

JE JOUE COLLECTIF

Pour toutes formes
de coopération
et de fusion

MODE
D'EMPLOI



FRANCE ACTIVE
Les entrepreneurs engagés



Cette publication est
subventionnée par le
Fonds social européen dans
le cadre du programme
opérationnel national « Emploi
et Inclusion » 2014-2020

« La particularité des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire est la centralité de leur projet social. En découle des modèles économiques particuliers pouvant faire appel au bénévolat, à une diversité de partenaires et de parties prenantes mais aussi à des ressources variées (subventions, prestations, mécénats, ...). Ces modèles font l'objet d'évolutions fortes : nouveaux besoins des bénéficiaires, réorganisation territoriale des pouvoirs publics, baisse des subventions au profit de la commande publique.

Pour y répondre et s'adapter à ces nouveaux enjeux, les rapprochements d'acteurs constituent une voie utile et parfois nécessaire. Or un rapprochement n'a pas pour seule finalité l'économique. Il est avant tout une démarche stratégique qui permet de préserver la démarche « partenariale », et non tomber dans le simple rôle de « prestataire ».

C'est justement dans cette stratégie que s'inscrit le Crédit Coopératif en accompagnant l'ESS depuis 1893. Par son histoire et ses partenariats, le Crédit Coopératif a su développer un savoir-faire reconnu pour guider les acteurs de l'ESS, quelle que soit la forme de leur développement.»

Daniel DOMINGUES,
directeur du développement du Crédit Coopératif

Comité de rédaction

CR DLA Financement : Axel Detammaecker, Fanny Gerome, Emmanuelle Maudet, Jean-Dominique Bernardini, Arnold Bornet

Comité de relecture

Lucile Rivera-Baillacq (CR DLA Culture/OPALE), Alexandre Ramolet (CR DLA social, médico-social et santé), Nadia Ourouh (DLA 68 Haut-Rhin), Julia Laot et Karine Vaillant (DLA Finistère), Erwan Audouit (Crédit Coopératif), Olivier Dupuis (Fédération des Entreprises d'Insertion)

Tous nos remerciements vont aux partenaires qui ont accepté de témoigner dans ce guide, avec une attention particulière à Marion Bodin ainsi qu'aux membres du comité de relecture pour leurs conseils avisés.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	5
-------------------	---

COMMENT ÉTABLIR**UN OBJECTIF DE RAPPROCHEMENT ?**

A. Je comprends l'importance d'évaluer mes besoins et mes motivations.....	6
B. Je sais traduire mes motivations et mes attentes en objectifs de rapprochement	8
C. Je sais identifier mes futurs partenaires selon mes objectifs	9
D. J'évalue mon projet de rapprochement.....	10

COMMENT (BIEN)**CHOISIR SA FORME DE RAPPROCHEMENT ?**

A. Je collabore au sein d'un écosystème pour partager des activités.....	16
B. Je mutualise des moyens en adhérant ou en créant un groupement	18
C. Je fais réseau pour partager un projet	20
D. Je me regroupe pour partager des activités, des moyens et un projet.....	21
E. Je sais lier mes objectifs aux différentes formes de rapprochement	24

COMMENT SE RAPPROCHER**SANS (SE METTRE EN) DIFFICULTÉ ?**

A. J'identifie les différents acteurs du rapprochement.....	26
B. Je prépare mon rapprochement	27
C. Je sais me rapprocher en anticipant les difficultés futures.....	30
D. Je sais formaliser et évaluer mon rapprochement dans la durée.....	31

PAR QUI**ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?**

A. J'adopte les bons réflexes.....	38
B. Je connais les acteurs qui pourront m'accompagner dans mes démarches	39
C. Je n'oublie pas de m'appuyer sur les acteurs sectoriels	41

CONCLUSION.....	44
-----------------	----

LIENS UTILES.....	45
-------------------	----

LEXIQUE.....	46
--------------	----



INTRODUCTION

Pourquoi ce guide ?

Un vent fort pousse les entreprises de l'Économie sociale et solidaire (ESS), et en particulier les associations, à se rapprocher. Les avantages semblent nombreux : organiser une réponse globale sur un territoire, mieux répondre aux besoins des bénéficiaires, accéder à de nouvelles compétences, atteindre une taille adaptée à l'activité et aux ambitions, investir pour se développer, faire face à la contraction des finances publiques, s'organiser face à la concurrence croissante, etc. Mais ils peuvent également engendrer des difficultés si le projet de rapprochement est mal conduit.

Il est nécessaire de savoir faire le point sur ses besoins, de choisir la forme la plus adaptée tout en anticipant les difficultés futures pour mener un projet de rapprochement inclusif.

Ce guide est structuré en quatre thématiques : 1) comprendre ses motivations, 2) bien choisir sa forme de rapprochement, 3) organiser la préparation de son rapprochement et 4) savoir par qui et comment se faire aider. Chacune des parties est abordée de façon à répondre aux différents besoins et pratiques des entreprises qu'elles soient associatives ou sous statut commercial et qu'ils s'agissent de simples coopérations ponctuelles ou de fusions. Pour faciliter la lecture,

le terme générique d'entreprise est employé dans ce guide.

À qui s'adresse-t-il ?

- > Aux dirigeants et dirigeantes de l'Économie sociale et solidaire, aux chefs et cheffes d'entreprise et aux entrepreneur.e.s en devenir, ainsi qu'à toutes les personnes en charge de la stratégie de leur entreprise ;
- > Et aux partenaires amenés à accompagner, conseiller ou soutenir ces entreprises dans leurs choix stratégiques et économiques, dont, en tout premier lieu au Dispositif local d'accompagnement (DLA)¹ ; mais également les acteurs institutionnels, fédérations ou réseaux associatifs, les banques, les entreprises mécènes, les experts-comptables, etc.

Comment le lire ?

Les projets de rapprochement induisent une réflexion sur la question de la contractualisation des relations entre entreprises mais aussi de modèle économique et de stratégie.

Ce guide doit donc être lu parallèlement à d'autres ressources. Vous trouverez une information plus complète et détaillée sur ces questions dans les autres guides du CR DLA Financement, porté par France Active², ainsi que dans la revue bibliographique, disponible à la fin du guide.

1. Pour en savoir plus sur le DLA, se reporter au site de l'Avisé : www.avise.org

2. Le CR DLA Financement porté par France Active est l'un des six centres de ressources qui appuient

les dispositifs locaux d'accompagnement dans leurs missions d'accompagnement.

COMMENT ÉTABLIR UN OBJECTIF DE RAPPROCHEMENT ?



A. Je comprends l'importance d'évaluer mes besoins et mes motivations.

Il n'y a pas de définition légale du rapprochement. Il peut se définir comme un accord à caractère stratégique noué entre plusieurs entités indépendantes qui choisissent de mettre en commun tout ou partie de leurs ressources (moyens techniques, compétences, réseaux, ressources financières, projet politique). Le rapprochement peut s'organiser sous différentes modalités : d'une simple alliance, comme un accord de partenariat, jusqu'à la forme réputée la plus douloureuse, la fusion. Dans ce dernier cas, les entreprises mettent tout en commun pour ne faire plus qu'une.

Les rapprochements peuvent constituer un avantage important dans un secteur de plus en plus concurrentiel, mais ils peuvent également engendrer de grandes difficultés si le projet de rapprochement est mal conduit. C'est pourquoi vous devez mener un rapprochement en intégrant un nouveau métier, celui de « bâtisseur d'alliances » (Guth, 1998).

Une approche basée sur la création de valeurs³. Il arrive que le *modus operandi* utilisé par l'une des parties prenantes dans un rapprochement ne soit orienté que sur l'obtention d'un

accord le plus avantageux possible. C'est une approche qui ne favorise pas la coopération...

Il vaut mieux opter pour une démarche qui permet de créer de la valeur supplémentaire. Avant toute tentative d'appropriation personnelle de la valeur, vous devez donc construire avec l'autre, les moyens de créer de la valeur, de rechercher avec lui les moyens « d'agrandir le gâteau », c'est-à-dire, selon le contexte, d'élargir l'offre apportée à un bénéficiaire dans de meilleures conditions de travail pour tous, d'accéder à de nouvelles compétences, de dynamiser la gouvernance dans le respect du projet associatif, etc.

La nécessaire question des motivations et des attentes. Il est nécessaire de savoir bien identifier vos attentes par rapport au rapprochement et les problématiques auxquelles vous souhaitez répondre.

La motivation exprime ce qui est vraiment important pour vous : « pourquoi est-ce que je souhaite ce rapprochement ? ». Il est également nécessaire de se poser la question pour les autres parties prenantes du rapprochement : « quelles sont, à votre avis, leurs motivations ? ».

³. LEMPEREUR et COLSON,
Méthode de négociation. On ne naît
pas bon négociateur, on le devient,
Dunod, 2018

C'est en travaillant sur les attentes des différentes parties et en les confrontant que vous pourrez réfléchir aux modalités de rapprochement et aux solutions à proposer.

Le rapprochement peut répondre à trois types de motivations. Au démarrage, elles vous permettent de donner un cadre. Pendant toute la phase de

discussion, il est nécessaire que vous les gardiez en tête, car elles constituent le fil rouge de votre participation à la démarche.

NB : dans certains cas le rapprochement est motivé par les financeurs. Plutôt que de subir, réfléchissez à comment vous réapproprier cette injonction en termes d'opportunités.

RENFORCER SON MODÈLE ÉCONOMIQUE

- **Réduire ses coûts de fonctionnement et d'investissement** (économie d'échelle, négociation fournisseurs, mutualisation des postes, accès à un réseau de bénévoles).
- **Diversifier ses sources de revenus** (accès à de nouveaux partenariats, développement de nouveaux projets, accès à des marchés publics,...)
- **Mieux financer son activité** (mutualisation de fonds de trésorerie, amélioration de l'assise financière, diversifier son activité pour limiter la saisonnalité,...)

RENFORCER SON POSITIONNEMENT

- **Améliorer son ancrage territorial** (maillage plus dense, accès à de nouveaux réseaux partenaires,...)
- **Améliorer ses réponses aux besoins des bénéficiaires** (croissance de l'activité, compléter son offre, possibilité d'expérimenter de nouveaux services, meilleure lisibilité de l'offre...)
- **Améliorer sa force de négociation** (avec ses partenaires, ses fournisseurs, ...) et mieux faire face à la « concurrence »

RENFORCER SON ORGANISATION

- **Remobiliser sa gouvernance** (refonte de son projet, implication dans les démarches de rapprochement, expérimenter une gouvernance innovante...)
- **Améliorer le fonctionnement de sa structure** (partage de savoir-faire, des bonnes pratiques)
- **Fidéliser ses salariés** (opportunités de carrière, nouveaux métiers, acquisition de nouvelles compétences...)

L'évaluation de ses attentes passe toujours par un diagnostic stratégique

- L'environnement : les besoins des bénéficiaires ont-ils évolué ? Est-ce qu'il y a de nouveaux acteurs concurrents sur le créneau ? La réglementation a-t-elle évolué ? etc. Voyez dans quelle mesure cela peut affecter votre structure.
- Positionnement : mon offre est-elle encore adaptée à ces évolutions ? L'offre de service, les projets ou les

activités sont-elles adaptées à l'évolution des bénéficiaires et de leurs besoins ? Des partenaires qui financent mon projet social ? Les prix sont-ils adaptés ? etc.

- Les moyens : mes ressources humaines et financières sont-elles adaptées (plus de bénévoles, qualification des salariés) ? faut-il plus de ressources financières pour pérenniser mon action ? Quels sont les investissements dont j'ai besoin ? etc.

Le rapprochement va être une des réponses à ces questions. La démarche répond à des problématiques multiples,

la solution adoptée doit donc bien correspondre aux motivations identifiées.

B. Je sais traduire mes motivations et mes attentes en objectifs de rapprochement

Il existe trois grands objectifs de rapprochement. Ils peuvent être poursuivis de concert.

Objectif 1 : partager une ou des activités

Il s'agit d'un processus de partage et d'élaboration des connaissances communes, c'est-à-dire de la capacité à agir à plusieurs pour répondre à un besoin et améliorer son impact. Cela peut aboutir soit à la création de nouveaux services et de nouvelles activités, à l'amélioration des services et des activités existantes ou à un partage des tâches pour une meilleure efficacité.

> Le but est de construire ensemble, de partager le savoir et les compétences pour créer une réponse à un besoin social en dupliquant, innovant, optimisant l'existant... ou gagner en efficacité.

> Exemple : répondre à un appel à projet, proposer une offre de service territorialisée par exemple.

Objectif 2 : partager et mutualiser des moyens

Ici, le partage de moyens est la situation la plus couramment rencontrée au sein des entreprises de l'ESS. Elle n'aboutit pas forcément à la réalisation d'activités nouvelles ou de nouvelles interactions entre les entreprises.

> Le but est de mettre en commun des ressources, avec un faible impact sur son projet d'utilité sociale et son activité.

> Exemple : la mutualisation peut porter sur un lieu, du matériel, des partages de ressources humaines ou financière...

Objectif 3 : partager des valeurs et un projet politique

L'enjeu est de parler d'une seule voix sur un périmètre donné, permettant d'amplifier le message politique ou développer ensemble des projets. Choisir ce niveau d'interaction implique de s'accorder sur le message, les objectifs, les médias et les impacts en termes d'image.

> Le but est de gagner en visibilité et de bénéficier de la notoriété des autres.

> Exemple : toutes les associations liées au handicap se regroupent pour faire évoluer la législation en matière d'accès aux personnes handicapées dans les transports en commun.

La mise à plat de vos motivations puis de vos objectifs, vous permettra de choisir plus facilement vos partenaires et ainsi maximiser vos chances de réussite.

C. Je sais identifier mes futurs partenaires selon mes objectifs

Vous pouvez vous rapprocher d'entreprises, ayant une activité similaire, complémentaire ou différente de la vôtre.

Entreprise ayant le même type d'activité. Il s'agit, ici de vous rapprocher d'une entreprise établie sur la même activité que la vôtre, mais qui complètera un savoir-faire ou une zone géographique.

> Exemple : deux structures de service à la personne, l'une basée sur le nord de l'Isère, l'autre à Grenoble décident de se rapprocher pour répondre ensemble à un appel à projet du conseil départemental de l'Isère.

> Bénéfice potentiel : augmenter la couverture territoriale, acquérir des savoir-faire supplémentaires mais aussi partager des moyens, etc.

Entreprise ayant une activité complémentaire. Dans l'économie classique, on parle des fournisseurs ou des distributeurs.

> Exemple : deux ONG, l'une sur les besoins de santé, l'autre sur l'aide d'urgence aux civils, décident de fusionner pour unir leurs forces et couvrir un champ plus large d'assistance aux populations vulnérables.

> Bénéfice potentiel : apporter une offre plus complète.

Entreprise ayant une activité différente.

> Exemple : une association de soutien scolaire s'appuie sur une association d'aide à la création d'entreprise pour faire émerger des projets solidaires dans les quartiers sensibles.

> Bénéfice potentiel : partager des moyens mais aussi générer des innovations qui n'auraient pas été imaginées avec des structures plus proches en termes d'activité.

Mes motivations	Mes objectifs de rapprochement	Profils des entreprises les + compatibles
> Remobiliser ma gouvernance > Améliorer mon ancrage territorial	Partager des valeurs et un projet	> Même type d'activité > Activité complémentaire
> Réduire mes coûts de fonctionnement > Mieux financer mon activité > Améliorer le fonctionnement de ma structure	Partager des moyens	> Activité diversifiée > Même type d'activité
> Diversifier mes sources de revenus > Fidéliser mes équipes > Améliorer mes réponses aux besoins des bénéficiaires > Améliorer ma force de négociation	Partager une ou des activités économiques	> Activité complémentaire > Activité diversifiée

D. J'évalue mon projet de rapprochement.

Le choix des différentes formes de rapprochement va :

- > Dépendre de votre objectif de rapprochement, de celui de votre partenaire et de l'intensité des collaborations envisagées ;
- > Dépendre du degré d'autonomie souhaité en matière de projet social et de prise de décision.

Après avoir fait le point sur vos motivations, évaluez le type de rapprochement qui correspond le mieux à vos objectifs. Soyez honnête dans vos réponses et découvrez ensuite quel type de rapprochement est fait pour vous. N'hésitez pas à le faire avec vos partenaires, afin d'identifier s'ils partagent les mêmes motivations que vous.

	A	B
1. Votre projet associatif ou d'utilité sociale est : A. Complémentaire des autres, voire en partie similaire à celui des autres. B. Unique : nous n'imaginons pas possible de le faire évoluer. Ce sujet est d'ailleurs très sensible au sein de ma structure.		
2. Votre rapport avec la structure avec laquelle vous souhaitez vous rapprocher est : A. Pas très bon ou inexistant (concurrence, défiance...). B. Plutôt bon : il y a du respect entre les dirigeants, de la confiance s'est instaurée au fil des années...		
3. Un partage du projet et de la gouvernance est envisageable : A. Oui, car nous partageons une vision commune et nos dirigeants ont de bonnes relations. B. Non, nos structures sont trop différentes et nous n'en voyons pas trop l'utilité.		
4. Dans ce rapprochement, vous recherchez : A. De la réflexion, construire ensemble, notamment de la connaissance. Sans doute un peu ambitieux ! B. L'accès à de nouvelles compétences ou plus largement à des moyens, de la visibilité.		
5. Vous pensez compléter votre offre grâce au rapprochement : A. Non, ce n'est pas le sujet pour nous. B. Oui, nous avons besoin les uns des autres pour fournir une offre complète sur un territoire ou sur l'ensemble de la chaîne de valeur.		
6. Ce rapprochement est demandé par votre principal bailleur : A. Non, nous sommes financés par plusieurs financeurs, personne ne peut nous donner réellement ce type d'injonction ... B. Oui, le projet ne vient pas de nous mais il nous est aujourd'hui imposé.		

7. Vous souhaitez adapter votre structure aux enjeux à venir, à l'évolution des besoins des bénéficiaires en vous rapprochant d'autres structures : A. Oui, nous pensons que nous pouvons nous tourner vers les autres acteurs du territoire, de notre secteur d'activité, pour être créatif et comprendre les besoins du territoire. B. Non, nous n'éprouvons pas le besoin de revisiter notre projet avec d'autres. Il nous semble suffisamment solide.		
8. Vous voulez rendre visible votre action, votre sujet de lutte commun : A. Je dirais que oui, nous cherchons à rendre visible la thématique de notre action et faire en sorte que ce sujet ne soit pas oublié de l'agenda politique... B. Nous n'en sommes pas là ; cela n'est pas notre enjeu..		
9. Vous abordez le rapprochement dans une posture : A. Plutôt opportuniste ; nous ne laissons rien passer pour nous renforcer. Le rapprochement est un passage obligé, qui nécessite une bonne capacité de négociation. B. Résolument collective ; on sait bien que seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin.		
10. Vous envisagez un rapprochement .. A. Plutôt ponctuel. Nous avons des besoins spécifiques notamment pour répondre à des appels à projet ou à des marchés publics mais nous estimons que nous n'avons pas d'autres besoins. B. Sur le long terme. Nous voyons bien que nous avons besoin de partager plus pour faire face aux évolutions de notre environnement.		

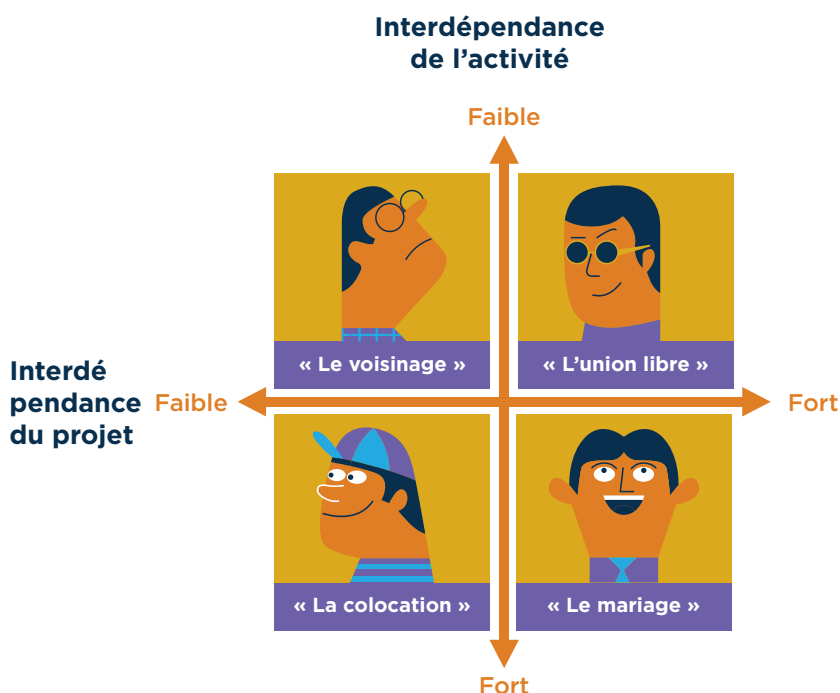
Pour découvrir quel type de rapprochement correspond à votre situation, reportez un point pour chacune de vos

réponses dans le tableau et faites la somme du nombre de réponses dans chaque colonne.

Interdépendance de l'activité			Interdépendance du projet		
N° Question	Réponse A	Réponse B	N° Question	Réponse A	Réponse B
2			1		
5			3		
6			4		
9			7		
10			8		
Total			Total		

Enfin, en fonction de vos réponses, placez-vous dans le schéma page suivante et reportez-vous au descriptif lié

à votre profil pour découvrir votre vision du rapprochement.



Si vous avez des majorités d'A dans « l'interdépendance de l'activité » et d'A dans « l'interdépendance du projet », alors votre profil est l'union libre.

Si vous avez des majorités de B dans « l'interdépendance de l'activité » et d'A dans « l'interdépendance du projet », alors votre profil est le mariage.

Si vous avez des majorités de B dans « l'interdépendance de l'activité » et de B dans « l'interdépendance du projet », alors votre profil est la colocation.

Si vous avez des majorités de B dans « l'interdépendance de l'activité » et de B dans « l'interdépendance du projet », alors votre profil est le mariage.

jet », alors votre profil est le voisinage.

Le « voisinage ». Il s'agit d'un premier pas. Vous êtes capable de mener votre activité à plusieurs mais vous ne souhaitez pas remettre en cause votre autonomie et la raison d'être de votre entreprise. Vous savez que vous ne pouvez pas tout faire seul mais vous ne souhaitez pas non plus trop vous impliquer sur le long terme. Il peut s'agir d'une première marche vers d'autres formes de rapprochement. (Voir la partie 2A)

La « colocation ». Vous êtes dans le partage de moyens sans remise en cause de votre projet et de votre autonomie. Vous souhaitez pouvoir accéder à des moyens que vous n'obtenez pas

seul : des connaissances, un savoir-faire mais aussi des ressources financières et humaines salariées ou bénévoles.... N'hésitez pas à bien structurer ce partage de moyens (avec une convention de mutualisation par exemple). (Voir la partie 2B)

L'« union libre ». Vous êtes souvent des entreprises d'un même secteur, avec une mission sociale proche. Vous souhaitez vous donner une visibilité et un rayonnement plus important, tout en gardant votre autonomie pour mettre en œuvre votre projet social. Pour vous la coopération a alors toute sa place. Elle devient même indispensable. Il faut être sûr de partager le même sens de l'action. Prudence dans vos choix d'entreprise : formalisez la coopération dans un document de référence, rédigez une charte, revoyez vos statuts, ... (Voir la partie 2C)

Le « mariage ». Vous êtes dans la forme de coopération la plus poussée, dont la modalité peut d'ailleurs être une fusion ou un regroupement : vous êtes d'accord sur le sens et sur l'action à mener ensemble. Vous êtes interdépendants. Vous pouvez construire une coopération significative et durable.

La formalisation juridique est cruciale ! (Voir la partie 2D)

En résumé. Un rapprochement se construit dans le temps. C'est un acte qui engage l'entreprise, même s'il peut démarrer par un test et que l'engagement n'est pas définitif. Il est donc primordial d'identifier précisément vos motivations, de les traduire en objectifs de rapprochement et déterminer le type d'entreprise dont il vous faut vous rapprocher. Le choix de votre partenaire est l'aboutissement d'un processus réfléchi !

Par ailleurs, selon le niveau de spécificité de vos besoins, il se peut que vous ne trouviez pas un partenaire en capacité de répondre à l'ensemble des enjeux à construire sur le territoire. Dans ce cas, il vous faudra élargir progressivement le cercle de partenaires pour tester de nouvelles coopérations.

Une fois que vous avez fait le point avec vos motivations, rendez-vous dans la partie suivante pour explorer plus en détail les différents types de rapprochement qui pourront convenir à votre projet.

À FAIRE

- > Vérifier ses motivations et celles de l'autre partie en se mettant à sa place
- > Se demander quelles sont les motivations d'éventuelles parties prenantes absentes

À NE PAS FAIRE

- ✗ Choisir un partenaire par hasard
- ✗ Aller à la rencontre de potentiels partenaires sans avoir identifié vos motivations
- ✗ Sous-estimer le temps nécessaire à la construction d'un partenariat

LE RÔLE DU DLA DANS LES PROCESSUS DE RAPPROCHEMENT

RETOUR D'EXPÉRIENCE DU DLA
ALSACE

Qu'est-ce que peut apporter un rapprochement pour les entreprises de l'ESS ?

Se rapprocher avec une autre structure peut amener de nombreux avantages comme avoir accès à des fonctions supports, des bénévoles ou des systèmes d'information plus performants, développer de nouvelles activités et compléter une offre, peser politiquement sur un sujet, offrir de nouvelles opportunités aux salariés ...

Les structures de l'Insertion par l'Activité Économique que j'ai accompagnées, étaient souvent motivées par la possibilité de développer de nouvelles offres à destination des salariés en insertion (comme du logement, des formations, etc), de mieux coordonner le parcours d'insertion et de répondre à de nouveaux projets plus facilement.

Il faut toutefois anticiper les coûts et les risques du rapprochement.

Quels sont les points d'attention à avoir quand on se rapproche ?

Le constat général est que l'échec d'un processus de rapprochement est lié à un manque de vision et de projet commun.

J'ai par exemple accompagné des structures du secteur médico-social à la création de services mutualisés (subventions, facturation). Née sans projet commun, la démarche de rapprochement a dû s'arrêter peu après, les structures ne se l'étant jamais appropriée.

C'est pour cela aussi qu'accompagner des structures qui se rap-

prochent par contrainte, ce qui est de plus en plus le cas, n'est jamais facile. Dans ces cas-là, à tout moment le processus peut s'arrêter.

Il y a aussi la question de la gouvernance qui revient souvent est qui est une autre cause d'échec d'un rapprochement. Qui va occuper quel poste ? Quelle est la démarche de rapprochement : imposer des dirigeants, une stratégie, ... ? Il y a parfois une guerre des égos autour de ces questions qui doivent être désamorçées dès le début de l'accompagnement.

Quel est l'apport du DLA dans le processus de rapprochement ?

Accompagner des structures qui se rapprochent suppose à la fois de créer une dynamique collective autour d'un projet commun mais aussi de connaître les tenants et les aboutissants techniques (juridique, comptable et en matière de gestion des ressources humaines).

Dans notre démarche de chargé de mission DLA, nous allons voir les différentes parties prenantes (y compris les partenaires) pour identifier les motivations, les compatibilités, les points de blocages mais aussi les pistes de vision commune. Une fois cet examen fait, il faut mettre ces acteurs autour de la table et les aider à construire un projet commun.

Un fois cette étape passée, nous pouvons mobiliser des ressources externes (consultants, avocats, expert-comptable, ...) capables d'accompagner les structures sur des enjeux plus techniques.

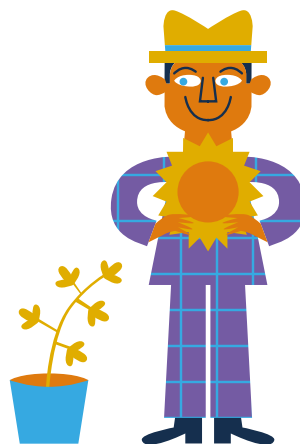
Nadia OUROUH

Chargée de mission DLA Alsace

COMMENT (BIEN) CHOISIR SA FORME DE RAPPROCHEMENT ?

Une fois que vous aurez fait le point avec vos motivations, vous pourrez explorer plus en détail, les différents types de rapprochement qui pourront convenir à votre projet.

Il est possible de définir quatre types de rapprochement entre entreprises du moins intense au plus intense : l'écosystème, le réseau, le groupement, et le regroupement⁴.



NB : toute généralisation comprend nécessairement sa part de simplification. Il vous faut donc prendre toutes les précautions d'usage à la lecture du document.

A. Je collabore au sein d'un écosystème pour partager des activités

Collaborer au sein d'un « écosystème » est une forme de relation ponctuelle et/ou accessoire.

Ce type de coopération se caractérise en général par une relation unimodale (c'est-à-dire une coopération d'une seule nature), alimentée par des opérations relativement ponctuelles. S'il traduit parfois une réelle volonté de coopérer sur le long terme et peut par conséquent donner lieu à des modes d'organisation dédiés, ce modèle de coopération reste le plus souvent informel compte tenu de la faible intensité de la relation.

Principal objectif de rapprochement : partage d'une ou plusieurs activités économiques pour gagner en efficacité ou innover.

Profil le plus compatible : « le voisinage ».

Avantages : indépendance des structures et souplesse de mise en œuvre.

Points d'attention : effort important de coordination et d'animation. Ces fonctions doivent être bien financées. Ces formes d'organisation peuvent générer un manque de lisibilité et une capacité d'impulsion potentiellement limitée.

⁴. Pour plus d'informations sur les formes de coopération, reportez-vous au guide du CR DLA Financement : *Les enjeux juridiques et financiers de la coopération*, 2017, Juris associations 564

Exemples de mode d'organisation :

Groupeement Momentané d'entreprise (GME) : ensemble d'entreprises liées par un *contrat* momentané visant à encadrer l'élaboration d'une offre commune en réponse à un marché et à organiser les modalités de la coopération qui en découle.

Il existe deux types de GME : les GME conjoints (chaque membre n'est responsable que de la partie des prestations dont il a la charge) ou les GME solidaires (chaque membre est financièrement responsable de l'ensemble du marché ainsi que son exécution, même s'il n'en réalise qu'une partie).

Dans les deux cas, un mandataire doit être désigné : il coordonne les prestations dans le cadre de l'exécution du marché, est le seul interlocuteur du donneur d'ordre et assure la gestion administrative et financière.

Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) : il s'agit de groupement d'entreprises (de l'ESS ou pas) sur un territoire. Ces regroupements permettent le plus souvent de proposer une offre variée sur le territoire, de créer ou de renforcer des filières, de mieux coopérer ou encore de mutualiser certaines fonctions. Les PTCE peuvent mobiliser des financements spécifiques.

Les PTCE peuvent être portés par n'importe quelle structure : association, coopérative ou même par un groupement informel.

Les PTCE étant un outil très souple, il est possible de le retrouver dans la catégorie « écosystème » ou « groupement ».

Autres formes d'organisation possibles : la coordination⁵, filière⁶...

La co-traitance : accéder à des marchés publics pour les petites entreprises de l'ESS via des GME

Répondre à un marché public ne peut pas se limiter à capter une nouvelle source de financement. Il faut un temps de préparation important (rédaction des réponses, analyse des coûts de mise en œuvre etc.) et se conformer aux procédures des marchés publics.

Ces contraintes rendent difficile l'accès aux marchés publics pour les petites structures. Accéder à un marché public, c'est pourtant la possibilité de franchir un cap, ou même l'occasion de s'organiser différemment dans le but d'atteindre une taille critique.

Une des solutions est la co-traitance. Contrairement à la sous-traitance, les structures choisissant de cotraiter sont liées par un *contrat* avec le donneur d'ordre et sont donc toutes les deux responsables vis-à-vis de lui.

La cotraitance d'un marché public peut s'organiser sous forme de GME.

5. Ensemble d'acteurs juridiquement distincts (personnes physiques ou morales) qui partagent de manière durable mais informelle un certain nombre de moyens afin de coordonner leurs activités.

6. Ensemble d'entreprises complémentaires qui concourent, d'amont en aval, à la réalisation d'un produit fini.

B. Je mutualise des moyens en adhérant ou en créant un groupement

Créer ou adhérer à un groupement vous permettra de mutualiser des moyens. La coopération est durable et significative. Au moins l'une des deux parties participe directement ou indirectement à la gouvernance de l'autre.

Ce type de coopération permet de partager un ensemble de moyens que ses membres ont choisi de mettre en commun (du personnel, de la trésorerie, des investissements...). Aucun membre n'a vocation à avoir une position dominante au sein du groupement.

Les groupements fonctionnent en général sur un système de *refacturation* des services mutualisés, dont la *clé de répartition* varie selon les modèles.

Les liens juridiques entre la structure nouvellement créée et les entreprises peuvent se traduire par exemple par un *contrat de prestation* de services (mise à disposition de personnel, assistance, groupement de fait, apport d'affaires etc.) ou autre (contrat de bail par exemple quand le groupement met à disposition des autres entreprises un bâtiment).

Attention, il est souvent demandé aux entreprises une solidarité économique et financière avec le groupement.

Principal objectif de rapprochement : mutualiser des moyens humains, matériels ou financiers pour réduire les coûts sur certains postes.

Profil le plus compatible : « La colocation ».

Avantages : gouvernance participative, stabilité organisationnelle, économies d'échelle, ...

Points d'attention : mode de gouvernance moins réactif, modèle écono-

mique de la structure nouvellement créée, solidarité économiques et financières des structures membres...

Exemples de mode d'organisation :

À défaut de création d'une nouvelle entité, vous pouvez signer un *contrat de prestation* avec les autres entreprises avec lesquelles vous souhaitez partager des moyens (convention de mutualisation de trésorerie ou de mise à disposition de personnel par exemple). Attention à la temporalité de ces *contrats* : une mise à disposition de salariés doit être par exemple limitée dans le temps.

Groupeement d'employeurs (GE) : créé en 1985, le groupement d'employeurs est un dispositif qui permet de mutualiser de la main-d'œuvre.

La mission d'un groupement d'employeurs est de recruter et de mettre à disposition des structures membres du groupement, une ou plusieurs personnes salariées. Il est en charge de leur rémunération et assure la gestion administrative des emplois (contrats de travail, déclarations sociales et fiscales, etc...).

Il offre une solution à des entreprises y compris des associations qui seules n'auraient pas la capacité de recruter. Ils permettent aussi de créer et pérenniser des emplois notamment lorsque les entreprises adhérentes ont des cycles saisonniers et des activités complémentaires.

Le groupement d'employeurs peut aussi apporter aux entreprises adhérentes une aide et des conseils en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines, ce qui est particulièrement intéressant pour les associations qui n'ont jamais été employeuses

ou dont les bénévoles souhaitent déléguer en partie cette responsabilité.

Ils sont nécessairement non-lucratifs et constitués sous la forme associative ou coopérative.

Groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) : le GCSMS est un outil de mutualisation opérationnel depuis 2006 pour les structures du secteur social et médicosocial. Sa mission est de mettre en commun des moyens, de coordonner différents services voire d'exercer directement des missions auprès des bénéficiaires.

Le cadre souple de cet outil permet à chacun des membres de garder son indépendance tout en laissant la possibilité de définir le partage des compétences et la mutualisation.

En plus de pouvoir mutualiser des charges de personnels, le GCSMS peut permettre de créer, mutualiser et gérer des équipements ou des services pour des structures trop petites pour assumer seules les coûts d'investissements et les charges de fonctionnement. Le GCSMS peut également être l'interlocuteur privilégié des ARS (Agence Régionale de Santé).

Notons également que le GCSMS poursuit obligatoirement un but non lucratif.

Autres formes d'organisation possibles : les coopératives⁷, le Groupement de Coopération Sanitaire (GCS)⁸ qui offre par exemple un cadre très souple de mise en commun, ...

Les groupements d'employeurs dans le secteur sportif

Les groupements d'employeurs dans le sport sont en plein développement. On en compte aujourd'hui plus de 350 en France. Pilotés par le mouvement sportif, ou groupements territoriaux de plusieurs dizaines de postes salariés, ils apportent aux dirigeants bénévoles des clubs sportifs des solutions efficaces et sécurisantes permettant de satisfaire des besoins modestes (temps partiels côté clubs, temps plein côtés personnel), tout en tendant vers des emplois plein temps.

Les groupements d'employeurs sportifs permettent souvent un partage de l'emploi avec les collectivités, et sont exonérés de TVA. Quelques groupements d'employeurs d'insertion et de qualification (GEIQ) ont été créés et sont amenés à se développer sur les territoires pour permettre un meilleur accompagnement de la formation professionnelle dans le mouvement sportif. Ils s'insèrent dans la politique d'aide à la professionnalisation mise en place par le mouvement sportif sous l'égide du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et sont souvent portés par les Comités Olympiques et Sportifs Régionaux (les CROS), Territoriaux (les CTOS) par exemple.

Les groupements d'employeurs sportifs bénéficient de dispositifs d'accompagnement spécifiques, tant au niveau du ministère des Sports avec le Fonds de sécurisation des groupements d'employeurs qu'au niveau des régions avec des programmes d'aides dédiés.

Pour plus d'information, contacter le Centre de Ressources DLA sport

7. Il en existe différents types dédiés à la coopération interentreprises (ex : la Société Coopérative d'Intérêt Collectif qui permet d'intégrer dans son sociétariat des personnes physiques et morales).

8. Entreprise créée et contrôlée par un ensemble d'entreprises, dont un établissement de santé, pour favoriser la coordination, la mutualisation de moyens et la continuité de prise en charge et d'accompagnement dans le domaine de la santé.

C. Je fais réseau pour partager un projet

Créer ou adhérer à un réseau permet de partager des valeurs, des savoir-faire, un projet et parfois même une identité. Dans ce type de relation, les entreprises coopèrent de manière durable et significative, tout en conservant une autonomie complète en matière de gouvernance.

La tête de réseau peut se voir confier un rôle de représentation politique de l'ensemble de ses adhérents, notamment en matière de plaidoyer, de négociation des partenariats ou d'autres fonctions plus à la marge (fonctions supports par exemple).

En échange de ces services, les membres payent une cotisation ou une redevance auxquelles peuvent venir s'ajouter des *refacturations* complémentaires en fonction des services mutualisés au sein de la tête de réseau.

*« Adhérer
à un réseau,
c'est partager des
valeurs »*

Vous pouvez matérialiser votre relation avec la tête de réseau et les autres entreprises membres en insérant une clause identique dans vos statuts mentionnant les valeurs communes défendues ou en souscrivant à un bulletin d'adhésion mentionnant les valeurs défendues.

Objectifs de rapprochement : partager des valeurs, une « marque », faire entendre sa voix. L'objectif peut être également d'essaimer une démarche ou une activité.

Profil le plus compatible : « L'union libre ».

Avantages : indépendance des structures, adaptation facilitée des adhérents aux réalités du territoire, ...

Points d'attention : coopération moins adaptée pour les modèles économiques complexes, temps de structuration lent et collaboration parfois complexe entre la tête de réseau et les entreprises partenaires (contrôle limité de la tête de réseau, alignement des priorités plus complexe, temps de coordination lent, ...).

Exemples de mode d'organisation :

Un fonctionnement en réseau peut être fait via des *contrats de partenariats*. Il permet de susciter un développement réciproque et équilibré via le partage d'outils, de savoir-faire et de signes distinctifs. La convention de partenariat ne crée pas une nouvelle personne morale.

Réseau associatif : ensemble d'associations juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une association. Celle-ci a principalement des fonctions de représentation politique mais peut avoir d'autres fonctions comme l'animation de partenariats, d'appui opérationnel, formation, coordination de projets communs, accompagnement personnalisé sur des besoins ponctuels par exemple.

Autres formes d'organisation possibles : la fédération/confédération (voir l'interview de la FEI à la fin de la partie 4 de ce guide), ...



Témoignage de **Julia Laot**,
chargée de mission DLA

sur la création d'une tête de réseau locale avec le DLA du Finistère

« J'ai accompagné cinq associations de formation en langue bretonne. Après le diagnostic partagé, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il y avait besoin, pour développer leurs projets respectifs, de définir un projet commun sur le territoire permettant de mieux communiquer avec les partenaires et les bénéficiaires. Il y avait aussi besoin de consolider une fonction de coordination pour les projets à l'échelle du territoire.

Pour répondre à ces différentes problématiques, ils ont choisi de créer une association fédérative.

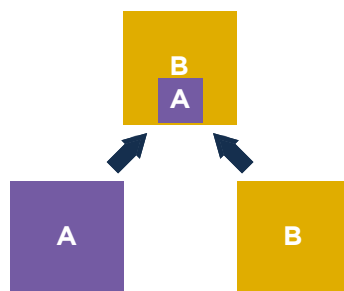
Le projet a été accompagné par le DLA et soutenu par la région Bretagne qui s'est par ailleurs engagée à soutenir le modèle économique de la tête de réseau en finançant partiellement (via un emploi tremplin) la fonction de coordination.

vos projets et votre gouvernance seront impactés.

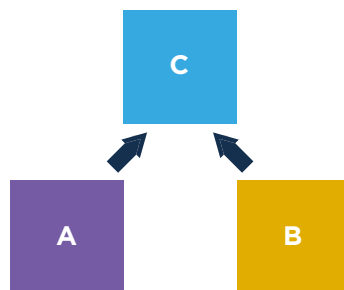
Ce processus de rapprochement peut prendre deux formes distinctes.

> La fusion à proprement parler qui peut prendre deux formes

La fusion-absorption qui est la réunion de plusieurs entreprises en une seule, à travers la dévolution du patrimoine d'une ou plusieurs entreprises (les absorbées) à une autre (l'absorbante).



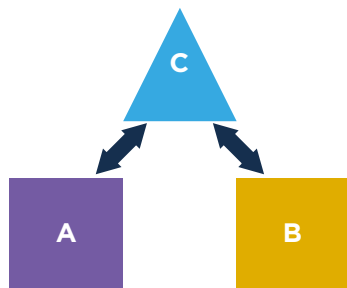
La fusion-créeation est la réunion de plusieurs entreprises en une seule à travers la création d'une nouvelle entreprise, suite à la transmission de leur patrimoine.



D. Je me regroupe pour partager des activités, des moyens et un projet

Le regroupement permet tout à la fois de partager des valeurs, savoir-faire, de mutualiser des moyens, un projet. En revanche, sachez que l'autonomie de

> **La création ou l'adossement à un groupe** sans disparition des entreprises partenaires. L'entreprise-mère exerce alors un pouvoir de contrôle des membres qui ont participé à sa création.



L'entreprise mère portera le plus souvent des services mutualisés : fonctions supports, centralisation des opérations de financement des membres, gestion de leur trésorerie⁹.... Elle est par ailleurs dotée d'une dimension politique fondamentale et détermine les orientations stratégiques du groupe.

Que ce soit via la *refacturation* de services mutualisés ou par la remontée de dividendes, le modèle économique de l'entreprise mère repose principalement, voire exclusivement, sur celui de ses membres.

Exemples de matérialisation du rapprochement :

Cette relation de contrôle peut se matérialiser par un contrat de mandat de gestion. Ce contrat donne à l'entreprise-mère le pouvoir d'accomplir les actes de gestion de l'entreprise membre. La relation de contrôle peut

être formalisée par une clause dans les statuts précisant le pouvoir d'une entreprise sur l'autre : droit de vote, nomination des membres de la gouvernance,...

Groupe Economique et Solidaire (GES) : le GES est un groupement d'entreprises solidaires (notamment de Structure de l'Insertion par l'Activité Economique) liées par un projet collectif de contribution à la création d'activités économiques sur le territoire.

La constitution d'un GES permet d'offrir aux bénéficiaires une offre de services coordonnée et continue (notamment quand ils passent d'un Atelier et Chantier d'Insertion à une Entreprise d'Insertion), une stratégie globale de valorisation des compétences (via des partenariats à l'échelle du groupe notamment avec les OPérateurs de COmpétence), une gouvernance unifiée avec une logique de mutualisation de moyens et de services (sur la communication par exemple).

Le GES bénéficiant d'un cadre souple, ses missions peuvent être ajustées par les entreprises membres (faire uniquement de la mutualisation par exemple ou définir un projet politique ou encore les deux).

Autres formes d'organisation possibles : groupe associatif¹⁰, conglomérat¹¹, ...

Les objectifs, les avantages et les points d'attention des regroupements (fusion-créeation, fusion-absorption ou entreprise-mère) sont sensiblement les mêmes.

9. Les opérations financières intra-groupe peuvent se faire via un apport en capital, en compte courant d'associés, en prêt participatif (une association peut en recevoir mais pas en octroyer) et des avances de trésorerie.

10. Il s'agit d'un ensemble de structures conservant leur autonomie juridique propre mais qui sont unies par des relations qui confèrent à l'une d'elles l'entreprise mère un pouvoir de contrôle.

11. Il s'agit d'une forme de groupe constitué d'entreprises aux activités très différentes dont l'objectif est principalement de diversifier les risques.

Objectifs de rapprochement : l'intégration dans un groupe permet à la fois de mutualiser des moyens financiers, matériels et humains, de partager des activités, une image et un projet stratégique communs.

Profil le plus compatible : « Le mariage ».

Avantages : cohérence et lisibilité des offres territoriales ou sectorielles, des économies d'échelle possibles, une meilleure visibilité, unité de décision et stabilité financière avec la consolidation des ressources financières et organisationnelles.

Points d'attention : réactivité plus lente, processus plus complexe à mettre en œuvre, conditions plus lourdes en matière d'homogénéité et de compatibilité des structures (modèle économique, culture d'entreprise, positionnement...).

L'option pour une fusion des patrimoines et des structures (fusion-absorption, fusion-crétation) ou pour garder plusieurs structures au sein d'un groupe va dépendre des différences en matière de :

> **Modèle économique.** Par exemple si l'entreprise partenaire est plus fragile (endettement, rentabilité, etc.) mieux vaut éviter de fusionner les patrimoines ;

> **Contraintes territoriales spécifiques.** Par exemple quand le groupe devient trop important et que les entreprises partenaires souhaitent garder une attache forte au territoire ;

> **Régime fiscal.** Par exemple, si une entreprise commerciale et une association se rapprochent, il y a un risque de contamination de l'activité de l'association s'il y a fusion au sein d'une même entité.

Fusion, apport partiel d'*actifs* et scissions : quelles différences ?

L'apport partiel d'*actif* correspond à l'apport d'une « branche d'activité autonome ». Ainsi, l'entreprise apporteuse ne se sépare que d'une partie de ses activités, et continue d'exister. L'apport partiel d'*actif* permet de :

- > Contribuer à la création d'une structure ad hoc (tête de réseau, entreprise mère, membre etc.) pour développer l'activité ;
- > Restructurer la répartition des activités entre plusieurs structures (ex : la session des activités de musique d'une MJC à une association d'éducation culturelle et musicale).

La scission totale marque la dissolution de l'entreprise qui est scindée en deux ou plusieurs entreprises. Le but est de maintenir toutes les activités d'une entreprise dissoute. Ces deux types de restructuration doivent respecter les mêmes formalités que les opérations de fusion.

E. Je sais lier mes objectifs aux différentes formes de rapprochement

Les formes de rapprochement sont multiples. Elles ne doivent en aucun cas être la clé d'entrée de la réflexion mais au contraire l'aboutissement, la syn-

thèse. Consultez le tableau pour vous repérer dans les différentes formes liées au choix de rapprochement.

Objectifs de rapprochement	Profils des entreprises les + compatibles	Formes de rapprochement les + compatibles
Partager une ou des activités économiques > Pour créer une réponse à un besoin social > Pour gagner en efficacité par un partage de tâches	Activité complémentaire Activité diversifiée	Regroupement (<i>intégration à un GES pour améliorer l'offre à destination des personnes en insertion</i>) Ecosystème (<i>créer un GME pour répondre à un marché public</i>) Adhérer à un réseau (<i>pour essaimer une démarche existante</i>)
Partager des moyens > Pour diminuer les coûts en mettant en commun les ressources	Même type d'activité Activité diversifiée	Groupe (<i>adhérer à un GE pour partager des charges de personnel</i>) Regroupement (<i>fusionner pour mettre en commun ses ressources</i>)
Partager des valeurs et un projet politique > Pour diminuer les coûts en mettant en commun les ressources	Même type d'activité Activité complémentaire	Réseau (<i>pour porter un discours politique</i>) Regroupement (<i>adhérer à un groupe associatif pour bénéficier de son image</i>)

En résumé. Le rapprochement repose avant tout sur un partage d'activités économiques, de moyens (financiers, humains ou matériels) ou de valeur. En fonction des objectifs de partage et de l'intensité du rapprochement envisagé, il est possible de définir quatre types de rapprochement interentreprises : l'intégration dans un groupe, la créa-

tion d'un groupement, l'adhésion à un réseau et la collaboration au sein d'un écosystème. Chaque type de rapprochement doit être formalisé juridiquement et cela de différentes façons : création d'une structure tierce, élaboration de *contrat* liant chaque entreprise etc.

À FAIRE

- > Mettre à plat ses objectifs de rapprochement, la durée et le niveau d'autonomie envisagé.
- > Prendre du recul par rapport aux avantages et aux inconvénients de chaque type de rapprochement.

À NE PAS FAIRE

- ✗ Perdre de vue ses objectifs.
- ✗ Choisir une forme de rapprochement par défaut ou par effet de mode.

UNE FUSION RÉUSSIE :

L'EXEMPLE DU RIF (RÉSEAU DES MUSIQUES ACTUELLES EN ILE-DE-FRANCE)

En un mot, qu'est-ce que le RIF et quelle est son action ?

Nous fédérons toute initiative d'intérêt général pour œuvrer au développement équitable et solidaire du champ de musiques actuelles en Ile-de-France. Concrètement, le RIF est aujourd'hui un outil de coopération pour ses 150 structures adhérentes et plus largement, un espace de ressources et de concertation pour les acteurs du secteur.

Pourquoi, après avoir été regroupés au sein d'une confédération, avez-vous choisi de fusionner ?

Le RIF était auparavant une confédération qui rassemblaient les 8 réseaux départementaux franciliens de musiques actuelles. Si le modèle confédéral a largement contribué au développement et à la structuration du paysage musical francilien, nous avons constaté que nous devons changer de mode de faire collectif.

D'une part, il s'agissait d'apporter une réponse à des enjeux externes. Certains réseaux départementaux se sont fragilisés au fil du temps tandis que la réforme territoriale a engendré de l'incertitude sur le devenir des départements et la répartition des compétences. Nous étions également confrontés à des enjeux sectoriels forts (marchandisation, concentration économique...) nécessitant une réponse plus collective.

D'autre part, après plusieurs années sur ce format confédéral, nous avons touché certaines limites et rencontré des blocages récurrents dans la coordination d'actions collectives au niveau régional ou interdépartemental. Nous avions donc besoin d'un portage collectif plus fort.

Comment avez-vous entamé votre démarche de fusion ?

Nous nous sommes rapprochés du DLA en 2015, pour entamer une réflexion sur l'évolution de notre modèle organisationnel. Elle a débouché sur la mise en débats dans les réseaux départementaux, de différents scénarii d'évolution. Les réseaux ont voté pour la constitution d'un réseau régional en 2017.

Nous avons par la suite sollicité le DLA cette fois pour nous faire accompagner sur la thématique des ressources humaines. Nous avons effectué un état des lieux avec le DLA, le prestataire et OPALE* (analyse des compétences, droits et usages selon les différentes entités, ...) avant de définir une organisation cible. Le suivi de la fusion par ces différents acteurs a été un élément central dans la réussite de ce projet.

Quels sont selon vous, les autres clés de succès dans votre projet de fusion ?

D'abord, nos structures se connaissaient et travaillaient déjà ensemble.

Ensuite, nous avons bénéficié d'un accompagnement long permettant de choisir notre forme de rapprochement, d'identifier les points sur lesquels nous devons travailler, de nous approprier le projet de manière collective, ...

Dans ce contexte, le DLA a été très important. Il nous a apporté de l'expertise sur les enjeux de déclinaison opérationnelle du projet, et un regard neutre et bienveillant pour réaliser dans les meilleures conditions, cette transformation.

Gladys LE BIHAN,
Co-directrice du RIF

**OPALE : Organisation pour Projets Alternatifs d'Entreprises, CR DLA Culture*

COMMENT SE RAPPROCHER SANS (SE METTRE EN) DIFFICULTÉ ?

A. *J'identifie les différents acteurs du rapprochement*

Un rapprochement implique à chaque fois des parties prenantes, c'est-à-dire l'ensemble des acteurs impliqués à des degrés divers dans votre projet.

La gouvernance a pour mission de participer à la définition du projet, de le valider et de contrôler sa mise en œuvre et son exécution.

La notion de gouvernance regroupe la direction (le directeur ou la directrice et les managers clés) ou la gérance (pour SCOP/SCIC) et la gouvernance élue (le conseil d'administration notamment).

La direction a la responsabilité de la conduite du projet et gère toute la partie technique qui ne relève pas de la partie politique tenue par le Conseil d'Administration. La place de la direction est capitale.

Pour que le rapprochement s'installe, il convient d'analyser les circuits de décision et de s'assurer que la gouvernance dispose bien des pouvoirs nécessaires à l'exercice de sa tâche.

Les équipes salariées, et notamment l'encadrement intermédiaire doivent être impliqués dans la construction du projet de rapprochement (structuration, planification, ...).



Le Comité Social et Économique (anciennement les Instances Représentatives du Personnel) doit impérativement être informé et consulté, dès lors que le rapprochement a un impact sur l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise (association comprise) si ses effectifs sont supérieurs à 11 personnes. Son implication est un facteur d'adhésion de l'ensemble des équipes, même pour les petites structures.

Les équipes bénévoles doivent également être associées et pouvoir participer à la construction du rapprochement, notamment lorsqu'elle aboutit à la définition d'un projet en commun ou qu'elle organise autrement l'activité. Les impliquer en amont permettra une bonne appropriation du projet de rapprochement.

Les usagers, les bénéficiaires et les adhérents doivent être impliqués pour

réfléchir aux nouvelles réponses tant en termes de service, d'offre que d'organisation. En effet, les phases de rapprochement ayant quasiment toujours un impact sur les réponses apportées, l'objectif est qu'elles soient le mieux pensées possible.

« Un partenaire ne doit pas être le pilote »

de l'État, financeurs privés, clients, sous-traitants ou fournisseurs, prescripteurs, ...).

NB : avoir un ou des partenaires en commun peut être un atout important pour faciliter le rapprochement mais il ne doit pas être le pilote.

Les partenaires publics et privés. Selon leur importance dans les modèles économiques, ils devront être associés le plus en amont possible pour s'assurer de leur adhésion au nouveau projet. Il peut s'agir des partenaires financeurs, stratégiques ou opérationnels (collectivités locales, services déconcentrés

Les accompagnateurs : le rapprochement va généralement générer deux besoins d'accompagnement : un besoin à la construction d'un projet commun et un besoin en apports techniques, (juridiques, fiscaux et RH en tête). *(Plus de détails dans la 4^{ème} partie)*

B. Je prépare mon rapprochement

1^{ère} étape : trouver d'autres entreprises.

En fonction du type de rapprochement souhaité, vous allez cibler différemment les partenaires.

N'hésitez pas à vous mettre en relation par l'intermédiaire des fédérations, suivre les demandes des financeurs publics, prendre contact avec des structures dont la proximité est déjà existante (même secteur d'activité, mêmes locaux).

Vérifiez que vous avez avec votre partenaire potentiel, un constat partagé (certains besoins ne sont pas satisfaits, besoin de gagner en visibilité, ...) et une vision commune.

Dans certains cas, cette étape se fait naturellement : les acteurs se connaissent déjà et envisagent de se rapprocher selon le contexte, les contraintes, les projets à développer...

2^{ème} étape : établir et partager un diagnostic stratégique

Dans cette étape, trois éléments sont fondamentaux :

- > Connaître votre partenaire : son projet, ses besoins et ses motivations, ce qui est négociable ou pas (proximité géographique ou sectorielle, activités, partenariats, modèle économique, financements et valeurs à sauvegarder) et les types de gains attendus de ce rapprochement.
- > Partager des constats et connaître les synergies possibles (économiques et géographiques).
- > Identifier les risques, les impacts négatifs et les points potentiellement bloquants. L'analyse de ces éléments de risques vous permettra de vous faire une idée du rapprochement à faire et des points à travailler par la suite. *(voir schémas page suivante)*



L'important est de partager ce diagnostic. Il doit se faire en toute transparence, notamment sur la situation économique du partenaire.

Cette phase est primordiale pour favoriser l'interconnaissance et instaurer un climat de confiance,

3^{ème} étape : définir la forme de rapprochement

Définissez l'objectif de votre rapprochement : que voulez-vous faire ensemble et pourquoi ? Dessinez ensemble les contours de votre projet selon le but que vous avez donné à ce rapprochement (partage d'expériences, de risques et de gains, ou encore d'une vision politique), le niveau d'intégration et d'indépendance souhaité, (écosystème, fusion, groupement, ...) et les niveaux de risques identifiés.

- > Par exemple, quand les situations financières sont trop différentes, évitez la fusion des patrimoines car la structure en bonne santé pourrait reprendre le *passif* de la structure en plus mauvaise santé, etc.

4^{ème} étape : trouver LE bon moment

Pour cela, vérifier enfin ensemble si :

- > il y a des éléments déclencheurs à un rapprochement (changement de dirigeants par exemple).
- > vous êtes en capacité de dégager suffisamment de temps et de ressources pour organiser la coopération ou la fusion.

5^{ème} étape : organiser le rapprochement

La mise en œuvre concrète du rapprochement pourra s'organiser de la façon suivante :

- > Mettre en place plusieurs groupes de travail en associant les principaux interlocuteurs (gouvernance, équipes de direction et salariés, partenaires). Définir des responsabilités de chaque groupe selon les risques et les enjeux identifiés lors des étapes précédentes et créer un comité de pilotage en charge du suivi avec un mandat clair.

- > Élaborer et partager un document de référence qui présente l'origine du projet, les intentions et les partenaires. Ce document pourra également contenir un plan d'action, des indicateurs de suivi et un budget prévisionnel par exemple.
 - > Établir également une charte des bonnes pratiques relationnelles, des engagements de transparence et de respect entre les acteurs à laquelle se référer en cas de litige les modalités et moyens à mobiliser.
- Il est très important d'associer à la réflexion des groupes de travail la gouvernance, les collaborateurs et collaboratrices, des partenaires et des accompagnateurs. *(voir partie 4)*
- Prévoyez une organisation plus légère si le rapprochement est moins intégré (de type écosystème).

Bien identifier les incidences sur la fiscalité

Il convient d'être vigilant sur les incidences sur la fiscalité que peut avoir le projet de rapprochement.

C'est notamment le cas lors d'un rapprochement de plusieurs entreprises appartenant à des régimes fiscaux différents (associations et sociétés commerciales en particulier) car l'administration fiscale veille à ce que les montages juridiques ne soient pas un moyen de contourner l'imposition.

Ainsi, la démarche de rapprochement peut entraîner la modification du régime fiscal de référence de certaines entreprises. Le cas le plus fréquent est lié à la coopération entre une association non fiscalisée et une entreprise fiscalisée (quelle que soit sa forme juridique).

En effet, lorsque la démarche crée une communauté d'intérêts entre l'association et la société commerciale pouvant conduire à l'existence de dirigeants communs et au constat que l'activité de l'association favorise celle de la société (diminution des charges, accroissement des bénéfices...), l'administration fiscale considère qu'il existe une relation privilégiée entre les deux structures, ce qui entraîne l'assujettissement fiscal de l'association. On parle de « contamination fiscale ».

Pour vous aider à y voir plus clair, consultez un conseil juridique et fiscal.

Sur toutes ces étapes, il faut vous faire accompagner à la fois par un tiers extérieur capable d'animer et de concerter les acteurs et un autre qui apportera son expertise technique.

Il faut communiquer en interne et en externe tout au long du processus de rapprochement et assurer la transparence.

C. Je sais me rapprocher en anticipant les difficultés futures

	Projet social et gouvernance	Gestion des ressources humaines (GRH)	Financement du rapprochement
Objectif	Pérenniser le rapprochement en suscitant l'adhésion des parties prenantes	S'assurer du bien-être des équipes (bénévoles et salariés) parfois impactées par le rapprochement et susciter leur adhésion au projet	Évaluer les coûts du rapprochement pour trouver des financements adéquats.
Les enjeux	La gouvernance et le projet social sont souvent des éléments bloquants dans les phases de rapprochement surtout dans le cas de fusion.	Facteur de risques pour celles et ceux qui ne se reconnaissent pas dans la nouvelle organisation. Un rapprochement peut générer des coûts indirects qu'il faut prendre en compte : > Harmonisation GRH (convention collective, protection sociale et complémentaire retraite), besoins de formation ; > Coût d'apprentissage, d'interconnaissance et de constitution d'une culture de travail commune.	De nouvelles charges plus ou moins lourdes selon le type de rapprochement : > Accompagnement et d'animation, de déménagement, de vente, du renouvellement du bail, le renouvellement du système d'information ; > Temps de mobilisation des équipes de direction, salariée et bénévoles sur les groupes de travail, le suivi du rapprochement, mais aussi sur la communication interne et externe ; > Investissements (achats d'immeubles, de bureaux ou de matériel, un nouveau Système d'Information,) augmentation du <i>BFR</i> dès lors que votre activité augmente.
Bonne pratique	> Travaillez à un projet commun en impliquant l'ensemble des parties prenantes > Mettez en place une gouvernance équilibrée et « gagnant-gagnant »	> Travaillez sur un programme cible > Impliquez les salariés dans les groupes de travail > Organisez un plan d'harmonisation des compétences > Favorisez l'interconnaissance entre les salariés	> Établissez un budget prévisionnel > Établissez un plan de financement > Dégagez des fonds pour financer le rapprochement (autofinancement, emprunts, subventions, ...)

Les enjeux du modèle économique pour les structures portant des services mutualisés

Objectif :

S'assurer de la viabilité de la structure ad hoc et l'équité dans le partage des frais et des bénéfices. Le plus souvent, le modèle économique de ces structures s'appuie sur :

- > un système de *refacturation* des services mutualisés dus à la structure qui porte ces services, de cotisation ou de remontée de dividendes dans le cas de groupe non associatif ;
- > dans certains cas, les structures *ad hoc* peuvent aussi générer leurs propres ressources quand elles développent des projets propres.

Point de vigilance :

- > les charges liées aux services mutualisés, la coordination et les frais de structure sont rarement financés par des ressources de type subvention. Ces frais sont financés généralement par des *refacturations*.
- > il y a parfois un risque de fiscalisation de l'activité si le chiffre d'affaire lié aux *refacturations* de la structure *ad hoc* devient trop élevé.

Bonne pratique :

- > Le modèle économique de la structure nouvellement créée doit être pensé selon la santé économique des membres et la saisonnalité de leur activité.
- > Les *clés de répartition* des charges notamment en cas de service mutualisé doivent être discutées : il peut être identique pour chaque membre, indexé sur la taille relative (par de l'effectif, du chiffre d'affaire) ou sur la consommation réelle.
- > Dans l'ensemble, veillez à ce que les modèles économiques soient lisibles par vos partenaires en mettant en place des outils comptables communs.

D. Je sais formaliser et évaluer mon rapprochement dans la durée

La formalisation juridique est indispensable, pour tout acte de rapprochement quel qu'il soit.

En effet, formaliser son rapproche-

ment c'est la garantie :

- > d'une bonne compréhension par chacune des parties de l'étendue et de la nature du rapprochement ;

- > d'un fonctionnement transparent pour vous et vos partenaires ;
- > de se prémunir contre les risques en cas de désaccord.

Généralement, plus le rapprochement est intense, plus vous devrez le formaliser juridiquement. Pour vous aider complétez le tableau ci-dessous

Pour chaque élément, évaluer la part des charges refacturée dans le total des charges, des recettes dans le total recette, la part des charges de personnel refacturée sur le total de la masse salariale, la part des dirigeants communs, etc. À cela, ajoutez des critères plus qualitatifs comme les relations entre les membres de la gouvernance, le niveau de qualification du personnel mutualisé, etc.

Evaluer l'intensité de votre rapprochement

Intensité du rapprochement	
Nature de la coopération	Niveau d'interdépendance (à évaluer entre 0 et 2*)
Partage de moyens techniques	
Partage de moyens humains et relationnels	
Partage de moyens financiers	
Partage d'un projet politique	
Dirigeants communs	
TOTAL (sur 10)	

* 0 : absence d'interdépendance / 1 : faible niveau d'interdépendance / 2 : fort niveau d'interdépendance

Lorsqu'il y a plusieurs entités, la formalisation juridique peut se traduire par des :

- > *Contrats* ou conventions : prestation de service, mise à disposition de personnel, *mandat commercial*, contrat d'adhésion, de partenariat, de bail, *pacte d'actionnaire*, *mandat de gestion*, contrat de prêt, ...

- > *Clauses* spécifiques inscrites dans les statuts des structures : adhésion à un réseau, à des valeurs communes à d'autres structures mais aussi modalités du pouvoir d'autres structures en matière de droit de vote et de nomination des postes de direction.

L'enjeu de cette formalisation est d'éviter au maximum les zones d'ombre

et les possibilités d'interprétations ambivalentes. Concrètement, la formalisation juridique du rapprochement devra contenir à minima :

- > la définition des objectifs du rapprochement ;
- > les obligations des parties, qui peuvent être extrêmement variées ;
- > la durée du rapprochement et ses modalités de révision, de reconduction, de résiliation (procédure, délai, coût, etc.) ;
- > les moyens de règlement des conflits éventuels.

Lors de la rédaction des documents juridiques, vous devrez également veiller à ce que le contenu reflète la réalité de votre collaboration. Si ce n'est pas le cas, l'autorité judiciaire pourra requalifier le *contrat* et pourra également revoir les responsabilités des entreprises.

Lorsqu'il s'agit d'une fusion, vous devez vous appuyer sur un *traité de fusion* élaboré dans le cadre des groupes de travail. Ce document permet aux différentes parties de formaliser leur accord. Une fois signé, ce traité leur est opposable.

Le traité doit être mis à disposition du CSE, des éventuels actionnaires des entreprises concernées, ou de leurs membres s'il s'agit d'associations, avant la prise de décision de l'organe délibérant. Le *traité de fusion* doit notamment comporter :

- > le titre, la forme, l'objet, le siège social, les statuts en vigueur des structures participantes ;
- > les motifs et les objectifs de la fusion, les caractéristiques des structures concernées ;

- > les méthodes d'évaluation des éléments *d'actif* et de *passif* ;
- > la date de la fusion ;
- > les droits et obligations existants (*contrats* en cours, agréments et autorisations administratives par exemple) ;
- > les éventuelles conditions suspensives de la fusion.

Pour l'évaluation des éléments *d'actif* et de *passif*, vous devrez faire appel à une expertise-comptable. Dans certains cas, un Commissaire à la fusion devra être nommé (voir partie 4). Une fois le traité rédigé, vous devrez faire adopter le *traité de fusion* dans chaque organe décisionnel (assemblée générale exceptionnelle ou conseil d'administration).

Veillez ensuite au formalisme qui s'impose : réaliser les déclarations (au Greffe, au Journal Officiel, et en préfecture), les publications et les immatriculations nécessaires, avertir les créanciers, les clients, les fournisseurs et renégocier les *contrats*, le cas échéant.

N'oubliez pas d'informer également les organismes de prévoyance et de retraite complémentaire dès la décision de fusion.

Il faut communiquer en interne et en externe tout au long du processus de rapprochement et assurer la transparence.

Evaluer et suivre son rapprochement

Généralement, dans tout processus de rapprochement, on observe dans un premier temps des perturbations (baisse d'activité, nouveaux risques identifiés,...).

Dans un second temps, le rapprochement commence à avoir des impacts positifs.

Ces deux périodes sont plus ou moins longues selon les objectifs des rapprochements choisis : un processus de fusion peut prendre plusieurs années avant de se stabiliser. D'où l'importance de suivre le rapprochement à travers un système d'évaluation continue et des indicateurs.

Il s'agit d'objectiver les écarts éventuels entre ce qui était attendu et ce qui est obtenu et de capitaliser sur les réussites.

Quelques exemples de questions à se poser :

- > les bénéfices du rapprochement sont-ils atteints ? Sinon, pourquoi ?
- > quels sont les points de tensions et de blocages ?
- > la forme de rapprochement est-elle encore pertinente compte tenu des besoins ?
- > comment se situe-t-on par rapport aux prévisionnels (budget alloué, ressources humaines, niveau d'engagement de chacun, ...) ?

Ajuster son projet de rapprochement : l'exemple du PTCE PHARES

Le PHARES - Pôle d'Hospitalité aux Activités à Rayonnement Écologique et Solidaire - est un projet de coopération entre structures de l'ESS. Porté par l'Association Halage, le PHARES a été reconnu PTCE en 2012. L'intention initiale était de partager un espace commun, un savoir-faire et les coûts de fonctionnement d'un bâtiment.

Le bâtiment appartenant à Halage, une relation de locataire-bailleur s'est installée avec les associations partenaires au point que « le faire ensemble originel était devenu un simple être ensemble au sein d'un bâtiment ».

Le PTCE a donc dû se réinventer autour d'un projet faisant une plus large place à des actions communes. Pour se défaire de la relation bailleur/locataire, le bâtiment est passé sous la gestion d'une SCIC réunissant dans son sociétariat les structures aujourd'hui partenaires (associations, coopératives, sociétés commerciales). Enfin, la rénovation du bâtiment a permis de créer des espaces de travail commun.

Les trois principales leçons de ce projet :

- > une coopération durable ne peut pas s'appuyer uniquement sur le partage de moyens. C'est aussi un projet et des actions en commun ;
- > une coopération saine, s'appuie sur un rapport d'échange égal ;
- > un projet de coopération est vivant et doit être ajusté ;

Pour en savoir plus : « L'expérience du P.H.A.R.E.S : de l'« être ensemble » au « faire ensemble ». Histoire problématisée d'une volonté de coopérer entre organismes de l'ESS ».

http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3315_fr.html

En résumé. N'oubliez pas qu'un rapprochement durable nécessite de la méthode : rencontrez vos partenaires potentiels, effectuez un diagnostic stratégique de votre future collaboration, choisissez la forme de votre rapprochement avant de vous organiser pour mener à bien ce rapprochement. Dans tout ce travail, il y aura des points clés à aborder sans lesquels le rapprochement ne sera peut-être pas durable. Ainsi, il sera important de travailler sur

son projet commun, son modèle économique et de financer son rapprochement tout en se faisant accompagner. Après la formalisation de votre rapprochement, n'oubliez pas de suivre et d'évaluer le processus et si nécessaire de l'ajuster. Dans toutes ces phases, favorisez la confiance et la transparence. Communiquez régulièrement auprès des salariés, bénévoles et des usagers mais aussi auprès des autres partenaires.

À FAIRE

- > Évaluer les opportunités et les risques d'un rapprochement le plus en amont possible.
- > Impliquer l'ensemble des parties prenantes comme la gouvernance, les partenaires, les salariés et les bénévoles.
- > Suivre et évaluer le processus de rapprochement.

À NE PAS FAIRE

- ✗ Imposer son modèle, son projet et sa gouvernance à son partenaire.
- ✗ Faire son projet de rapprochement sans accompagnement.

LES IMPACTS DU RAPPROCHEMENT SUR LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

TÉMOIGNAGE DU CRÉDIT COOPÉRATIF

Pouvez-vous présenter rapidement Crédit Coopératif ?

Le Crédit Coopératif est une banque coopérative de personnes morales et de particuliers, qui appartient à 100% à ses clients sociétaires. Il développe la plupart de ses offres dans le cadre de relations partenariales avec les grandes familles de l'économie sociale, avec des institutionnels et des entreprises.

Quels sont les éléments que le conseiller Crédit Coopératif regarde pour une entreprise qui est en cours de rapprochement avec une autre structure ?

La première chose pour le chargé d'affaires est de bien comprendre le pourquoi de ce rapprochement, quelle est la nouvelle stratégie et d'évaluer la santé financière des deux parties. Puis il va regarder les cycles économiques et de trésorerie des deux entités pour voir quels sont les besoins de financement court terme que cela va entraîner et les besoins d'investissement éventuellement nécessaires pour accompagner les nouveaux projets.

Comment bien évaluer ses besoins de financement en vue d'un rapprochement ?

Il est important de se projeter à moyen terme en analysant le nouveau projet commun et ce que cela va entraîner en termes d'investissements matériels et immatériels, de charge de personnel ... Si l'une des deux parties est dans une situation financière dégradée qui l'amène à se rapprocher d'une autre, quels sont les coûts (charges et investis-

sements) nécessaires à son redressement ? Si les deux parties sont en bonne santé financière et se rapprochent pour pouvoir mener ensemble des projets plus ambitieux, cela va entraîner des besoins d'investissement, de financement de stock et/ou de poste client ... C'est tout cela qu'il faut regarder en bâtissant des budgets prévisionnels et un plan de trésorerie. L'accompagnement par un réseau comme France Active et le DLA peut être très utile pour travailler sur ces documents préparatoires avant de rencontrer son banquier.

Quels sont les impacts du rapprochement d'une entreprise sur le modèle économique et la situation financière ?

L'impact va être différent selon la situation financière des parties prenantes, mais il y en aura nécessairement un sur le fonds de roulement et sur le besoin en fonds de roulement, donc sur la trésorerie. L'impact sur le modèle économique est différent selon si les deux parties ont des activités similaires ou complémentaires, si leurs cycles d'exploitation sont les mêmes ou pas.

La nouvelle entité ayant une taille plus importante que chacune des composantes initiales, les besoins bancaires seront plus importants. Il est donc nécessaire de préparer l'avenir avec son banquier. S'il n'y avait qu'un conseil à retenir, ce serait de prendre rendez-vous avec son banquier le plus en amont possible, afin de lui expliquer le projet de rapprochement et de commencer à prévoir, ensemble, les stratégies de financements et les besoins de services bancaires à venir.

Valérie VITTON

Directrice Département Financements Spécialisé

PAR QUI ET COMMENT ME FAIRE AIDER ?



A. J'adopte les bons réflexes

N°1 Trouvez avec qui se rapprocher

Vous devez porter une attention particulière au choix de votre partenaire et prendre le temps de le connaître avant de coopérer.

N'hésitez pas à accroître progressivement le nombre de membres afin de pouvoir tester les modalités de coopération à petite échelle avec des partenaires de confiance.

N°2 Évaluez vos motivations et assurez-vous de celles des autres

Vous devez avoir une vision claire de vos besoins et de ceux de vos partenaires dans la coopération.

Vous devrez faire reposer votre démarche sur un état des lieux précis, exhaustif et partagé de la situation et des motivations individuelles et collectives.

N°3 Déterminez vos objectifs

Vous devez définir avec précision les fondements communs du rapprochement en matière d'impact social ainsi que les modalités de son évaluation.

Prenez garde à la combinaison de plusieurs types de coopération sur une même activité.

N°4 Construisez un modèle économique pertinent et équilibré

Vous devez veiller, dans l'établissement du modèle économique à trouver un équilibre profitable à l'ensemble des membres et prévoir des possibilités d'ajustement.

Tenez compte du modèle économique de l'ensemble des structures et de la saisonnalité des flux financiers, afin de ne pas créer inutilement de déséquilibres de trésorerie.

N°5 Choisissez la forme juridique qui convient à votre projet de rapprochement

Vous devez choisir la forme qui convient aux objectifs que vous aurez fixés avec vos partenaires sur le rapprochement.

Il faut rédiger de manière précise, les documents contractuels encadrant la relation et s'assurer en permanence, de l'adéquation entre le niveau de formalisation juridique de la relation et l'intensité de la coopération afin de garantir la sécurité et la fluidité du modèle.

B. Je connais les acteurs qui pourront m'accompagner dans mes démarches

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un acteur incontournable pour accompagner les projets de rapprochement. Il va intervenir dans une phase de diagnostic partagé et affiner les besoins de chacune des parties prenantes (y compris les partenaires).

Après avoir partagé le diagnostic avec les parties prenantes, le DLA vous mettra en contact avec d'autres acteurs capables de vous accompagner sur des sujets précis¹².

Les consultants et experts thématiques peuvent intervenir à la suite du diagnostic DLA. Le consultant intervient généralement sur l'élaboration du projet commun, le choix du statut du rapprochement, l'accompagnement au changement, traitement des questions techniques qu'elles soient juridiques, fiscale, RH ou autre... Les avocats par exemple pourront intervenir selon leur domaine de spécialité, sur la question des formes juridiques du rapprochement (statuts, régime juridique applicable, rappel de la législation en matière de fusion par exemple, ...), du droit fiscal ou du droit du travail.

L'expert-comptable et le Commissaire aux Comptes. L'expert-comptable peut intervenir si le rapprochement le nécessite. Son rôle ne se limite pas à l'appui à la réalisation de vos états financiers. Il pourra en effet vous conseiller sur le type de rapprochement, l'évaluation des *actifs* et la partie agencement comptable et financier, ... Spécifiez-le dans la lettre de mission (le *contrat* que vous allez passer avec lui).

Son accompagnement est payant, mais c'est un investissement utile pour la pérennité de votre entreprise.

Si vous percevez plus de 153 k€ de subvention publique ou 153 k€ de dons et mécénat, vous avez normalement recours à un Commissaire aux Comptes (CAC) (2019).

De la même façon que pour l'expert-comptable, son métier ne consiste pas uniquement à certifier vos comptes. Son rôle est aussi de prévenir et signaler les risques et dispose d'un pouvoir d'alerte qui vous permettra de réagir vite si votre rapprochement est mal embarqué !

Pour tout acte touchant à des opérations de fusion, de scission ou d'apport *d'actif*, **un commissaire à la fusion** pourra être nommé. Son rôle est de garantir la transparence et l'équité de ces opérations. Il va rédiger un rapport qui se prononce sur les méthodes d'évaluation et sur la valeur de *l'actif* et du *passif* des entreprises concernées et expose les conditions financières de l'opération. Il doit être remis au moins trente jours avant la réunion des organes délibérants.

Le commissaire est désigné d'un commun accord par les structures concernées. Il peut aussi être désigné par le président du tribunal de grande instance dans certains cas.

La nomination d'un commissaire est-elle obligatoire ?

> pour les associations, la nomination d'un commissaire est obligatoire lorsque la valeur totale de l'ensemble des éléments *d'actifs* transférés est d'un montant au moins égal à 1 550 000 euros (pour 2019)¹³ ;

12. Pour trouver le DLA le plus proche de chez vous : <https://www.info-dla.fr/>

13. Décret n° 2015-1017 du 18 août 2015

> pour les sociétés par actions (SA, SAS, SCA) et sociétés à responsabilité limitée, toute opération de fusion doit nécessairement faire intervenir un commissaire à la fusion sauf si les actionnaires de toutes les sociétés participant à l'opération n'en décident autrement à l'unanimité.

Certains organismes de protection sociale complémentaire comme CHORUM peuvent aussi vous accompagner sur le volet humain de votre rapprochement notamment pour les GE et GCSMS : établir les contrats de prévoyance et de santé pour les nouveaux salariés, structuration RH, etc.

La banque sera l'interlocuteur adéquat si vous avez besoin de financer votre rapprochement. Il est à noter que les partenaires bancaires sont très prudents pour octroyer des crédits,

notamment sur certains types d'entreprises (comme les associations) ou sur certaines phases de vie de l'entreprise (création, difficulté).

Le banquier pourra par ailleurs vous aider à y voir plus clair sur vos besoins de financement et votre stratégie financière. Pour en savoir plus, reportez-vous aux guides du CR DLA Financement.

Le réseau France Active¹⁴ peut vous appuyer dans la consolidation de votre stratégie financière et vous proposer des financements pour faire levier sur l'offre bancaire. Le réseau propose des garanties bancaires, des prêts participatifs et des apports en fonds propres. Ces outils vont permettre de sécuriser votre projet, de financer plus facilement les besoins d'investissement et de fonds de roulement.

Des acteurs et des dispositifs dédiés à certaines formes de rapprochement : la création de Groupements d'Employeurs

Dans le but de consolider l'emploi associatif, plusieurs acteurs publics et associatifs se sont mobilisés pour soutenir et développer les Groupements d'Employeurs.

Le Fonjep (Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire) lance régulièrement des appels à projets pour permettre la création ou le développement de groupements d'employeurs associatifs ou toute autre forme de mutualisation via des aides aux postes ou des prêts.

En matière d'accompagnement, le Centre de ressources pour les groupements d'employeurs (<http://www.cрге.com/>) est à disposition de ses adhérents et des structures qui souhaitent créer un Groupement d'Employeurs. Il accompagne les porteurs de projet depuis la formulation des besoins jusqu'au démarrage du groupement lui-même. Le centre de ressources apporte des conseils variés : droit du travail, droit des sociétés, gestion des payes, stratégie commerciale et modèle économique.

Vous pourrez également vous faire accompagner par les acteurs sectoriels : les acteurs du secteur sportif (voir partie suivante) ou par la fédération nationale des GE culturels (<http://federonslesgeculture.com/>)

14. Pour en savoir plus, vous pouvez vous reporter : www.franceactive.org

C. Je n'oublie pas de m'appuyer sur les acteurs sectoriels

Votre réseau, votre fédération ou encore les pouvoirs publics peuvent appuyer votre démarche à différents niveaux, par exemple par de la mise en relation, par des temps d'échanges des membres des réseaux autour de la coopération, par du transfert d'expérience ou tout simplement de l'information.

Certains acteurs proposent également des programmes d'accompagnement dédiés au rapprochement.

En ce qui concerne l'insertion par l'activité économique (IAE) :

- > COORACE par exemple, accompagne les entreprises de l'ESS et principalement les SIAE, dans la structuration de Groupes Economiques et Solidaires (GES).

« Votre réseau, votre fédération ou encore les pouvoirs publics peuvent vous aider à différents niveaux »

- > La Fédération des Entreprises d'Insertion (FEI) accompagne ses adhérents à la création de Groupement Momentanée d'Entreprise (GME) pour favoriser l'accès aux marchés publics pour les SIAE (voir interview à la fin de cette partie). Plus largement la fédération met en réseau les entreprises, notamment par le biais de groupes filières, et les accompagne dans leurs projets et leur développement.

Pour le secteur social, médico-social et santé :

- > Le réseau Uniopss-Uriopss accompagne ses adhérents sur de nom-

breuses thématiques de rapprochement (voir encadré).

- > Dans ces secteurs, n'hésitez pas à solliciter également la Caisse d'Allocation Familiale, les Agences Régionales de Santé (ARS) ou les conseils départementaux. Ils peuvent également accompagner les associations qui se rapprochent, fournir des moyens financiers dédiés à l'amélioration des conditions de travail, à la formation, etc.

Pour le secteur sportif :

Dans le cadre de sa politique d'aide à la professionnalisation mise en place par le mouvement sportif sous l'égide des Comités Olympiques, les acteurs du secteur sportif (Profession Sport ou les Comités Olympiques Régionaux, Territoriaux ou Départementaux) ont développé des accompagnements des GE associatifs.

Pour le secteur de la culture :

- > L'association Opale¹⁵ (Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises) porte le Centre de Ressources du DLA culture, propose des ressources (guides, études, fiches pratiques, outils, ...). L'association capitalise et valorise des accompagnements à la consolidation des structures associatives, artistiques et culturelles. Opale est par exemple intervenue en appui au DLA, pour accompagner la fusion des réseaux départementaux de musiques actuelles en Ile-de-France (voir l'interview en 2^{ème} partie).

15. <https://www.opale.asso.fr/>

16. <https://www.fedelima.org/article104.html>

17. <https://le-rim.org/>

- > D'autres structures du secteur culturel peuvent également vous accompagner sur des sujets de coopération territoriale comme la Fedelima¹⁶, (Fédération de lieux de musiques actuelles) ou LE RIM¹⁷ (Réseau indépendant de la musique) en Nouvelle Aquitaine par exemple.



3 questions à [Cathy Bellec, conseillère technique stratégies associatives à l'URIOPSS Pays de la Loire](#)

«A qui se destine votre accompagnement ?

Nous accompagnons principalement nos adhérents mais aussi d'autres structures dans le cadre du DLA sur toutes formes de rapprochement.

Comment intervenez-vous ?

Généralement, nous travaillons avec les structures sur un diagnostic puis à la co-construction du projet commun pour aboutir au choix de la forme juridique. Il y a diverses questions qui sont évoquées selon le modèle de rapprochement : les ressources humaines, droit associatif, les questions comptables également (*refacturations*, transferts des *actifs*, ...). Nous mobilisons des ressources en interne (droit, RH) ou en externe pour les sujets plus pointus. Sur des projets plus complexes, notre rôle peut être aussi de coordonner un ensemble de prestataires.

Qu'est-ce que selon vous un bon accompagnement ?

Il doit permettre aux structures de faire le point sur leur motivation. Il doit aussi faciliter le choix d'une forme de rapprochement adaptée. Il faut signaler que dans beaucoup de cas la fusion n'est pas toujours la bonne solution.

LE ROLE DES FEDERATIONS

L'APPUI DE LA FÉDÉRATION DES ENTREPRISES D'INSERTION (FEI) POUR LA CRÉATION DE GROUPEMENTS MOMENTANÉS D'ENTREPRISE (GME)

Pouvez-vous présenter la FEI et sa mission ?

Nous fédérons les entreprises d'insertion pour partager et construire un modèle d'entreprise sociale inclusive avec des entrepreneurs engagés. La fédération est un catalyseur d'énergies et de projets. Notre maillage territorial nous permet d'être au plus près des adhérents tout en ayant un siège national actif sur le plaidoyer et quelques sujets stratégiques clés comme le développement de nouvelles filières et la responsabilité sociétale des entreprises inclusives.

Les GME ont tendance à prendre de l'ampleur, pouvez-vous nous en préciser l'objet ?

Il s'agit de se regrouper à plusieurs entreprises avec un accord momentané pour élaborer une offre commune en réponse à un marché. Il est conjoint lorsque chacun des membres n'est engagé que pour la partie qu'il exécute, il est solidaire quand tous les membres sont solidairement responsables de la totalité du marché. Lorsqu'il est conjoint, le plus souvent les entreprises désignent un mandataire qui va porter la responsabilité de la totalité du marché. C'est donc à la fois une opportunité de capter de nouveaux marchés, c'est aussi évidemment une part de risque qu'il faut cadrer et réduire au minimum.

Pourquoi les entreprises d'insertion ont intérêt à constituer des GME ?

Les entreprises d'insertion sont face aux marchés publics comme

toutes les TPE/PME, elles sont souvent trop petites pour être en capacité de répondre. Soit parce que le formalisme des marchés publics requiert des compétences que les plus petites ont moins, soit parce que la taille du marché est en inadéquation avec la taille de l'entreprise.

En effet, même si l'allotissement devrait être la règle, les marchés sont souvent de taille importante, le GME est un moyen d'atteindre la taille critique qui permet d'être en capacité de répondre et de pouvoir réaliser le marché dans de bonnes conditions.

Comment la FEI accompagne les entreprises d'insertion dans la constitution des GME ?

En faisant son métier de réseau, c'est-à-dire se faire rencontrer et construire des projets ensemble. Concrètement pour un marché à l'Assemblée Nationale sur le recyclage du papier, la fédération a pu très amont, proposer d'une part une clause sociale et d'autre part, inciter deux adhérents sur la même filière à répondre ensemble. Travailler avec une entreprise qui peut être par ailleurs son concurrent n'est pas si simple.

La première étape c'est de mieux se connaître, de partager sa façon de travailler. La fédération est là pour faire ce lien. Elle est là aussi pour appuyer les entreprises dans la rédaction du contrat de groupement. Les fédérations régionales organisent des formations pour bien maîtriser ce mode de réponse à des marchés en toute sécurité. Au final la fédération est là pour susciter, accompagner et sécuriser les adhérents et la réponse au marché.

Olivier Dupuis

Secrétaire Général de la FEI



CONCLUSION

Vous l'aurez compris, les processus de rapprochement sont complexes : pluralité des formes, technicité des enjeux de rapprochement, animation d'un collectif autour d'un projet, ... Nous espérons qu'avec ce guide, vous trouverez des éléments de méthode pour y voir plus clair à chaque étape de votre projet : vérifier ses motivations, choisir un partenaire, un objectif de rapprochement et une forme de rapprochement puis lancer le processus de rapprochement en prenant en compte quelques enjeux forts.

Retenons trois points cruciaux pour la bonne marche d'un projet de rapprochement. Tout d'abord la forme de rapprochement n'est pas la clé d'entrée pertinente. Le risque étant que la forme ne corresponde pas réellement à vos besoins. Il convient plutôt de faire un point sur vos motivations. Elles peuvent être d'ordre stratégique, économique, organisationnel, ... Ensuite, un projet de rapprochement quel qu'il soit, doit se faire sur la base d'une vision commune et d'un projet partagé. Enfin, tout processus de rapprochement doit reposer sur deux maîtres mots : la confiance

et la transparence. Il convient de communiquer régulièrement en ne cachant rien de vos objectifs, de vos forces mais aussi de vos faiblesses.

Pour vous aider dans toutes vos démarches de rapprochement, vous pourrez compter sur des acteurs comme le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement), les réseaux et fédérations, ainsi que les programmes et enveloppes financières auprès de certains partenaires publics et privés. Ne vous privez pas d'appuis extérieurs bienveillants !

Un rapprochement réussi peut vous permettre d'améliorer l'impact de votre projet. C'est aussi un gage de dynamisme pour le territoire : essaimage, activités induites ou renforcées par la présence d'initiatives collectives sur le territoire. L'économie géographique tend aujourd'hui à démontrer que le développement d'un territoire ne dépend pas que de ressources matérielles mais bien du dynamisme de ses acteurs... Acteurs de l'ESS, partenaires publics et privés, encourageons ces initiatives pour le développement des territoires !

LIENS UTILES

Bibliographie

- > Collection des guides du **CR DLA Financement, France Active**
- > **CR DLA Financement France Active, Bodin M.**, *Les enjeux juridiques et financiers de la coopération*, **Juris associations 564, 2017**
- > **CR DLA IAE**, *Appui à la création d'un Groupe économique solidaire (GES)*, **2017**
- > **CR DLA Sport**, *Mettre en place une démarche interfédérale*, **2010**
- > **DELOITTE**, *La notion de groupe dans les associations – Gouvernance, finances, régime juridique et fiscal*, **2014**
- > **EYNAUD Ph (coord.)**, *Restructurations terrain (de)mine !*, **Juris associations 493, 2014**
- > **LEMPEREUR et COLSON**, *Méthode de négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient*. **EDITION, Dunod, 2018**
- > **Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, AVISE**, *Accompagner les groupements d'employeurs non marchands*, **2015**
- > **UNIOPSS**, *La coopération : un levier pour faciliter l'innovation et le lien social dans les territoires*, **2016**
- > **URIOPSS Rhône-Alpes**, *La coopération entre les associations sanitaires et sociales, La fusion points de vigilance sur la dimension ressources humaines*, **2014**

Sites utiles

- > Le site de l'Avise **www.avise.org**
- > Le site de France Active : **www.franceactive.org**
- > Le site de Juris Association **www.juriseditions.fr**
- > Le site d'Opale : **www.opale.asso.fr**
- > Le site du Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs : **<http://www.cрге.com/>**
- > Le site de Fedelima : **<https://www.fedelima.org/article104.html>**
- > Le site du RIM : **<https://le-rim.org/>**
- > Le site de CHORUM : **<https://www.chorum.fr/>**
- > Le site de la fédération des entreprises d'insertion : **www.lesentreprisesdinsertion.org**



LEXIQUE

Actif. Dans le bilan comptable, l'actif représente le patrimoine de l'entreprise. Il est composé principalement des immobilisations, des stocks, des créances et des disponibilités.

Besoin en fonds de roulement (BFR). Besoin de financement lié au décalage entre les sorties et les entrées d'argent. Il peut être structurel ou conjoncturel. Il doit être anticipé et financé. Besoin en fonds de roulement = Actif circulant - Dettes d'exploitation (hors dettes financières).

Bilan comptable. Document qui synthétise à un moment donné ce que l'entreprise possède (l'actif) et ses ressources (le passif). Reflet du patrimoine et des dettes de l'entreprise, c'est un document essentiel de l'analyse financière. Il révèle des indicateurs de la santé financière de l'entreprise comme les fonds propres, le fonds de roulement et la trésorerie.

Clé de répartition. « Clé de répartition » est une notion de comptabilité analytique qui permet de déterminer le partage des charges indirectes, liées à plusieurs projets ou plusieurs structures (par exemple : un salarié qui travaille pour plusieurs structures, les frais d'électricité, les fonctions supports, ...). Pour chaque charge indirecte, il s'agira de déterminer la clé de répartition

qui conviendra la mieux pour répartir le plus justement la charge sur chacun des projets ou des structures.

Contrat. Selon l'article 1101 du code civil, le contrat est un « accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destiné à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations ». Il formalise notamment les droits et obligations de chacune des parties.

Contrats de partenariats. Contrat conclu entre deux entreprises ou plus afin de susciter un développement réciproque et équilibré via le partage d'outils, de savoir-faire et de signes distinctifs.

Une entreprise peut refacturer à ses partenaires le montant des frais qu'elle a engagé pour leur compte, soit pour leur montant qu'elle a effectivement payé, soit pour leur montant réel auquel s'ajoute une marge appliquée par elle.

Contrat de prestation de services. Contrat conclu entre deux parties ou plus (personnes morales et/ou physiques) par lequel une partie (ou plus) effectue(nt) une prestation de services au bénéfice d'une autre en contrepartie d'une rémunération. Les conventions de mutualisation, contrats de sous-traitance sont des contrats de prestation de services.

Mandat commercial. Contrat de mandat par lequel le mandant concède au mandataire le droit de conclure pour son compte des contrats commerciaux.

Mandat de gestion. Contrat de mandat par lequel le mandant concède au mandataire le droit de gérer tout ou partie de son patrimoine.

Pacte d'actionnaire. Contrat conclu entre actionnaires (ou associés) d'une société parallèlement à ses statuts afin d'organiser les mouvements de titres et le fonctionnement de l'entreprise. Il peut être signé par tous les associés ou par certains seulement. Étant un acte « secret » contrairement aux statuts, il n'est pas déposé au greffe du tribunal de commerce et les tiers n'en ont pas nécessairement connaissance. Ce type de contrat ne peut être conclu qu'entre entreprises commerciales non coopératives.

Passif. Dans le bilan comptable, le passif représente les ressources de l'entreprise. Il est composé des fonds propres et des dettes.

Refacturation. Opération qui consiste à facturer aux partenaires ou aux membres de son organisation (tête de réseau, groupement d'employeurs, etc) des frais avancés dans le cadre d'une mutualisation. Cette refacturation peut être assortie d'une marge.

Traité de fusion. Document écrit permettant aux différentes parties de formaliser leur accord de fusion. Une fois signé, le traité leur est opposable. Afin de garantir la transparence de l'information, les textes imposent désormais qu'un certain nombre d'éléments

soient mentionnés ou annexés au traité. Le projet de traité doit être mis à disposition des membres du CSE, des actionnaires des entreprises concernées (ou des membres en présence d'associations) avant la prise de décision de l'organe délibérant de chaque entité concernée.

Retrouvez toutes nos publications sur :
www.franceactive.org



Ce guide est cofinancé par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020