

## « Démarche réussie de vos fusions : méthode et points de vigilance de la préparation à la vie commune »

### Intervenants :

- Fabrice DESCHAMPS, Délégué syndical central CFDT-ACSEA
- Fanny GEROME, Chargée de mission – France Active CNAR Financement
- Vincent MERMET, Directeur – Association Espace 19
- Pascal OREAL, Directeur général – Association ASSAD-HAD en Touraine

Dans un contexte de crise entraînant notamment la diminution des dotations publiques en faveur des associations, la solution serait-elle la fusion ?

La fusion est la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs associations aboutissant, soit à la constitution d'un nouvel organisme (fusion-crédation), soit à une prise de contrôle (fusion-absorption) entraînant la dissolution de l'une des deux associations au profit de l'autre.

Ainsi, de plus en plus d'associations choisissent cette forme de rapprochement qui, étant réputée particulièrement complexe, doit se faire étape par étape.

### La rencontre :

En premier lieu, se pose la question de savoir avec qui se rapprocher et comment opérer se rapprochement. Cette phase doit permettre de répertorier les motivations de la fusion afin de trouver l'association la plus compatible en termes de missions, services et culture avec laquelle fusionner.

Bien qu'initialement, ces motivations soient essentiellement économiques et financières, celles-ci se multiplient et évoluent au fur et à mesure de la mise en place du processus. Certaines associations décident en effet de fusionner afin de diversifier leur activité ou de s'étendre géographiquement. D'autres se rapprochent dans le souci de faire face à la concurrence ou encore dans but de donner un nouveau souffle à la gouvernance de leur association.

Ces motivations sont à définir impérativement au préalable, et à partager avec la ou les associations qui feront parties de cette fusion, afin de fixer notamment les résultats attendus.

### Les fiançailles :

Cette deuxième étape marque le démarrage d'une réflexion commune, entre les associations qui souhaitent fusionner, vers un engagement définitif. Le but est de réussir à fonder un projet commun avec une nouvelle organisation et un projet associatif. Pour ce faire, l'audit peut constituer en l'espèce un élément essentiel permettant de connaître et impacter l'ensemble des risques pouvant exister afin d'anticiper les éventuelles difficultés qui pourraient survenir. Il permet ainsi d'identifier notamment les risques financiers, économiques et juridiques ainsi que de rappeler l'existence de coûts cachés liés notamment à la communication interne et externe sur la fusion, les risques d'absentéisme,

les coûts des départs, le déménagement ... Cette phase est donc une projection dans le futur afin de préparer au mieux la fusion.

### **Le mariage :**

C'est la signature du traité de fusion, qui est l'acte officiel unissant les associations, afin de partager un projet et de réaliser une mission commune. Il est l'élément vital de la fusion puisqu'il comprend notamment :

- les motifs et objectifs de la fusion
- les caractéristiques des associations concernées
- les bases comptables
- les méthodes d'évaluation des éléments d'actif et de passif
- les droits et obligations
- la date de fusion
- les éventuelles conditions suspensives

C'est lors de cette phase que doit se faire la communication externe sur la fusion. En effet, il incombe aux associations à la fois de réaliser les déclarations, publications et immatriculations nécessaires mais aussi d'avertir les créanciers, fournisseurs ...

De même, une communication interne à destination des salariés et bénévoles est nécessaire. La question des salariés est une des problématiques délicates lors des opérations de fusion. Il est nécessaire au préalable de se demander comment associer le mieux possible les salariés dans ce travail commun. Il est ainsi important de prendre du temps afin de se mettre d'accord sur des méthodes de gestion du personnel durant la fusion.

Nb FEHAP : Il est important de vérifier le droit des autorisations, le droit du travail ainsi que de clarifier les modes d'organisation lors de cette étape.

### **La vie de couple :**

C'est apprendre à s'organiser et à vivre ensemble durant les années suivant la fusion. En effet, la première année s'avère le plus souvent la plus compliquée. Il est nécessaire d'identifier le plus rapidement possible les difficultés rencontrées afin de pouvoir y remédier. Pour cela, la mise en place d'indicateurs et de points réguliers par la gouvernance sont des éléments clés. Les points de difficultés les plus fréquemment rencontrés portent notamment sur les autorisations, le patrimoine, les différences de conventions collectives, les usages, les logiques d'organisation ou encore les doublons dans le personnel. Ainsi il ne faut donc pas hésiter à se faire accompagner afin d'adapter la nouvelle organisation aux contraintes rencontrées.

L'important durant ces premières années difficiles est de garder en tête les motivations de cette fusion et l'intérêt de celle-ci pour le projet associatif.

*Propos recueillis par Marie PEILLARD,  
Apprentie juriste en droit sanitaire et social  
FEHAP*