

LE VOCABLE

■ Mutation, fusion-absorption, fusion-crédit, apport partiel d'actifs, regroupement, mutualisation, scission : autant d'expressions auxquelles renvoie la notion de restructuration.

LES RAISONS

■ Se conformer à la logique de commande publique, atteindre une taille critique, investir pour se développer, contrecarrer la contraction des finances publiques, s'organiser face à la concurrence croissante.

LE CONTRAT

■ L'opération de restructuration prend la forme d'un contrat communément appelé « traité d'apport » ou « traité de fusion ».

LA CLÉ DU SUCCÈS

■ Les dirigeants associatifs insistent sur la nécessité de construire un projet commun.

RESTRUCTURATIONS

TERRAIN (DÉ)MINÉ !

Telle l'étincelle qui met le feu aux poudres, la restructuration associative n'est pas sans danger. La précaution première est donc de désamorcer les risques. Pour cela, des retours d'expériences, outils et dispositifs existent. Lumière sur les clés d'une opération réussie.

Dossier coordonné par Philippe Eynaud



SOMMAIRE

P. 19 — Faire face aux défis

P. 20 — Restructurations associatives : comment éviter l'échec ?

P. 23 — Le poids du régime juridique

P. 27 — Musiques actuelles : les restructurations au cœur de la production

P. 30 — Témoignage : « Restructurations culturelles : les adhérents, maîtres du jeu »

P. 31 — Petite enfance : l'évolution des normes gestionnaires et de la taille vont de pair

P. 34 — Témoignage : « Fusion : les effets positifs ont largement dépassé les externalités négatives »

P. 35 — Fusion : suivez le guide !

P. 37 — Tribune : « Évaluer le passif social des associations pour anticiper les coûts cachés de la fusion »

Pour répondre aux enjeux de pérennisation et de développement de leurs activités, de nombreuses associations choisissent une seule et même forme de rapprochement : la fusion. Ce phénomène – qui ne date pas d'aujourd'hui – est étonnant. Dans la panoplie des restructurations, la fusion fait en effet figure de solution complexe et douloureuse. Dès lors, il est raisonnable de s'interroger sur les moyens que le secteur associatif pourrait mobiliser afin de mieux faire face aux nombreux défis qui se présentent à lui sur le terrain des restructurations. Trois propositions semblent pouvoir être avancées.

RENFORCER LA COMPÉTENCE DES ACTEURS

La question des restructurations est une question complexe qui ne peut se résoudre sans la maîtrise d'un certain nombre de connaissances techniques. C'est d'abord le cadre juridique qui est primordial¹. Quel sera le périmètre de la restructuration ? Quelles démarches faut-il suivre ? Quel type de restructuration faut-il choisir ?

Derrière ces questions juridiques, d'autres questions surgissent. Quelles sont les étapes à franchir ? Combien coûte une restructuration ? Faut-il privilégier les mariages de raison² ? En définitive, réussir une restructuration et limiter l'impact des coûts cachés³ suppose donc de pouvoir articuler des connaissances juridiques, économiques, financières et organisationnelles.

DÉVELOPPER LA RÉFLEXIVITÉ SUR LE TERRAIN

Si la compétence technique est nécessaire, elle n'est certainement pas suffisante.

1. CPCA / France Active, résultat de l'enquête « Associations, comment faites-vous face à la crise ? », 2012 ; disponible sur www.franceactive.org.
2. Voir p. 23 de ce dossier.
3. Voir p. 35 de ce dossier.

Les restructurations ont une dimension plurielle. Les associations engagent en effet leurs projets lorsqu'elles se restructurent. Dès lors, des débats sont nécessaires. Ils doivent permettre à l'ensemble des acteurs concernés de faire entendre leur voix pour arriver à définir un plan concerté. Les témoignages et l'expérience d'autres acteurs associatifs sont alors essentiels⁴ pour développer une pensée réflexive.

ÊTRE PROACTIF POUR INVENTER DES SOLUTIONS NOUVELLES

Si l'on veut lutter contre les comportements mimétiques qui aboutissent à la généralisation des fusions, il est sans doute nécessaire



AUTEUR Fanny Gérôme
TITRE Directrice de la stratégie et des ressources, France Active



AUTEUR Philippe Eynaud
TITRE Maître de conférences HDR, IAE de Paris – université Panthéon-Sorbonne

que l'imaginaire des acteurs s'ouvre sur une pluralité de réponses. Pour cela, il faut développer la veille organisationnelle, chercher à se tenir informé des expérimentations de son secteur ou d'autres secteurs⁵. Il faut s'intéresser aux formes qui s'inventent en matière de mutualisation et de regroupement. Enfin, les associations doivent apprendre à être proactives afin de ne pas subir les restructurations⁶. Cet effort d'anticipation et d'imagination passe certainement par une meilleure articulation entre chercheurs et praticiens. C'est le sens en tout cas du partenariat engagé par l'IAE de Paris, France Active et Chorum autour d'une table ronde⁷ qui s'est tenue le 3 octobre 2013 et qui est à l'origine de la réalisation de ce dossier. ■

4. Voir p. 37 de ce dossier.
5. Voir p. 30 et p. 34 de ce dossier.
6. Voir p. 29 et p. 31 de ce dossier.
7. Voir p. 20 de ce dossier.
8. www.chaire-mai.org/parole-aux-acteurs/.

RESTRUCTURATIONS ASSOCIATIVES : COMMENT ÉVITER L'ÉCHEC ?

La compréhension de ce qui se passe dans les associations suppose à la fois d'examiner les dimensions qui les rapprochent d'autres organisations et leurs originalités. À partir de là, des pistes de réflexion peuvent être dégagées pour aider les associations à choisir les bons leviers leur permettant d'affronter sereinement leur nouveau contexte institutionnel.

Depuis de nombreuses années, le champ d'intervention de la puissance publique fait l'objet d'une importante reconfiguration. L'État cherche à rationaliser l'octroi des fonds publics au secteur associatif pour en compenser la relative rareté. Pour cela, il encourage les projets de fusion, de regroupement et toutes les formes de mutualisation. L'ambition affichée est claire : il s'agit d'éviter le saupoudrage de subventions et de permettre aux associations d'atteindre une taille critique, gage de leur efficacité économique et de leur pérennité. Un regard doit ainsi être porté sur la dimension implicite de ces objectifs qui participent, avec la régulation concurrentielle, d'une fragilisation d'un grand nombre d'acteurs associatifs.

LES ENSEIGNEMENTS DU SECTEUR MARCHAND

L'une des principales difficultés du chercheur qui s'engage dans l'étude des struc-

turations est la polysémie du terme. En l'absence d'une définition juridique précise, la notion de « restructuration » peut désigner des réalités multiples et fort variées : mutation, réorganisation, fusion, acquisition, regroupement, mutualisation sont autant de concepts rangés sous ce même vocable générique¹. Face à ce flou définitionnel, il est utile de trouver des éléments transversaux d'analyse. Un concept pertinent est celui de processus. Dans le secteur marchand, les restructurations sont souvent envisagées comme des processus mettant en jeu un ensemble de moyens et de ressources objectivables qui interagissent avec des éléments plus qualitatifs tels que l'organisation, les compétences ou le savoir-faire. Un processus suppose une démarche organisée pour faire face à la complexité des enjeux. La décision de restructuration est considérée comme stratégique et intentionnelle. Elle induit des changements faisant peser systématiquement des menaces sur l'emploi et des ruptures aux conséquences tant quantitatives que qualitatives.

Peu d'études permettent de dégager des évaluations fines et complètes des effets, directs et indirects, visibles et cachés, des restructurations dans le secteur marchand. Dès lors, les mouvements observés ne sont pas basés sur une approche rationnelle elle-même fondée sur des résultats fiables. La généralisation des pratiques de restructuration s'explique donc par des comportements mimétiques. D'autres facteurs jouent également dans le même sens : la diffusion des pratiques *via* les formations, les groupes d'échanges et les réseaux professionnels, le poids des normes ainsi que la pression des financeurs. Mais la banalisation induite par ces comportements mimétiques ne doit pas conduire à oublier ou à minimiser l'ampleur des effets produits sur le terrain. Même si l'on sait depuis Schumpeter² que toute destruction est créatrice, il ne faut pas oublier que les restructurations sont des vecteurs de déstabilisation, de rupture, de reconfiguration des territoires, d'interrogation sur l'identité des organisations et des membres qui les constituent.

LES RAISONS DES ÉCHECS DES ASSOCIATIONS

Les raisons qui justifient l'échec des restructurations associatives sont nombreuses et peuvent être classées en deux catégories : d'une part, les raisons que le secteur associatif partage avec l'ensemble du secteur économique et, d'autre part, les raisons qui lui sont propres.

Raisons communes à l'ensemble des acteurs économiques

Une intention stratégique floue, une mauvaise évaluation de la cible, une taille non adaptée des opérations, un écart de

taille trop important entre les organisations concernées, l'incompatibilité organisationnelle et culturelle des structures fusionnées, une mauvaise gestion du rapprochement sont autant de causes usuelles d'échec en matière de restructuration. Ce qui frappe au premier abord dans l'analyse de ces échecs est la simplicité récurrente des démarches engagées face à la complexité des enjeux. Une restructuration ne se joue pas que sur le plan économique et financier. Elle influe sur l'organisation des territoires, sur le champ social, sur les collectifs de travail, sur les individus... En outre, si la plupart des impacts sont immédiats, les effets différés et indirects sont loin d'être négligeables. Malgré cela, les restructurations sont généralement pensées et projetées dans le court terme. Il n'est donc pas étonnant que leur taux d'échec soit élevé.

La question oubliée est celle des coûts cachés. Dans la balance coûts/avantages, la primauté est presque toujours donnée aux avantages immédiats : économies d'échelle, gains financiers, rationalisation. Ainsi sont généralement mis de côté les coûts différés liés aux dysfonctionnements organisationnels et humains, plus difficiles à cerner, à mesurer et à prévoir. Ils sont relativement nombreux. Parmi ceux-ci, on retrouve : la fusion des systèmes d'information, la perte de mémoire de l'organisation, le déficit de compétence, l'occultation de savoirs tacites, la culpabilité des cadres impliqués, le sentiment d'insécurité, la résistance au changement des salariés, la baisse de la motivation, le manque d'innovation, ou encore l'émergence de conflits latents. Les restructurations impliquent des arbitrages longs qui posent la question de la justice organisationnelle. Les individus peuvent en effet avoir la perception que la restructuration remet

“ Les associations se retrouvent trop souvent à devoir arbitrer, en période de crise, entre une orientation de type *social business* et une normalisation gestionnaire répondant aux nouvelles attentes des pouvoirs publics ”

en cause le contrat psychologique implicite conclu avec leur organisation.

Raisons propres au secteur associatif

L'inertie, voire la tétanisation des acteurs associatifs face aux décisions à prendre en matière de restructuration représente la première cause d'échec, notamment au sein des associations d'éducation populaire³. Parmi celles-ci, on observe des processus de décision d'autant plus longs que les enjeux sont importants. Les associations attendent trop souvent que l'extérieur vienne trancher à leur place et les contraigne à agir. Ce faisant, la décision est tardive et l'association se retrouve en position de faiblesse. Confrontés à des situations difficiles et dans l'urgence, les dirigeants associatifs peuvent être amenés à prendre des décisions non compatibles avec les valeurs de l'association. Une autre raison d'échec tient au développement d'une régulation concurrentielle par les pouvoirs publics. Elle augmente les clivages entre les associations et les entreprises mais aussi entre les associations elles-mêmes. Elle met à mal leur capacité d'initiative et bride leur potentiel d'innovation⁴. Dès lors, les restructurations sont essentiellement envisagées sous forme de fusion-absorption au détriment des autres formes envisageables. Si le but affiché est la rationalisation du tissu associatif, il semble cependant illusoire de penser que des décideurs publics – ayant pour principale ambition de réduire le nombre d'associations au niveau local – puissent diriger efficacement l'action

sociale sur un territoire au moyen d'une telle régulation. Il faut sans doute voir là une fascination typiquement française pour la logique des grands ensembliers.

Enfin, les restructurations échouent par l'adoption de modèles strictement organisationnels visant la performance économique. De tels modèles occultent la place essentielle occupée par le projet et par la dimension institutionnelle dans les associations. Ce phénomène est accentué par l'arrivée de dirigeants associatifs avec de nouveaux profils. Les « gens du métier » sont progressivement remplacés par des gestionnaires formés, pour une grande part, dans le secteur marchand. La confrontation au sein des associations de ces deux types d'acteurs (professionnels centrés sur leurs missions / managers focalisés sur les indicateurs de gestion) pose des problèmes de communication et fragilise les associations au moment où elles doivent prendre des décisions en matière de restructuration. En définitive, les associations se retrouvent trop souvent à devoir arbitrer, en période de crise, entre une orientation de type *social business* et une normalisation gestionnaire répondant aux nouvelles attentes des pouvoirs publics – convertis au *new public management*.

LEVIERS ISSUS DE RESTRUCTURATIONS RÉUSSIES

Il faut aider les associations à sortir du piège de l'isomorphisme et des comportements mimétiques. Les associations ont des caractéristiques propres. En tant qu'acteurs ●●●

1. R. Beaujolin-Bellet, G. Schmidt, *Restructurations d'entreprises*, La Découverte, coll. « Repères », 2012.

2. Joseph Schumpeter (1883-1950) est un économiste autrichien. La notion de « destruction créatrice » a été développée dans son ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie* paru en 1942.

3. J.-L. Laville, R. Sainsaulieu, *L'Association : sociologie et économie*, Fayard, coll. « Pluriel », 2013, p. 308-312 et p. 349-351.

4. Pour un dossier d'ensemble sur l'initiative associative, v. JA n° 485/2013, p. 18 et s.

●●● de l'économie sociale et solidaire (ESS), elles ne peuvent être appréhendées au travers des seuls mécanismes de marché. Leurs équilibres économiques dépendent aussi des principes de redistribution et de réciprocité⁵. Dès lors, la réalité des associations ne peut se réduire à la lecture de leur budget ou à celle de leur compte de résultat. Leur activité ne repose pas uniquement sur des ressources marchandes ou monétaires ; elle met aussi en jeu des ressources non marchandes et non monétaires. En d'autres termes, les associations sont en capacité de combiner différentes ressources. Le festival musical de Roskilde au Danemark est un exemple intéressant de cette mixité de moyens mobilisés. Son succès démontre en effet qu'une petite équipe de salariés est à même d'organiser un événement de très grande ampleur en articulant son action et son organisation autour d'un projet fédérateur, mobilisant ainsi de nombreux acteurs bénévoles. Au total, la réflexion sur l'hybridation des ressources est un préambule à respecter.

Toute réflexion préalable à une restructuration doit prendre en compte le profond historique de la vie associative. Le fait associatif ne repose pas sur un contrat mais, comme l'a montré Durkheim⁶, sur la solidarité. Cette dernière peut s'organiser sur différents registres d'action : action domestique, entraide, aide sociale, mouvement social, action multilatérale⁷. En pratique, l'histoire d'une association se construit autour d'un ou deux registres. Cette construction singulière est à la source de l'identité de l'association. Dès lors, toute restructuration doit tenir compte de ce que l'on pourrait qualifier de code génétique de l'association. En interrogeant dans le temps présent le passé de l'association, il est possible de prévenir et

d'éviter un grand nombre d'effets pervers consécutifs aux restructurations. L'épaisseur historique est un bon moyen pour décrypter la parole vivante des acteurs et pour engager, dans le cadre d'un débat argumenté, une discussion sur l'avenir de l'association.

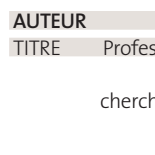
Une réflexion doit être engagée autour des instruments de gestion. Pour accompagner les restructurations, il faut disposer d'outils de gestion à même de concilier la logique gestionnaire et la logique citoyenne au sein des associations. Des exemples existent en Amérique du Sud avec des instrumentations s'inscrivant dans la gestion sociale⁸. Selon qu'une association s'inscrit dans le registre de l'entraide ou de l'aide sociale, sa configuration sera différente. Dans le premier cas, les usagers sont des parties prenantes internes et, dans le deuxième cas, ces mêmes acteurs sont des parties prenantes externes⁹. Gérer une restructuration, c'est être attentif à ces particularités. C'est aussi prévoir, anticiper, discuter, négocier, mettre en œuvre, accompagner, évaluer, capitaliser, apprendre. Tout cela ne peut se faire sans concertation avec l'ensemble des parties prenantes internes et externes. Quel

partage des responsabilités peut-on prévoir pour accompagner le processus de restructuration ? Comment peut-on réguler collectivement le processus ? L'enjeu des restructurations ne porte pas que sur le territoire sur lequel elle s'impose, mais aussi sur les outils de la gouvernance que les associations sont capables de construire sur ces mêmes territoires¹⁰.

Pour penser la question des restructurations associatives, il faut replacer le débat à l'intérieur des préoccupations et des enjeux associatifs. Les associations doivent donc être force de propositions. Plutôt que de se contenter de répondre à l'injonction sociale, elles doivent reprendre l'initiative. À la concurrence non avouée entre associations doit succéder une coopération assumée. Passer d'une logique défensive à une logique offensive est sans doute la première chose à faire pour affronter le nouveau contexte institutionnel. Tout cela ne pourra cependant réussir sans un outillage pratique et une attention particulière portée aux projets originaux de mutualisation et de regroupement qui s'inventent en marge de la pression des tutelles. ■



AUTEUR Géraldine Schmidt
TITRE Professeur à l'IAE de Paris, directeur de la recherche et responsable scientifique de la chaire MAI



AUTEUR Jean-Louis Laville
TITRE Professeur du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), chercheur LISE (CNRS – CNAM) et Ifris



AUTEUR Philippe Eynaud
TITRE Maître de conférences HDR, IAE de Paris – université Panthéon-Sorbonne



9. Pour un dossier d'ensemble sur les parties prenantes, v. JA n° 438/2011, p. 17 et s.
10. C. Hoarau, J.-L. Laville, *La Gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, Érès, 2008.

5. J.-L. Laville, R. Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 65-94.
6. Émile Durkheim (1858-1917) est un sociologue français.
7. J.-L. Laville, R. Sainsaulieu, *op. cit.*, p. 65-94.
8. G.C. França Filho, « La gestion sociale », in J.-L. Laville, A.D. Cattani, *Dictionnaire de l'autre économie*, Gallimard, 2006.

En principe, lorsqu'une association cesse ses activités, elle procède à sa dissolution et à sa liquidation. Cela signifie que ses salariés sont licenciés, ses actifs réalisés, son passif apuré et le solde de la liquidation, s'il est positif, est dévolu à un autre organisme conformément à ce qui est décidé par l'assemblée générale ou prévu par les statuts de l'association dissoute. Toutefois, lorsque l'opération n'a pas pour objectif de faire cesser les activités de l'association, la restructuration ne prend pas la forme d'une dissolution suivie d'une liquidation mais d'un transfert total ou partiel d'activité suivant ce qui est prévu par les parties. Ces opérations sont couramment pratiquées entre associations, voire entre associations et organismes de formes différentes.

Les opérations de restructuration les plus fréquentes entre associations sont :

- la fusion-créeation : une nouvelle association est créée et le patrimoine des deux associations (ou plus) est dévolu à la nouvelle association ;
- la fusion-absorption : une association (dite « l'apporteuse » ou « l'absorbée ») transmet son patrimoine à une autre association préexistante (dite « la bénéficiaire » ou « l'absorbante ») ;
- la scission : une association est séparée en deux, chaque partie étant apportée à un autre organisme ;
- l'apport partiel d'actifs : une association apporte une branche d'activité à un autre organisme et poursuit en son sein ses autres activités.

QUALIFICATION JURIDIQUE DE L'OPÉRATION

L'opération de restructuration est un acte à titre onéreux conclu entre deux personnes

1. Ont seules la capacité à recevoir des libéralités les associations visées par l'article 6 de la loi du 1^{er} juillet 1901, les associations reconnues d'utilité publique, culturelles et celles soumises au droit local d'Alsace-Moselle ainsi que les unions agréées d'associations familiales.
2. L. du 1^{er} juill. 1901 relative au contrat d'association, JO du 2.

3. Com. 12 juil. 2004, n° 03-12-672.
4. Ass. nat., projet de loi n° 1536 relatif à l'économie sociale et solidaire, 8 nov. 2013, art. 41.
5. Par exemple, pour le transfert des créances, C. civ., art. 1690.

LE POIDS DU RÉGIME JURIDIQUE

La restructuration entraîne le transfert des droits et des obligations de l'association apporteuse à l'association bénéficiaire. Elle engendre aussi le transfert des salariés et la dissolution sans liquidation de l'association apporteuse. Focus sur le régime juridique de la restructuration.

morales, l'une transférant à l'autre des droits et des obligations moyennant des contreparties. La délimitation de ce qui est transféré va dépendre du type d'opération : dans toutes les fusions, les effets porteront sur l'ensemble du patrimoine de l'apporteuse (transfert universel de patrimoine), tandis que dans le cadre d'un apport partiel, ce qui sera transféré devra être circonscrit. L'acte à titre onéreux s'oppose par définition à la libéralité, acte à titre gratuit sans contrepartie. Cette distinction a son importance, toutes les associations n'ayant pas la capacité juridique de recevoir des libéralités¹. De plus, du point de vue fiscal, les libéralités sont en général plus lourdement taxées. Si les contreparties prévues par les parties ne sont pas suffisantes, les autorités – fiscales et judiciaires, par exemple – vont chercher à requalifier une telle opération en libéralité et en tirer toutes les conséquences. À noter enfin que l'opération de restructuration prend la forme d'un contrat communément appelé « traité d'apport » ou « traité de fusion ».

CADRE JURIDIQUE

Contrairement au droit des sociétés, ni la loi du 1^{er} juillet 1901² ni aucun autre texte législatif ou réglementaire n'organise les restructurations associatives. Ainsi, notamment en droit des sociétés, la loi prévoit et aménage le transfert universel du patrimoine. Un régime de publicité obligatoire est prévu qui a pour effet de rendre opposable l'opération aux tiers, et notamment aux créanciers de la société apporteuse. Il n'existe rien de tel pour les associations. On pourrait se demander si, de ce fait, une telle opération est possible. La pratique, la doctrine et la jurisprudence³ admettent cette possibilité et le projet de loi sur l'économie sociale et solidaire (ESS) le confirme en y consacrant tout un article⁴. Sans encadrement particulier, l'opération devra suivre les règles du droit commun⁵ qui ne sont pas forcément les plus adaptées. Du fait de l'absence de réglementation, il convient de respecter un ensemble de précautions et de procéder à un certain nombre de démarches. ●●●

●●● DÉMARCHES JURIDIQUES

Les démarches à réaliser reposent sur une analyse préalable approfondie de la situation de l'association apporteuse.

Délimiter le périmètre de la restructuration

Lorsque l'opération ne porte que sur une partie des activités gérées par l'association, la première chose à faire est de délimiter les activités transférées car, de cette délimitation, découleront les actifs et le passif transférés en fonction de leur affectation au sein de l'association apporteuse. Pour les éléments communs à plusieurs activités, la difficulté sera de répartir ceux qui restent dans l'association d'origine et ceux qui sont transférés. Une comptabilité distincte des activités facilite grandement cette tâche.

Qu'en est-il des sommes inscrites dans les fonds propres de l'association ? Autrement dit, comment savoir s'il faut ou non transmettre ces fonds ? L'association devra répartir avec le plus d'objectivité possible les fonds propres en fonction de leur origine.

Répertorier les éléments d'actif et de passif nécessitant des démarches particulières

Il en sera ainsi notamment pour les opérations suivantes.

→ **Les immeubles** : l'opération de transfert devra être réalisée avec l'intervention d'un notaire qui formalisera un acte authentique constatant l'apport et effectuera les formalités de publicité foncière.

→ **Les créances** : théoriquement, chaque créancier devra donner son accord exprès au transfert de sa créance. À défaut d'accord du

créancier, l'apporteur devra régler les dettes concernées avant la réalisation de l'opération. En pratique, cette procédure sera limitée aux créances à termes successifs – à savoir, plus particulièrement les emprunts contractés par l'association.

→ **Les emprunts** : la plupart des contrats de prêt prévoient une clause d'exigibilité immédiate en cas de cession, de fusion, d'apport ou de toute autre modification de la personne morale. Dès lors, l'apporteur et le bénéficiaire devront, préalablement à l'opération de restructuration, entreprendre des démarches auprès des organismes prêteurs et des cautions pour obtenir leur accord écrit du transfert du prêt à la bénéficiaire. Ce transfert peut même figurer au titre des conditions suspensives de l'opération et, dans ce cas, si le transfert des prêts n'était pas accordé, l'opération de restructuration ne pourrait pas se réaliser.

→ **Les dettes** : il convient de notifier la restructuration à chaque débiteur au moyen d'une signification par acte d'huissier⁶, ce qui permet de transférer la créance à la bénéficiaire. En pratique, cette procédure pourra être réservée aux dettes importantes ou litigieuses et les autres débiteurs seront informés par courrier.

→ **Les contrats** : il n'existe pas de disposition permettant le transfert automatique des contrats en cours, ni de résiliation automatique de ceux-ci en cas de restructuration. Dès lors, il convient, avant l'opération, de recenser l'ensemble des contrats en cours de l'apporteur, avec leurs dates d'échéance et les délais de résiliation. Ce recensement exhaustif permettra d'étudier les clauses propres à chaque contrat et de voir lesquels de

ces contrats seront automatiquement transférés, sans démarche particulière, et lesquels nécessitent l'accord du cocontractant – il en sera ainsi de tous les contrats *intuitu personae*. En principe, un avenant doit être établi pour chaque contrat. Ce recensement des contrats permettra également d'étudier l'ensemble des engagements contractuels de l'apporteur et, éventuellement, de les limiter en résiliant les contrats qui se révéleront inutiles ou en double après la restructuration. Cette étape s'anticipe car les délais de résiliation peuvent être longs.

→ **Les subventions** : elles sont toujours accordées à une personne morale déterminée et, bien souvent, ont une affectation précise. Leur transfert doit impérativement faire l'objet d'un accord écrit (nouvelle délibération, avenant au contrat de subvention, etc.). Les associations recenseront les subventions qui ont été accordées et versées mais non encore utilisées et celles qui ont été promises et non encore versées. Dans ces deux cas de figure, apporteur et bénéficiaire devront démarcher la collectivité concernée pour obtenir son accord écrit. Si des subventions ont été versées et non utilisées, il faudrait même, dans l'idéal, que l'association apporteur rembourse lesdites sommes et demande à la collectivité de les verser à l'association bénéficiaire. À défaut de réaliser ces démarches, le risque pour l'apporteur est d'avoir à rembourser les subventions ou les reliquats de subventions non utilisées au moment de la restructuration.

→ **Les agréments et certifications** : nombre d'associations exercent tout ou partie de leurs activités grâce à des agréments spécifiques. Le plus souvent, ces agréments ne sont pas transmissibles. Dès lors, la bénéfi-



“ Les membres de l'apporteur devront manifester la volonté de devenir membres de la bénéficiaire car leur adhésion n'est pas automatique ”

ciaire devra faire les démarches pour obtenir les agréments en question. Il en est de même des certifications. Dans les secteurs sanitaire et médico-social, les restructurations entraînent le transfert des autorisations délivrées par l'organisme de tutelle – notamment par l'agence régionale de santé (ARS) et le conseil général – : le transfert des activités, quelle qu'en soit la forme, ne peut avoir lieu qu'avec leur accord. C'est pourquoi la réalisation de l'opération sera toujours sous condition suspensive de l'obtention des accords des autorités de tutelle. Compte tenu des délais pour obtenir ces accords, il est préférable de réaliser les demandes officielles auprès des autorités de tutelle au moins six mois avant la fin de l'exercice comptable.

→ **Les contentieux et sinistres en cours** : ils seront recensés et une information sera apportée à la bénéficiaire afin qu'elle ait une connaissance de l'étendue de ses obligations au jour du transfert.

EFFETS JURIDIQUES SUR LES ASSOCIATIONS EN PRÉSENCE ET LES MEMBRES

Les membres de l'association apporteur peuvent devenir membres de l'association bénéficiaire. C'est en tout cas un engagement qui est généralement pris par la bénéficiaire vis-à-vis de l'apporteur : elle s'engage à accepter ses membres. Pour autant, les membres de l'apporteur devront mani-

fester la volonté de devenir membres de la bénéficiaire car leur adhésion n'est pas automatique. L'apporteur peut demander à ses membres de remplir un bulletin d'adhésion au moment de l'assemblée générale extraordinaire et communiquer la liste des membres à la bénéficiaire. Cela implique que, en amont, l'association apporteur ait une parfaite connaissance de ses membres. De même, doit être évoqué le sort des administrateurs de l'apporteur car ils ne deviennent pas automatiquement administrateurs de l'association bénéficiaire. D'ordinaire, les associations en présence prévoient qu'un ou plusieurs administrateurs de l'apporteur siègeront au conseil d'administration de la bénéficiaire. ●●●

6. C. civ., art. 1690.

PROJET DE LOI ESS

ENCADREMENT DES RESTRUCTURATIONS ASSOCIATIVES

La loi intervient souvent après la pratique et les restructurations entre associations n'y font pas exception. Le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire, dans son article 41, encadre ces opérations en précisant comment elles doivent être adoptées par chaque association. Il prévoit, comme pour les sociétés, la publication du projet de fusion dans un journal d'annonces légales, l'intervention d'un commissaire à la fusion ou à la scission – si la valeur des apports dépasse un certain montant. D'autre part, le projet de loi prévoit que certaines dispositions du code de commerce s'appliquent aux associations, et plus particulièrement celles concernant les effets sur les dettes et les créances des associations en présence.

●●● Cette disposition est à aménager au cas par cas : cette capacité peut être limitée à un nombre d'administrateurs et/ou dans le temps (un mandat ou deux, par exemple). Des postes au bureau de l'association bénéficiaire peuvent également être prévus. Les aménagements sont à discuter et à arrêter par les parties avant la réalisation de l'opération et devront figurer de manière précise dans le traité d'apport.

Il serait risqué, du point de vue de la qualification juridique de l'opération, de prévoir une fusion ou un apport dans lequel l'apporteuse n'aurait aucun siège au conseil d'administration et sans que les membres de l'apporteuse ne puissent devenir membres de la bénéficiaire. Ces engagements font partie des contreparties promises par la bénéficiaire à l'apporteuse.

Enfin, une révision des statuts votée en même temps que l'opération de restructuration par la bénéficiaire est souvent indispensable pour adapter les statuts à la restructuration : dénomination de l'associa-

tion, but de l'association, moyens, membres et clauses relatives à la gouvernance telles que le nombre de sièges prévu au conseil d'administration. Un préambule rappelant la genèse de la restructuration pourra également être ajouté à ce moment-là.

PROCESSUS DE DÉCISION AU SEIN DES ASSOCIATIONS EN PRÉSENCE

Une restructuration implique plusieurs réunions des organes statutaires, chaque réunion marquant un peu plus l'avancée du projet. A minima, les associations réuniront chacune deux conseils d'administration : le premier votera le principe de la restructu-

ration et, éventuellement, ses modalités ; le second adoptera le traité et décidera de convoquer l'assemblée générale extraordinaire et fixera son ordre du jour. Enfin, chaque association tiendra son assemblée générale extraordinaire pour accepter définitivement la restructuration et le traité. Cette assemblée permettra également à la bénéficiaire, si besoin, de modifier ses statuts. La réunion des organes des associations sera également articulée avec le volet social de l'opération : la décision de restructurer une association a des incidences pour les salariés qui nécessitent de respecter les règles à appliquer en matière de consultation des représentants du personnel.

La restructuration devient définitive lorsque les assemblées générales extraordinaires de toutes les associations en présence se sont prononcées, sauf s'il subsiste des conditions suspensives qui n'ont pas encore été levées. Dans ce cas, la réalisation de la fusion est différée jusqu'au jour où la condition suspensive est levée, celle-ci devant intervenir dans les délais prévus dans le traité.

Enfin, les parties effectueront les formalités consécutives à la réalisation de l'opération, notamment auprès des services fiscaux, de la préfecture et de l'Urssaf.

Ainsi, les restructurations entre associations sont possibles et largement pratiquées mais nécessitent de multiples démarches qu'il convient d'anticiper pour donner toutes les chances de succès à l'opération. ■



AUTEUR Anne-Sophie de Sury
TITRE Avocat Fidal Clermont-Ferrand, pôle associations et organismes sans but lucratif

Depuis quelques années, la culture gagne en visibilité en tant que secteur d'activité de l'économie sociale et solidaire (ESS), notamment via ses représentants associatifs. Les fédérations et réseaux d'acteurs régionaux culturels adhèrent aux chambres régionales de l'économie sociale et solidaires (Cress) et des confédérations nationales regroupant syndicats d'employeurs et/ou fédérations, telles que l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) ou la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac), se font entendre dans l'espace public. Il faut dire que si, traditionnellement, la culture n'est pas associée à l'économie sociale et solidaire – à l'inverse du service à la personne, des associations pour le maintien de l'agriculture paysanne (AMAP) ou des recycleries, par exemple –, les associations culturelles représentaient, en 2011, plus de 20 % de l'ensemble des associations¹ et 9,7 % du budget cumulé de l'ensemble du secteur associatif.

Les activités culturelles sont diverses, mais au sein des associations ayant pour objet la culture, les initiatives liées aux musiques actuelles sont très nombreuses. Les associations spécialisées dans les musiques actuelles représentent ainsi plus de 10 % des associations culturelles employeuses².

Le monde des musiques actuelles regroupe des entreprises aux logiques diverses, mais les associations y jouent un rôle moteur. Ces dernières sont inégalement réparties selon les étapes de la filière de production économique. Elles sont principalement présentes en aval de la filière ainsi qu'auprès des artistes amateurs et de ceux qui débutent dans la profession puisque leurs projets culturels et d'utilité sociale sont liés à une dimension territoriale de proximité.

MUSIQUES ACTUELLES : LES RESTRUCTURATIONS AU CŒUR DE LA PRODUCTION

La crise de l'industrie des musiques enregistrées engendre des mutations dans l'ensemble des activités liées aux musiques actuelles. Le rôle des associations, central dans ce secteur, s'en trouve redéfini, tout comme les modes de financement.

Aussi, la baisse des ventes des musiques enregistrées et, plus largement, la crise économique ont-elles conduit les acteurs liés aux musiques actuelles à entreprendre mais aussi à subir de nombreuses mutations, le tout amenant une restructuration générale du paysage associatif impliqué dans ce domaine.

PLACE DES ASSOCIATIONS DE MUSIQUES ACTUELLES

À compter de la fin des années 1990, le terme « musiques actuelles » fut adopté par les pouvoirs publics en tant que catégorie d'intervention administrative pour désigner les « autres musiques » – qui n'étaient pas des musiques « savantes » écrites, « classiques » ou « contemporaines » –, celles dont les activités n'étaient pas ou étaient peu soutenues par l'État. Elles n'étaient pas enseignées dans les conservatoires et s'étaient développées via le marché et les initiatives privées, favorisées par la multiplication de la pratique en amateur³. Face, d'une part, à un modèle

de musique classique patrimonial aux métiers différenciés et spécialisés et, d'autre part, à un modèle privé orienté vers le profit, de nombreuses initiatives locales portées par des amateurs ont vu le jour en France dans la seconde partie du XX^e siècle. C'est de ce maillage qu'émergèrent des associations qui allaient être prises en compte par le ministère de la Culture sur l'ensemble du territoire français à compter du premier ministère de Jack Lang (1981-1986), bien souvent parce qu'elles géraient un lieu de diffusion et proposaient une programmation sur la saison – à l'image du Confort moderne à Poitiers ou de La Laiterie à Strasbourg –, ou bien parce qu'elles avaient monté un festival ayant acquis une visibilité nationale – tel que les Transmusicales de Rennes ou les États du rock à Montpellier. Soutenues par l'État et/ou les collectivités territoriales, de telles associations de diffusion fonctionnent encore aujourd'hui et sont adhérentes de fédérations impliquées dans l'économie sociale et solidaire – FédéliMa, par exemple. La plupart ●●●

1. V. Tchernonog (dir.), « Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions », Adde et Fondation Crédit coopératif, 2013 ; V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français : mesures et évolutions*, 2^e éd., Éditions Juris / Dalloz, 2013.

2. Opale, enquête « Les associations culturelles employeuses en France », nov. 2008.
3. G. Guibert, *La Production de la culture. Le cas des musiques amplifiées en France*, IRMA/Seteun, 2006.



●●● de ces associations fonctionnent selon un modèle « d'économie plurielle », incluant une part marchande (billetterie, *merchandising*), une part non marchande (subventions publiques) et une part non monétaire avec une forte dimension réciproitaire⁴. Leur projet artistique et culturel est certes basé sur la diffusion, mais elles prennent aussi en charge d'autres activités, comme l'accompagnement d'artistes, les résidences ou la gestion de studios de répétition, ce qui les amène à travailler avec les musiciens locaux et donc à être ancrées au sein d'un territoire de proximité, entre le quartier et la région, en fonction des types d'activités périphériques dans lesquelles elles s'investissent au-delà de la diffusion.

Dans une filière de production économique des musiques actuelles donnée, allant de l'artiste au public, on constate que les structures associatives se situent davantage en aval, du côté des lieux de diffusion et des festivals, plutôt qu'en amont, du côté de la production – traditionnellement représentée par des sociétés commerciales qui investissent et ont besoin de capitaux⁵. Toutefois, l'analyse de la filière permet de constater qu'il n'y a pas, au sein des musiques actuelles, une filière « commerciale », une autre « institutionnelle » et une troisième liée à « l'économie sociale et solidaire » comme le présentent certains professionnels, notamment des syndicats d'employeurs. On s'aperçoit au contraire que les différentes logiques économiques sont imbriquées les unes avec les autres, en particulier dans le modèle production privée / diffusion associative ou institutionnelle. En adoptant, pour l'analyse, une autre entrée, basée cette fois sur le niveau de professionnalisation des artistes de musiques actuelles, on constate alors qu'il existe des structures associatives exerçant

des activités de production de spectacles ou d'organisation de tournées mais qu'elles sont focalisées sur les artistes « émergents », la logique marchande capitaliste se concentrant sur les artistes confirmés, à toutes les étapes de la filière.

TENDANCES DE L'ÉVOLUTION DES MUSIQUES ACTUELLES

La particularité des musiques actuelles, par rapport à d'autres domaines de la culture, est l'interconnexion qui existe entre une part industrielle de l'activité (le commerce physique et numérique des musiques enregistrées et sa couverture médiatique) et une part dédiée au spectacle vivant, plus hétérogène, moins capitalistique et marchande, davantage liée aux scènes locales au moins pour les artistes débutants, de niveau « intermédiaire » ou œuvrant dans des genres musicaux très spécialisés. Or, la chute vertigineuse des ventes de disques depuis une dizaine d'années a eu de nombreuses répercussions sur l'ensemble de l'économie des musiques actuelles, y compris dans sa part associative. Les artistes et leurs représentants ont cherché à compenser la baisse de revenus des ventes de disques par une augmentation de leurs recettes liées au spectacle, ce qui a généré une hausse tendancielle des coûts de plateau, surtout pour les « têtes d'affiche ». Les lieux et festivals associatifs ont ainsi dû faire face à une hausse des coûts de programmation, les spectacles qu'ils achetaient aux producteurs étant plus chers, ce qui a eu pour effet d'accroître le risque qu'ils prenaient. D'autre part, augmenter le prix de la place de concert auprès des usagers pour pallier cette hausse de coûts ne correspond bien souvent pas aux projets culturels des associa-

tions de musiques actuelles qui cherchent à favoriser la découverte artistique et l'accessibilité des publics. Une autre solution, celle d'augmenter la capacité des jauges pour accroître le public potentiel et augmenter ainsi le chiffre d'affaires de la billetterie, peut aussi poser problème⁶. De surcroît, il faut tenir compte de la baisse ou, pour le moins, de la stagnation des aides publiques aux associations dans une période de restriction budgétaire⁷.

Cet ensemble de contraintes résultant, en amont, de l'industrie de la musique et des producteurs privés s'est ajouté à un mouvement de concentration à la fois horizontal – logiques de 360 degrés qui amènent les producteurs phonographiques à contrôler les activités liées au spectacle vivant – et vertical – volonté d'intégrer les fonctions en amont et en aval. Dans l'économie du spectacle vivant, cela conduit, par exemple, les multinationales investies dans le spectacle vivant ou bien les principaux producteurs phonographiques à racheter les structures de billetterie de spectacles qui deviennent stratégiques en matière d'information auprès des clients au moment où une part de plus en plus importante des billets pour les spectacles sont achetés par Internet, y compris ceux qui se déroulent dans des lieux ou des festivals associatifs.

RESTRUCTURATIONS ASSOCIATIVES LIÉES AUX MUSIQUES ACTUELLES

La conjoncture difficile à laquelle doivent faire face les associations œuvrant dans les musiques actuelles et qui s'explique à la fois, comme on l'a vu, par des raisons internes au secteur – baisse des ventes de disques et évolution du comportement des usagers liée au développement d'Internet –

EN 2011, LES ASSOCIATIONS CULTURELLES REPRÉSENTAIENT, plus de 20 %

de l'ensemble des associations et 9,7 % du budget cumulé de l'ensemble du secteur associatif. Les associations spécialisées dans les musiques actuelles représentent quant à elles plus de 10 % des associations culturelles employeuses.

et externes – crise économique – poussent les acteurs à modifier leurs stratégies. Cela passe d'abord par la recherche de nouveaux modes de financement, notamment en matière de partenariats privés, de mécénat avec des clubs d'entreprise ou de mutualisation de certaines activités, notamment liées au développement durable⁸. Même si l'activité en est encore à ses prémices, le *crowdfunding* peut aussi constituer une nouvelle source de financement pour les projets de musiques actuelles, notamment les tournées et les spectacles. Par la mise en relation d'un artiste avec les fans et les promesses d'achat de billets de concerts, les lieux peuvent plus facilement programmer des artistes peu connus sans augmenter les risques, et les collaborations en « circuits courts » entre artistes et lieux peuvent se développer, ce mécanisme possédant des dimensions à la fois économiques et politiques – par sa dimension de démocratie participative. Cela passe également par un changement de perspective du fonctionnement de l'activité, l'idée étant de penser le fonctionnement des lieux ou des festivals associatifs dans une logique territoriale, un

environnement donné, dans sa singularité, incluant une diversité d'acteurs – associatifs, mais aussi publics ou privés. Dans ce cadre, une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)⁹ peut être créée, comme pour le lieu de musiques actuelles Le Fil à Saint-Étienne ou bien le festival Le Jardin du Michel à Buligny, l'objectif étant de rassembler et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes¹⁰ dans une perspective de multipartenariat sur une aire géographique de proximité. Si certaines SCIC sont créées *ex nihilo*, d'autres sont issues d'une transformation d'associations. Des initiatives moins formelles peuvent aussi être mises en œuvre permettant de réaliser des diagnostics territoriaux à la base d'évolutions programmatiques, comme les dispositifs Solima. Ils sont initiés par les acteurs des musiques actuelles eux-mêmes¹¹ et coconstruits avec les autres partenaires. Enfin, les initiatives liées aux musiques actuelles ont tout à gagner de l'expérimentation de nouvelles formes collectives d'organisation en réseau, telles que la production de données statistiques partagées qui donnent de la visibilité et du sens aux activités réalisées par les structures ou, plus largement, par la mise en place de plateformes collaboratives¹². Autant d'éléments qui tendent à montrer qu'une situation économique défavorable est aussi un terreau propice à des restructurations porteuses d'avenir. ■



AUTEUR Gérôme Guibert
TITRE Maître de conférences en sociologie, université Paris 3 – Sorbonne-Nouvelle

4. L. Gardin, *Les Initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'état*,  r s, 2006.
5. G. Guibert, D. Sagot-Duvauroux, « Musiques actuelles :  a part en live. Analyse économique d'une filiere culturelle », DEPS et IRMA, 2013.

6. G. Guibert, P. Eynaud, « La course à la taille dans le secteur associatif des musiques actuelles. De la crise de sens à la proposition alternative d'une plateforme collaborative », *Recma* n  326, 2012.
7. V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français : mesures et évolutions*, 2   d.,  ditions Juris / Dalloz, 2013.

8. www.lecollectifdesfestivals.org.
9. S. Emin, G. Guibert, « Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales », *Innovations – Cahiers d'économie et de management de l'innovation*, 2009, vol 2, n  30.

10. Pour un dossier d'ensemble sur les parties prenantes, v. *JA* n  438/2011, p. 17 et s.
11. V. Bezsonoff, S. Thomas, P. Berthelot, « Solima, une mise en mouvement collectif », *Zic Boom* n  55, 2013, p. 12-18.
12. G. Guibert, P. Eynaud, *op. cit.*



TÉMOIGNAGE

« Restructurations culturelles : les adhérents, maîtres du jeu »

LUCILE RIVERA-BAILACO
CHARGÉE DE MISSION CENTRE DE RESSOURCES CULTURE
POUR LES DISPOSITIFS LOCAUX D'ACCOMPAGNEMENT (DLA),
ASSOCIATION OPALE¹

C'est en 2003, au cœur de la crise de l'intermittence, qu'une poignée de compagnies de théâtre du Maine-et-Loire ont pris conscience de leur isolement et ont souhaité se structurer collectivement. Dix ans plus tard, le groupement Structures-artistes associés solidaires (SAAS) compte trente-cinq adhérents, dont vingt-huit compagnies et sept professionnels du spectacle vivant, et occupe trois lieux mutualisés. Il aura cependant fallu deux ans de maturation pour que les statuts soient finalisés et rendent compte avec clarté des principaux enjeux : le fonctionnement solidaire, démocratique et participatif, ainsi que l'absence de jugement artistique entre membres comme garantie d'indépendance artistique. Son premier objectif est de promouvoir et faire reconnaître la place déterminante de l'acte artistique dans la société.

Lorsque, en 2008, les premiers bâtiments sont loués, les salariés administratifs accueillis et le matériel stocké, le SAAS passe un cap. En outre, selon Virginie Brochard, membre de la compagnie OeilduDo et coreprésentante du SAAS, « en échangeant au quotidien avec des gens qui sont face aux mêmes difficultés, en partageant des conseils et des expériences, plus personne ne peut avoir le sentiment d'être coincé devant une porte fermée ». Au fil du temps, les membres coopèrent ainsi à toutes les

étapes de la production (mutualisation de matériel et d'emplois) et de la diffusion des œuvres artistiques (publication d'un catalogue commun des spectacles en tournée, autogestion du festival Ça chauffe).

Si la gouvernance globale de l'association est assurée lors des assemblées générales mensuelles et, juridiquement, par des coreprésentants tournants, des commissions rythment également la vie du SAAS sur l'échange de pratiques, le fonctionnement interne ou l'organisation, par exemple, d'une causerie entre acteurs, institutions et collectivités. En définitive, il ne se fait que ce que les adhérents décident de faire. Ce seront toujours les projets artistiques qui primeront. Le SAAS n'est pourtant pas qu'un simple outil au service de l'artistique : il constitue un renfort permettant de mieux se situer dans le paysage et d'agir davantage sur son territoire ; il devient ainsi un outil artistique en soi.

En Rhône-Alpes, une expérience de rapprochement entre structures culturelles a vu le jour en 2010 et s'est organisée en quelques années en pôle territorial de coopération économique (PTCE). À l'origine du *cluster* culture et coopération, une quinzaine d'entreprises et d'associations culturelles de l'agglomération stéphanoise qui souhaitaient partager des interrogations sur leurs modes de fonctionnement, leurs modèles économiques, leur gouvernance,

et construire ensemble des réponses innovantes tant pour elles-mêmes que pour le collectif. À ce titre, une mise en réseau a été instaurée, un groupement d'employeurs créé (GE) ainsi qu'une pépinière d'activités. Parmi ces acteurs, le cinéma Le France, aujourd'hui trésorier du GE, entendait trouver dans le collectif de nouvelles ressources pour la survie de son activité. Ce cinéma associatif d'art et d'essai, fonctionnant depuis 1975, se trouvait en 2009 en situation de redressement judiciaire. Habitants, salariés, spectateurs, associations décidèrent de se mobiliser pour le racheter et c'est le projet de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) les 3C qui a été choisi pour sauvegarder cet espace emblématique de Saint-Étienne.

Aujourd'hui, la SCIC compte 367 associés répartis en plusieurs collèges : salariés, professionnels, personnes morales (associations partenaires, entreprises), collectivités, spectateurs (près de 300). S'il n'a pas encore totalement sécurisé son avenir, le cinéma, en adhérant au *cluster*, a trouvé de nouveaux partenaires pour ses projets, un outil permettant de mutualiser l'emploi partiel et d'optimiser les ressources disponibles. Plus fondamentalement, il partage les contraintes et réussites avec d'autres acteurs de son réseau élargi et inscrit son action dans un socle de valeurs partagées collectivement. ■

La question de la taille critique de l'organisation, qui semble, pour l'heure, ne pas avoir été formellement exprimée dans le champ de l'accueil collectif des enfants de moins de six ans, s'y est néanmoins récemment invitée de manière implicite avec l'arrivée des entreprises lucratives dans le champ de l'accueil collectif et les pratiques de délégation de service public (DSP). Bien qu'encore marginal, ce dernier mouvement interpelle cependant parce qu'il implique l'évolution des normes de taille tant du point de vue de l'opérateur de l'accueil collectif que du financeur. L'appréciation de l'arrivée d'entreprises lucratives semble avoir évolué en faveur d'interlocuteurs ressentis comme mieux à même de répondre aux nouvelles contraintes budgétaires au détriment d'organisations associatives, parentales et de petite taille.

Le fonctionnement de ces nouveaux opérateurs privés lucratifs caractérisé par la division opérée entre le niveau fonctionnel centralisé et en charge de la gestion et le niveau opérationnel ou établissement d'accueil du jeune enfant (EAJE)¹ localisé rompt avec un schéma d'organisation local associant étroitement accueil et gestion. Assiste-t-on, dans cette situation, à un changement de norme du point de vue de la taille dans le secteur de l'accueil collectif des enfants de moins de six ans ? Les considérations de taille s'y présentent-elles désormais comme une norme de gestion de ce secteur ?

PHOTOGRAPHIE D'UNE TAILLE OPÉRATIONNELLE PEU MODIFIÉE ET D'UNE TAILLE GESTIONNAIRE REVISITÉE

Si l'on s'en tient aux seules informations disponibles à l'échelle hexagonale², on observe que l'augmentation importante du

PETITE ENFANCE : NORMES GESTIONNAIRES ET TAILLE DES STRUCTURES VONT DE PAIR

Choix internes ou logique de commande publique : l'évolution en faveur d'organisations de grande taille s'éloigne du modèle associatif parental. Désormais, la « norme de gestion tacite » orientée par la nécessité d'avoir des structures de petite taille est reconsidérée au profit d'une priorité donnée à une certaine forme de performance de gestion.

nombre de places d'accueil depuis 1999 est le produit d'un double mouvement entre, d'une part, l'augmentation relative du nombre de places par établissement et, d'autre part, la création d'établissements de petite ou moyenne taille. L'augmentation modérée du nombre de places par établissement (niveau opérationnel) est aussi reliée à la transformation de places de haltes-garderies de faible capacité d'accueil en « multi-accueils » permise par l'évolution de la réglementation en 2000³. Ces données nationales ne permettent cependant pas de mesurer le nombre et la qualité des organisations assurant la gestion des établissements – une association, une collectivité ou une entreprise de crèche pouvant gérer plusieurs établissements – et encore moins d'apprécier l'évolution du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) que sont les associations, les mutuelles et les coopératives.

Tout d'abord, l'analyse des informations relatives à la région Bretagne permise par la lecture des *listings* transmis par les services de protection maternelle et infantile (PMI) des quatre départements permet d'apprécier une taille de l'établissement qui varie peu selon la forme juridique (ESS, établissement public, établissement lucratif). La capacité d'accueil des établissements du secteur de l'ESS n'est inférieure que de 1,7 place à la capacité d'accueil moyenne. À ce niveau, la question de savoir quels sont les évolutions et mécanismes qui ont conduit des organisations de petite taille et parentales au moment de leur création à se conformer à la taille des autres organisations en charge de l'accueil du jeune enfant mérite d'être posée.

Ensuite, cette photographie de l'accueil régional breton permet de mettre en évidence une dissociation entre le ●●●

1. L'association Opale soutient depuis 25 ans les initiatives des arts et de la culture de l'économie sociale et solidaire (ESS) : organisation de rencontres et de formations, notes méthodologiques, observation de l'emploi

associatif, etc. Elle porte également la mission de centre de ressources culture pour les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) destinés à consolider les emplois dans les structures d'utilité sociale. www.opale.asso.fr.

1. Terme associé au décret n° 2010-613 du 7 juin 2010 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans (JO du 8).

2. Drees, études 2005, 2007, 2010, 2011.

3. Décr. n° 2000-762 du 1^{er} août 2000 relatif aux établissements et services d'accueil des enfants de moins de six ans et modifiant le code de la santé

publique, JO du 6 ; B. Chastennet, « L'accueil collectif et en crèche familiale des enfants de moins de six ans en 2004 », Drees, *Études et résultats* n° 446, déc. 2005 ; G. Bailleau, « L'offre d'accueil collectif des enfants de moins de six ans en 2006 », Drees, *Études et résultats* n° 608, nov. 2007.

●●● niveau opérationnel et le niveau gestionnaire qui n'affecte plus uniquement les établissements à gestion municipale. La distinction des deux sphères, qui s'exprime aussi au sein d'établissements associatifs le plus souvent inscrits dans le champ éducatif ou de l'action sociale ou médico-sociale, peut être couplée avec une mise à distance géographique entre le siège gestionnaire et l'établissement d'accueil. Cette nouvelle configuration renvoie à la question du périmètre de négociation démocratique lorsque les décideurs associatifs ne sont plus nécessairement les habitants de la commune où se situe l'établissement d'accueil.

Enfin, l'exploration des dossiers de la PMI de chacun des cent treize établissements départementaux finistériens permet de mettre en évidence une évolution de la taille sur une trentaine d'années. Les tailles opérationnelle et gestionnaire y apparaissent reliées au contexte territorial et institutionnel. Cette évolution, telle qu'elle s'exprime à la lecture des documents, peut être divisée en trois périodes. Une première période d'apparition des premières crèches et haltes-garderies à partir de la fin du XIX^e siècle précède les années 1982-2000 marquées par la naissance d'une politique du jeune enfant et caractérisées par le développement, la structuration et la professionnalisation des établissements. Enfin, la troisième période, contemporaine, est marquée par l'émergence et le renforcement des contraintes gestionnaires de maîtrise et de rationalisation.

Cette évolution, qui semble avoir affecté toutes les organisations quel que soit leur statut, peut être caractérisée au sein des associations par un premier mouvement de déparentalisation des établissements relié à la professionnalisation de l'encadrement. À partir de ce constat, la question du lien entre



le désengagement des parents en matière d'accueil des enfants et la professionnalisation de la gestion entraînant la croissance d'organisations non parentales œuvrant sur un territoire plus vaste ou dans un cadre plus diversifié peut opportunément être posée. Ce mouvement et ses motivations méritent en effet d'être décryptés à un double niveau, endogène et exogène, à savoir celui des opérateurs et celui des financeurs.

TAILLE GESTIONNAIRE : ENTRE DYNAMIQUES D'ACTEURS DE TERRAIN ET CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES

À l'exception du seuil minimal de dix places et des obligations d'encadrement professionnel variables selon la taille, la réglementation portant sur l'accueil collectif des enfants de moins de six ans⁴, comprise

comme traduction formelle du cadre de référence institutionnelle, n'exprime pas de préférence en faveur d'une certaine taille.

Les injonctions institutionnelles en faveur d'organisations de grande taille, non explicitement exprimées dans la loi, se traduisent plutôt de manière dérivée sous forme de régulations motivées par un double objectif de création de places et de sécurisation budgétaire. Au chapitre de ces injonctions dérivées, l'expérience du traitement centralisé de 20 % de l'enveloppe du dispositif d'aide à l'investissement petite enfance mis en œuvre entre 2004 et 2007, réservé aux entreprises de crèches d'envergure régionale ou nationale, représente une véritable traduction de l'encouragement à la création de places par la préférence donnée aux grands gestionnaires.

Au niveau local, les pratiques d'appels d'offres en cours dans le champ de l'accueil



collectif depuis les années 2006-2007, bien que marginales, confirment la préférence donnée aux organisations de grande taille et la faveur des communes et communautés de communes pour les entreprises de crèches (49 %). Les délégataires du secteur de l'économie sociale et solidaire sont eux-mêmes des organisations associatives ou mutuelles spécialisées ou multiservices qui s'inscrivent sur un territoire qui dépasse le seul périmètre communal (38 %)⁵. Le recensement de pratiques d'enchères électroniques normalement uniquement applicables à ce qui est quantifiable⁶ semble, d'autre part, confirmer la priorité donnée aux chiffres et à la gestion par rapport à toute autre considération.

Du point de vue des opérateurs de l'accueil, tout se passe comme si la lecture chiffrée de l'activité par les agents des caisses d'allocation familiales nécessitait une optimisation de la performance de l'établissement



rattachée à la diminution des coûts de fonctionnement, dont un certain nombre pourraient être réduits par le recours aux pratiques d'économie d'échelle. Si l'on en croit certains articles et communiqués de presse, cette recherche d'ajustements et d'optimisation de la gestion, justifiée par un souci de viabilité et de pérennisation financière, semble pouvoir être apparentée à celle observée dans l'ensemble du secteur

marchand qui se traduit par des rachats, des fusions ou la recherche de liquidités⁷. Ce mouvement semble en tout cas bien éloigné des préoccupations de primauté donnée à l'enfant et à ses parents telles qu'exprimées dans bon nombre de projets éducatifs transmis aux parents dans les lieux d'accueil. En définitive, la question de la taille porte donc moins sur le périmètre de l'accueil en tant que tel que sur l'organisation de la gestion pour laquelle une norme implicite semble devoir s'imposer. Entre l'expression « *small is beautiful* » empruntée au titre de l'ouvrage de l'économiste humaniste et keynésien Ernst Friedrich Schumacher⁸ – dont certains des fondateurs de crèches parentales pourraient se revendiquer pour signifier leur attachement à une organisation à taille humaine – et l'entreprise de crèche cotée en Bourse aux États-Unis⁹ ou financée par des fonds d'investissement en France¹⁰, la définition de la « bonne taille » de l'accueil collectif – et particulièrement de l'accueil associatif du jeune enfant – reste à écrire. Celle-ci doit pouvoir s'exprimer du point de vue de convergences susceptibles de concilier les attentes des financeurs, des professionnels, des enfants et des parents qui, dans le cadre de l'économie sociale et solidaire, renvoient aux questions de plus-values sociales et sociétales. ■



AUTEUR Yannig Robin
TITRE Doctorant en sociologie, laboratoire Labers, université de Bretagne occidentale, Brest

4. Décr. n° 2010-613, préc.

5. *Bulletin officiel des annonces des marchés publics*, sept. 2011.

6. Dir. 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, considérant 16. Ces pratiques d'appels d'offres ont été confirmées dans la circulaire NOR PRM1001610C du 18 janv.

2010 (*JO* du 20), dite « circulaire Fillon » ; pour un dossier d'ensemble, v. *JA* n° 432/2011, p. 18 et s.
7. « Crèches d'entreprises : Babilou surfe sur la forte demande », *Les Échos*, 2 août 2011 ; « La crèche à l'américaine », *Marketing magazine* n° 83, 1^{er} janv. 2004, p. 10 ; communiqué de presse des groupes Galia gestion et La Part de rêve, « Galia gestion et Amundi PE accompagnent le développement de la part de rêve avec une

levée de 2,5 millions d'euros », *La Part de rêve*, 11 avr. 2011.
8. E.F. Schumacher (1911-1977), *Small Is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered* (« Small Is Beautiful : une société à la mesure de l'homme »), 1973.
9. « La crèche à l'américaine », *Marketing magazine* n° 83, préc.
10. « Crèches d'entreprises : Babilou surfe sur la forte demande », *Les Échos*, préc.



TÉMOIGNAGE

“ Fusion : les effets positifs ont largement dépassé les externalités négatives ”

PIERRE CAPRON
DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE VAL-DE-MARNE ACTIF
POUR L'INITIATIVE (VMAPI)

Val-de-Marne actif pour l'initiative (VMAPI) est une association départementale, membre des réseaux nationaux France Active et Initiative France. Ayant pour mission de soutenir la création et la reprise d'entreprises, notamment de très petites entreprises, et de développer les projets relevant de l'économie sociale et solidaire (ESS) sur le territoire du Val-de-Marne, l'association est issue de la fusion en 2011 de quatre associations infra-départementales. Elle réunit aujourd'hui plus de cent bénévoles et dix salariés permanents. Retour sur un processus complexe et délicat, dont l'association est ressortie très sensiblement renforcée.

Le contexte. Jusqu'en 2010, les quatre associations ayant fusionné au sein de VMAPI peinaient à développer leur activité et à assurer une visibilité satisfaisante de leur action. Confrontées à la gestion de dispositifs complexes avec des moyens humains limités, ces associations souffraient manifestement d'une taille insuffisante, source à la fois de faible efficacité et d'une grande fragilité. Peu à peu, l'idée que la réunion de ces associations partageant des projets associatifs relativement proches permettait, à moyens constants, d'avancer vers plus de cohérence et d'efficacité a fait son chemin.

Un processus long et complexe. Si les différentes parties prenantes¹ – financeurs, administrateurs, partenaires et salariés – se sont assez rapidement accordées sur le constat de ces limites, le chemin vers la fusion a malgré tout nécessité quatre longues années de réflexions et d'échanges, marquées par une succession d'avancées et de reculs. Chacune des parties prenantes, qui ne constituait d'ailleurs pas forcément un groupe homogène, a ainsi pu être amenée à exprimer tour à tour ses inquiétudes et ses exigences. Dans un contexte de forte défiance, il est rapidement apparu nécessaire de bannir le vocable de « fusion » au profit de « mutualisation », plus facilement acceptable. Et c'est finalement au moment où tout processus de rapprochement semblait devoir être abandonné que les différents acteurs, un peu placés au pied du mur, ont décidé de franchir irrémédiablement la barrière qui les séparait. Le facteur déclenchant a été assurément l'accord de deux des présidents des associations concernées de faire passer l'intérêt de la fusion et du projet avant leurs prérogatives personnelles.

Les difficultés. La réunion des assemblées générales extraordinaires de fusion a inscrit le point de départ officiel de la nouvelle entité fusionnée. Mais ce processus, commencé bien longtemps auparavant, s'est poursuivi aussi bien au-delà. Aux démarches administratives multiples s'est

ajouté un inévitable déménagement, rendu nécessaire par la réunion de l'ensemble du personnel dans des locaux communs. La fusion a également été le point de départ d'un processus progressif de confrontation puis d'uniformisation des méthodes de travail, de formation du personnel puis de réorganisation des tâches et des missions de chacun des membres de l'équipe. Tout cela ne s'est pas fait sans heurts ni résistances. L'année de la fusion a ainsi été marquée par une évidente stagnation de l'activité. Et l'association a dû faire face à deux départs conflictuels (sur dix salariés), néanmoins immédiatement remplacés.

Des résultats positifs. Fort heureusement, d'autres effets plus positifs ont pu être rapidement perçus : aux traditionnelles économies d'échelle, finalement assez secondaires, sur quelques postes de charges (locations immobilières, honoraires comptables, etc.), l'association a surtout vu son activité progresser de 40 % l'année qui a suivi la fusion, à effectifs pratiquement constants. La visibilité de son action auprès des bénéficiaires et des partenaires s'en est trouvée grandement améliorée, son professionnalisme s'est globalement accru et sa gouvernance en est sortie renforcée et renouvelée. Dans le cas présent, les effets positifs de la fusion ont donc très largement dépassé les quelques externalités négatives subies. ■

Le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire (ESS) propose de combler en partie le vide juridique sur les opérations de fusion associative. Un nouvel article 9 bis pourrait être inséré dans la fameuse loi 1901¹ concernant, d'une part, les règles de forme applicables aux fusions entre associations, comme l'extension aux associations de l'obligation de nomination d'un commissaire aux apports et à la fusion, et, d'autre part, les formalités de publicité dans un journal d'annonces légales². Une attention particulière doit être accordée à l'adoption de la loi ESS car d'autres dispositions pourraient avoir un impact sur le déroulement d'un projet de fusion.

Désengagement d'un financeur, consolidation d'un emploi aidé, désaffectation des

FUSION : SUIVEZ LE GUIDE !

Les opérations de fusion présentent une complexité culturelle et juridique réelle pour le monde associatif. Or, ce mouvement de concentration est régulièrement prescrit aux dirigeants associatifs. À ce titre, il existe des remèdes permettant de réguler les effets indésirables causés par de telles opérations.

mécènes, insolvabilité des utilisateurs... Quelles réorganisations ont été imaginées dans les territoires pour concilier performance et utilité sociale ? La pratique de la fusion en est une et ce choix commence à faire son entrée dans la panoplie du diri-

geant associatif. Le terme recouvre différentes formes de restructuration : la fusion-absorption, la fusion-crédation, l'apport partiel d'actifs et la scission³. Elle correspond toujours à la forme la plus poussée de coopération car il s'agit de la mise en commun des patrimoines de deux (ou plus) associations aboutissant à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle.

GUIDE PRATIQUE

Afin que les associations puissent anticiper et préparer au mieux d'éventuelles fusions, le Centre de ressources DLA Financement propose – en collaboration avec la mutuelle Chorum, le Crédit coopératif et l'IAE de Paris – un guide pratique intitulé « Association & fusion : mariage d'amour ou de raison ? ». Pédagogique et pratique, cette publication revient à la fois sur la définition, les motivations et les étapes constitutives de la démarche de fusion entre associations, mais aussi sur ses acteurs clés. S'adressant aux responsables associatifs de tous secteurs et à leurs partenaires, le guide leur apporte une vision globale de la problématique pour en mesurer les avantages comme les risques. Il aborde les différentes formes de fusion

et les autres possibilités, puis détaille les étapes de la fusion : à quoi correspondent-elles ? Quelle est la durée de ces phases ? Que doit-on faire ? Et avec qui ? Basé sur vingt-deux cas rencontrés, dont treize dans le secteur médico-social, le rapprochement est présenté en quatre phases symboliques : rencontre, fiançailles, mariage et vie de couple. Ce guide est également un outil pour animer débats et groupes de travail sur cette thématique.

► Disponible sur
www.solfia.org et
www.guidescnar.fr.



RÉUSSIR LES FIANÇAILLES...

Le principal enseignement de l'étude conduite⁴ par le Centre de ressources DLA Financement⁵ fait écho aux nombreux échecs constatés lors de fusions entre grandes entreprises : la mise en commun de deux forces ne donne pas automatiquement des résultats dépassant la somme des deux forces isolées. Car, si la fusion peut permettre des économies d'échelle sur les achats groupés, les frais de siège, voire sur la masse salariale, elle peut aussi coûter très cher, générer des franchissements de seuils et la nécessité de créer de nouvelles fonctions (qualité, communication, juridique, veille). Les auteurs en stratégie d'entreprise identifient le concept de synergie ●●●

1. Pour un dossier d'ensemble sur les parties prenantes, v. JA n° 438/2011, p. 17 et s.

1. L. du 1^{er} juill. 1901 relative au contrat d'association, JO du 2.
2. Ass. nat., projet de loi n° 1536 relatif à l'économie sociale et solidaire, 8 nov. 2013, art. 41.

3. V. en p. 23 de ce dossier.
4. « Association & fusion : mariage d'amour ou de raison ? » ; voir encadré ci-dessus.
5. Anciennement CNAR Financement.



●●● comme la principale clé de voûte : administrative, technique ou commerciale, la complémentarité donne une légitimité forte à ce type d'opération. C'est dire que l'objectif recherché se trouve plutôt du côté de l'avantage compétitif que de celui de la réduction des coûts. Plusieurs témoignages de fusion entre associations mettent ainsi en avant les synergies administratives : « Nous étions très bons en ressources humaines, mais un peu faibles en comptabilité, et pour l'autre association, c'était l'inverse. » Concernant le seul cas rencontré en zone rurale isolée, la fusion a donné à voir autrement la nouvelle entité : « Aujourd'hui, nous sommes considérés comme un acteur économique alors qu'avant, nous faisons du social. »

... POUR CONSTRUIRE UN PROJET COMMUN

Mariage d'amour ou de raison, la fusion suppose l'harmonisation de deux projets associatifs, de deux équipes, de deux offres au public ; elle conduit également à un changement d'échelle. C'est pourquoi les dirigeants associatifs rencontrés insistent sur la nécessité de construire un projet commun entre les deux conseils d'administration puis, très rapidement, avec les bénévoles et les salariés. Au stade des premières rencontres, la transparence sur les risques potentiels ou les aspects non négociables permet d'éviter l'abandon de la démarche. Le travail en équipe pendant cette période facilite la convergence des pratiques et l'ajustement entre les missions. Après la fusion, les témoignages s'accordent sur l'importance de capitaliser les premiers résultats positifs pour éviter le syndrome du « c'était mieux avant ».

FUSION

FEUILLE DE ROUTE DU PROJET

- Retenir des critères de choix pour l'autre association et s'attarder sur la compatibilité en matière de missions, de services, de culture.
- Repérer les éléments déclencheurs d'une fusion : est-ce le bon moment ?
- Partager des motivations pour faire ensemble et fixer les résultats attendus.
- Organiser la future gouvernance et construire le projet avec les bénévoles et les salariés.
- Évaluer les coûts directs et indirects en anticipant l'impact de la fusion sur les organisations.
- Valider le nouveau modèle économique et les besoins financiers inhérents.
- Vérifier l'acceptation du nouveau projet et des moyens à couvrir par les financeurs publics et privés.
- Lancer la communication externe et ne pas perdre de vue la communication interne.
- Ajuster entre les risques anticipés et les risques avérés car les nouveaux équilibres, humains et économiques, se stabilisent au fur et à mesure de la vie commune.
- Se faire accompagner en amont, mais aussi après la première année de vie commune si besoin !

Si l'on compare la vague actuelle de fusions entre associations avec les différents cycles qu'a connus le secteur lucratif, on constate que la diversification conglomérale n'a pas percé dans le secteur : parmi les fusions rencontrées, la diversification est soit horizontale (structures ayant la même activité), soit verticale (structures ayant des activités complémentaires). Les entretiens avec les dirigeants associatifs font néanmoins apparaître que les tensions, les enjeux et les coûts sont clairement moins importants

lorsque la fusion se déroule entre projets associatifs similaires (douze cas) que lorsque la fusion aboutit à une extension du projet (dix cas).

Le Centre de ressources DLA Financement poursuit désormais ses travaux sur les mutations économiques des associations avec le volet regroupement : vingt rapprochements associatifs seront retenus dont dix pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), ces derniers sous l'égide du Labo de l'ESS⁶. ■



AUTEUR Véronique Martin
TITRE Chargée d'études,
Centre de ressources DLA Financement



TRIBUNE

“ Évaluer le passif social des associations pour anticiper les coûts cachés de la fusion ”

JEAN-BAPTISTE MOUGÉL
DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT ET DES PARTENARIATS CIDES,
MUTUELLE CHORUM

Nos services de gestion et nos délégués régionaux, qui assurent la relation avec les adhérents dans les territoires, sont de plus en plus confrontés à des situations de restructuration d'associations. D'abord dominants dans les secteurs les plus réglementés et concurrentiels, notamment le médico-social et les services à la personne, les regroupements touchent aujourd'hui l'ensemble des secteurs associatifs tels que le sport, l'animation ou encore la culture. Qu'il s'agisse de fusion-absorption ou de fusion-crédation, ces restructurations sont accélérées par les difficultés financières de certains secteurs associatifs. La mise en liquidation et les appels à reprise d'associations en difficulté constituent autant d'opportunités de développement en matière d'activités, de couverture territoriale, de ressources pour les associations repreneuses. Les fusions sont donc principalement motivées par des besoins de renouvellement, de diversification et/ou de changement d'échelle pour faire face, notamment, à la concurrence et répondre aux appels d'offres.

Un accompagnement social insuffisant

De notre point de vue, ce phénomène peut être source de préoccupation car si elles permettent de créer des synergies nouvelles, les fusions sont souvent peu anticipées et

donc insuffisamment préparées par les associations, qui n'ont de surcroît pas le réflexe de se faire accompagner sur tous les volets : sociaux, économiques, fiscaux. En particulier, le réflexe d'information à l'assureur est loin d'être acquis. Pourtant, les organismes de protection sociale complémentaire sont un partenaire et une partie prenante¹ essentiels. Ils sont les seuls à même de réaliser l'audit des contrats en cours (prévoyance, santé, retraite, compte épargne-temps, épargne salariale) et, au besoin, d'harmoniser les régimes. D'autre part, ils sont en capacité d'évaluer le passif social des associations fusionnantes.

caractérisée par son avancée en âge puisque 13,3 % des salariés de l'économie sociale et solidaire (ESS) ont 55 ans et plus². Ce phénomène est particulièrement vrai pour la population encadrante, 38 % des cadres de l'ESS ayant 50 ans et plus³. Aussi, l'analyse du passif social est-elle indispensable afin d'établir précisément le montant des provisions pour départ à la retraite des salariés repris. Et ce, d'autant que certaines conventions collectives prévoient des indemnités de fin de carrière allant jusqu'à sept mois de salaire. Enfin, il ne faut pas oublier que les restructurations peuvent avoir des conséquences sur l'absentéisme et la sinistralité en entreprise,

“ Les regroupements touchent aujourd'hui l'ensemble des secteurs associatifs ”

Des coûts cachés sous-évalués

À titre d'exemple, les procédures à respecter – et donc les impacts potentiels – pour harmoniser le statut collectif des salariés diffèrent selon l'acte juridique fondateur du régime (convention ou accord collectif, décision unilatérale de l'employeur ou usage, référendum). En outre, la population salariée du secteur associatif, à l'exception des branches du sport et de l'animation, est

qui viennent alourdir le bilan social de l'association repreneuse. En l'absence d'étude transversale venant objectiver et quantifier ce phénomène, Chorum a lancé en septembre dernier le premier baromètre national sur la qualité de vie au travail dans l'ESS, dont certaines questions s'attachent aux conséquences sociales et à celles sur l'organisation du travail des fusions. Les résultats sont disponibles depuis le 3 février dernier⁴. ■

6. Contribution possible sur cnarf@franceactive.org.

1. Pour un dossier d'ensemble sur les parties prenantes, v. JA n° 438/2011, p. 17 et s.
2. CNCRESS – Observatoire de l'ESS, « Départs à la retraite des effectifs salariés de l'ESS et stratégies des entreprises », 2012.

3. APEC – CNCRESS, « Les cadres de l'économie sociale et solidaire », nov. 2012.
4. Les résultats du sondage Chorum – CSA sont disponibles sur le site www.chorum.fr.