

# Quelles stratégies de rapprochement entre associations ?

La crise sanitaire a considérablement fragilisé le tissu associatif. Pour se relancer, les rapprochements (de la simple coopération ponctuelle à la fusion) peuvent être une des solutions. Mais avant de choisir, il est impératif de réfléchir au pourquoi. Renforcer mon projet associatif,

diversifier mon offre ou mes activités, être plus fort dans les négociations, le choix dépend de l'intensité des collaborations envisagées mais aussi du degré d'autonomie souhaité en matière de projet social et de prise de décision. Ce questionnaire vous aide à y voir plus clair.

Pour découvrir quel type de rapprochement correspond à votre situation, reportez un point pour chacune de vos réponses dans le tableau ci-dessous et faites la somme du nombre de réponses dans chaque colonne.

|   | A | B |
|---|---|---|
| <p>❶ <b>Votre projet associatif est :</b><br/>                     a) Complémentaire des autres, voire en partie similaire à celui des autres.<br/>                     b) Unique : nous n'imaginons pas possible de le faire évoluer. Ce sujet est d'ailleurs très sensible au sein de ma structure.</p>   |   |   |
| <p>❷ <b>Votre rapport avec la structure avec laquelle vous souhaitez vous rapprocher est :</b><br/>                     a) Pas très bon ou inexistant (concurrence, défiance...)<br/>                     b) Plutôt bon : il y a du respect entre les dirigeants, de la confiance s'est instaurée au fil des années...</p>  |   |   |
| <p>❸ <b>Un partage du projet et de la gouvernance est envisageable :</b><br/>                     a) Oui, car nous partageons une vision commune et nos dirigeants ont de bonnes relations.<br/>                     b) Non, nos structures sont trop différentes et nous n'en voyons pas trop l'utilité.</p>   |   |   |
| <p>❹ <b>Dans ce rapprochement, vous recherchez :</b><br/>                     a) De la réflexion, construire ensemble, notamment de la connaissance. Sans doute un peu ambitieux !<br/>                     b) L'accès à de nouvelles compétences ou plus largement à des moyens, de la visibilité.</p>   |   |   |
| <p>❺ <b>Vous pensez compléter votre offre grâce au rapprochement :</b><br/>                     a) Non, ce n'est pas le sujet pour nous.<br/>                     b) Oui, nous avons besoin les uns des autres pour fournir une offre complète sur un territoire ou sur l'ensemble de la chaîne de valeur.</p>  |   |   |
| <p>❻ <b>Ce rapprochement est demandé par votre principal bailleur :</b><br/>                     a) Non, nous sommes financés par plusieurs financeurs, personne ne peut nous donner réellement ce type d'injonction ...<br/>                     b) Oui. Le projet ne vient pas de nous et il nous est aujourd'hui imposé.</p>   |   |   |
| <p>❼ <b>Vous souhaitez adapter votre structure aux enjeux à venir, à l'évolution des besoins des bénéficiaires en vous rapprochant d'autres structures :</b><br/>                     a) Oui, nous pensons qu'il faut être dans une logique externe, nous tourner vers les autres acteurs du territoire, de notre secteur d'activité, pour être créatif et entendre les besoins du territoire.<br/>                     b) Non, nous n'éprouvons pas le besoin de revisiter notre projet avec d'autres. Il nous semble suffisamment solide.</p> |   |   |
| <p>❽ <b>Vous voulez rendre visible votre action, votre sujet de lutte commun :</b><br/>                     a) Je dirais que oui, nous cherchons à rendre visible la thématique de notre action, faire que ce sujet ne soit pas encore oublié de l'agenda politique...<br/>                     b) Nous n'en sommes pas là ; cela n'est pas notre enjeu.</p>  |   |   |
| <p>❾ <b>Vous abordez le rapprochement dans une posture :</b><br/>                     a) Plutôt opportuniste ; nous ne laissons rien passer pour nous renforcer. Le rapprochement est un passage obligé, qui nécessite une bonne capacité de négociation.<br/>                     b) Résolument collective ; on sait bien que seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin.</p>   |   |   |
| <p>❿ <b>Vous envisagez un rapprochement ...</b><br/>                     a) Plutôt ponctuel. Nous avons des besoins spécifiques notamment pour répondre à des appels à projets ou à des marchés publics mais nous estimons que nous n'avons pas d'autres besoins.<br/>                     b) Sur le long terme. Nous voyons bien que nous avons besoin de partager plus pour faire face aux évolutions de notre environnement.</p>   |   |   |

| Faire ensemble |           |           | Sens du projet |           |           |
|----------------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|
| N° Question    | Réponse A | Réponse B | N° Question    | Réponse A | Réponse B |
| 2              |           |           | 1              |           |           |
| 5              |           |           | 3              |           |           |
| 6              |           |           | 4              |           |           |
| 9              |           |           | 7              |           |           |
| 10             |           |           | 8              |           |           |
| Total          |           |           | Total          |           |           |

Si vous avez des majorités de A dans « faire ensemble » et de A dans « sens du projet », alors votre profil est l'union libre. Si vous avez des majorités de B dans « faire ensemble » et de A dans « sens du projet », alors votre profil est le mariage. Si vous avez des majorités de B dans « faire ensemble » et de B dans « sens du projet », alors votre profil est la colocation. Si vous avez des majorités de B dans « faire ensemble » et de B dans « sens du projet », alors votre profil est le voisinage.

**Le « voisinage ».** Il s'agit d'un premier pas. Vous êtes capable de mener votre activité à plusieurs mais vous ne souhaitez pas remettre en cause votre autonomie et la raison d'être de votre entreprise. Vous savez que vous ne pouvez pas tout faire seul mais vous ne souhaitez pas non plus trop vous impliquer sur le long terme. Il peut s'agir d'une première marche vers d'autres formes de rapprochement. Selon vos motivations (politiques, économiques ou autre) vous pourrez envisager une coopération via des groupements momentanés d'entreprises (GME) pour accéder à des marchés publics, le partage informel de moyens dans le cadre d'une coordination d'activité ou de filière.

**La « colocation ».** Vous êtes dans le partage de moyens sans remise en cause de votre projet et de votre autonomie. Vous souhaitez pouvoir accéder à des moyens que vous n'obtenez pas seul : des connaissances, un savoir-faire

mais aussi des ressources financières et humaines salariées ou bénévoles... N'hésitez pas à bien structurer ce partage de moyens (avec une convention de mutualisation par exemple). Vous pouvez envisager la création ou l'adhésion à un groupement d'employeurs (GE) ou encore à un groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS).

**L'« union libre ».** Vous êtes souvent des entreprises d'un même secteur, avec une mission sociale proche. Vous souhaitez vous donner une visibilité et un rayonnement plus important, tout en gardant votre autonomie pour mettre en œuvre votre projet social. Pour vous, la coopération a alors toute sa place. Elle devient même indispensable. Il faut être sûr de partager le même sens de l'action. Prudence dans vos choix d'entreprise : formalisez la coopération dans un document de référence, rédigez une charte, revoyez vos

statuts,... Dans ce cas, vous pouvez envisager d'adhérer à un réseau, une fédération par exemple.

**Le « mariage ».** Vous êtes dans la forme de coopération la plus poussée, dont la modalité peut d'ailleurs être une fusion ou un regroupement : vous êtes d'accord sur le sens et sur l'action à mener ensemble. Vous êtes interdépendants. Vous pouvez construire une coopération significative et durable. La formalisation juridique est cruciale ! Vous pouvez dans ce cas fusionner avec vos partenaires mais aussi regrouper vos activités au sein d'un groupe associatif ou un groupe économique et solidaire (GES) pour les structures de l'insertion par l'activité économique.

**En savoir plus**

Guide de France Active : « Je joue collectif. Pour toute forme de coopération et de fusion ». À retrouver sur l'espace ressources de France Active : [frama.link/V\\_6HW\\_db](https://frama.link/V_6HW_db)