. Même si les contrats sont transférés de par la fusion, il est conseillé de signifier aux usagers le changement de cocontractant. Par ailleurs, le conseil de la vie sociale devra être informé et consulté sur le projet de fusion.

2) Pour plus d'informations, voir le site «guide-employeur.fr»



## La conduite du changement

La conduite d'une fusion s'inspire des démarches de conduite du changement organisationnel « classiques ». Nous verrons cependant que ce modèle classique de conduite du changement ne peut être mis en œuvre tel quel, du fait de la nature des changements à opérer. Il convient cependant de s'en inspirer.

### UN « MODÈLE » AXÉ SUR LES VALEURS ASSOCIATIVES ET LES BONNES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Le modèle que nous présentons ci-dessous (les 12 principes du changement) est issu de travaux sur l'accompagnement des leaders, des organisations et des équipes. Il repose sur des valeurs relationnelles que l'on retrouve dans nombre d'associations, ici déclinées sur le management.

Il s'agit entre autres :

- De la **co-responsabilité** qui revient à considérer chaque collaborateur et chaque membre de l'association comme un acteur à part entière, ayant sa propre autonomie, sa capacité à faire des choix, à s'inscrire de façon « proactive » dans les projets etc.
- Du **travail en équipe** induisant la capacité à coopérer, l'entraide, des relations de qualité entre les membres des équipes comme des groupes de travail et avec ceux qui les animent.
- Des **échanges permanents** d'informations entre tous les acteurs internes comme externes, condition pour que chacun puisse agir dans une logique de co-responsabilité.

### LES 12 POINTS CLÉS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LEUR DÉCLINAISON SUR LES SPÉCIFICITÉS D'UNE FUSION<sup>3</sup>

#### 1. OUVRIR L'ORGANISATION SUR L'ENVIRONNEMENT

Toute évolution organisationnelle a pour finalité de mieux servir l'environnement.

A priori, la connaissance de l'environnement est la raison pour laquelle se pose pour chacune des entités, la question de la fusion. Il peut cependant, lors des premières phases de la démarche, être nécessaire de compléter la connaissance de l'environnement en échangeant entre associations.

#### 2. CONSTITUER UNE ÉQUIPE « LEADER » PUISSANTE

Aucun leader ne peut rassembler à lui seul les ressources nécessaires pour trouver toutes les réponses aux contraintes de l'environnement ou pour mener à bien le changement. Une équipe leader est à constituer. Elle doit effectuer un travail de régulation et de mise en confiance en son sein.

*Dans la partie amont de la démarche sur l'opportunité de la fusion, l'équipe leader n'existe pas en tant que telle puisqu'il s'agit d'un nouveau « périmètre » de travail. On créera un Groupe de Pilotage qui sera structuré comme une équipe leader avec comme difficulté majeure le fait que tous les participants (directeurs, membres de bureaux) ne seront peut être pas de l'organisation future. Plus tard, si la fusion se réalise, une nouvelle ou plusieurs « équipes leaders » seront à constituer (Comité de Direction, Bureau et/ou Conseil d'Administration).*

<sup>3</sup> Les 12 points clés sont issus des travaux de Nicolas Schilfarth et sont un enrichissement de l'approche présentée par John P. Kotter dans son ouvrage : Leading Change



### 3. CRÉER ET PARTAGER UNE « VISION INSPIRANTE »

Il ne peut y avoir de changements sans vision. Il ne suffit pas que les gens soient convaincus de la nécessité de changer, il faut qu'ils sachent à quoi ressemblera le futur (pour y adhérer).

*Le travail dans la phase amont de la démarche («est-il opportun de fusionner ?») permet d'initier un travail de construction de cette vision. Il sera à approfondir quand la nouvelle entité sera née, en associant l'ensemble de la « nouvelle » structure.*

### 4. RÉVÉLER ET INSTRUIRE LA NÉCESSITÉ DE CHANGER

Sensibiliser chacun dans l'organisation au besoin de changement et aux dangers du statu quo, faute de quoi, dès les premiers obstacles, les postures défensives seront à l'œuvre et renforcées.

*A priori, dans un contexte de fusion, la nécessité de répondre autrement aux contraintes de l'environnement devrait être connue de tous les acteurs de chacune des structures.*

### 5. PRÉCISER LES PREMIÈRES ÉTAPES ET COMMUNIQUER LARGEMENT

Penser stratégiquement la communication en situation de changement est primordial pour la réussite du projet.

*Le contexte, notamment pendant toute la période de réflexion sur l'opportunité d'une fusion, rend compliquée une communication tout à fait adaptée à l'ambition du projet. Il convient cependant d'avoir en tête que même si l'on ne sait pas précisément « où l'on va » ou encore « si on y va », l'idéal est toujours de pouvoir parler vrai et le plus tôt possible.*

### 6. MOBILISER, IMPLIQUER ET RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS

S'assurer notamment que l'ensemble de l'encadrement de la structure assimile les objectifs du projet et s'engage dans sa réussite pour pouvoir à son tour, porter le projet auprès des équipes.

*La conduite du projet devra permettre une clarification rapide de la structure managériale (direction, encadrement), de « l'organisation cible » et des personnes pressenties, mais aussi des instances de gouvernance (CA, Présidence, bureau). Il s'agit de pouvoir rapidement travailler au plus près des équipes et des collaborateurs afin de communiquer sur les changements et le projet d'organisation future. Ceci permettra in fine la mobilisation pleine et entière de chacun.*

### 7. ETABLIR LES NOUVEAUX STANDARDS DE LA « PERFORMANCE »

Mettre en place les systèmes de mesure ou indicateurs compatibles avec les objectifs de changement.

*Cette étape ne peut être menée de façon concrète que dans la phase aval de la conduite du changement, c'est-à-dire une fois que la nouvelle organisation commence à être mise en place. Il est cependant parfois nécessaire de « penser » ces nouveaux standards de performance dans la mesure où ceux-ci doivent être la traduction des besoins des parties prenantes de l'environnement.*



## 8. CONCEVOIR PUIS METTRE EN PLACE LES NOUVEAUX PROCESSUS ET STRUCTURES

Redéfinir les processus en cohérence avec les objectifs de changement et en déduire les impacts sur les organisations et structures.

*Le travail sur la conception des nouveaux processus et structures sera à conduire de façon à mobiliser l'ensemble des collaborateurs dans le nouveau projet. Ce travail sera propice à l'intégration des objectifs qui ont présidé à la fusion.*

## 9. FORMER LES PERSONNES AUX NOUVELLES COMPÉTENCES

Tout changement peut amener les collaborateurs à développer de nouvelles compétences. Il est fondamental de les identifier (savoirs, savoir être, savoir faire...) et de mettre en place un plan de formation adapté.

*Dans un contexte de fusion, de nouvelles compétences peuvent être à acquérir pour satisfaire aux ambitions de la nouvelle organisation, mais aussi pour répondre à des besoins de relocalisation de postes notamment.*

## 10. NOTER ET CAPITALISER SUR LES PREMIERS RÉSULTATS (ET LES CÉLÉBRER)

Tout changement d'envergure, surtout s'il s'inscrit dans une vision du futur à moyen ou long terme, peut donner l'impression que les bénéfices à attendre sont lointains. Il est important que les premières décisions de changement apportent, pour une partie d'entre elles, des résultats positifs qu'il sera nécessaire de célébrer et de capitaliser.

*Dans le cas d'une fusion, ceci est essentiel si l'on veut éviter le syndrome de « avant c'était mieux » rapidement à l'œuvre.*

## 11. ACCOMPAGNER LA TRANSITION DES PERSONNES

Tout changement suppose, pour chacun, une rupture et un deuil par rapport à l'ancienne situation. Cette transition (émotionnelle) peut et doit être accompagnée.

*L'accompagnement des personnes est rarement traité lors de changements, qu'ils soient voulus ou subis. Or il s'agit d'un problème essentiel. Dans un contexte de fusion, cette question concerne les personnes intégrant l'organisation finale et celles qui devront ou souhaiteront quitter les organisations antérieures.*

## 12. ANCRER LA COHÉRENCE DE LA NOUVELLE ORGANISATION

Lorsque la nouvelle organisation est installée, il est important de vérifier comment elle va pouvoir se consolider. Il s'agit notamment de vérifier que les processus RH (ressources humaines) majeurs (recrutement, évaluation, formation, rémunération) renforcent la cohérence du nouvel ensemble.

*Une réflexion sur cette question devra être menée lors de la phase amont (faisabilité/opportunité). Il conviendra de veiller à ce que les outils, méthodes RH soient cohérents avec les besoins de la nouvelle organisation et du management, mais également qu'ils n'entraînent pas de disparités entre personnels d'origines différentes ou encore d'écarts trop importants avec d'anciennes pratiques.*



## Le choix du « partenaire »

Le choix du partenaire est essentiel, aucun droit à l'erreur n'étant autorisé. Son profil peut varier en fonction des motivations conduisant à envisager l'opération de fusion. Néanmoins, le critère « confiance » sera déterminant. La phase amont (étude d'opportunité) permettra de se découvrir, de se connaître et d'évaluer la capacité à se faire confiance.

### UN RAPPROCHEMENT A PRIORI ÉVIDENT

Dans un certain nombre de projets, le partenaire idéal est déjà tout trouvé, les dirigeants bénévoles et/ou professionnels ayant déjà l'habitude de travailler ensemble. Il faudra alors confirmer ce choix par un travail de rapprochement au niveau des conseils d'administration.

### « RECHERCHE PARTENAIRE DÉSESPÉRÉMENT »

Dans d'autres cas, une association peut, pour des raisons diverses, être très isolée et la recherche de partenaires peut se révéler problématique. Si le rôle des unions, fédérations n'est pas de jouer les « marieuses », elles peuvent néanmoins constituer un vecteur de mise en relation permettant de maintenir les activités au sein du secteur privé non-lucratif.

### MON PARTENAIRE EST-IL LE BON ?

Une fois le partenaire identifié, encore faut-il s'assurer que c'est « le bon ». Ceci passe par une phase de prise de connaissance mutuelle des associations qui permettra de s'assurer d'un certain nombre d'éléments. Si le partage de valeurs communes est indispensable, il conviendra d'aller au-delà du simple énoncé de termes génériques (la primauté de la personne, la non lucrativité, l'ouverture à tous publics, la démocratie...) et de se pencher sur les pratiques : c'est en effet au niveau du « faire » que des divergences peuvent apparaître.

Le travail réalisé durant la phase de l'étude d'opportunité permettra également de s'assurer de la solidité et de la fiabilité du partenaire sur les plans financiers, organisationnels, gestion des ressources humaines, accompagnement des publics...

Il est important durant cette phase d'approche et de prise de connaissance de ne pas se sentir obligé et de pouvoir dire « stop ».



## Méthodologie pour conduire une fusion

### PHASE 1 : TRAVAIL SUR « OPPORTUNITÉ / FAISABILITÉ » ET PRÉ-DÉCISION

#### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Cette phase consiste à étudier l'intérêt d'une fusion pour chacune des structures vis-à-vis de leur environnement et de le faire avec tout ou partie des partenaires participant aux réflexions.

Elle vise à identifier les facteurs clés de succès de la fusion, ses impacts positifs, les gains potentiels comme les coûts induits, les obstacles ou bien encore les impossibilités.

Elle est l'occasion :

- De définir une organisation cible pour la future structure comme pour sa gouvernance,
- D'identifier les compétences présentes, celles à renforcer, celles à s'attacher, celles en « doublon »,
- D'analyser les possibilités, pour la future organisation, de répondre aux aspirations d'acteurs déjà présents au sein de chacune des structures (faire de la fusion une opportunité de développement pour le nombre le plus important de collaborateurs).

Cette phase mobilise généralement les directeurs de chacune des structures ainsi que les présidents et/ou administrateurs influents et de confiance.

Concrètement, elle est l'occasion de travailler les trois premiers des douze points-clés de la conduite du changement : « améliorer la connaissance de l'environnement pour chacune des structures », « créer une équipe leader » et « construire une vision partagée ». Au-delà, il s'agit pour chacun des partenaires de mieux connaître les autres participants, les autres structures, leur fonctionnement et de construire une relation de confiance, condition essentielle du fonctionnement futur de l'équipe dirigeante et de l'organisation qui seront mise en place.

#### PARTICULARITÉS DE CETTE PHASE

Une des difficultés de cette phase est qu'elle mobilise les responsables des structures, généralement en « temps masqué », puisque ceux-ci doivent conduire les réflexions sur la fusion tout en continuant d'assumer leurs fonctions quotidiennes de direction ou d'animation. De plus, ils doivent s'assurer du « secret » ou d'une grande confidentialité des réflexions, du moins dans un premier temps.

De ce fait, un des paradoxes de cette phase est qu'elle doit être menée de façon rigoureuse (en associant aux réflexions éventuellement les personnes des structures ayant des connaissances essentielles), en s'inscrivant dans un laps de temps le plus réduit possible afin d'éviter les risques de flottement ou de fuite d'informations.

Le choix des collaborateurs pour participer aux réflexions est donc particulièrement sensible, qu'il s'agisse de membres du conseil d'administration ou de l'organisation des structures. Il convient notamment de s'assurer que ces personnes s'attacheront à la plus grande discrétion vis-à-vis de leurs collègues.

La difficulté essentielle consiste à créer les conditions de la confiance propice à un discours de vérité entre des personnes qui ne se connaissent pas bien au démarrage et qui n'ont pas toujours intérêt à être complètement sincères. En effet, elles risquent à un moment de se trouver en « concurrence » pour occuper des postes futurs « à responsabilité », au niveau de la Direction ou du Conseil d'Administration.



### DÉROULEMENT CONCRET DE LA PHASE

Un travail en équipe dont il faut s'assurer de la bonne cohésion.

Travailler sur « opportunité et faisabilité » est avant tout un travail qui se conduit en groupe, généralement appelé Comité de Pilotage (COFIL). Ce Groupe devient peu à peu une « équipe » ayant une cohésion suffisante. Il convient tout d'abord d'en définir le périmètre qui doit être pertinent et stable.

Les méthodes et outils de cohésion des équipes sont essentiels pour créer la confiance, et dépasser certaines des difficultés déjà citées. Il est notamment important de bien préciser les finalités et conditions de fonctionnement de ce groupe de travail, ses règles et, en tout premier lieu celles de la confidentialité.

*Il est conseillé de permettre à tout moment à chacun des membres du groupe de travail, de pouvoir dire ses ressentis à propos de la façon dont est conduite la réflexion et dont fonctionne le groupe.*

La question de l'animation et du leadership de ce COFIL doit également être traitée. Elle peut trouver en partie solution dans un accompagnement extérieur dont il conviendra de fixer le rôle précisément (voir plus loin). Quoiqu'il en soit, on veillera à ce que le leadership du COFIL, souvent occupé par une personne d'une association moteur de la réflexion, soit de nature à laisser s'exprimer les idées et questions de chacun des membres.

### LA MÉTHODE DE TRAVAIL DU COFIL

La méthode pour conduire la réflexion lors de cette phase peut se définir schématiquement comme un compromis entre deux approches.

D'une part une approche qui viserait à passer au peigne fin toutes les dimensions du fonctionnement et de l'organisation de chacune des structures. Il faut s'assurer qu'il n'y a pas d'impossibilité majeure et mesurer les principales conditions à réunir, y compris celle du coût de l'opération. D'autre part une approche qui prendrait le parti inverse en travaillant à partir de la question, « comment réussir la fusion que nous voulons » ?

L'avantage de la première approche est qu'elle permet de vérifier qu'il n'y a pas de zones d'ombres (de « cadavre dans aucun placard »). Le risque, et l'expérience le montre, est d'aller trop loin dans le détail de l'analyse, jusqu'à l'enlisement; car analyser ce qui nous différencie alimente nos « routines défensives ». Or les différences entre les structures sont certes un « problème », mais sont aussi la « solution ».

La seconde approche, au contraire, part d'une volonté « d'y arriver » (à la fusion) et permet plus rapidement de passer à une mobilisation positive de plus d'acteurs. Elle s'inspire de méthodes qui sont nées du constat que beaucoup de changements n'auraient jamais eu lieu, s'il n'y avait eu, au départ, une volonté forte d'y arriver.

La méthode pour conduire cette première phase « étude d'opportunité » devra commencer par un travail d'analyse de chacune des structures (voir guide n°2 sur l'autodiagnostic stratégique). Chaque analyse sera présentée et partagée avec les autres membres du COFIL.

Ensuite, on pourra mener des travaux en sous groupes sur des thèmes choisis par le COFIL. Un travail peut notamment être conduit sur ce que serait la cible organisationnelle en cas de fusion, permettant ainsi de donner un caractère concret aux réflexions. Cette cible peut permettre également d'identifier les doublons, les personnes clés des différentes structures, etc.



Il convient ensuite de permettre aux participants du COPIL de se positionner vis-à-vis de leur « envie d'y aller » ce qui, le cas échéant, permettra d'entrer plus rapidement dans la seconde approche (« Comment réussir la fusion ? ») et mobiliser le plus grand nombre d'acteurs autour de ce projet.

Cette prise de position doit intervenir assez rapidement lorsque chacun a le sentiment de connaître suffisamment les autres acteurs et leurs structures. Il s'agit d'un temps de travail où les responsables de chacune des structures expriment leur volonté (sous réserve des positions de leurs CA) et les principaux points durs qu'ils auront à travailler pour amener les acteurs de leur structure à décider de fusionner ou à accepter la fusion. Ce temps de travail doit être conduit de telle façon que chacun exprime son ressenti.

*A la fin du travail de réflexion de la première phase, les questions de leadership de la future structure doivent être traitées. Une opération de fusion a ceci de particulier qu'elle impacte principalement les métiers supports des structures et les équipes dirigeantes. Il est nécessaire, dans l'hypothèse où la décision de fusionner se dessine, de savoir qui sera Président, qui sera Directeur et comment sera composée son équipe. Il n'y a pas de critère unique ni une seule façon pour débattre de cette question. L'expérience montre que la qualité du travail réalisé dans le COPIL au cours de cette phase permet généralement de dégager un leader Directeur et un leader Président et à leurs « confrères » de se positionner.*

## PHASE 2 : LA PRISE DE DÉCISION ET LA COMMUNICATION AU SEIN DES STRUCTURES

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

La prise de décision relève de votes au sein de chacune des associations. Mais cela doit être précédé d'un travail d'information ad hoc, auprès des Conseils d'Administration, des Institutions Représentatives du Personnel (IRP) et du personnel.

Il appartient aux membres du COPIL de préparer les acteurs de leur structures à la réflexion, ce qui revient au sein de chaque structure, à travailler sur les points 1, 3, 4 et 5 des 12 points clés de la conduite du changement (voir plus haut).

### PARTICULARITÉS DE CETTE PHASE

La communication nécessiterait d'être graduelle afin de mettre les acteurs de chacune des structures en situation de « penser positivement » à la fusion, voire d'amener leur part de solutions.

Le paradoxe de cette phase est que les membres des CA, le personnel des structures comme les IRP, sont généralement en demande d'informations précises. Mais plus on fournit d'informations, plus on donne l'impression que « les jeux sont faits », ce qui, généralement déclenche des « routines défensives » chez les personnes auxquelles on communique.

### DÉROULEMENT CONCRET DE LA PHASE

Il n'y a pas une seule méthode. Le Président du CA doit évaluer la meilleure approche pour informer et convaincre son conseil. De même le directeur devra trouver le bon timing pour communiquer aux IRP, à son encadrement, à l'ensemble du personnel. Il conviendra également de trouver le bon équilibre entre une communication qui permette à chacun de rentrer doucement dans la réflexion et une communication sur une solution organisationnelle et managériale « toute pensée ».

Il convient de s'assurer de l'adhésion pleine et entière des membres de l'encadrement qui auront à créer les conditions de l'adhésion et de l'engagement du personnel et des équipes.

Le moment où l'association décidera, par le vote de l'Assemblée Générale, dépendra donc largement de sa culture interne.



## PHASE 3 : LA MISE EN PLACE DE LA NOUVELLE ORGANISATION

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Une fois la réflexion menée en COPIL et la décision prise « d'y aller », vient la mise en œuvre de la nouvelle organisation. Il s'agit de travailler principalement sur les points 6 à 12 des « 12 points clés de la conduite du changement », notamment en mobilisant, impliquant et responsabilisant les collaborateurs, par exemple en les faisant travailler sur les nouveaux processus.

### PARTICULARITÉS ET DÉROULEMENT CONCRET DE LA PHASE

A ce stade la nouvelle équipe de direction se mettra en place. Il y a lieu ici de créer une nouvelle « équipe leader » dont les membres partagent une même vision. Ceci nécessitera un travail particulier de type « cohésion d'équipe » (« team building »). Ce travail permettra également de définir le schéma managérial (la structure de l'encadrement) et les bonnes pratiques pour l'animation des équipes. L'idée est que chaque équipe de travail soit animée par un encadrant (« manager-leader ») porteur de sens, à l'instar du directeur avec les membres de son équipe. C'est la déclinaison de cette culture de co-responsabilité, de coopération et d'engagement qui fera le succès de la nouvelle organisation et sa capacité à relever les nouveaux défis de son environnement.

La mobilisation des acteurs de terrain pourra se centrer sur la création de mêmes approches dans la façon de travailler, de servir les usagers, etc. On veillera ici à ce qu'aucune des anciennes organisations n'impose sa solution autrement que par sa qualité, reconnue par tous.

Une attention particulière sera donnée à la formation des personnes aux nouvelles compétences, pour développer de nouvelles activités ou pour améliorer la capacité de réponse à certaines contraintes de l'environnement notamment celles qui ont présidé au besoin de fusionner.

L'accompagnement de la transition des personnes est un point important. Il s'agit tout d'abord de permettre aux personnes ne trouvant pas place dans la nouvelle organisation, de quitter leur structure en étant accompagnées, dans le respect des valeurs associatives. Les collaborateurs qui restent seront particulièrement attentifs et sensibles à la façon dont seront traitées ces situations.

Il s'agit ensuite d'accompagner au quotidien chaque collaborateur et chaque équipe. La fusion est un grand changement et chacun aura à faire le deuil d'une ancienne organisation, d'anciennes pratiques, d'ex collègues ou équipes, d'un ancien manager... Il convient donc que l'encadrement de proximité soit particulièrement présent et vigilant pour écouter, expliquer... et que la direction le soutienne dans ce travail.



## Zoom sur certaines problématiques

### LE COPIL (LE GROUPE DE TRAVAIL DE LA PHASE 1), LA CONFIANCE, L'ESPRIT DE GROUPE

La réussite ou l'échec de la réflexion qu'il y ait fusion ou non, dépend très largement de la qualité des réflexions qui seront menées par le COPIL mobilisé sur l'étude d'opportunité. Le choix des participants est donc essentiel tout comme la façon dont seront conduits ses travaux. Il est notamment nécessaire de créer les conditions de la confiance et permettre à chacun de s'exprimer en toute sécurité, de pouvoir parler de ses attentes, de ses ressentis, de ses difficultés, de la situation particulière de sa structure etc.

### LA COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Il convient de communiquer ni trop tôt ni trop tard. Cependant le problème est complexe du fait de la multiplicité des acteurs et de la sensibilité du sujet.

D'une part, il est nécessaire d'informer rapidement les membres de l'association, du Conseil d'Administration.

D'autre part, les salariés, leurs représentants, mais aussi l'encadrement devront être intégrés au processus d'information. Si les IRP doivent être informés et consultés avant toute prise de décision définitive, il sera utile d'informer l'encadrement en amont afin de s'assurer de son adhésion au projet et de sa loyauté.

Chaque responsable appréciera sa stratégie de communication en fonction de la culture de sa structure. Parler du futur, en confidentialité avec ses IRP est possible quand la confiance existe.

Quoi qu'il en soit, dans la première phase, chaque membre du COPIL devra exposer sa stratégie de communication aux autres et vérifier qu'elle s'articule bien au bon déroulement des travaux du groupe. Cette question doit être remise en débat à chaque séance et rien ne peut être engagé sans l'accord des membres du COPIL. Il s'agit là d'un vecteur essentiel de la confiance en son sein et de la qualité de ses travaux.

### UN INTERVENANT EXTÉRIEUR ?

Certains responsables attendent parfois d'un intervenant extérieur qu'il propose «des solutions» Ces attentes sont normales, mais, de notre point de vue, le recours à un tiers dans la première phase, permet surtout d'accompagner le COPIL dans ses réflexions. Il ne s'agit surtout pas de « penser » à la place des participants. L'intervenant aura pour rôle de proposer des processus qui facilitent l'expression de chacun et notamment de tout ce qui n'est pas facile à dire mais qui est absolument nécessaire pour la confiance et l'émergence de la meilleure décision.

### LA SYMBOLIQUE DU NOM, DU SIÈGE, DE LA TAILLE...

Lors des opérations de fusion, émergent souvent, à un moment ou à un autre, des ressentis négatifs autour de questions symboliques telles que le nom, le lieu où s'installe l'équipe de direction, le choix du Président ou du Directeur etc. Ces ressentis traduisent une impression de subir la fusion plutôt que d'en être acteur. Ils sont à entendre par l'encadrement et la direction afin d'être traités, généralement, par une meilleure communication ou une plus grande implication de chacun dans la création de nouveaux processus. On veillera néanmoins, lors des décisions consécutives à la fusion, à ne pas nourrir le syndrome « des petites structures qui se font manger par la grosse ». Cela passe par le choix du nom, la constitution de l'équipe de Direction et du CA, la répartition des fonctions, le lieu du siège etc. Là encore, il convient de communiquer et de sur communiquer mais surtout de favoriser la participation de tous aux travaux sur la mise en œuvre de la fusion et la montée en puissance de la nouvelle organisation.



### LA PROBLÉMATIQUE DE LA DIRECTION, DES FONCTIONS SUPPORTS ET LE LEADERSHIP

Contrairement à des changements d'autres natures, les salariés qui produisent les prestations aux bénéficiaires et usagers, sont peu touchés par les changements. Ils gardent leur emploi et sont peu exposés à des modifications notables dans leur quotidien de travail. Les changements en matière de contrats et de statuts collectifs sont rarement désavantageux, l'expérience le montre.

La fusion touche principalement les structures de gouvernance, les fonctions supports, les fonctions de direction et dans une moindre mesure l'encadrement intermédiaire.

Il convient donc de veiller à ce que l'avenir de ces acteurs essentiels soit tranché rapidement et dans le respect des valeurs pour ne pas obérer le futur. Le débat sur « qui sera le directeur » est forcément complexe. Celui sur la désignation du Président peut l'être aussi. Il arrive que plusieurs souhaitent l'être, ou au contraire, plus un seul...

### LE FACTEUR TEMPS (SONNE TOUJOURS DEUX FOIS)...

Encore une fois, la question du temps est primordiale. Il convient d'aller vite, tout en prenant le temps...

Les réunions du COPIL doivent se succéder dans un bon rythme, afin que la réflexion ne se dilue pas. A l'inverse, le temps nécessaire à la création de la confiance est incompressible. En la matière, la meilleure façon est de s'assurer à tout moment que chacun des membres puisse dire son ressenti, s'exprimer sur « où il en est ». La mise en œuvre de la fusion nécessite elle aussi du temps, même si les collaborateurs peuvent parfois exprimer le désir que « cela avance plus vite ». Le rôle de l'encadrement sera ici de rassurer, de méta communiquer sur l'inconfort généré par ces phases de réflexion et de co-construction, donc d'incertitudes, plutôt que le nier ou de chercher à avancer « à la hussarde ».

Comme le dit le proverbe africain, « Tout seul, on va plus vite, à plusieurs, on va plus loin ! »

### UNE BONNE SÉPARATION VAUT MIEUX QU'UN MAUVAIS MARIAGE

Quoi qu'il en soit, réfléchir à la fusion n'oblige pas à fusionner... En se rencontrant, en échangeant de façon de plus en plus « ouverte » au sein du COPIL notamment, se tissent des liens de confiance et de proximité. Pour autant, chacun doit s'assurer qu'il garde sa capacité à dire « non » sans que cela ne crée de ruptures relationnelles (de conflits ou de ressentiments).



## Conclusion

Le mouvement de coopération entre associations se confirme et s'accroît. Si la fusion est une forme très « prisée » de rapprochement, elle n'en est pas moins complexe à mettre en œuvre à un niveau « micro » et nécessite un engagement fort, une volonté affirmée, une implication de chacun, du temps et de la disponibilité.

Sur un plan « macro », cette évolution apporte un changement radical à la structuration du secteur sanitaire et social associatif, réduisant ainsi le nombre d'acteurs privés non lucratif et augmentant leur taille et leur poids économique.

Big deviendrait ainsi beautiful ! Il faudrait être suffisamment « gros » pour être vu et entendu des autorités publiques, pour sécuriser son fonctionnement et pouvoir créer un « siège social », développer un volume d'activité suffisant pour réaliser des économies d'échelle, avoir une assise financière suffisante pour développer de nouveaux projets et répondre aux appels à projet, se mettre à l'abri d'un risque « d'OPA » et pouvoir continuer à peser sur son propre futur.

Mais il convient de rester vigilant et ne pas se limiter à un modèle dominant qui définirait ce qu'est la « bonne association », son fonctionnement, son mode de gouvernance, son poids économique. Le risque existerait alors d'une réelle paupérisation de la vie associative et de la démocratie citoyenne.

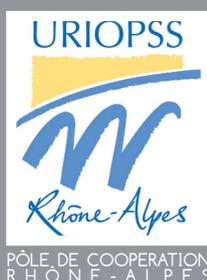
Imaginons de nouvelles formes de coopération, innovons afin de sauvegarder et de développer le modèle associatif, de conserver une pluralité, une diversité et une richesse associatives qui nous permettront de continuer à intervenir au plus proche des besoins des personnes les plus fragiles.

## Guide pratique n°3 : LA FUSION : POINTS DE REPÈRE

Ce troisième Guide pratique de la coopération est publié grâce aux soutiens de la Région Rhône-Alpes et de l'Etat dans le cadre du contrat sectoriel conclu avec la Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS) Rhône-Alpes.

Ce Guide s'adresse spécialement aux dirigeants bénévoles et professionnels des associations du secteur sanitaire et social qui sont confrontés à la problématique de la fusion.

Notre objectif est de tracer quelques points de repère aux niveaux techniques et méthodologiques afin d'éclairer les acteurs associatifs dans la conduite de leurs projets.



PÔLE DE COOPÉRATION  
RHÔNE - ALPES

*Union Régionale Interfédérale des Organismes Privés non lucratifs Sanitaires et Sociaux Rhône-Alpes*

Créée en 1948, l'URIOPSS Rhône-Alpes représente aujourd'hui plus de 500 organismes privés non lucratifs (principalement associatifs) gestionnaires de plus de 1 000 établissements et services. L'Uriopss est membre de l'Uniopss, Union nationale reconnue d'utilité publique qui regroupe 110 adhérents nationaux et fédérations, et les 23 Uriopss régionales.

### FINALITÉS ET MISSIONS :

- 1) Garantir la prise en compte de l'intérêt des personnes, dont les plus vulnérables, dans la construction des politiques publiques par une initiative privée non lucrative renforcée
- 2) Renforcer la représentation et la promotion des acteurs privés non lucratifs adhérents en valorisant leurs deux dimensions indissociables :
  - La dimension politique au sein de la société (une autre forme d'expression de la société civile)
  - La dimension économique au sein de l'économie sociale et solidaire (une autre forme d'entreprendre)

Uriopss Rhône-Alpes – 259, rue de Créqui – 69422 Lyon cedex 03 – tél 04.72.84.78.10 – fax 04.72.84.78.19 – e-mail [HYPERLINK «mailto:secretariat@uriopss-ra.asso.fr»](mailto:secretariat@uriopss-ra.asso.fr) secretariat@uriopss-ra.asso.fr – site internet : [HYPERLINK «http://www.uriopss-ra.asso.fr»](http://www.uriopss-ra.asso.fr)