

■ L'aboutissement de la fusion n'est pas une fin en soi : un projet associatif doit rapidement être élaboré.

■ Ce projet associatif ne doit pas être un compromis entre ceux des deux associations fusionnées.

FUSION
D'ASSOCIATIONS

PASSER D'UN PROJET COMMUN À UN PROJET ASSOCIATIF

Si le rapprochement entre deux associations s'appuie essentiellement sur un projet commun, dans les faits, les dirigeants de la nouvelle structure voient souvent la nécessité de se doter d'un projet associatif *ad hoc*.



AUTEUR Fabienne Duboscq
TITRE Vice-présidente de l'Adéma,
consultante secteur associatif
du cabinet Gain de causes

La loi relative à l'économie sociale et solidaire (ESS) de 2014 a encadré les modalités de fusion des associations¹. Le rapprochement entre deux ou trois associations est motivé principalement par la nécessité de diversifier les activités et les savoir-faire pour mutualiser les moyens ou partager les dépenses². Entre l'idée et la réalisation de la fusion, il s'écoule bien souvent deux à trois ans. Le projet de fusion est élaboré en s'appuyant sur une analyse stratégique des structures et sur les points de convergence des projets associatifs

de chacune d'elles. 18 à 24 mois après la fusion, il est souvent nécessaire de se lancer dans l'élaboration d'un projet associatif *ad hoc* pour la nouvelle-née.

LES SIGNES À OBSERVER

Dès que le traité de fusion est signé et les formalités administratives effectuées, les associations très bien dotées en personnel entreprennent rapidement la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action. Chaque partie prenante des deux associations (salariés, bénévoles, élus, partenaires, etc.) cherche ses repères, avance en perdant de vue parfois l'objectif de la fusion et les « promesses » faites entre les deux associations. Avant que des difficultés importantes n'apparaissent et surtout si des tensions

et tiraillements commencent à émerger, il peut être intéressant de faire une pause et d'entamer un travail commun autour d'un nouveau projet associatif *ad hoc*.

Les associations s'appuyant essentiellement sur des bénévoles constatent souvent que le travail préparatoire à la fusion a épuisé les administrateurs et autres bénévoles impliqués. Dès la fusion réalisée, il est fréquent que l'association s'octroie une pause d'un ou deux mois... qui dure finalement bien plus. Retrouver la motivation n'est pas chose aisée : les administrateurs, constatant que la fusion n'est

pas forcément synonyme d'apport de ressources humaines bénévoles, peinent à se remettre dans l'action. S'ensuivent les départs de certains d'entre eux et une grande fragilité de la gouvernance – et, par conséquent, de la nouvelle structure. Dans ce contexte, travailler sur un nouveau projet associatif peut être source de (re)motivation. Si les fusions s'appuient sur un projet commun, il n'est pas rare que le projet associatif de la future structure se révèle être une sorte de millefeuille alternant des éléments des projets de chacune ●●●

1. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1^{er} août, art. 71 et 72 ; dossier « Restructurations – Une fusion à réaction », JA 2019, n° 593, p. 16.

2. JA 2019, n° 593, p. 17, étude P. Eynaud, V. Tchernonog *in* dossier préc.

●●● des associations. Au moment de la phase de négociation, le consensus est généralement de mise et l'élaboration du texte final est un compromis qui permet de passer à l'étape suivante du processus de fusion. Dans les associations issues d'une fusion ayant un projet commun un peu « faible » et très consensuel, on observe les difficultés suivantes :

- les administrateurs, qu'ils soient issus de l'une ou de l'autre des structures, ne s'y retrouvent pas et quittent progressivement le conseil d'administration, de façon courtoise dans le meilleur des cas, au pire en provoquant une crise interne ;
- l'association peine à recruter de nouveaux adhérents, voire à lever des fonds ;
- les postes laissés vacants au sein du conseil d'administration ne sont pas pourvus.

Il ne faut pas négliger de prendre en compte l'ADN des deux associations fusionnées et leur histoire, mais parfois cela ne suffit pas. Un document commun qui a rassemblé pendant la fusion parce qu'il y avait urgence à se rapprocher et qui ne rassemble plus est le signe d'une crise identitaire qui peut trouver son issue dans l'élaboration d'un nouveau projet associatif.

Les associations employeuses peuvent rencontrer des difficultés à faire travailler ensemble les équipes et le syndrome du « c'était mieux avant » peut scléroser une organisation. Même si l'organigramme cible a été travaillé minutieusement et que les équipes ont été accompagnées, il n'en demeure pas moins que certains peuvent être nostalgiques et rester attachés aux éléments du projet issus de leur association d'origine. Un long moment peut s'écouler avant que le ciment prenne et cette période de latence peut générer de l'absentéisme, des départs plus ou moins volontaires, une mauvaise ambiance générale... La réflexion sur un nouveau projet associatif peut être une opportunité pour favoriser le travail d'équipe et l'émergence d'une vision partagée.

Par ailleurs, les associations issues d'une fusion et qui subissent des turbulences à tous les niveaux (gouvernance, ressources humaines, etc.) peinent à adopter une démarche prospective. Elles restent engluées dans des problématiques politiques, managériales et opérationnelles, négligent la prospective et se replient sur elles-mêmes. Pour inverser la tendance, un travail collaboratif sur le projet associatif s'impose.

Enfin, même si une fusion n'est pas un long fleuve tranquille et que les premières années peuvent être mouvementées, certaines associations déployant leur plan d'action post-fusion sans encombre ont besoin de se raccrocher à un nouveau projet collectif pour maintenir la mobilisation. C'est le moment idoine pour réfléchir au projet associatif.

D'une manière générale, on dit souvent qu'il ne faut pas élaborer son projet associatif lorsque l'association est en état de crise interne, le risque étant alors de la fragiliser davantage. Pour une association issue d'une fusion, c'est le manque de projet solide qui peut mettre à mal la nouvelle structure. Il est par conséquent important de se poser la question le moment venu.

ÉLABORATION DU PREMIER PROJET ASSOCIATIF

Certes, il faut observer la survenue d'un certain nombre d'événements avant de se lancer dans l'élaboration du premier projet associatif de la structure fusionnée, mais il faut aussi ne pas se précipiter et faire en sorte que ce travail se réalise dans les meilleures conditions possibles.

Il convient d'abord de stabiliser les activités récurrentes et le modèle économique : ils sont le point d'ancrage de l'association. Il faut également mesurer le niveau de maturité des parties prenantes, notamment au sein du conseil d'administration : on ne peut pas avancer en marche forcée. Missionner un ou deux administrateurs pour évaluer le niveau de mobilisation envisageable des membres du conseil d'administration peut faire gagner du temps. De même du côté des salariés : le directeur doit pouvoir préparer le terrain, identifier les salariés sur lesquels il pourra s'appuyer pour faire aboutir le projet associatif.

Un des risques est de créer un projet associatif qui tende davantage vers une des structures d'origine. Il est par conséquent important de veiller aux équilibres et de s'assurer de la participation d'un nombre à peu près équivalent de personnes issues des deux associations. Autre point majeur : il peut être intéressant d'associer des nouveaux bénévoles, administrateurs et salariés qui n'ont pas connu les associations avant leur fusion. Un équilibre entre l'histoire des fondateurs et l'avenir de la nouvelle structure doit être visé. C'est un travail d'orfèvre, qui doit être mené par des personnes douées en diplomatie.

En termes de méthodologie, il est préconisé de créer un comité de pilotage – ou toute autre appellation – incluant des élus et bénévoles « historiques » et des nouveaux, des salariés repositionnés dans le nouvel organigramme et d'autres nouvellement arrivés et, enfin, quelques partenaires institutionnels. Si le directeur ou le président est issu d'une des deux associations fusionnées, il convient de confier le pilotage du groupe à une personne nouvellement arrivée – bénévole ou salarié – ou, éventuellement, de se faire accompagner par un consultant ou un bénévole de compétence garant de la neutralité.

Première étape

Dans un premier temps, il s'agit de réaliser une analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités de la nouvelle structure en se détachant le plus possible du passé des associations fusionnées et en évitant de comparer la nouvelle association à celles dont elle est issue. Pour s'en assurer, il ne faut pas oublier de dicter les règles du jeu aux participants. Il serait en effet assez difficile d'aller plus avant dans le projet si le résultat de l'analyse mettait en lumière que les missions étaient menées avec plus d'efficacité par les deux associations isolément, que l'équilibre budgétaire était plus facilement obtenu avant la fusion, que les administrateurs étaient plus mobilisés... sauf à constater que la fusion n'a pas tenu ses promesses et qu'il faut travailler sur une nouvelle restructuration !

Deuxième étape

La vision de l'association doit être identifiée, c'est-à-dire sa raison d'être et la visée transformatrice à long terme (20-30 ans). C'est un vœu qui est proche d'une utopie, un cap à atteindre qui doit absolument être partagé par le plus grand nombre. C'est le socle du projet associatif et le véhicule pour que bénévoles, élus, salariés s'approprient le projet.

Troisième étape

L'identification des enjeux décisifs de l'association pour les cinq prochaines années constitue l'étape suivante. Il s'agit notamment :

- des enjeux qui peuvent mettre à mal ou déstabiliser l'association si aucune réponse n'est apportée. Ils se rapportent souvent à la gouvernance ou au management général ;



- des enjeux qui, si l'association n'apporte pas de réponses adaptées, auront un impact négatif sur les usagers et/ou bénéficiaires. Le cœur de métier de l'association est fréquemment au centre de ces enjeux. Ensuite, le comité de pilotage pourra identifier les priorités stratégiques, c'est-à-dire les réponses et dispositifs que l'association met en place pour faire face aux enjeux décisifs. Ces priorités stratégiques traduisent l'ambition de l'association dans un horizon temporel court (cinq ans), contrairement à la vision. Enfin, afin de préparer le plan d'action, le comité de pilotage pourra se pencher sur les objectifs concrets et mesurables, sans perdre de vue le cap fixé.

Une fois ce travail réalisé et avant de passer à la phase rédactionnelle, la sollicitation des administrateurs « historiques » permet de s'assurer que le nouveau projet n'est pas trop déconnecté des projets des associations fusionnées. Pour ce premier projet associatif post-fusion, il ne faut pas être trop ambitieux. La stabilisation de la nouvelle structure à tous les niveaux prend du temps : prudence donc ! Élaborer un premier projet associatif autour de trois ou quatre enjeux peut s'avérer suffisant. Il est même possible de fixer sa durée à trois ans au lieu de cinq ans afin de tester sur cette période la capacité du collectif à travailler ensemble sur sa mise en œuvre. Pour favoriser sa diffusion et son appropriation, le texte sera de préférence synthétique (cinq ou six pages au maximum).

Un projet de fusion est un travail de longue haleine : nombreuses sont les associations à arrêter au milieu du gué. Pour autant, celles qui vont jusqu'au bout constatent qu'il reste encore un long chemin à parcourir pour stabiliser la nouvelle structure, sa gouvernance, son projet, ses équipes... Le processus peut durer encore quelques années, mais ça en vaut souvent la peine ! ■