

# RÉUSSIR UN REGROUPEMENT : ASPECTS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

Si le regroupement permet de sauver une structure en difficulté, de réels avantages économiques et financiers plaident également en sa faveur. Présentation et conseils pour se réconcilier avec un procédé souvent mal perçu.

**L**e regroupement d'associations, et plus généralement de structures de l'économie sociale et solidaire, reste encore marginal alors qu'il peut se révéler nécessaire pour un ensemble de raisons<sup>1</sup> : atteindre une taille critique, faire face au contexte économique actuel de concurrence des entreprises lucratives, de baisse ou de stagnation des financements publics, répondre à l'injonction des collectivités à la mutualisation des services, diversifier les activités pour répartir les risques, etc.

Selon le COORACE<sup>2</sup>, la notion de « groupe économique solidaire » est souvent utilisée pour désigner un ensemble de structures à statut associatif ou commercial et aux personnalités morales différentes, entretenant des liens de collaboration à différents niveaux en fonction du degré d'intégration. Cette collaboration peut s'exercer tant au niveau de l'organisation et de la gestion

qu'au niveau économique et financier et aller jusqu'à une logique d'intégration dans un groupe coiffé par une *holding*.

Dans la pratique, les associations se regroupent le plus souvent par nécessité. Or, le regroupement peut offrir aux associations un certain nombre d'avantages, notamment sur le plan économique et financier. Auquel cas, différentes démarches doivent être respectées pour réussir le regroupement.

### POUR QUOI FAIRE ?

Les regroupements surviennent souvent dans le but de « sauver » une association en difficulté. Toutefois, même si le cas est plus rare, les regroupements peuvent également participer au développement dans de bonnes conditions de plusieurs structures sur leur territoire.

Pour cela, les associations peuvent, suivant la forme et le degré de rapprochement, trouver de nombreux avantages à se regrouper. Ainsi, un groupe non lucratif ayant un plus fort ancrage territorial rassure les partenaires publics : les emplois ne seront pas délocalisés, le groupe a une meilleure réactivité et peut s'adapter aux aléas du marché.

De même, les groupements peuvent bénéficier plus facilement qu'une association seule de différentes sources de financement (prestations de services, production, subventions publiques, aides à l'emploi, dons, mécénat, etc.) et permettent ainsi de ne pas être dépendants d'un ou de plusieurs partenaires.

En plus de ces différentes sources de financement, le groupement peut reposer sur plusieurs activités complémentaires ou

1. Voir en p. 19 de ce numéro.  
2. « Outil d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire », édité par le COORACE (Extra Muros Consultants).



## LE POINT DE VUE

DE...

FLORENT

CHAMBOLLE

CHARGÉ DE MISSION  
EXPERTISE, FRANCE ACTIVE

## “ Se regrouper permet d’être plus fort ”

distinctes, qui lui permettent de réagir rapidement en fonction du marché et d’anticiper les cycles politiques.

Par ailleurs, l’amélioration de la marge bénéficiaire des associations regroupées est possible grâce à des économies d’échelle, c’est-à-dire par la baisse du coût de production que peut obtenir une structure en augmentant la quantité de sa production – notamment pour les entreprises solidaires de production.

On peut constater également un renforcement de la solidité financière des structures du groupement. Selon leur nature juridique, des opérations financières de type avance de trésorerie, apport en fonds propres ou encore prêt participatif deviennent possibles<sup>3</sup>. Un groupement plus fort que des structures isolées permet également de solliciter de nouveaux partenaires financiers (établissements de crédit, sociétés de garantie, banques) et d’avoir plus de poids pour négocier les conditions des interventions financières.

Enfin, avec le groupement de plusieurs structures, il est possible de mutualiser des fonctions supports : les services administratifs (accueil, secrétariat, veille, réponse aux appels d’offres, etc.), les services comptables (gestion de la paie, tenue de la comptabilité, tableaux de bord, outils de reporting et d’analyse, etc.), les fonctions de développement (recherche de fonds privés, relation avec les financeurs et les clients, etc.). Outre ces fonctions supports, il est également possible de mettre en commun les ●●●

3. Voir JA n° 428/2010, p. 32.

L’association France Active<sup>1</sup> a été créée en 1988 par la Fondation de France, la Caisse des dépôts, de grandes associations caritatives et des entreprises de l’économie sociale afin de :

- favoriser la création et la consolidation de postes de travail pour les personnes dont la situation rend difficile leur accès à l’emploi ;
- financer les associations et les entreprises d’utilité sociale qui ont une activité économique et qui créent ou consolident des emplois.

Pour réaliser cette vocation sociale, France Active fédère un réseau de 40 associations réparties sur tout le territoire. Ces dernières peuvent mobiliser les moyens financiers France Active : garanties d’emprunts bancaires et apports financiers remboursables.

### Quels intérêts trouvez-vous au groupement de structures de l’économie sociale et solidaire ?

Se regrouper permet d’être plus fort face aux financeurs et aux établissements bancaires, de s’adapter aux besoins du territoire, de monter en compétence les équipes, de renforcer les moyens opérationnels et financiers par leur mise en commun – on parle alors de « synergie ».

Une taille trop petite peut être un frein au développement sur un territoire. Le groupement permet alors aux structures d’être plus efficaces et de faire face à la concurrence dans de bonnes conditions.

Néanmoins, il faut aussi savoir que, après un groupement, les gains ne sont pas immédiats. Ordinairement, les premières années permettent de résorber les difficultés d’un des membres du groupement, de s’organiser, de réajuster l’organigramme, d’unir les différentes cultures associatives. Et cela prend du temps : il ne faut pas le minimiser.

### Est-il courant que les associations se regroupent entre elles ?

On en parle beaucoup dans le monde associatif. Avec la raréfaction des financements publics, c’est un sujet de plus en plus cou-

rant dans les forums, les revues spécialisées ou lors des débats avec les collectivités. On utilise d’ailleurs le terme de « mutualisation » plutôt que « regroupement » ou « rapprochement ». Mais dans la pratique, le recours à ce procédé n’est pas si fréquent, sauf dans le cas de structures en difficulté.

### Pourquoi les regroupements entre associations ne sont-ils pas plus répandus ?

Des freins existent : peur de la structure unique, des licenciements que le groupement pourrait engendrer, de voir disparaître les valeurs propres à chaque association. Perçu comme un pur produit de l’économie classique, le regroupement a une connotation très négative dans le secteur associatif. Enfin, la gouvernance est un des points les plus sensibles : souvent, le groupement se forme avec un seul conseil d’administration commun à toutes les structures, un directeur général et des directeurs d’établissement. Au niveau des dossiers expertisés, on remarque que la gouvernance fonctionne bien dans cette configuration, mais elle est difficile à mettre en place et engage souvent de longs débats en amont du groupement.

### Des conseils ?

Diversification ! Le groupement permet de ne pas dépendre d’une seule activité : les associations doivent s’en saisir.

D’autre part, les associations ont souvent besoin de renforcer leurs fonds propres pour faire face aux décalages de paiement. Et même lorsqu’elles se regroupent, ce besoin persiste. Elles ne doivent pas hésiter à recourir à des emprunts bancaires pour les investissements et à des apports remboursables de type France Active pour renforcer les fonds propres.

Le groupement dans notre secteur permet donc au monde de l’économie sociale et solidaire d’avoir un poids suffisant pour faire face à la concurrence des structures lucratives. Et nous portons également des valeurs fortes qu’il faut défendre !

1. Pour plus d’informations, se reporter au site [www.franceactive.org](http://www.franceactive.org).

# DOSSIER

“ Les associations qui souhaitent se regrouper doivent avant toute chose bien se connaître. D’où l’importance de réaliser un diagnostic économique et financier de chaque structure avant le regroupement. ”

●●● locaux, les salles de réunion, les investissements (photocopieurs, véhicules, etc.). Pour de nombreuses associations isolées, une grande partie de ces fonctions supports ne pas assurées en interne. Les regroupements permettent donc d’accéder à ces fonctions, mais aussi de faire monter en compétence les salariés, d’apporter des savoir-faire et de transférer des méthodes.

## COMMENT FAIRE ?

Dans la pratique, le monde associatif ne se regroupe que par nécessité, lorsque la situation économique et financière d’une structure est déjà très dégradée :

### POUR ALLER PLUS LOIN...

## LES GUIDES DU COORACE

Le COORACE a particulièrement investigué le sujet des regroupements et restructurations et a produit deux guides visant à mieux comprendre les enjeux et les problématiques des groupes économiques solidaires :

- « Outil d’aide à la structuration d’un groupe économique solidaire », édité par le COORACE (Extra Muros Consultants) ;
- « Guide financier pour les groupes économiques solidaires », édité par le COORACE et le CNAR Financement, porté par France Active (Cito Conseil).

Ces guides sont téléchargeables sur le site du COORACE : [www.coorace.org](http://www.coorace.org).

son modèle économique n’est plus viable et elle enregistre des pertes qui viennent impacter trop fortement ses fonds propres. Le regroupement ne pourra se faire que dans le cadre d’une restructuration de l’association en difficulté et de perspectives de sortie de crise avec l’appui du groupement. Licenciements, fermeture d’un ou de plusieurs sites, vente d’une partie de l’actif immobilisé (bâtiment, terrain), cession d’une filiale sont le plus souvent nécessaires bien que ces décisions soient très douloureuses à prendre pour les dirigeants.

Aussi, les associations qui souhaitent se regrouper doivent avant toute chose bien se connaître. D’où l’importance de réaliser un diagnostic économique et financier de chaque structure avant le regroupement

(marge bénéficiaire des différentes activités, résultat d’exploitation, résultat net, capacité d’autofinancement, niveau de fonds propres, perspectives de développement, difficultés rencontrées, etc.), d’être capable d’évaluer l’impact du groupement sur son modèle économique et sa situation financière et les risques inhérents au rapprochement. Outre ces aspects purement financiers et économiques, les associations devront prévoir et anticiper la nouvelle organisation, notamment suite à l’intégration et au regroupement des salariés.

Il est fortement recommandé aux associations de se faire accompagner dans ces démarches prospectives et primordiales afin que le rapprochement des structures s’effectue dans de bonnes conditions. ■

AUTEUR **Fanny Gêrôme**  
TITRE **Chargée de mission**  
CNAR Financement – France Active



Cet article a été rédigé avec le concours de France Active et du CNAR Financement.

