

La perspective d'un rapprochement au sein du secteur PNL pose un certain nombre de questions aux acteurs impliqués dans la démarche, et au premier chef les administrateurs. L'ambition de cette fiche action vise à mettre en visibilité les bonnes questions à se poser quand un CA s'engage dans un processus de rapprochement.

Non exhaustive, elle décline quelques repères, qui doivent se lire à l'aune de quatre points de vigilance transversaux :

- Se rapprocher n'est pas un but en soi : cela doit toujours être au service d'une finalité
- La place des hommes est fondamentale
- Une communication et une pédagogie permanentes sont à mettre en œuvre
- Une opération se joue dans le temps, et le temps du politique est souvent beaucoup plus long que celui des opérations techniques

En outre, toute décision de rapprochement doit être précédée de la consultation des IRP.

### [Focus sur quelques bonnes questions à se poser au niveau du CA...](#)

#### **STRATEGIE**

- ✓ *Sommes-nous suffisamment au clair sur les atouts et les faiblesses de notre association ? (Matrice SWOT...)*
- ✓ *Qu'avons-nous à gagner ou bien à perdre dans ce rapprochement ? D'un point de vue stratégique, économique, financier, social, immobilier, réglementaire*
- ✓ *Le rapprochement envisagé nous apparaît-il compatible avec les termes de notre projet associatif, l'objet de notre association, nos buts et nos valeurs, nos engagements (autorisation, CPOM...)?*

#### **RESSOURCES**

- ✓ *Qui est légitime pour porter et négocier le projet de rapprochement ? Président, Bureau, Directeur Général, Commission spécifique, groupe projet...*
- ✓ *Sur quelles compétences en interne peut-on s'appuyer ?*
- ✓ *Qui est compétent et disponible au niveau du CA pour accompagner la démarche de rapprochement ?*

#### **CONNAISSANCE MUTUELLE**

- ✓ *Connaissons-nous suffisamment l'autre acteur, son histoire et son projet, ses valeurs et ses ambitions, ses savoir-faire et ses ressources ?*
- ✓ *Nous connaît-il vraiment dans ce qui fonde notre action ?*
- ✓ *Quels sont les termes du projet commun qui fonde le projet de rapprochement ? Quels sont les objectifs que nous poursuivrons demain ensemble ?*

#### **MISE EN OEUVRE**

- ✓ *Quelles seront les enjeux et conséquences de ce rapprochement au plan politique ? au plan organisationnel et opérationnel ? au plan social ? au plan de la gouvernance ? au plan technique ? au plan juridique et fiscal ? au plan financier ? au plan patrimonial ? au plan réglementaire (transfert d'autorisation, CPOM...) ?...*
- ✓ ***Sommes-nous prêts à nous engager dans cette démarche ?***
- ✓ *Quelle est la forme juridique finale qui semblerait la plus adaptée pour finaliser le projet de rapprochement ? Sommes-nous prêts à accepter une autre hypothèse ?*
- ✓ *Quelle doit être la durée du processus de rapprochement qui semble nécessaire. Quel est le rétro planning des opérations ? Quelles sont les étapes clefs ?*
- ✓ *Quelles sont les étapes du processus à mobiliser ? Quelles étapes appellent un retour devant le CA pour validation ?*
- ✓ *A quel moment devons-nous informer ou consulter les adhérents de l'association (AG)?*
- ✓ *A quel moment devons-nous informer ou consulter les tutelles, les IRP, les salariés de l'association, le Ministère de l'Intérieur ou la Préfecture (cas des associations RUP et des fondations RUP) ?*
- ✓ *Quel rôle peut jouer la FEHAP ?*
- ✓ *Devons-nous nous faire accompagner ? Si oui à quelles étapes ? Pour quelle expertise ?*
- ✓ *Comment et quand communiquer sur ce projet ? Et auprès de qui ?*




## ❑ Comment réussir à ne pas échouer... (illustrations)

La commission vie associative vous propose à titre indicatif un processus type, qui a été conçu à partir de l'expérience récente de plusieurs dirigeants bénévoles et professionnels de la FEHAP.

⚠ Selon les cas, le séquençage sera dans un ordre différent, la chronologie peut varier. Des étapes sont à ajouter en fonction du scénario juridique retenu et de la situation des structures.

Il est mentionné le CA, mais dans certains cas, il peut s'agir du Bureau ou binôme Président/DG.

Le soutien au DG et le dialogue Président/DG est essentiel tout au long de la démarche. Une AG du personnel de chaque structure peut être prévue régulièrement, au moment de l'information des IRP. **Les IRP doivent être consultées avant la prise de décision ainsi que tout au long du processus selon les dispositions prévues par le code du travail**

<b>Préparation des opérations</b>  	1. Engager 1er échange au niveau du CA, bureau, binôme Président/DG et Président de CME le cas échéant sur questions et enjeux posés par un projet de rapprochement avec un autre acteur PNL	⇒ Mobiliser cas échéant intervenant extérieur	
	2. Effectuer pré étude (enjeux, contexte, avantages, risques) avec le concours des compétences intra (notamment l'équipe de Direction), avant réunion CA à suivre		
	3. Présentation et débat en CA du diagnostic de l'association (éléments de contexte, forces, faiblesses, opportunités, menaces)		
	4. Vérification de la concordance des projets de chaque structure		
	5. Principe du rapprochement à valider en CA - Désignation des représentants de l'association au comité de pilotage		
	6. Réunion des Bureaux et CA respectifs pour un moment solennel		
<b>Lancement des opérations</b>  	7. Mobilisation Comité de Pilotage (CP) réunissant de manière équilibrée des représentants des organisations	Actions de communication tout au long du processus	
	8. Définition en CP du cadre (principes, méthodologie, formalisme,... étapes validation CA) du calendrier de travail et du processus		
	9. Information des financeurs régulateurs (1) sur démarche engagée (sans pour autant garantir l'issue et selon la situation)		
	10. Réaliser en CP la vision croisée de l'identité, des forces et faiblesses des 2 acteurs, pour partager le diagnostic situation		
	11. Définir en Comité de Pilotage les termes du projet commun qui fonde le projet de rapprochement, ainsi que les objectifs poursuivis pour concrétiser ce rapprochement		
	12. Informer CA des termes processus retenu en CP, du projet commun et objectifs fondateurs du rapprochement		
	13. Réaliser (ou faire réaliser) l'audit social, organisationnel, financier, patrimonial et réglementaire (autorisations...) pour les structures impliquées		⇒ Mobiliser le cas échéant expert(s)
	14. Préfigurer en CP les schémas de rapprochement qui semblent les plus adaptés à la situation (vision croisée et audit)		⇒ Mobilisation avocat spécialisé
	15. Décision des CA sur suite à donner (nature du rapprochement date d'effet, choix sur option d'ordre social,...), suite rendu compte des éléments de l'audit et des pistes envisageables pour le rapprochement		
	16. Information des financeurs régulateurs (2) sur éléments audit et nature du rapprochement validé par chacun des CA impliqué – Aval de principe et préparation des dossiers d'autorisations		
<b>Réalisation du rapprochement</b>  	17. Désignation par CA de la personne habilitée à représenter l'association à la signature des actes, des accords,...		
	18. Réalisation arrêtés des comptes en cohérence avec date d'effet rapprochement retenue pour rapprochement	⇒ Mobilisation de chaque CA	
	19. Formalisation des termes des conventions et actes juridiques nécessaires à la réalisation de l'opération de rapprochement, évolution statuts et/ou gouvernance le cas échéant		
	20. Décision CA sur projet d'accord relatif au rapprochement et ses conséquences d'ordre social, d'ordre patrimonial	⇒ Mobilisation notaire pour patrimoine immobilier	
	21. Assemblée générale extraordinaire		
	22. Mobilisation CA sur action de communication à l'interne (Nouveau cap, ce qui change, ce qui ne change pas, .....		
	23. Organisation de la phase de transition (étapes, échéances, accord d'adaptation, transfert d'autorisation...)		
	24. Mobilisation d'une instance de suivi de la mise en œuvre du rapprochement (Par exemple comité de pilotage)		
	25. Mobilisation CA sur action de communication à l'externe (Nouveau cap, nouvelle offre, nouveau projet associatif...)		

⚠ A partir de la signature, la phase de mise en œuvre opérationnelle du rapprochement continue (fonctions supports : comptabilité, RH, achats, négociations avec les syndicats...).