

# Accompagner les rapprochements de structures de l'ESS

Fiche pratique

Au cours des dernières années, de nombreuses structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) ont souhaité ou ont été incitées à se rapprocher. Ces projets collectifs complexes font naître de nombreuses interrogations lorsqu'ils sont accompagnés. Coopération, mutualisation, fusion : les rapprochements prennent différentes formes en réponse à des contextes et des besoins qui varient en fonction des territoires, des projets et des structures. La complexité humaine de ces accompagnements est importante et le partage d'expériences permet de mieux les appréhender.

Ainsi, entre 2018 et 2019, l'Avisé et les centres de ressources DLA culture, financement et social, médico-social et santé ont souhaité approfondir cette thématique avec des chargé.e.s de mission DLA. Cette collaboration s'est traduite par un cycle de visioconférences et deux sessions d'une formation-action sur la posture d'accompagnement des projets de rapprochements. Cette fiche pratique entend capitaliser sur ce travail afin de fournir des repères aux chargé.e.s de mission dans leurs accompagnements DLA.

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

Nous choisissons ici d'utiliser le terme générique de « rapprochement » plutôt que celui de fusion ou de coopération. En effet, différentes formes de rapprochements existent. Charte, convention, création d'association, groupement d'employeurs, groupement d'achat, fusion, adhésion à un réseau ou à une fédération : la liste ne peut être exhaustive<sup>1</sup>. De la coopération pour répondre à un marché public à une fusion, les formes de rapprochement peuvent être plus ou moins intégrées.

Tout processus de rapprochement n'aboutit pas toujours. En effet, les voies vers la coopération sont multiples et parfois tortueuses, semées d'embûches, ou alors couronnées de succès et pourvoyeuses de bonnes surprises.

Catherine Broyez, consultante chez [COOPESSANCE](#), structure de conseil entièrement dédiée à l'accompagnement du changement pour les structures de l'ESS, a réalisé récemment 20 accompagnements de rapprochements, la plupart dans le cadre du DLA ou du fonds de renforcement institutionnel et organisationnel et dans des secteurs très divers (médico-social, culture, solidarité internationale, insertion, environnement, citoyenneté, etc.).

Voici un aperçu de la diversité des situations et des expériences de rapprochements rencontrés :

<sup>1</sup> Pour des éléments de définition sur les coopérations, les mutualisations ou les fusions, pour les facteurs de motivation au rapprochement ainsi que pour plus d'informations techniques, se référer à la formation et aux guides produits par le CRDLA financement : <https://www.franceactive.org/se-documenter/centre-de-ressources-dla-financement/>

- = **Fusion voulue, positive** (25%) : les structures se sont engagées volontairement, souvent avant une incitation institutionnelle explicite. La fusion est actée, opérante, avec des apports positifs (missions renforcées, territoires étendus, financements sécurisés et économies d'échelle, visibilité accrue, etc).
- **Fusion forcée** (20%) : moins bien vécue dans la forme, la fusion peut apporter aussi des effets positifs et convaincre de sa pertinence à moyen-long terme. Des effets négatifs sont fréquents, notamment avec des acteurs, salariés ou bénévoles qui quittent le navire car ils ne se reconnaissent plus dans le projet.
- **Mutualisation** (20%) : par exemple mise à disposition de personnel, partage de fonctions supports, d'outils, de démarches. Ces rapprochements peuvent s'inscrire dans des logiques de réseau, soutenues par les partenaires. Ils pourront être suivis de fusions à l'avenir.
- = **Pas de fusion, neutre** (10%) : après l'étude de faisabilité, des points de blocage ont été considérés comme indépassables par les structures (différences de pratiques ou d'approches professionnelles, surcoûts qui auraient été générés par une fusion, formats juridiques inappropriés lorsque par exemple l'une des associations est adossée à un établissement public). Les structures n'ont pas donné suite au projet de rapprochement mais sont restées en bons termes, n'excluant pas des mutualisations ultérieures.
- **Pas de fusion, conflit** (10%) : le projet de fusion était celui des dirigeant.e.s qui n'avaient pas pris la mesure des résistances des administrateurs ou des salariés. L'étude préalable a mis en exergue des divergences qui avaient été minimisées au départ ; elle a fait reculer l'une des structures, ou même les deux. La confiance réciproque est perdue. Les coopérations ultérieures seront par conséquent difficiles.

**La forme juridique ne doit pas être la clé d'entrée dans l'accompagnement d'un rapprochement. Ce sont les acteurs qui la choisiront en fonction du projet stratégique.** D'où l'importance, dans un premier temps, pour le/la chargé.e de mission DLA d'ouvrir le champ des possibles et d'aider les acteurs à préciser le projet partagé. Il s'agit d'entraîner les dirigeants à adopter cette même posture alors que l'enjeu pour eux est de taille puisqu'il y va souvent de l'identité, voire de la pérennité de leur structure. Le/la chargé.e de mission est un tiers neutre dont le but est de faire émerger les points sensibles afin que les structures puissent prendre une décision éclairée.

## FACTEURS DE SUCCES

Les accompagnements des projets de rapprochement sont souvent longs, en moyenne entre 1 et 2 ans, et mobilisent une pluralité d'acteurs et de structures dont l'existence même est parfois questionnée.

Voici quelques facteurs de succès :

### *En amont*

- **Définir la stratégie individuelle des structures** : chaque structure doit être certaine de ce qu'elle souhaite et du « non négociable » (proximité géographique ou sectorielle, activités, partenariats, modèle économique, financements et valeurs à sauvegarder) avant d'aller à la rencontre des partenaires potentiels pour le rapprochement ;
- **Construire ensemble le sens et le projet**, se concerter sur le partage des valeurs et des objectifs (les instances dirigeantes - CA, bureaux et directions - doivent être impliquées, un comité de pilotage est recommandé), reconnaître qu'aucun partenaire ne détient seul la réponse ;
- **Etablir une charte des bonnes pratiques relationnelles**, des engagements de transparence et de respect entre les acteurs à laquelle se référer en cas de litige ;
- **Définir collectivement les niveaux d'engagement** attendus de chacun, tester l'implication effective : montée en charge progressive selon un planning à annoncer (rencontre des CA et bureaux, séminaire commun, groupes de travail avec les salarié.e.s...) ;
- **Communiquer** tout au long du processus de rapprochement, assurer la transparence : afficher clairement les objectifs, modalités et planning prévisionnel, prévoir le recueil des questions et s'assurer de répondre à tous les acteurs ; partager la même information au même moment ;
- **Mettre en place une gouvernance équilibrée et « gagnant-gagnant »** : respecter l'équilibre entre les membres des structures (exemple : entre administrateurs, entre présidence et direction) et éviter la surreprésentation de l'une au détriment d'une autre dans les instances décisionnelles ;
- **Elaborer et partager un document de référence** qui présente l'origine du projet, les intentions, les partenaires, les modalités et moyens à mobiliser : c'est sur cette base que s'engageront les discussions et négociations entre les instances dirigeantes.

### *Fonctionner en mode coopération*

- **Instituer un management nouveau** pour animer le fonctionnement commun : définir la nouvelle répartition des délégations et des tâches, bâtir l'organigramme, définir les instances et les processus de décision... sans nécessairement tout changer. Doser le maintien des points de repère et la mise en place d'une nouvelle dynamique.
- **Commencer par quelques actions de mutualisations simples pour installer la confiance** et faire la preuve de l'efficacité du rapprochement : attention à l'impact, ne pas se tromper ! Choisir des actions dont les résultats sont garantis et visibles pour tous (exemple : un nouveau véhicule commun, espaces partagés, etc.).
- **Déployer des dynamiques d'apprentissage et d'innovation**, capitaliser sur les expériences réussies : partage de pratiques, boîte à idées, séminaire autour des nouveaux projets, etc. ;
- **Encourager la participation aux espaces d'échange**, favoriser la communication et la transparence, célébrer les étapes franchies : mettre en place des groupes de travail mixant les membres des structures d'origine, nourrir le vécu commun, fêter les succès ensemble.
- **Suivre le déploiement du rapprochement et ajuster** : évaluation au fil de l'eau pour repérer et corriger les écarts, identifier les impacts non prévus.

## POINTS DE VIGILANCE

Toutes les dimensions du projet peuvent faire émerger des tensions ou des points de vigilance. A partir de l'expérience d'accompagnement de Catherine Broyez, nous vous proposons de les énoncer. Ces points de vigilance sont plus ou moins forts selon le degré de rapprochement. Par exemple, dans un projet de fusion, le projet et l'identité de la structure sont des éléments-clés. Il faut donc adapter son approche selon les motivations de la structure et la forme du rapprochement (pouvant aller d'une simple mutualisation d'un fonds de trésorerie à une collaboration dans le cadre d'une filière...)

### Le projet et l'identité de la structure

- Un projet commun insuffisamment co-construit et qui manque de vision stratégique  
*Exemple : les structures veulent seulement changer d'échelle. Elles ont comme projet partagé une simple juxtaposition d'établissements sans interactions entre eux.*
- La peur de la perte de l'identité (histoire, valeurs, publics cibles)  
*Exemple : une association s'adresse à un public en grande précarité, l'autre à une population moins fragile.*
- Des volontés hégémoniques de la part d'une structure  
*Exemple : le dialogue entre les parties prenantes est fermé. Un dirigeant s'exclame : « Le schéma existe, on y adhère ou pas ! ».*

### La gouvernance et les statuts

- Des modes de gouvernance et de décision différents  
*Exemple : une association où les décisions se prennent vite et par une personne (« gouvernance resserrée »), une autre qui laisse du temps aux arguments et contre-arguments avant une décision le plus souvent collégiale (« gouvernance militante »).*
- Des statuts hétérogènes  
*Exemple : un réseau de santé comporte parmi ses membres un service hospitalier (gestion et gouvernance spécifiques), les autres réseaux sont constitués uniquement d'associations. Comment les associer ?*

### Les ressources humaines et le management

- Des pratiques professionnelles formelles et informelles différentes (processus, outils, management)  
*Exemples : quel logiciel de suivi d'activité ou de comptabilité mettre en place ? Quelle autonomie conférer aux chef.fe.s de service ? Quels supports pour le partage d'information en interne ?*
- Des postes en doublon dans les organisations  
*Exemple : deux postes identiques liés à la comptabilité dans deux structures posent la question d'une réorganisation interne et d'un accompagnement des salarié.e.s.*

- Des usages et avantages à harmoniser grâce au dialogue social  
*Exemple : les avantages et les usages diffèrent d'une structure à une autre (primes, congés, tickets restaurant, mutuelle...).*
- Des bénévoles plus ou moins impliqués et investis  
*Exemple : un engagement très important des parents dans une association du secteur du handicap ou sportif et très limité dans une autre association.*

## L'ancrage territorial

- Une gestion différente des relations partenariales  
*Exemple : une structure très proche et dépendante des financeurs publics, une autre plus autonome de par son modèle économique hybride.*
- Des besoins et des modes d'agir différents  
*Exemple : un rapprochement entre deux structures appartenant à des territoires contrastés (nombre d'habitants, ruraux ou urbains, ressources économiques...) et qui ont donc des modes d'agir différents.*

## Le modèle économique et les financements

- Un déséquilibre des situations et des modèles économiques  
*Exemple : des associations qui ont des tarifs de prestations variables, des politiques de rémunération différenciées, des fonds propres faibles ou solides...*
- Une mutualisation des fragilités trop risquée et apportant peu de perspectives  
*Exemple : deux structures qui livrent des repas sont en difficulté financière. Elles se rendent à l'évidence : « allier nos fragilités ne nous rendra pas excédentaires ».*
- Le coût du rapprochement à court, moyen et long terme  
*Exemple : dans le cadre d'une fusion, la structure absorbée, auparavant propriétaire de ses locaux, doit les transférer au patrimoine de l'absorbante avec un impact fiscal du transfert.*

## POSTURE ET PLACE DU/DE LA CHARGE-E DE MISSION DLA

- **Préciser le rôle de l'accompagnateur et les limites de celui-ci** : sa responsabilité est de permettre aux structures de prendre une décision éclairée et d'en garantir la transparence. Le DLA n'est pas là pour inciter au rapprochement ; il ne doit pas avoir un intérêt à ce que le processus aboutisse ou non. Il doit essayer de ressentir le rôle que les structures ou partenaires veulent lui voir prendre : plutôt empathique, médiateur, instigateur, prestataire.
- Face à des situations complexes, floues ou ambiguës, empreintes d'enjeux politiques et/ou territoriaux, garder la même **distance**, la **neutralité** avec toutes les structures en veillant à une communication transparente et égalitaire, et **prendre le temps du recul**.
- Ne pas se précipiter ou s'enfermer dans des rétro-plannings, prendre le temps de faire valider chaque étape par tous avant d'entamer l'étape suivante pour être sûr que tout le monde suit.

- L'apport **des partenaires du DLA et des réseaux** est plus important encore que pour les autres accompagnements, que ce soit lors du diagnostic pour compléter l'analyse, et au niveau de la construction du parcours d'accompagnement pour renforcer la prise en charge des structures.
- Etre attentif aux signaux faibles, aux silences, faire émerger les menaces passées sous silence avant qu'elles ne constituent un blocage trop fort. Oser les **questions naïves sans jugement** sur les structures ou le projet de rapprochement.
- Laisser sa place à **l'intuition** pour décrypter les mentalités, les pratiques, les cultures, les représentations et stratégies d'acteurs.
- S'il y a une ou des ingénieries, bien les **positionner au regard des autres acteurs** de l'accompagnement qui peuvent intervenir (dans l'espace) et de l'état d'avancement du rapprochement (dans le temps).
- Garder comme boussole **la question du sens** : que va ou que peut apporter ce rapprochement au regard des projets stratégiques des structures et au regard du territoire et de son besoin ?

### **Le rôle du/de la chargé.e de mission : faire ou faire faire aux structures ?**

Chargé.e de mission DLA	Structures
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fait écrire aux structures le besoin d'accompagnement et le traduit dans le parcours d'accompagnement ;</li> <li>- vérifie l'engagement des structures : « Avez-vous déjà défini ensemble ce que vous souhaitez entreprendre ? » ; « Souhaitez-vous vous engager dans une démarche qui va prendre du temps ? Jusqu'à la phase de consolidation du parcours d'accompagnement ? ;</li> <li>- élabore, si besoin, avec les structures une charte d'engagement sur le projet ;</li> <li>- organise une réunion collective pour mesurer et appréhender les modes de relation actuels des structures qui se rapprochent ;</li> <li>- précise aux structures ce qui sera fait dans le cadre du DLA, la responsabilité du/de la chargé.e de mission et du consultant, et ce qu'elles devront faire elles-mêmes, aux différentes étapes ;</li> <li>- peut solliciter les centres de ressources DLA pour connaître les enjeux sectoriels dans lesquels s'inscrivent les structures, les acteurs locaux et réseaux pour compléter le diagnostic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- désignent une personne référente du projet de rapprochement dans chaque structure ;</li> <li>- écrivent leurs motivations au rapprochement ;</li> <li>- relisent le diagnostic, le signent (recommandé pour signifier l'engagement) ;</li> <li>- travaillent sur un SWOT, sur le Business Model Canvas ou sur un autre outil au cours d'une réunion ;</li> <li>- répondent aux questions préalables (voir grille ci-dessous) ;</li> <li>- sollicitent les compétences internes de l'association, bénévoles ou salariées ;</li> <li>- commencent à communiquer sur le projet auprès des salariées ;</li> <li>- peuvent solliciter un appui complémentaire de leur OPCO, réseau, syndicat, juriste, etc.</li> </ul>

## OUTILS

Quelle méthode utiliser pour les accompagnements de rapprochements ? Existe-t-il des processus, des outils spécifiques permettant de comprendre les enjeux liés à ce type de projets ?

Voici quelques outils simples élaborés à partir des expériences des chargé.e.s de mission DLA. Ces expériences ont été partagées avec Catherine Broyez lors de la construction de la formation-action et pendant les sessions qui ont eu lieu au cours du premier semestre 2019.

### **Le diagnostic du rapprochement**

De nombreuses questions se posent pour élaborer le diagnostic : faut-il faire un seul ou plusieurs diagnostics (un par structure) ? Qui doit-on rencontrer ? Quel format de diagnostic ?

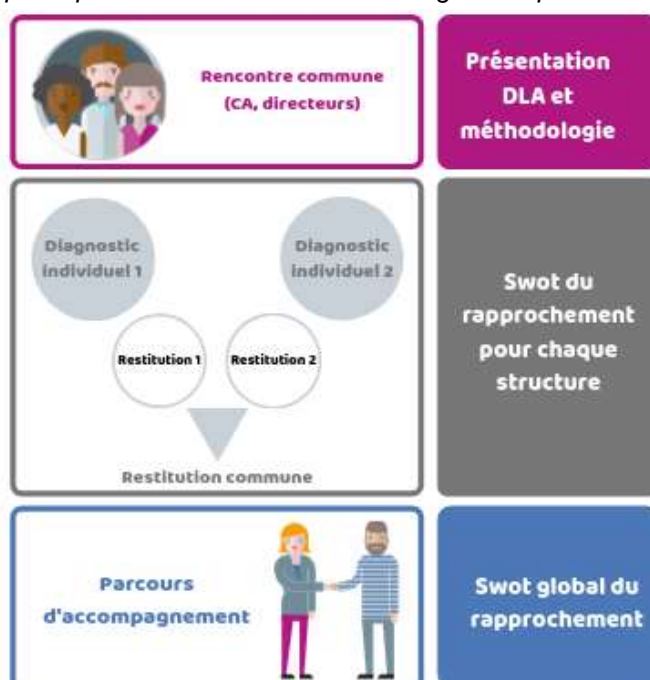
Voici quelques propositions de repères et de bonnes pratiques :

- Faire une matrice swot du rapprochement pour chaque structure, puis une matrice swot globale du projet de rapprochement ;
- Construire des tableaux comparatifs avec les informations sur les différentes structures ;
- Indiquer les coopérations déjà existantes ;
- Toujours traiter les impacts financiers prévisionnels du rapprochement, même pour une première évaluation ;
- Rappeler la confidentialité à laquelle est tenu.e le.la chargé.e de mission DLA ;
- Signaler les personnes pilotes du rapprochement.

Pour conduire le diagnostic partagé, les participants des sessions de formation ont proposé le schéma de méthodologie suivant. Exigeant en terme de temps, il correspond à des projets où les acteurs se connaissent peu et où le projet est encore peu avancé ou pressenti comme complexe. La durée du diagnostic est toujours à adapter en fonction du projet accompagné et du temps dont dispose le.la chargé.e de mission DLA.

#### Réalisation du diagnostic d'un projet de rapprochement

Source : participants de la formation-action organisée par l'Avise en 2019



### **Les questions préalables**

Voici un questionnaire qui aide les structures et le.la chargé.e de mission à préciser le projet de rapprochement. Nous recommandons de l'adresser aux structures en amont du diagnostic. Il peut être envoyé à plusieurs destinataires (administrateurs, salariés, dirigeants). Ces derniers n'auront sûrement pas toutes les réponses à ce stade de la démarche mais ce questionnaire leur permettra d'appréhender les différents enjeux à traiter, avec ou sans le DLA. Il s'agit en quelque sorte d'un outil de « conscientisation ». Dès le début de l'accompagnement, ne pas hésiter, par ces questions, à déconstruire certains fantasmes : fusionner n'est pas toujours la bonne solution, le choix du partenaire peut être réinterrogé, un rapprochement n'aboutit pas toujours à des économies d'échelle significatives, etc...

1. Qu'est-ce qui motive le rapprochement ? Que souhaitez-vous obtenir ou éviter grâce à ce rapprochement ?
2. Avant le projet actuel de rapprochement, est-ce que d'autres solutions ont été évoquées ? Un rapprochement avec d'autres structures ?
3. Qui en a eu l'idée ? Était-ce un acteur interne ou externe ?
4. Depuis quand le rapprochement est-il apparu dans vos agendas ?
5. Pour travailler ce rapprochement, quel est votre plan d'action ? Quel travail avez-vous déjà fait ? Avez-vous mis en place un groupe de travail ? Comment la conduite du changement sera-t-elle accompagnée une fois la démarche lancée (un comité de pilotage, des groupes de travail) ?
6. Le sujet a-t-il déjà été évoqué par la gouvernance ? Les CA ont-ils déjà tenu des réunions communes ?
7. Avez-vous déjà opté pour un mode de rapprochement (mutualisation, fusion, groupement...) ? Pourquoi ce choix ? L'envisagez-vous comme une première étape vers un autre schéma (ex : mutualisation avant fusion) ?
8. Avez-vous déjà abordé les conséquences économiques et financières du rapprochement ?
9. Les équipes ont-elles déjà été informées ?
10. Avez-vous déjà abordé les impacts humains du rapprochement ? Vos pratiques managériales, vos pratiques sociales et vos cultures d'organisation peuvent-elles converger ?
11. Avez-vous déjà échangé vos comptes détaillés ? En avez-vous fait une analyse ?
12. Quels pourraient être les freins ou points de blocage potentiels ?
13. Y a-t-il une « part secrète » qui n'a pas été posée clairement auprès de tous les acteurs ?
14. Quels sont vos sentiments à propos de ce projet de rapprochement ? Ses attraits ? Vos peurs ?
15. Et si le rapprochement ne pouvait pas se faire, que se passerait-il ? Quelles seraient les conséquences ? Quelles seraient les alternatives ?
16. Que pensent vos partenaires de ce rapprochement ? En sont-ils informés ? Que leur avez-vous dit ? Se sont-ils exprimés à ce sujet ? Ont-ils des attentes ? Vous incitent-ils au rapprochement et si oui, de quelle façon ?



## POUR APPROFONDIR

Nous vous proposons de revenir sur les visioconférences organisées par l'Avise et les CRDLA culture, social, médico-social et santé, et financement. Chacune d'entre elles est construite à partir d'un ou de plusieurs témoignages de chargé.e.s de mission DLA, de consultants DLA ou d'intervenants extérieurs. Selon vos intérêts, vous pourrez y puiser des conseils et des ressources. Celles-ci sont disponibles sur Enée Ressources, le portail destiné aux acteurs du DLA. Pour y accéder, il faut disposer d'identifiants et se connecter à son compte avant de suivre les liens.

### Visioconférence 1 : Définir et accompagner les projets de coopération

Organisé par l'Avise et le CRDLA culture – avec les témoignages de Christopher le Bihan (DLA régional des Hauts-de-France) et Arnaud Lantoine (Ecopia, prestataire DLA)

- Comment définir le projet de coopération et construire le « nous » ? Quelle posture d'accompagnement adopter face à un projet de coopération ?  
A travers le projet de coopération et de mutualisation de la *Graineterie*, vous trouverez des réponses à ces questions. [A écouter sur Enée Ressources](#)

### Visioconférence 2 : Anticiper les impacts RH des rapprochements

Organisé par l'Avise et le CRDLA social, médico-social et santé – avec les témoignages de Sidane Ndiaye (DLA départemental Val-de-Marne) et Sylviane Leclercq (Unifaf)

- Quels sont les enjeux RH à anticiper ? Retour sur le rapprochement en plusieurs étapes de structures implantées dans le 94 et le 77. [A écouter sur Enée Ressources](#)
- **Une ressource à consulter :** [Guide Unifaf – Anticiper les impacts RH des regroupements associatifs \(2015\)](#)

### Visioconférence 3 : Les enjeux post-fusion

Organisé par l'Avise et le CRDLA financement – avec les témoignages de Clément Lattuada (DLA départemental Pas-de-Calais) et Nadia Ourouh (DLA départemental Haut-Rhin)

- Comment anticiper les coûts directs et indirects d'une fusion ? Comment accompagner la phase post-fusion ? Retour sur deux accompagnements liés à la gouvernance et à la mise en place d'une nouvelle culture de travail. [A écouter sur Enée Ressources](#)

## CONCLUSION

Quelle que soit la forme de rapprochement envisagée, voici quelques règles à garder en tête :

- **Le rapprochement, ça se provoque** – repérer les opportunités plutôt que les subir ;
- **La confiance** comme fondement – se rencontrer pour se connaître et se faire confiance ;
- **Un processus vivant** – tester, ajuster, renoncer, réinventer les modalités du rapprochement en fonction du collectif ;
- **Le rapprochement, ça s’anime** – prévoir des temps de co-construction autour du projet et de l’organisation ;
- **Le rapprochement, ça se formalise** – co-construire les nouveaux textes fondateurs partagés.

### Les acteurs à contacter

L’Avisé - [www.avise.org](http://www.avise.org)

Les centres de ressources DLA - [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)

### La formation en ligne

CRDLA Financement (2017) [Comprendre et accompagner les entreprises de l’ESS dans leur démarche de rapprochement : Coopération et Fusion](#)

**Page thématique Enée ressources** réalisée par les centres de ressources DLA (2018) « [Coopération, Mutualisation, Fusion](#) »

Cette fiche pratique est le fruit d’une collaboration entre l’Avisé, Catherine Broyez (consultante chez Coopessance) et les centres de ressources DLA. Elle capitalise et valorise les échanges qui ont eu lieu dans le cadre du chantier commun Avisé/CRDLA sur la thématique des projets de rapprochements.

Nous tenons à remercier les chargé.e.s de mission DLA qui ont participé aux différents temps de ce chantier commun pour la qualité de leurs contributions.

**Directrice de la publication** : Cécile Leclair

**Rédaction** : Marie Geredakis (Avisé) & Catherine Broyez (Coopessance)

**Avec la contribution de** : Alexandre Ramolet (CRDLA Social, médico-social et santé / Uniopss), Lorelou Couëslan et Lucile Rivera-Bailacq (CRDLA Culture/ Opale), Axel Detammaecker (CRDLA Financement/ France Active)

© Avisé – Octobre 2019 Tous droits réservés

Avisé 18 avenue Parmentier 75011 Paris