



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

PROJET EQUAL DEPART  
Développer l'emploi dans le patrimoine rural et sur les territoires

# Rapport et préconisations relatifs à la reprise d'études ET chantiers Lorraine



Études ET chantiers  
novembre 2008



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

## PROJET EQUAL DEPART

Développer l'emploi dans le patrimoine rural et sur les territoires

# Rapport et préconisations relatifs à la reprise d'études ET chantiers Lorraine

## Sommaire :

- I. Avertissement
- II. Problématique
- III. Un exemple qui se termine bien...
- IV. Rappel synthétique des modalités juridiques et administratives inhérentes à la situation
- V. L'association études ET chantiers Lorraine et ses difficultés.
- VI. L'accompagnement de la période d'observation
- VII. La reprise comme solution
- VIII. Un seul candidat repreneur
- IX. L'élaboration du projet de reprise
- X. Une reprise effective
- XI. Quelques préconisations
- XII. A l'attention des associations
- XIII. A l'attention des réseaux associatifs organisés
- XIV. A l'attention des experts comptables et commissaires aux comptes
- XV. A l'attention des pouvoirs publics



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

## Rapport et préconisations relatifs à la reprise d'études ET chantiers Lorraine

*Les associations, comme les entreprises, sont confrontées à des situations qui peuvent les conduire à une extrême fragilité et à des périodes de crise mais les premières sont moins à même que les secondes d'organiser la survie de leur structure et donc de leur projet.*

### 1. Avertissement.

Le rédacteur de la présente note n'est ni juriste ni spécialiste du droit privé. Il est le délégué national de l'union Nationale études ET chantiers. Il est depuis longtemps salarié et bénévole du monde associatif. Pour les structures dont il avait, pour partie ou en totalité la charge mais aussi pour d'autres plus éloignées, il s'est trouvé confronté à des situations :

1. d'élaboration et de mise en œuvre de plan de redressement
2. de transfert d'un secteur d'activité d'une association vers une autre
3. de fusion de deux ou trois associations
4. de suivi de période d'observation
5. de liquidation
6. et de cession avec reprise

Ainsi, études ET chantiers a été amené à mieux comprendre que ce qui est possible pour les entreprises privées est le plus souvent possible également pour le secteur associatif mais malheureusement avec moins de chance de succès. L'association est une personne morale au même titre que les autres entités de droit privé mais elle est différente et moins bien préparée. Les agents des services publics ont des connaissances juridiques souvent limitées et les professionnels de ces questions, notaires, tribunaux, administrateurs judiciaires, etc, appréhendent mal le fait associatif.



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

## II. Problématique

Les associations ne sont pas gérées de la même manière que les entreprises classiques. Elles sont gérées par des instances bénévoles dont les motivations ne sont pas liées au profit économique. Les dirigeants associatifs n'accèdent pas toujours aux responsabilités pour leurs compétences et leurs expériences de gestionnaires. Ils mettent dans « l'affaire » leurs convictions et leur temps et non leurs capitaux. Les instances statutaires ont souvent un rapport complexe avec les pouvoirs publics d'affrontement parfois, de dépendance aussi et souvent les deux sont en présence. Parce qu'elles estiment que leur cause est juste et légitime, elles revendiquent d'être soutenues par eux.

Chaque association a sa culture, sa vision de la manière dont la société devrait fonctionner, car l'association est avant tout un espace participatif et citoyen.

Les responsables des pouvoirs publics portent des regards multiples sur la place de l'association dans la société, sur ce que l'on doit accepter d'elle particulièrement, a fortiori si elle sollicite des fonds publics.

Tout ceci rend plus complexe la perception que les associations et les pouvoirs publics ont du rapport à l'argent. Ainsi les situations et procédures évoquées ci-dessus ne se trouvent pas être facilement du registre classique du fait associatif, ni de celui des pouvoirs publics. Plan de redressement, cession, fusion, etc., ne sont pas des procédures courantes dans le secteur associatif sauf dans les secteurs à haut niveau de professionnalisation, regroupés et ainsi pouvant disposer de moyens juridiques spécialisés propres.

Les associations porteuses d'initiatives plus territoriales, souvent plus isolées, ne savent anticiper ces questions et ne savent y faire face lorsque la situation économique l'exige. Très vite les dirigeants perdent pied, et laissent écouler le temps sans agir et en dernier ressort le tribunal décide seul, de l'issue aux problèmes rencontrés.

Chaque année de nombreuses associations sont en liquidation judiciaire, alors que les procédures évoquées ci-dessus auraient pu être anticipées, éventuellement choisies délibérément, mieux maîtrisées pour éviter la perte d'outils associatifs pourtant utiles aux territoires.

Les associations peuvent, comme toutes les personnes de droit privé, constater que leur volume économique est insuffisant pour atteindre les seuils de « rentabilité », que leur lien avec financeur unique ou largement majoritaire les fragilise, que le montant de leurs frais généraux les pénalisent. Dès lors, et avant que les difficultés surviennent elles peuvent envisager des rapprochements, des fusions, des transferts visant la rationalité de leur activité sans pour autant, si cela est anticipé, perdre leur objet, leur projet associatif et donc leur raison d'exister et de militer.

Cependant certaines d'entre elles ne peuvent éviter leur liquidation compte tenu de l'inadaptation de leur projet associatif ou de fait d'un déficit de gestion. Pour autant elles disposent de forces vives, de savoir faire, de reconnaissance, de contrats et de conventions



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

de partenariats avec des financeurs mais aussi d'actifs suffisants pour poursuivre leur projet.

Si les associations sont souvent mal armées au plan économique, par leur culture et leur positionnement, force est de constater que les services de l'État et ceux des collectivités territoriales le sont également. On constate une méconnaissance de la gestion associative mais au delà, une méconnaissance des questions économiques et juridiques, deux réalités très fréquentes. Ils ont le plus souvent une connaissance limitée des contraintes de gestion, échappant eux mêmes à bon nombre d'entre elles; trésorerie, réalités bancaires, prise en compte des frais généraux, etc.

Mais au delà, des pouvoirs publics, les Tribunaux et les Administrateurs Judiciaires chargés de ces dossiers, ont le plus souvent une connaissance limitée du fonctionnement des organisations associatives. Ainsi le dialogue est difficile, les incompréhensions fréquentes et les risques d'échecs plus importants.

### III. Un exemple qui se termine bien...

Dans le cadre du projet EQUAL DEPART, études ET chantiers investit plus particulièrement les questions de volontariat et d'Insertion par l'Activité Economique comme appui à la création d'activités et d'emplois pérennes initiés autour des patrimoines.

Lorsqu'en juin 2007 son association adhérente études ET chantiers Lorraine, partenaire de ce projet, s'est trouvée dans des difficultés telles, qu'elle a dû se rendre au TGI de St DIE des VOSGES, le réseau national s'est trouvé rapidement confronté à question du sauvetage de l'activité et des emplois de cette association. Ainsi, dans le cadre du projet européen dont l'objet porte sur la création de nouveaux emplois, l'association études ET chantiers Lorraine devait, de son côté, procéder au sauvetage d'emplois existants.

Ainsi au 1er juin 2008, soit moins d'un an après, sur proposition conjointe de l'Union nationale, de l'administrateur Judiciaire, du Représentant des Créanciers et par décision du Tribunal, l'ensemble de l'activité était reprise par l'Unarec, soit ; 14 des 15 salariés permanents et 50 ouvriers en contrats aidé sur des chantiers de sauvegarde du patrimoine, initiés particulièrement sur les vallées du Massif Vosgien.

*Depuis cette date, l'Unarec a eu connaissance de difficultés comparables rencontrées par trois autres structures associatives. Elles aussi sont investies dans des projets de réhabilitation du patrimoine naturel et bâti. Elles représentent au total plus de cent quatre vingt emplois, de l'est à l'ouest de la France. La première d'entre elle est aujourd'hui en liquidation.*



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

**...grâce à des conditions favorables...**

Trois catégories de conditions ont été réunies pour une issue favorable :

1. L'association repreneuse et l'association à reprendre, quoique autonomes, se connaissent parfaitement bien et leurs valeurs associatives étaient partagées voire communes, du fait de l'appartenance au même réseau,
2. La solidarité était ainsi naturellement de mise,
3. L'identification des forces et faiblesses de la structure en difficulté s'en est trouvée facilitée,
4. Les donneurs d'ordre ont manifesté clairement leur intérêt.

**...et malgré des freins.**

1. Un Administrateur Judiciaire et un Représentant des Créanciers qui méconnaissent le monde associatif,
2. Une situation locale tendue où chaque partenaire veille à trouver l'explication des difficultés rencontrées dans le comportement des autres institutions,
3. Comme dans toutes situations de crises administrateurs bénévoles et salariés sont sous tension.
4. Des dirigeants (bénévoles et salariés) sans expérience de ce type de situation

## **IV. Rappel synthétique des modalités juridiques et administratives inhérentes à la situation**

Les dispositions relatives au redressement et à la liquidation judiciaires ont pour objectif de "permettre le redressement de l'entreprise, le maintien de l'activité et de l'emploi et de l'apurement du passif". Elles s'appliquent à toutes personnes de droit privé, et donc à toutes les associations déclarées, quelque soit leur taille et la nature de leur activité.

La procédure se trouve simplifiée dès lors que la structure comporte moins de 50 salariés et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 3 100 000 €. L'association études ET chantiers Lorraine était dans ce cas.

Le tribunal lorsqu'il est saisi peut décider la poursuite de l'activité avec la perspective de la mise en œuvre d'un plan de redressement ou la liquidation immédiate.

Dans le 1er cas, le Tribunal détermine une période d'observation (généralement de 6 mois renouvelable une fois) pendant laquelle le paiement des créances est suspendu. Ainsi, sous l'autorité d'un administrateur judiciaire nommé par le Tribunal et sous le contrôle d'un représentant des créanciers, l'activité se poursuit.

Dirigeants et administrateurs établissent un bilan économique et social et établissent des propositions visant la continuation ou la cessation de l'activité.



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

Les salariés sont invités à désigner leur représentant chargé du suivi de la procédure et ceci indépendamment du délégué du personnel lorsqu'il existe.

Si les dirigeants gardent leurs pouvoirs pendant cette période, l'administrateur les assiste, surveille les décisions de gestion. Dans le cas présent, le tribunal a décidé de laisser les dirigeants conduire les « affaires ». L'administrateur co-signait néanmoins chacun des chèques émis. Ainsi l'ensemble des contrats, des conventions ont pu être conduits à leur terme et de nouvelles conventions signées.

Un mandataire de justice désigné lui aussi par le tribunal représentait les créanciers. Les créances, dès lors, n'étaient plus exigibles et les intérêts ne courraient plus. Après avoir contacté chaque créancier il en a arrêté la liste et les montants en disposant du droit d'admettre ou non chacune des créances.

Dans le cas qui nous concerne, la 1ère période d'observation a duré de juillet 2007 à décembre 2007, soit un peu plus de 5 mois. Elle a été renouvelée pour 6 mois. Le projet de reprise a été accepté par le juge en mai 2008 pour une reprise effective au 1er juin 2008.

## V. L'association études ET chantiers Lorraine et ses difficultés.

Etudes ET chantiers Lorraine est née en 1987, créée par des militants de l'association nationale, elle-même créée en 1962.

Elle propose depuis son origine à des jeunes Lorrains de participer, pendant leurs vacances, à des actions de sauvegarde de l'espace naturel et bâti public, en Lorraine, en France et à l'étranger. Elle accueille des chômeurs jeunes ou adultes sur une durée de 12 mois, sur des chantiers et des ateliers qui, eux aussi, contribuent à la valorisation des espaces lorrains, tel que le nettoyage des berges de rivières, la création et l'aménagement de sentiers de découverte, la réhabilitation du patrimoine rural. Chaque fois, ces projets sont intégrés dans des dynamiques de développement local et durable portés par des communautés de communes. Les femmes et hommes militants de cette association, sont le plus souvent eux-mêmes, des acteurs impliqués dans la vie locale, et plus particulièrement sur le secteur de la Déodaté.

La particularité du travail de cette association réside dans sa volonté et sa capacité à animer un volet social et participatif, à impliquer les habitants, aux projets d'aménagement, techniques par nature. S'appuyant sur des dispositifs publics multiples, SVE, CIVIS, IAE, Formation Professionnelle, elle articule et lie les politiques publiques en technique d'aménagement, culture, tourisme et environnement avec des politiques sociales, d'insertion et de formation, dans un esprit d'intérêt général, de citoyenneté et de participation active des habitants du territoire.

Elle est toujours restée fidèle à son projet associatif et à son territoire. Ses instances statutaires fonctionnaient réellement même si, comme souvent, le nombre des administrateurs pouvait paraître parfois insuffisant même s'ils étaient au nombre de 8. Elle



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

constituait sur son secteur le plus gros opérateur de chantiers d'insertion. Elle était repérée comme très compétente, très impliquée dans les dynamiques intercommunales mais parfois pointée comme ayant des prestations trop chères, et souvent comme étant trop sûre d'elle-même.

Si elle a connu des périodes fastes, elle a connu des phases de difficulté politique et économique qui ont nécessité des restructurations. Ainsi elle n'est jamais parvenue à se doter de fonds propres suffisants pour échapper aux frais financiers mais aussi susceptibles de la protéger lors des accidents de gestion.

L'Union nationale, consciente de sa fragilité, invitait depuis plusieurs années son adhérent lorrain, à faire effort pour :

- consolider sa base associative,
- élargir son territoire d'intervention,
- augmenter son volume d'activité
- anticiper la prise en charge de la fonction employeur des personnels en insertion.

Pour autant l'association nationale ne disposant ni de moyens, ni d'autorité de contrôle n'a pu qu'entendre et prendre en compte les explications des dirigeants.

L'année 2006 est l'année budgétaire de l'accident économique provoqué par la conjonction de :

1. une réforme départementale qui met l'association dans l'obligation d'être elle-même employeur des personnes en insertion jusqu'alors employées par les bailleurs d'ouvrage : 50 salariés supplémentaires, impliquant une administration nouvelle et lourde, charges sociales différentes, relation à l'organisme financeur complexe, et surcoût. Cette réalité qui aurait pu être anticipée, vient grandement perturber l'échelon administratif.
2. l'arrivée de nouvelles procédures de passation des marchés qui rendent les collectivités craintives, hésitantes, le plus souvent dans l'incapacité de lancer des appels d'offre adaptés aux particularités des chantiers d'insertion alors même que c'est leur choix. Cette réalité crée des perturbations en terme de délais d'ouverture des chantiers, en terme de ruptures de production.
3. une modification des règles du partenaire bancaire qui confie à une société spécialisée la gestion des lignes DAILLY auxquelles l'association a en permanence recours. Cette société, rompue uniquement au modèle de l'entreprise a refusé d'accepter toutes les grandes créances publiques de l'association, estimant que les subventions autres que celles liées à la prise en charge de travaux, pourraient ne jamais être acquises. Ainsi cet outil financier, initialement conçu pour faire face aux longs délais de paiement des pouvoirs publics, se trouve ainsi vidé d'une grande partie de son objet.



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

Les dirigeants et les services salariés de l'association s'affairant à pallier les difficultés quotidiennes ne perçoivent pas la dégradation de la situation financière. Le vieux logiciel comptable en place peine à assumer la nouvelle réalité et par ailleurs les signes négatifs de la trésorerie ne sont, à tort, attribués qu'aux nouvelles règles de la banque. Ce n'est qu'au mois de juin 2007 que l'ampleur de la difficulté est réellement mesurée. La perte en 2006 est de 150 000 € soit 15 % du budget annuel. Les fonds propres de l'association deviennent négatifs et il apparaît clairement que l'exercice 2007 écoulé pour moitié, a aggravé la situation. L'association est en situation de cessation de paiement et n'a d'autre solution que d'aller devant le tribunal, ce qu'elle fait le 6 juillet 2007.

## VI. L'accompagnement de la période d'observation

Dès juillet 2007, avec l'accompagnement du délégué national études ET chantiers, les dirigeants de l'association régionale se sont employés à :

- satisfaire aux règles inhérentes à toute période de mise en observation judiciaire,
- réaliser le bilan économique et social de l'association régionale,
- rétablir l'équilibre économique de l'activité,
- identifier les forces et les faiblesses de la structure,
- mobiliser les partenariats locaux,
- dessiner les perspectives du redressement.

Pendant cette période, l'administrateur judiciaire s'est vigoureusement opposé à toute tentative de changement de présidence, de licenciements pourtant jugés utiles et fondés par les dirigeants. Il semblait ne porter attention qu'à la trésorerie, c'est à dire semblait ne s'attacher qu'à sa mission de veille de l'équilibre des comptes courants, pour qu'à aucun moment la dette ne puisse s'aggraver. Il convient de rappeler que sans cela, il aurait été tenu d'inviter le Tribunal à prononcer sans délai la liquidation.

A la forte tension vécue par des salariés inquiets et poussés à faire de nombreux efforts et par des bénévoles soumis au doute et sollicités sans arrêt, s'est ajouté un travail administratif excessivement lourd provoqué par un niveau de complexité supérieur lié aux nombreuses demandes des mandataires à satisfaire sans délai. S'est imposée également l'impérieuse nécessité d'expliquer et de rencontrer les donneurs d'ordre inquiets mais aussi les donneurs d'ordre potentiels qui, compte tenu de la situation, devenaient légitimement hésitants. A pesé enfin sur l'association l'administrateur judiciaire fortement présent, qui loin des questions relatives au projet associatif, au militantisme ne regardait que la trésorerie, le chiffre d'affaires, les contrats et les factures.

L'association n'est pas parvenue en 5 mois à rétablir l'équilibre de gestion. Mais indéniablement un redressement s'opérait et sa situation s'améliorait.



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

Il convient de noter ici que la mobilisation de l'ensemble des salariés pour parvenir au redressement comme celle des bénévoles pour identifier les freins et les atouts et pour décrire les efforts à faire, a été important et indispensable pour une issue positive. C'est en effet le travail effectué avec comme objectif le redressement qui a rendu possible la reprise in fine.

Cependant, à ce stade, malgré les efforts, l'hypothèse du redressement susceptible de rééquilibrer l'activité économique et de prendre en charge les dettes, s'éloignait. Si l'association semblait en mesure de retrouver son équilibre économique, les excédents attendus à terme ne pouvaient être à la hauteur des besoins en masse et en temps pour envisager un remboursement de la totalité des créances. Dès lors la cession de l'activité de l'association à une autre paraissait l'une des dernières pistes à explorer, en direction une association à créer ou existante.

## VII. La reprise comme solution

Conçue autour d'entités régionales autonomes, l'Unarec s'est dès lors attachée à chercher en région Lorraine une structure de même type, susceptible de faire une offre de reprise. Travail long, complexe et qui dans notre cas n'a pu déboucher. Elle a rencontré des structures trop fragiles, qui craignaient d'être absorbées plutôt que d'absorber et qui n'entendaient pas franchir les limites de leur ancrage territorial, etc. Aucun contact n'est allé suffisamment loin pour qu'apparaisse un début de solution.

## VIII. Un seul candidat repreneur :

Créée en 1987 dans le prolongement d'une association nationale créée en 1962, elle est l'Union des associations régionales études ET chantiers. Espace de solidarité, de mutualisation, de projets communs et de coordination technique, pédagogique et politique, elle anime et crée les liens avec les réseaux nationaux et internationaux. En juin 2007, elle se compose d'un délégué national et d'une adjointe administrative à temps partiel. Par convention avec elle, l'une des associations adhérentes assume les responsabilités internationales. A cette date, l'Union dispose d'un établissement secondaire provisoire à Toulouse. Deux salariés y conduisent une activité avec mission de créer les conditions de naissance d'une association régionale autonome, ce qui sera effectif au 1er janvier 2008.

L'idée d'une reprise par l'Union faisait progressivement son chemin, un peu comme la solution du dernier recours.

Une rencontre devenait souhaitable avec l'administrateur judiciaire et le représentant des créanciers pour évaluer directement leur réaction et leur appréciation face à une telle



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

hypothèse. Ces derniers ne semblaient en effet jamais attentifs aux manifestations d'intérêt pour une reprise par l'Unarec exprimée à plusieurs reprises par les dirigeants régionaux. Le choix fut fait que le délégué national (qui disposait, par délibération du conseil d'administration, d'un mandat de gestion de ce projet) s'invite à l'une des rencontres régulières dont l'objet était de faire le point entre mandataires et dirigeants régionaux.

Par cette rencontre, il a pu être donné de la crédibilité à cette idée qui est vite devenue l'option préférée des mandataires judiciaires, car la seule qui pouvait permettre d'éviter la liquidation. A compter de cette date, c'est le chemin de la reprise qui a été suivi par tous.

Au 6 décembre 2007, date de fin de période d'observation, les mandataires ont soumis au juge une demande de prolongation de la période d'observation, et ceci jusqu'au 6 juin 2008.

C'est ainsi que tout début janvier 2008, l'administrateur a communiqué à l'Unarec le dossier, lui permettant une étude approfondie de l'ensemble des éléments concernés par cette cession.

Ce dossier comprenait des volets :

1. juridique et de présentation
2. financier et comptable
3. social
4. commercial
5. technique
6. et un « divers » regroupant l'état des privilèges ainsi que des contrats financiers.

Même si les deux entités se connaissaient bien, il est apparu nécessaire aux responsables nationaux de respecter une certaine distance avec les dirigeants régionaux pour l'élaboration du projet de reprise attendu au 15 mars 2008. En effet, il était préférable que l'argumentaire de reprise, que le projet de redéploiement économique et stratégique soit fait librement par le repreneur, et qu'ainsi sa responsabilité soit pleine et entière. En outre, dès lors qu'il convenait de convaincre les mandataires et les juges, une mise à plat des erreurs et des faiblesses de gouvernance passées étaient indispensables. Et le temps faisait défaut pour un accord partagé. Enfin, cela mettait l'ensemble des acteurs dans une configuration plus conforme à ce qui serait à vivre, si la reprise était acceptée.



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

## IX. L'élaboration du projet de reprise

Parce que la publicité légale sur l'ouverture d'une procédure de cession était faite par l'administrateur judiciaire, la relation avec l'administrateur se réduisait à de simples questions d'explications et de précisions relatives au dossier de cession. Pourtant d'autres contacts ont été nécessaires pour que soient levés un nombre d'obstacles et (ou) de freins repérés au fur et à mesure, par l'administrateur judiciaire.

Pour une part il s'agissait de freins relatifs à sa méconnaissance des problématiques liées aux contrats aidés. Étaient-ils transmissibles par décision de justice ? Ne fallait-il pas, préalablement à la reprise, les interrompre pour les reconduire avec le nouvel employeur ? Quelles conséquences pour les conventions passées avec l'Etat (DDTEFP soit Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle) mais aussi avec le Conseil Général (Direction des Affaires Sociales). Le CNASEA, organisme intermédiaire pour le paiement de ces rétrocessions, pourrait-il se satisfaire d'une décision de justice ou demanderait-il de nouvelles décisions des donneurs d'ordre ?

Mais aussi, et dans un même registre, quelles seraient les conditions de transfert des contrats relatifs aux chantiers d'insertion avec les collectivités locales ?

Pour une autre part, le directeur de la DDTEFP laissait entendre qu'aucune décision relative au choix d'un nouvel opérateur d'insertion ne pouvait être imposée et qu'en sus il ne pouvait imaginer conventionner en direct avec une association nationale qui, pour lui, ne devait relever que de l'échelon ministériel.

Il est à noter que l'expérience du délégué national telle que rappelée plus haut en matière de fusion et de transfert d'activité d'une structure vers une autre, mais aussi sa connaissance des multiples situations de conventionnements entre les pouvoirs publics et les opérateurs associatifs, lui a permis de faire face à ces interpellations en démontrant que les procédures mises en cause existaient, qu'elles étaient régulièrement utilisées et légales. Il pouvait dire clairement que telle procédure était possible et donner le nom de ceux qui, dans l'administration pouvaient en attester. C'est effectivement par la force de l'expérience qu'il a été possible de surmonter cette réalité. Sans cela il n'est pas certain que le projet aurait abouti.

Dans cette phase l'Unarec a jugé nécessaire de se faire aider par les autorités locales. Ainsi, avec l'appui du député du secteur, le Sous Préfet a organisé une réunion rassemblant l'ensemble des parties et en présence des mandataires aux fins de présentation et d'explication.

Cette réunion s'est révélée utile à bien des égards. Alors que l'administration exprimait ses réserves, estimait que le repreneur national devait recéder les actifs de l'association reprise à une association que l'Unarec devait recréer, (ce qui aurait été contraire à la loi), les plus hautes autorités nous garantissaient que tout rentrerait dans l'ordre dès lors que



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

nous nous soumettrions à une procédure d'agrément du CDIAE dont nous n'avions pas à craindre l'issue, nous disaient-ils.

Il est apparu qu'au delà des réticences et parfois des suspicions et susceptibilités, l'administration méconnaissait les dispositions juridiques.

La candidature de l'Unarec s'est exprimée au travers d'un dossier administratif lourd comprenant :

- une identification du repreneur,
- un exposé des motifs,
- un programme stratégique,
- une description du périmètre de reprise relatif
  - au social,
  - au commercial,
  - aux actifs,

Il a fallu se positionner sur le devenir de chaque contrat, chaque convention dès lors que l'administrateur avait indiqué que ceux ci étaient transmissibles.

Les salariés ont ainsi été listés avec l'ensemble de leurs acquis en congés, RTT, récupération et ancienneté car tous leurs droits étaient dus par le repreneur en application de l'article L122/12 du code du travail. Pour les salariés non repris, (1 personne dans notre proposition) les procédures de reclassement sont à expliciter, les modalités d'information des salariés restaient à décrire.

Un prix de reprise a été détaillé et argumenté.

Un plan de financement sur trois ans ainsi qu'un plan de trésorerie étaient à fournir, ainsi qu'un calendrier de mise en œuvre.

Le 10 avril 2008, en réponse à l'administrateur judiciaire, l'Unarec fournissait un 1er avenant qui apportait des explications, des précisions, des attestations, etc.

Simultanément, Il actualisait ce qui avait été fait en matière d'information des dirigeants régionaux, des salariés et de leurs représentants, de démarchage des donneurs d'ordre, des autorisations et avis obtenus. Dans notre cas il argumentait et donnait également compte rendu de la rencontre institutionnelle et des appuis obtenus.

Enfin, le 25 avril 2008 l'Unarec remettait un second et dernier avenant qui finalisait sa proposition, apportaient des précisions sur les conditions de paiement de l'offre financière proposée, qui protégeait la procédure par divers engagements à renoncer à tous recours, etc.

Le 16 mai 2008, le TGI, entendait les mandataires, auditionnait le repreneur, interrogeait pour avis les autres parties prenantes. Enfin un jugement de cession et de reprise était rendu pour une application de la décision au 1er juin 2008.



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

## X. Une reprise effective

La reprise s'est déroulée dans des conditions satisfaisantes pour les salariés concernés, (64 sur 65), les contrats se sont poursuivis sans interruption. Les seuls gros problèmes sont venus de la trésorerie. Les retards administratifs du Conseil Général, compliqués par la période estivale, ont rendu impossible le paiement des aides allouées aux contrats aidés, mettant l'association dans l'obligation de trouver, à ses frais, des concours bancaires supplémentaires.

La reprise n'a pour autant pas fait disparaître les problèmes spécifiques de mise en œuvre du code des marchés publics. Mais lors d'une réunion de suivi de cette reprise organisé le 18 septembre par le Sous Préfet, celui ci a pu repérer le problème et s'est engagé à inviter les élus à mieux intégrer les contraintes des chantiers d'insertion.

## XI. Quelques préconisations

Les associations, quelque soient leur taille et la nature de leur projet, ne sont nullement à l'abri de difficultés susceptibles de les faire disparaître, celles consécutives aux défaillances des dirigeants, aux agissements de financeurs irrespectueux des règles et des contrats parfois, ou pour toute autre raison que les structures, dès lors qu'elles ont une réalité économique, peuvent connaître.

Mais aujourd'hui en France, à l'heure de la Réforme Générale des Politiques Publiques, de la mise en œuvre effective de la Loi Organique des Lois de Finances, où l'empreinte des réglementations européennes s'étend alors que la décentralisation reste inachevée, les associations sont plus directement secouées par la modification des pratiques politiques et administratives.

Par cette évolution sous-tendue principalement par la rationalisation des pratiques mais aussi par la normalisation des règles inhérentes au marché, le secteur associatif, qu'il le veuille ou non, qu'il résiste ou non, devra, parfois pour survivre et pour faire vivre encore l'initiative des citoyens qui s'organisent, adapter ses structures et plus encore mutualiser les moyens comme les ressources.

Il nous semble utile d'exprimer 8 recommandations :

## XII. A l'attention des associations

1. La rédaction des statuts, à l'origine comme lors des nécessaires actualisations, gagnerait à prendre en compte la probabilité d'une éventuelle difficulté. A titre d'exemple, l'absence de référence statutaire à la perspective de fusion, ne lui permet de n'advenir que par un vote unanime des adhérents de chacune des structures concernées, ce qui représente un risque majeur pour l'aboutissement du projet.



Pic equal – Mesure F – Financé au titre du FSE 2005/2008

2. La formation des dirigeants devrait être plus conséquente sur les questions juridiques.

### XIII. A l'attention des réseaux associatifs organisés

1. Les réseaux qui regroupent les associations, pourraient informer et accompagner leurs adhérents personnes morales, sur l'ensemble des questions statutaires. Les statuts types, lorsqu'ils en proposent pourraient être rédigés en conséquence et rendre plus faciles les éventuelles évolutions juridiques.
2. Lorsqu'ils animent et (ou) participent à des Dispositifs Locaux d'Appui (DLA ou C2RA), ils pourraient veiller à étudier ces questions, s'assurer que la compétence est disponible et que la sensibilisation est réelle. En effet ces dispositifs d'appui agissent très souvent en réponse à des besoins de grande réorganisation.

### XIV. A l'attention des experts comptables et commissaires aux comptes

1. Même si ceux ci ne sont pas les moins familiarisés à ces questions, ils n'interviennent que rarement en amont des difficultés, alors même qu'ils disposent d'une connaissance, d'une analyse et d'une expertise, susceptibles d'infléchir avec le temps le point de vue des dirigeants, souvent peu enclins à explorer de telles hypothèses.

### XV. A l'attention des pouvoirs publics

1. Les pouvoirs publics nationaux d'abord, et territorialisés ensuite, doivent accompagner ces modifications et veiller par leur appui à ce que les outils associatifs, qui répondent aux besoins de notre société, ne disparaissent pas les uns après les autres.
2. Là encore, l'ouverture par la sensibilisation des agents est indispensable.
3. Parce que les expériences ne sont que rarement concluantes, le recours à la subvention exceptionnelle d'équilibre que les pouvoirs publics utilisent parfois pour certaines structures, ne dispense pas d'une investigation plus poussée, qui pourrait faire apparaître d'autres solutions plus durables.

Études ET chantiers  
novembre 2008