



Dossier

Deloitte.
Regroupement

Regroupements, transmissions

Les associations aussi sont concernées

Comme toute organisation, les associations doivent notamment faire face à un cadre réglementaire qui évolue et répondre à un besoin constant de professionnalisation. Autant de défis qui comportent leur lot de difficultés.

Pour préserver la richesse du monde associatif, sauvegarder ses emplois et développer le secteur, le regroupement apparaît comme une réponse à ces enjeux.

DOSSIER RÉALISÉ PAR
LA CELLULE ASSOCIATIONS
DU GROUPE DELOITTE

Le secteur associatif est particulièrement dynamique en France. En effet on dénombre aujourd'hui près d'un million d'associations, parmi lesquelles pas moins de 150 000 sont pourvoyeuses d'emploi, et pour la seule année 2006, environ 70 000 nouvelles structures ont vu le jour⁽¹⁾.

Et encore. Ces données quantitatives ne sont pas le seul reflet de ce dynamisme lorsqu'on sait que les associations sont bien souvent à l'origine d'initiatives originales, qu'elles soient sociales, culturelles ou encore liées à l'environnement et au développement durable. Mais le dynamisme du secteur est à double tranchant : contrairement à une idée reçue, les subventions publiques qui lui sont versées ne sont pas en baisse mais bel et bien en augmentation⁽²⁾. Seul hic : elles le sont de façon nettement insuffisante pour couvrir des besoins sans cesse en hausse.

À cette source conjoncturelle, s'ajoutent des problèmes d'ordre plutôt structurels : on reproche parfois aux « associatifs » d'être de mauvais gestionnaires, qu'il s'agisse de ressources humaines

ou de finances. Face à la complexité que représente la gestion d'une structure, certains d'entre eux manqueraient de professionnalisme.

Mauvaise gestion ou mauvaise conjoncture, il n'en reste pas moins qu'aujourd'hui de nombreuses associations éprouvent des difficultés dans différents domaines et trouveraient un intérêt fort à un rapprochement avec une ou plusieurs autres structures associatives.

Trois éléments régulièrement à l'origine de difficultés

L'enquête menée en 2005 par le CNRS et DELOITTE⁽²⁾ sur les facteurs de fragilité des associations recense des difficultés diverses, que l'on peut regrouper sous trois grandes catégories.

> Les difficultés d'ordre financier tout d'abord. Les associations françaises gèrent un budget global de plusieurs milliards d'euros. Les financements publics représentent plus de la moitié des ressources allouées au secteur. Lorsqu'une structure fonctionne à 100 % sur des fonds publics, on mesure l'impact d'un non-renouvellement de subvention. Mêmes

Deloitte.

Regroupement

dégâts lors d'un retard dans le versement de celle-ci. Des dotations inférieures à celles espérées, une baisse des recettes d'activités, voire un licenciement qui s'avère coûteux sont autant d'éléments supplémentaires qui peuvent fragiliser les finances et la trésorerie d'une association et lui être, à terme, fatals.

> Ensuite viennent les difficultés d'ordre juridique : depuis 2000, on dénombre plus d'une dizaine de nouvelles lois sur les finances, le mécénat, la fiscalité, les relations avec les financeurs publics qui touchent de près ou de loin les associations. Le contexte législatif et réglementaire en devient si dense que l'UNIOSS⁽³⁾ a demandé une pause réglementaire aux pouvoirs publics. C'est dire. Face à ces changements, les structures n'ont pas toujours les capacités d'adaptation nécessaires.

> Car si l'effet papy boom a diverses conséquences sur les conseils d'administration (non-renouvellement des membres, usure et lassitude...), le cadre réglementaire mouvant provoque une limite de leurs compétences : la gouvernance, troisième source de préoccupation. Garants de la pérennisation et du développement de l'association, ses administrateurs font dès lors face à des difficultés pouvant être à l'origine de sérieux problèmes. Majoritairement bénévoles, ils deviennent de plus en plus difficiles à trouver au vu des risques et des responsabilités induites par la fonction.

De l'intérêt du regroupement associatif

Les entreprises du secteur marchand classique opèrent souvent rapprochements et fusions pour se maintenir sur le marché. Bien entendu, ces opérations sont menées en vue d'optimiser des gains financiers, et riment souvent avec suppressions d'emploi.

Transposées au milieu associatif, dans une optique cette fois non pas financière mais bien d'accroissement de la qualité du service rendu aux usagers, ces cas de figure pourraient être des réponses sérieuses aux difficultés évoquées ci-avant.

Il existe plusieurs types de regroupement d'associations : union, fédération, coordination,

collectif, GIE (Groupement d'intérêt économique), groupement d'employeurs, fusion, absorption, cession partielle d'actifs...

Ils peuvent être d'ordre politique ou militant (faire entendre sa voix, s'unir pour peser), liés à l'activité (échanges de pratiques, actions communes, etc.) ou dans un but d'optimisation de la gestion (économies d'échelles, synergies, mutualisation des moyens, etc.). Naturellement, ils peuvent être les trois à la fois.

Le regroupement présente de nombreux avantages, particulièrement en ce qui concerne la gestion. Il permet de créer des synergies, de réaliser des économies d'échelles, et de faciliter la mutualisation, la spécialisation et la professionnalisation.

D'autre part, il est à l'origine de l'augmentation de l'indépendance d'une association : regrouper les structures permet de multiplier l'origine des financements, et ainsi de minorer la part de chacun des financeurs dans le budget global.

Le législateur lui-même a récemment encouragé les regroupements d'associations avec les décrets des 6 et 7 avril 2006. Dans la continuité de la loi du 2 janvier 2002, ils incitent, en effet, les associations du secteur social et médico-social à créer des GIE ou des groupements d'employeurs.

Le Groupe SOS, un exemple de regroupement innovant

L'intérêt de se regrouper, le Groupe SOS l'a bien compris. Groupement de l'économie sociale et solidaire, il est composé de 9 associations et développe des activités dans les champs du secteur sanitaire et social (toxicomanie, handicap, gérontologie, etc.), de l'éducation (protection de l'enfance, petite enfance, etc.), de l'insertion, du logement, du développement durable et de la solidarité internationale.

Sa particularité ? La constitution d'un GIE dès 1996. « *Le GIE nous permet de centraliser toutes les fonctions support, à savoir les ressources humaines, les finances, le juridique, la communication... des domaines d'activités*

pour lesquels nous disposons de véritables professionnels, dont c'est le métier » explique Éric Balmier, directeur du GIE Alliance Gestion. Précédé d'une solide réputation de gestionnaire, le Groupe SOS a ainsi, en 10 ans, acquis une expérience certaine de la reprise et de la gestion d'associations en redressement. Depuis 1996, cinq associations⁽⁴⁾, dans des positions délicates au moment du rapprochement ont ainsi pu s'adosser à lui. Une mécanique bien huilée...

Dès le début de la procédure, une association bénéficie, au-delà du maintien de l'activité et de l'emploi, d'un certain nombre d'éléments : une mobilisation autour d'un plan de redressement, une mutualisation de la gestion financière (qui implique facilité de trésorerie, réduction des charges financières, et crédibilité face aux organismes bancaires), et un mécanisme de solidarité entre les associations du Groupe.

Par la suite, l'association bénéficie de l'ensemble des services du GIE, atout majeur en termes de mutualisation de moyens, d'expertises, facteur de développement pour l'ensemble des associations.

« *Aucun financeur ne représente plus de 1 % de notre budget global. C'est un signe de liberté et d'indépendance d'action qui représente un atout considérable pour la création de nouveaux projets* », souligne Éric Balmier.

Bénéfique pour « l'entité associative », la mutualisation l'est également pour le personnel qui la compose, car elle lui offre des opportunités de mobilité professionnelle. Ainsi, il est fréquent, que des salariés évoluent d'une association du Groupe SOS à une autre. Les travailleurs sociaux ou médico-sociaux sont confrontés à un quotidien parfois usant. Les directions du Groupe SOS tentent d'éviter au maximum les situations de "burn out" en favorisant précisément cette mobilité interne. Par ailleurs, l'échange et la confrontation des pratiques est facteur de richesses et d'amélioration permanente des interventions auprès des usagers.

Du point de vue de la gestion, le rapprochement d'une structure associative avec d'autres dans le cadre d'un GIE semble tout aussi bénéfique. Mais si les associations se voient reprocher leur

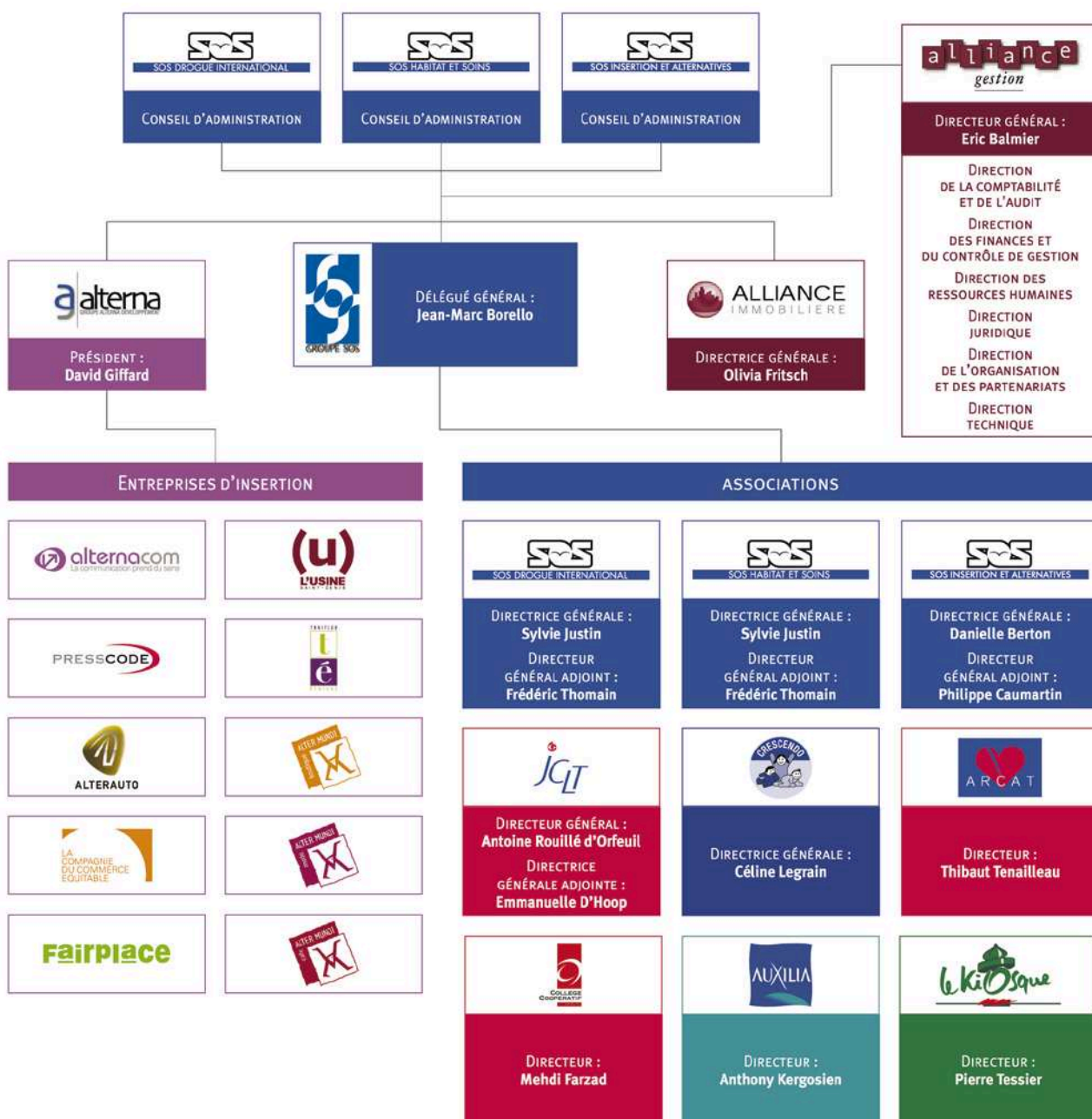
(1) *La France associative en mouvement, Étude Cerphi sous la direction de Jacques Malet, octobre 2006.* (2) *Trajectoires Associatives, Enquête CNRS-MATISSE sous la direction de Viviane Tchernomonog avec le soutien de DELOITTE, mars 2006.* (3) *Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux.* (4) *Ces associations sont : Arcat Sida, JCLT, Crescendo, Auxilia, et le Kiosque Info Sida.*

manque de compétences en tant que gestionnaire, c'est précisément parce que bien souvent elles ne sont pas constituées de gestionnaires, mais avant tout de militants, issus de leur cœur de métier. Et c'est là toute la différence

avec une entreprise classique. Alors comment concilier l'identité forte de la structure avec une gestion professionnelle ? De même, comment être sûr qu'un rapprochement ne marquera pas la fin de l'association ?

« Le militantisme ne doit pas occulter la bonne gestion, et, a contrario, il ne faut pas que rigueur rime avec absence d'engagement. Les deux ne sont pas antinomiques. Nous nous considérons comme des professionnels

Organisation du Groupe SOS



Deloitte.

Regroupement

militants » estime Éric Balmier.

Il est vrai qu'en déchargeant les associations des fonctions qui ne constituent pas leur spécialité, le GIE leur permet de se concentrer sur leur cœur de métier. En bref, d'apporter un service plus qualitatif pour les usagers, et d'adopter une démarche plus engagée. Reste la question de l'indépendance. Dans le cas du Groupe SOS, deux types de reprises ont été effectuées par le passé : la fusion

et l'intégration d'un établissement au sein d'une association du Groupe SOS, ou la « filialisation » d'une association qui garde son existence juridique. Sauf cas exceptionnels, la structure dépendra d'un point de vue juridique du Groupe. *« En revanche, chaque établissement connaît une forte autonomie dans la mise en œuvre de son projet d'établissement, à condition qu'il soit conforme à nos valeurs : respect de la personne et de sa*

fécondité sociale, égalité des droits, laïcité et indépendance politique » assure-t-on du côté de la délégation générale.

Sans être la panacée pour concilier engagement militant et gestion rigoureuse, le rapprochement semble être une solution vers laquelle les dirigeants d'associations en difficulté devraient se pencher. Sans bien sûr, perdre de vue qu'ils ont une histoire, et une identité propre.

Entretien



Paul Henri d'Ersu, président de l'association JCLT

La preuve par l'exemple ? JCLT intervient depuis 1960 sur le champ de la protection de l'enfance et de l'adolescence. Dans une situation délicate, elle rejoint le Groupe SOS en 2003. Quatre ans après, l'association a retrouvé sa vigueur, conservé son identité et porte toujours à sa tête Paul Henri d'Ersu, président depuis 2002. Rencontre.

Quelle était la situation de JCLT au moment de la prise de contact avec le Groupe SOS ?

La situation était critique sans que le Conseil d'administration n'en mesure vraiment l'ampleur. Son management était complètement inadapté. Il y avait un manque patent d'instruments et procédures, tant dans la gestion des ressources humaines que dans le contrôle financier. En plus de cela, un établissement en Lozère posait problème, avec de graves dysfonctionnements. Nous risquions soit le démantèlement de l'association par département avec probablement des fermetures de services et reprises possibles des internats, soit la fermeture pure et simple de l'association avec toutes ses conséquences.

Comment avez-vous rencontré le Groupe SOS ?

Le trésorier de JCLT de l'époque avait rencontré par hasard le délégué général du Groupe SOS. Le rapprochement d'associations, on ne savait même pas que ça existait, mais tout s'est fait très rapidement.

Pro et anti-rapprochement : comment se sont déroulés les débats en interne ?

Au conseil d'administration, on estimait que d'une part les adolescents pris en charge par l'association ne devaient pas faire les frais de notre situation et que d'autre part, la préservation des emplois des salariés était essentielle. En effet, en cas de liquidation, une partie du personnel non éducatif aurait eu beaucoup de mal à retrouver localement du travail. Néanmoins, le mode d'organisation du Groupe SOS troublait certaines personnes. On entendait des discours du type : « C'est une OPA. JCLT n'existera plus ». Une fois la décision prise, côté salariés la plupart étaient soulagés d'apprendre la continuité de l'association, mais ils se posaient des questions sur le Groupe et notamment sur la cohérence avec notre métier.

Ces craintes se sont-elles vérifiées ?

JCLT n'a pas perdu son identité en s'intégrant au Groupe SOS. Les salariés ont vite vu qu'au niveau éducatif, ils faisaient toujours le même travail et qu'ils avaient conservé une autonomie totale, dans le

respect du manuel des procédures. La gestion est devenue beaucoup plus rigoureuse. Les cadres dirigeants ont été plus responsabilisés et appelés à rendre des comptes. Concrètement, JCLT a trouvé au travers du GIE une équipe de professionnels qui nous faisait cruellement défaut.

Quel bilan tirer de ce rapprochement ?

Le bilan est positif. Quatre ans après, JCLT existe toujours. Le côté gestionnaire n'a pas bloqué l'éducatif, bien au contraire, cela a permis d'améliorer les choses. Mieux gérés, nous avons retrouvé du dynamisme et même notre capacité d'innovation. La variété des activités nous a permis de mener des projets interassociatifs très intéressants. Nos salariés ont également bénéficié de ce dynamisme, et la mobilité interne est une vraie plus-value.

Un mot à dire pour une association qui craindrait un rapprochement ?

Il faut penser avant tout aux usagers dont on a la responsabilité, penser aux salariés, penser au service que l'association rend en tant que service public délégué. L'affectif ne doit pas bloquer les décisions. Il faut tout faire pour que l'activité se poursuive avec certainement des réorganisations dans un contexte nouveau. Il y a beaucoup de progrès à faire sur la mise en commun des compétences, des savoir-faire, des expériences éducatives, dans l'intérêt des personnes accompagnées.