

3^{ème} FORUM REGIONAL DES ASSOCIATIONS 2018

Comment réussir votre
opération de
regroupement ?



SOMMAIRE

- Préambule
- La démarche de regroupement
- La réalisation juridique d'un regroupement
- La fiscalité des regroupements
- Les conséquences d'une fusion ou d'un apport partiel d'actif en matière sociale
- Les conséquences financières et comptables d'une fusion
- En conclusion



Préambule

Les motivations et raisons de la fusion

- **Des motivations économiques et d'assise financière**

La fusion peut être **une** des solutions :

- pour faire face à des difficultés financières importantes
- pour réaliser des économies d'échelle sur un territoire donné.

La fusion permet :

- d'équilibrer le modèle économique de l'association
- de diversifier l'activité
- de consolider l'assise financière.

3



Préambule

Les motivations et raisons de la fusion

- **Des motivations liées à la gouvernance**

- une réponse à un problème de gouvernance ou de renouvellement des dirigeants.
- gagner de nouvelles compétences et permettre aux salariés de connaître des évolutions de carrière
- donner du sens commun en décloisonnant son activité sur un même territoire avec d'autres associations.



4

Préambule

Les motivations et raisons de la fusion

- **Des motivations liées à l'environnement**

- un moyen pour faire face à une concurrence accrue
- un moyen d'adapter la structure à de nouveaux enjeux (développement des besoins couverts par l'association ou réduction de son activité, enjeux territoriaux,...).



5



La démarche de regroupement

Mandat de gestion

Préalablement à une fusion, deux associations peuvent signer un mandat de gestion permettant le transfert de la gestion d'une association à une autre, en son nom et pour son compte.

Le mandat :

- peut porter sur un établissement ou une activité,
- formule souple et réversible,
- solution non conçue pour être durable.

6



La démarche de regroupement

Les conditions préalables à une fusion réussie

Une opération de fusion est complexe dans son organisation car il faut intégrer les inquiétudes des acteurs de chaque partie prenante à la fusion, que sont :

- les dirigeants,
- les salariés,
- les bénévoles,
- les usagers,
- les créanciers,
- les financeurs,
- les financiers, ...

et les conduire au changement d'identité, de management, de fonctionnement, de méthodes, ...



7

La démarche de regroupement

Une des conditions préalables la plus importante : **l'anticipation**.

Une opération de regroupement exige du temps de préparation et le respect de certaines étapes.

Une autre condition importante : la **volonté** des dirigeants et des salariés d'accepter et de réaliser la fusion envisagée.

La fusion doit intégrer une véritable **stratégie de conduite du changement** s'appuyant sur une communication interne et externe facilitant l'acceptation des changements inéluctables.



La démarche de regroupement

Les étapes pour une fusion réussie

1. Réfléchir à ses valeurs « non négociables ».
2. Un temps suffisant doit être consacré à se connaître.
3. Balance des atouts et contraintes.
4. Un projet institutionnel commun et partagé par tous
5. Déterminer le mode juridique approprié de l'opération (fusion absorption, fusion création, apports partiels d'actifs).
6. Définir une nouvelle gouvernance
7. Mettre en place une gestion de projet
8. Réaliser un audit des comptes
9. Informer les autorités administratives pour les transferts éventuels d'autorisations d'activités. Analyser les aspects comptables, fiscaux et financiers de l'opération.
10. Rédiger le traité de fusion et soumettre l'opération de fusion aux organes délibérants des deux entités.



La démarche de regroupement

Les pièges à éviter

- Faire une fusion contrainte
- Ne pas se soucier de l'acceptation de la nouvelle gouvernance
- Sous-estimer les risques juridiques et plus particulièrement les autorisations
- Ne pas prendre conscience de la résistance aux changements



10

La démarche de regroupement

Le phasage des opérations

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
<p>Définir les motivations du rapprochement</p> <p>Se connaître (valeurs, projet, savoir-faire, méthodes de travail, ...)</p> <p>Partager des motivations pour « faire ensemble »</p> <p>Définir les atouts et les contraintes</p>	<p>Structurer le projet de fusion en créant un comité de pilotage et des groupes de travail</p> <p>Elaborer un nouveau projet associatif pour l'association après fusion</p> <p>Arbitrer des confrontations culturelles</p> <p>Déterminer les effets de synergie et complémentarités</p> <p>Définir une nouvelle gouvernance, une nouvelle organisation</p> <p>Auditer les associations</p> <p>Estimer le coût de la fusion</p>	<p>Choisir la nature juridique et le sens de l'opération</p> <p>Choisir la date des effets de la fusion</p> <p>Elaborer le traité de fusion</p> <p>Nommer un commissaire à la fusion ou aux apports (dans certains cas)</p> <p>Réaliser les actes juridiques</p> <p>Insérer des clauses suspensives</p> <p>Faire approuver l'opération par les organes de décisions</p>	<p>Suivre les effets de la fusion, mesurer l'impact de la fusion et les difficultés</p> <p>Ajuster l'organisation, le budget</p> <p>Capitaliser les premiers résultats positifs</p>
de 4 à 6 mois	de 6 mois à plus d'1 an	4 mois pour la partie juridique	



La réalisation juridique d'un regroupement

La loi relative à l'Economie Sociale et Solidaire a créé un véritable statut juridique des regroupements, en créant un article 9 *bis* dans la loi du 1^{er} juillet 1901.

Elle définit trois types d'opérations légalement envisageables entre associations:

- l'apport partiel d'actif
- la fusion
- la scission

t

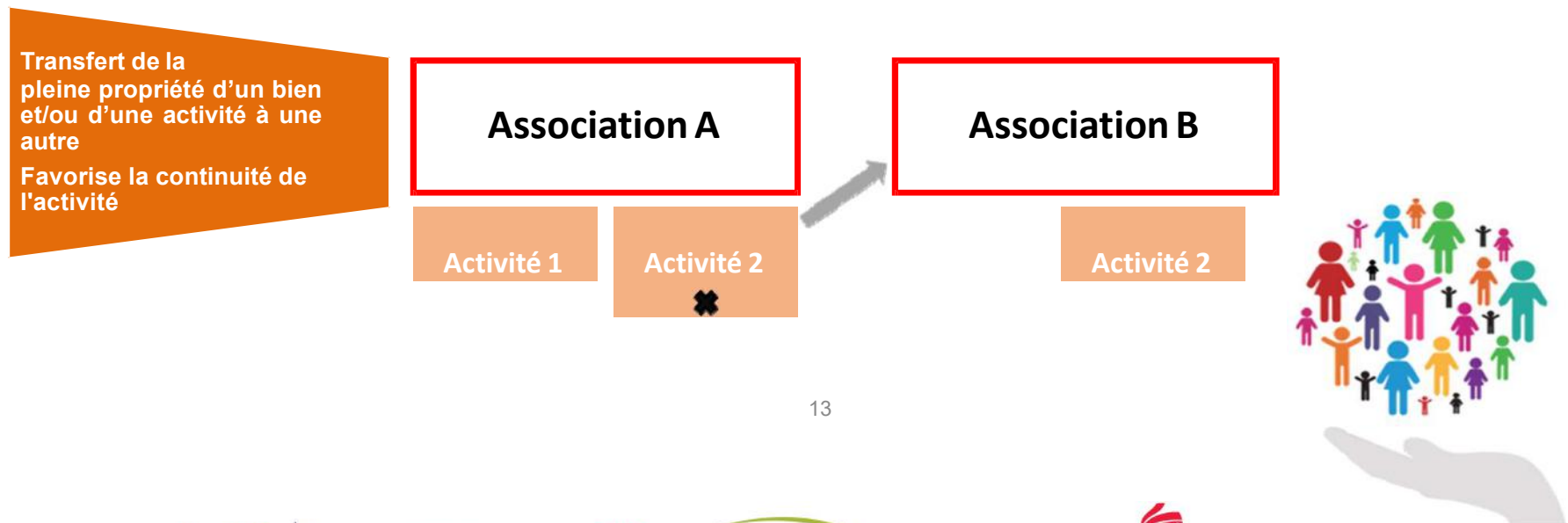
12



La réalisation juridique d'un regroupement

Qu'est-ce qu'un apport partiel d'actifs ?

L'apport partiel d'actif consiste à transférer une partie du patrimoine ou partie d'activité (branche complète d'activité) à une autre association.



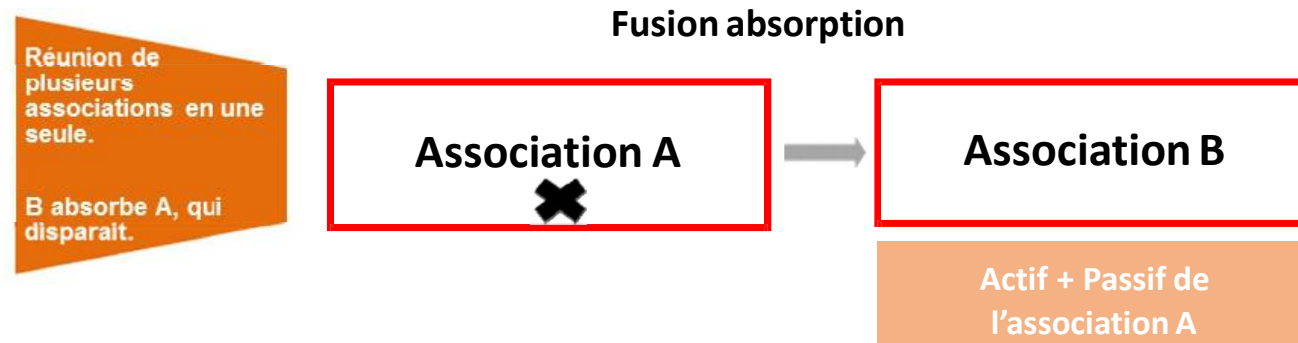
13

La réalisation juridique d'un regroupement

Qu'est-ce qu'une fusion ?

La fusion entraîne la substitution complète de la structure absorbée au profit de la structure bénéficiaire, laquelle va assurer la poursuite de l'ensemble de ses droits et obligations.

La fusion peut être une fusion-absorption ou une fusion-crétion.

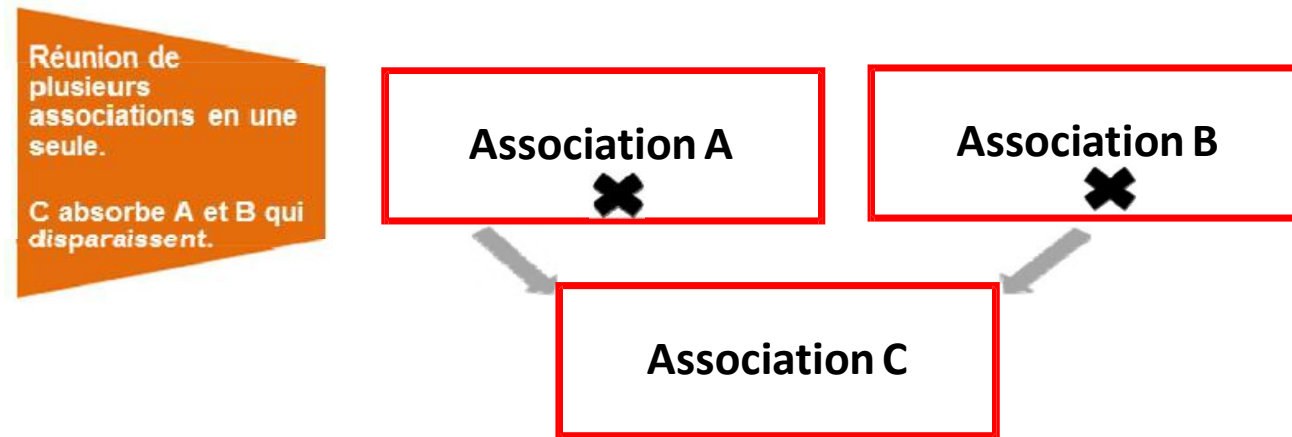


Une association absorbe une autre qui procède à sa dissolution après avoir apporté à l'absorbante l'universalité de son patrimoine.



La réalisation juridique d'un regroupement

Fusion création



Les associations fondatrices procèdent à leur dissolution après avoir apporté à l'absorbante l'universalité de son patrimoine.

La fusion entraîne la dissolution sans liquidation de la ou des structures absorbées.



La réalisation juridique d'un regroupement

Les conséquences juridiques de la fusion ou apport partiel d'actifs

- Assurer le transfert d'une universalité de patrimoine permettant d'assurer, aux mêmes conditions, la poursuite d'une activité préexistante,
- Contrat à titre onéreux (chaque partie en attend une contrepartie),

Autre contrepartie juridique : les membres des associations qui disparaissent deviennent automatiquement membres de l'association bénéficiaire de l'opération.



16

La réalisation juridique d'un regroupement

Les obligations juridiques de ces opérations

Rédaction du traité de fusion ou d'apport

La rédaction d'un **projet de traité de fusion ou d'apport partiel** d'actif devient **une obligation légale** : contenu réglementairement défini dans le décret d'application n°2015-832 du 7 juillet 2015 (JO du 9 juillet).

Doit être arrêté 2 mois avant la date des délibérations décidant de l'opération (soumis à l'examen du comité d'entreprise quand il en existe un).

Délai porté à 3 mois lorsqu'il y a un CHSCT.

Le traité de fusion ou d'apports doit :

- contenir un certain nombre de mentions
- faire l'objet de publication et de dépôt.

t



La réalisation juridique d'un regroupement

Intervention d'un commissaire aux apports ou à la fusion

- Lorsque la valeur totale de l'ensemble des apports est d'un montant au moins égal à 1 550 000 euros,
- Désignation d'un commun accord par les associations concernées ou par le Président du Tribunal de Grande Instance par requête.

Dans tous les cas, il ne peut pas être l'un des commissaires aux comptes (titulaire ou suppléant) des entités concernées par l'opération.

Le rapport se prononce sur les méthodes d'évaluation et sur la valeur des actifs et du passif des associations concernées et expose les conditions financières de l'opération.



La réalisation juridique d'un regroupement

Comment valoriser les apports ?

Les actifs peuvent être apportés à leur valeur nette comptable ou à une valeur réelle.

Pour les associations fiscalisées, en cas d'application du régime fiscal de faveur, l'opération doit être réalisée à la valeur nette comptable.

t



22

La réalisation juridique d'un regroupement

Mise à disposition de documents et d'informations

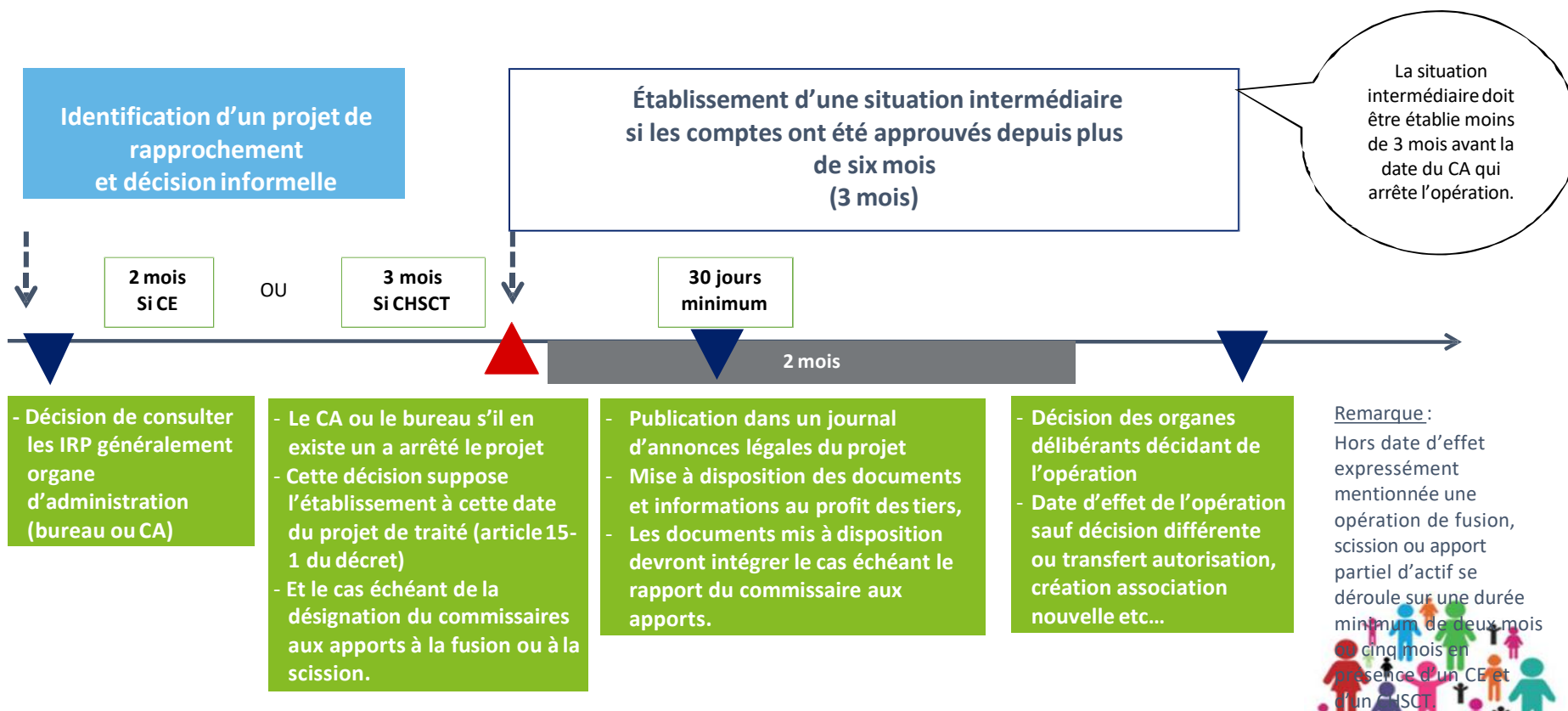
Des documents et informations doivent être mis à disposition des membres et des tiers, à savoir :

- le traité de fusion, ou le traité d'apport partiel d'actif ;
- la copie des demandes tendant à la poursuite d'une autorisation administrative d'un agrément, d'un conventionnement ou d'une habilitation ;
- le rapport du commissaire à la fusion ou aux apports (le cas échéant) ;
- la liste des établissements et leur adresse ;
- la liste des membres dirigeants chargés de l'administration des associations participantes à l'opération ;
- un extrait des décisions arrêtant le projet ;
- les comptes annuels des trois derniers exercices ;
- le budget de l'exercice courant ;
- les dates d'arrêté des comptes des associations participantes utilisées pour établir les conditions de l'opération ;
- le rapport de gestion et du commissaire aux comptes, le cas échéant ;
- les conditions attachées au transfert des contrats de travail ;
- l'avis du comité d'entreprise se prononçant sur le projet de l'opération.



20

Calendrier des opérations



- Décision de consulter les IRP généralement organe d'administration (bureau ou CA)

- Le CA ou le bureau s'il en existe un a arrêté le projet
- Cette décision suppose l'établissement à cette date du projet de traité (article 15-1 du décret)
- Et le cas échéant de la désignation du commissaires aux apports à la fusion ou à la scission.

- Publication dans un journal d'annonces légales du projet
- Mise à disposition des documents et informations au profit des tiers,
- Les documents mis à disposition devront intégrer le cas échéant le rapport du commissaire aux apports.

- Décision des organes délibérants décidant de l'opération
- Date d'effet de l'opération sauf décision différente ou transfert autorisation, création association nouvelle etc...



La réalisation juridique d'un regroupement

Transfert d'une autorisation administrative, d'un agrément, d'un conventionnement ou d'une habilitation

Toute association bénéficiant d'une autorisation administrative, d'un agrément, d'un conventionnement ou d'une habilitation, qui participe à une fusion ou à un apport partiel d'actif doit interroger l'autorité administrative.

Celle-ci se prononcera sur sa demande selon les règles prévues pour autoriser la cession de l'autorisation, de l'agrément, du conventionnement ou de l'habilitation.



La fiscalité des regroupements

Les droits d'enregistrement liés aux opérations de fusion ou apport partiel d'actifs

Les droits d'enregistrement sont différents selon la nature des apports.

Dans le cas d'apport d'un immeuble : droits de mutation à titre onéreux, identiques à ceux calculés sur les apports aux sociétés civiles ou commerciales, conformément à l'article 809 du Code général des impôts.

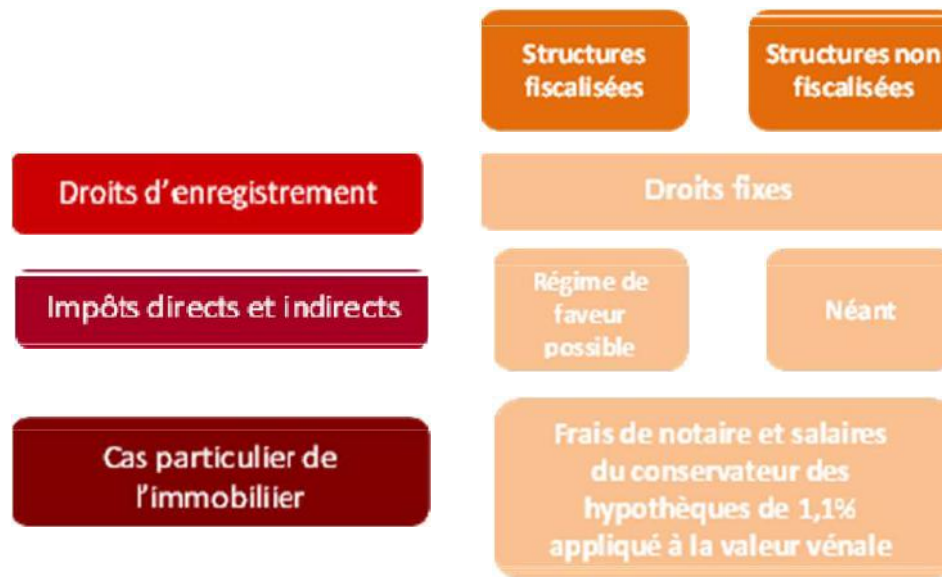
Dans le cas d'apports de biens mobiliers : droits de mutation purs et simples, c'est-à-dire un droit fixe de 375 €.



La réalisation juridique d'un regroupement

t

Récapitulatif de la fiscalité des regroupements



Les conséquences d'une fusion ou d'un apport partiel d'actif en matière sociale

Les opérations de fusion ou apport partiel d'actifs entraînent des obligations pour l'ancien (association absorbée) et le nouvel employeur (association absorbante ou bénéficiaire des apports), en terme :

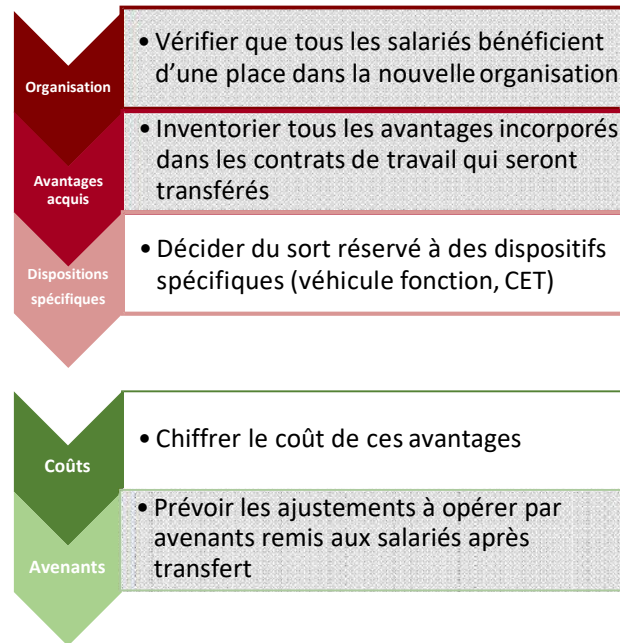
- d'informations/consultations des salariés pendant l'opération de fusion ;
- d'accompagnement à la conduite du changement ;
- de poursuite des contrats de travail et avantages individuels ;
- de conséquences sur le statut collectif des salariés ;
- de maintien des mandats des Institutions Représentatives du Personnel (IRP).



25

Les conséquences d'une fusion ou d'un apport partiel d'actif en matière sociale

Pour une fusion réussie, il est nécessaire de penser à :



Les conséquences financières et comptables d'une fusion

Réalisation d'un audit des comptes de l'association apporteuse

Il est indispensable de réaliser un audit des comptes (derniers comptes annuels avant opération et/ou situation prévue par la loi) afin de s'assurer qu'il n'existe pas de coûts cachés, qui se trouveront systématiquement transférés à l'association bénéficiaire.

Quelques exemples de coûts cachés ou non révélés :

- litiges prud'homaux,
- dettes non provisionnées envers des salariés (CET, indemnités de départ à la retraite, ...),
- endettement important,
- cautions et engagements donnés.



27

Les conséquences financières et comptables d'une fusion

Analyse des conséquences financières de l'opération

- Un budget de simulation des opérations après fusion ou apport partiel d'actifs est indispensable pour prendre en compte l'addition des activités intégrées. Ce budget doit prendre en compte l'ensemble des coûts cachés détectés pendant l'audit.
- Il est important d'évaluer le patrimoine global incluant celui de l'association apporteuse, afin d'apprécier et analyser les conséquences de l'opération sur les fonds associatifs de l'absorbante ou de la nouvelle entité.
- Les fonds propres restent-ils positifs ?
- L'endettement de l'association bénéficiaire augmente-t-il de façon significative avec l'endettement de l'association absorbée ? ...

Autant de questions à se poser préalablement pour éviter des difficultés dans l'association absorbante.

Il est également indispensable d'établir un budget des flux de trésorerie pour prévoir, très en amont, les éventuels besoins générés par l'opération.

Plus les besoins en trésorerie seront connus tôt, plus l'association bénéficiaire de l'apport pourra solliciter avec ses banquiers d'éventuels financements complémentaires à court ou moyen terme



En conclusion

Une opération de regroupement peut constituer une opportunité dans l'environnement actuel. Néanmoins, une telle opération se prépare bien en amont, et nécessite du temps :

- de préparation, rencontres, et négociation, afin de construire un projet associatif dans lequel chaque acteur se retrouve ;
- d'échanges, sous un mode projet, avec les salariés pour accompagner le changement ;
- de rédaction d'actes juridiques ;
- de communication à l'ensemble des organes délibérants concernés ;
- de publicité à l'égard des partenaires de l'association (fournisseurs, banquiers, financeurs, autorités administratives).

Il est fortement recommandé de se faire accompagner par des professionnels tels que les experts-comptables, avocats, conseils en conduite du changement.

En un mot :

ANTICIPER

29





Merci de votre attention

Questions/Réponses

3ème Forum Régional des Associations - 16 octobre 2018

