

OUTIL D'AIDE À LA STRUCTURATION D'UN GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE

RÉALISÉ PAR





Banquier de la lutte contre l'exclusion,
Au service de l'insertion par le travail, par le logement social et très - social,
pour ceux qui doivent reprendre pied,
Faut le faire

Tout le monde s'émeut lorsque l'actualité braque ses feux sur les mal-logés. Ce qui est une bonne chose. Mais tout le monde tombe d'accord pour dire que la solution passe par des programmes d'insertion par le travail et des logements sociaux. Les partenaires de ces programmes luttent à leur manière contre l'exclusion. Et il n'y a rien d'étonnant à ce que l'on retrouve, au premier plan, une banque experte pour les financer, comme le Crédit Coopératif, banquier n°1 en France des finances solidaires. Être le Crédit Coopératif, c'est un choix. Question de culture. Question de valeurs. www.credit-cooperatif.coop


**CREDIT
COOPERATIF**
C'est un choix

ÉDITO

OUTIL D'AIDE À LA STRUCTURATION D'UN GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE

RÉUSSIR DES GROUPEMENTS ÉCONOMIQUES SOLIDAIRES

L'évolution des politiques publiques en matière de lutte contre le chômage mais également les retombées de la crise économique valident encore plus fortement l'investissement de COORACE dans la mise en place de **Groupes Économiques Solidaires (GES)**.

Quelle que soit sa forme - COORACE recense de multiples possibilités bien au-delà de la définition qu'en propose la loi - le GES a pour vocation de mutualiser et regrouper des forces à l'échelle du territoire pour peser davantage en termes d'insertion, de lisibilité et de reconnaissance. Il permet également d'améliorer l'efficacité de nos entreprises au service du développement socio-économique et de la création de richesse.

En reconnaissant les GES mais également en inscrivant l'IAE dans un rôle complémentaire de développement de l'emploi, la loi de généralisation du RSA de décembre 2008 nous engage aujourd'hui à relever des défis qu'aucun d'entre nous ne peut réussir en restant isolé. **Entrepreneur solidaire** par excellence, le modèle du GES peut nous aider à démontrer par les actes **qu'une autre économie est possible** au service du plus grand nombre.

Forte de ces constats, la Fédération a voulu proposer à ses adhérents un accompagnement opérationnel dans la constitution de GES. Ainsi, trois guides, *Outil d'aide à la structuration d'un Groupe Économique Solidaire*, *Guide financier pour les Groupes Économiques Solidaires*, *Organisation juridique et fiscale des Groupes Économiques Solidaires*, élaborés avec le concours de partenaires de COORACE, sont aujourd'hui à votre disposition pour vous aider à mieux appréhender la dynamique du GES et ses enjeux, et nous l'espérons, à jalonner concrètement la mise en œuvre de GES sur votre territoire. »

Christophe CHEVALIER
Président de COORACE

outils d'aide à la structuration d'un groupe économique solidaire

Directrice de la publication :

Nathalie HANET, Secrétaire Générale du COORACE

COORACE - 17 rue Froment - 75 011 Paris

Tél. 01 49 23 70 50 / Fax : 01 48 05 67 98

www.coorace.org

Coordination :

Florence LECLUSE, Directrice adjointe de COORACE

Suivi réalisation :

Julien Bottriaux, Chargé de communication

Auteur :

Extra Muros - 1, place de la Gare - 59100 Roubaix

www.extra-muros.coop

Maquette et mise en page : média&co

41 place de la République - 14100 Lisieux

www.mediaandco.fr

ÉDITO

OUTIL D'AIDE À LA STRUCTURATION D'UN GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE

Le monde connaît crises et mutations rapides. L'économie solidaire doit bouger vite, s'adapter, innover. Les groupes économiques solidaires sont une voie que je salue. COORACE témoigne là de son sens entrepreneurial et de son écoute des territoires.

Ces groupes doivent permettre une offre d'insertion plus large et mieux construite et une meilleure représentation de l'IAE sur le territoire. Ils permettent, en mutualisant des moyens, d'avoir des modèles économiques plus solides, mieux diversifiés.

Mais il ne suffit pas d'avoir de bons concepts. Encore faut-il qu'ils deviennent réalité. Ce guide sert à cela : se familiariser avec et mettre en pratique cette notion de Groupe.

Le Crédit Coopératif, premier banquier des structures d'insertion, se veut d'abord un partenaire avant d'être un banquier. Il s'agit de co-construire des solutions qui permettent de développer et consolider les structures. Le mot gagnant-gagnant ne nous fait pas peur. Si vous construisez des groupes plus solides, nous serons tous plus solides puisque le Crédit Coopératif vous appartient.

Hugues SIBILLE

Directeur général délégué du Crédit Coopératif



SOMMAIRE

I. LES GROUPES ÉCONOMIQUES SOLIDAIRES, QU'EST-CE QUI LES CARACTÉRISE AUJOURD'HUI ?	10
II. Groupe économique solidaire, effets induits et avantages	14
III. Les dynamiques structurantes du projet d'un groupe économique solidaire.....	18
III.1 Introduction	19
III.2 Mutualiser les moyens techniques et humains.....	21
III.3 Se doter d'une stratégie de groupe en cohérence avec les choix de gouvernance et les objectifs de développement	24
III.4 Synthèse : structuration préconisée	37
III.5 Réseaux et partenariats sur le territoire	38
IV. Etudes de cas.....	40
IV.1 LE GROUPE CAP EMPLOI SERVICES	41
IV.2 LE GROUPE ISACTYS.....	47
IV.3 LE GROUPE AART	53
V. ANNEXE 1 : LES FORMES JURIDIQUES DES GROUPES ÉCONOMIQUES SOLIDAIRES	59
VI. ANNEXE 2 : GRILLE DE QUESTIONNEMENT.....	63

INTRODUCTION

La notion de « groupe économique solidaire » est souvent utilisée pour désigner un ensemble de structures, à statut associatif ou commercial, aux personnalités morales différentes, entretenant des liens de collaboration à différents niveaux en fonction du degré d'intégration. Cette collaboration peut s'exercer au niveau de l'organisation et de la gestion, au niveau économique et financier, et aller jusqu'à une logique d'intégration dans un groupe coiffé par une holding.

rendre visible

La notion de « groupe économique solidaire » évolue et demande à être clarifiée. Il s'agit de donner à cette notion une reconnaissance distincte au sein de COORACE, et de mieux mettre en valeur le poids et l'intérêt de ce type de structuration.

rendre pérenne et autonome

De nombreuses structures d'insertion par l'activité économique qui se projettent à long terme sont en recherche de modes d'organisation stables d'un point de vue économique, mais aussi d'un point de vue des valeurs et de l'éthique affirmée par les fondateurs. Les groupes membres de COORACE qui revendiquent leur statut de groupe économique solidaire sont d'abord issus d'un processus de maturation du projet, fait d'étapes successives, qui ont progressivement rendu le groupe solide et autonome.

big is beautiful

Le groupe économique solidaire a tendance à grossir car il devient force concentrique. C'est sa capacité à attirer des porteurs de projets, des acteurs du territoire en recherche d'innovation, qui l'enrichissent. C'est sa solidité, ses moyens qui lui permettent d'innover, de diminuer les risques d'entrepreneuriat. Il devient ainsi un interlocuteur privilégié au croisement des intérêts des collectivités locales et des entreprises, car il sait, de par son histoire, manier cette mixité. A l'heure des partenariats publics/privés en recherche d'innovation, sa non lucrativité et son ancrage territorial (il ne va pas délocaliser du jour au lendemain) rassure les collectivités, sa réactivité et son intégration dans le champ économique parlent aux entreprises.

INTRODUCTION

De manière très synthétique, on peut repérer **deux grandes lignes de force** sous-tendant la création des différents groupes économiques solidaires :

1. Rationaliser l'organisation : clarifier les rôles et responsabilités, mutualiser les moyens, les démarches commerciale ;
2. Renouveler la gouvernance du projet de développement local et son ancrage territorial.

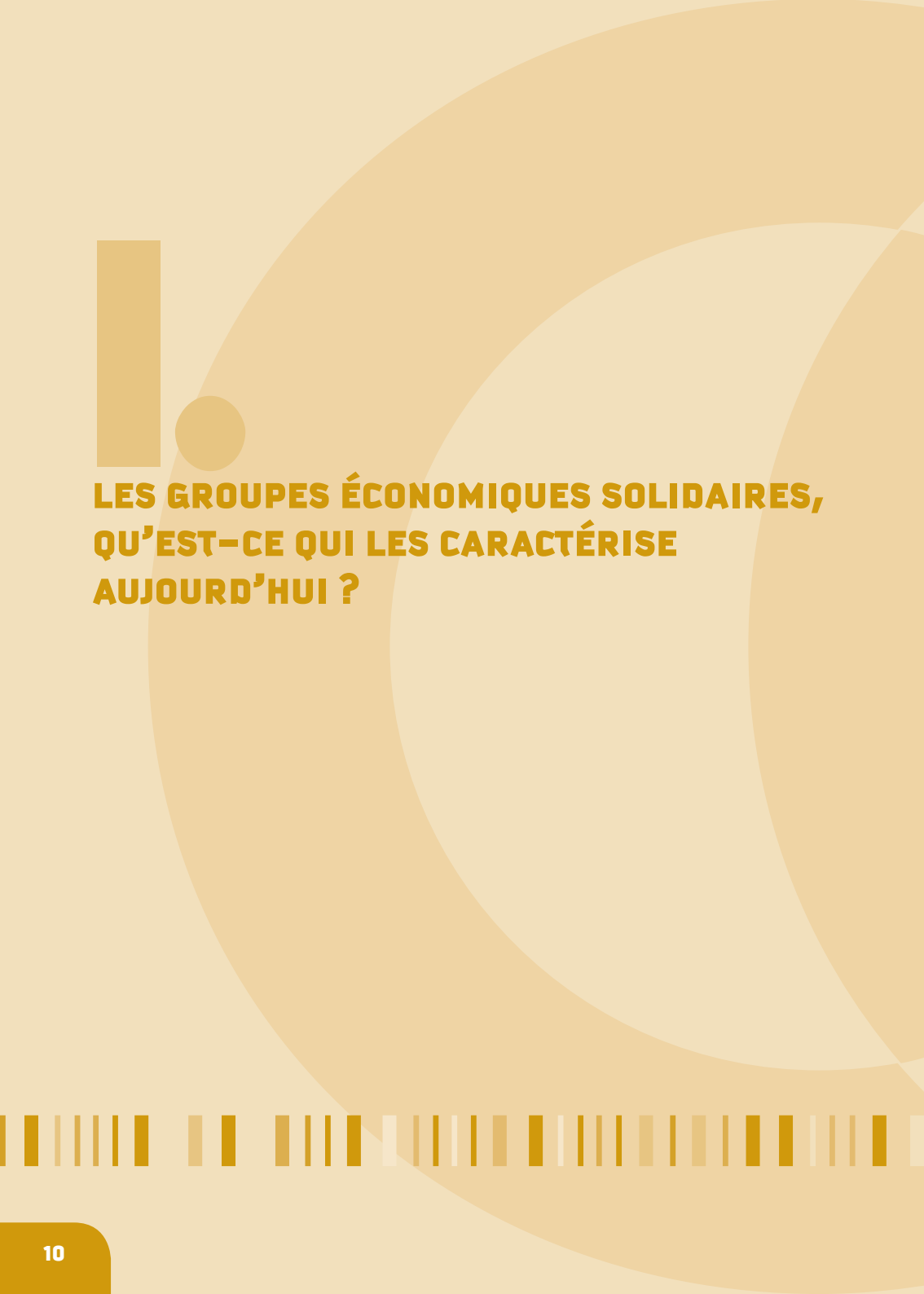
Finalité du guide

COORACE, conscient des enjeux auxquels vont devoir faire face ses adhérents, a souhaité élaborer un « guide d'aide à la structuration ».

Ce guide est destiné aux cadres dirigeants et administrateurs des structures d'insertion par l'activité économique afin de les aider dans la réflexion et l'élaboration de projet de groupe économique solidaire et faciliter la prise de décision.

Il est ici utile de rappeler, que derrière la notion « groupe économique solidaire » se cache avant tout un outil organisationnel au service d'un projet. La définition et la projection dans le temps du projet du groupe sont essentielles afin de préciser les contours d'une organisation adaptée. Tout comme le créateur d'entreprise choisit son statut en fonction de ses besoins, le groupe choisira le mode d'organisation répondant à ses objectifs.

Nous rappelons au lecteur que ce guide est à considérer comme un support de base à la réflexion, et non une ligne à suivre. Il s'appuie sur des études de cas précises, mais qui s'inscrivent dans un contexte spécifique, et de ce fait non universel. Ainsi une démarche de structuration de groupe économique solidaire ne peut pas faire l'économie d'un appui technique individualisé, d'un accompagnement au changement personnalisé pour les administrateurs et les salariés.



**LES GROUPES ÉCONOMIQUES SOLIDAIRES,
QU'EST-CE QUI LES CARACTÉRISE
AUJOURD'HUI ?**

→ **une organisation « mère / filles »**

Un groupe économique solidaire, comme toute association ou entreprise, n'est pas une structure figée. Il évolue dans un contexte socio économique, il anticipe, il réagit, il innove. Pour permettre le développement de nouvelles activités de manière cohérente, et si les moyens sont là, il est nécessaire de garder une unité de gestion, et une cohérence avec le projet d'ensemble.

La structure « mère », clairement identifiée, porte ainsi les valeurs et les orientations stratégiques du groupe à long terme. Les structures « filles » sont responsables en tant qu'outil de production de biens et de services. Chaque « fille » dispose de son unité de production, de ses fonctions commerciales, et organes de décision. En revanche, toute décision stratégique est faite sous contrôle de la structure mère, qui préserve ainsi son intégrité. La structure mère dispose toujours de pouvoirs de contrôle et d'ajustement en cas de besoin (perte de cohérence avec le groupe, perte de viabilité économique).

→ **une gouvernance unifiée**

On entend ici par gouvernance le mode de prise de décisions stratégiques (par qui sont-elles prises et comment ?) et le partage des responsabilités (qui porte les responsabilités ? Comment sont-elles réparties ?). Les groupes économiques solidaires s'organisent autour d'une gouvernance unifiée et hiérarchisée.

La structuration sous forme de groupe vise à redéfinir les lieux de prise de décision, afin d'être en mesure de se doter d'une stratégie unifiée et lisible pour l'ensemble du groupe. Elle vise aussi à assurer la pérennité et stabilité du groupe dans ses moments de tension éventuels (par exemple en cas de renouvellement des administrateurs ou de difficultés économiques).

→ **une communication globalisée pour le groupe**

- ⇒ **Un groupe économique solidaire se caractérise souvent par un nom commercial propre** en plus des noms juridiques et commerciaux des différentes structures. Il a une identité visuelle propre, sans nécessairement qu'elle se traduise d'un point de vue d'existence statutaire.
- ⇒ **Un poids économique, financier et social globalisé** pour l'ensemble du groupe en termes de nombre d'emploi, de chiffre d'affaires, de fonds propres.

En communiquant sur l'autonomie et les bons résultats du groupe économique solidaire, certains pourraient craindre d'éveiller les soupçons et de provoquer des baisses de financements publics. L'expérience des groupes économiques solidaires montre plutôt le contraire, grâce à la confiance renforcée en l'efficacité de l'action. Depuis la création du groupe économique solidaire, les partenaires collectivités locales et les entreprises sollicitent même d'avantage le groupe économique solidaire sur les questions de développement local.

- ⇒ **Une communication par services et type de clientèle**

Les groupes économiques solidaires passent d'une logique « Vendre les structures » à « Vendre les services ». La dynamique d'un groupe économique solidaire renforce encore cette dimension. En effet, elle vise à réorganiser les activités de manière cohérente et stratégique non plus en fonction des outils d'insertion ou des statuts, mais bien en fonction des logiques de services à des clients.

Par exemple, dans le cas des services de mises à disposition de personnel aux entreprises, un groupe économique solidaire qui dispose d'une ETTI et d'une ETT, a un même commercial pour les deux et fait le choix de l'une ou l'autre en fonction de la demande et du type de client.

→ **des comptes consolidés**

Le groupe économique solidaire se dote d'une analyse comptable unifiée pour l'ensemble du groupe. L'élaboration de comptes consolidés, sous forme de compte de résultat et de bilan notamment, permet de dépasser les comptabilités individuelles de chaque structure et d'avoir une vision économique de l'ensemble de l'activité du groupe. Les comptes consolidés visent notamment à estimer la valeur économique réelle d'un groupe en supprimant les doublons ou participations croisées.

Pour ce faire, des opérations comptables sont menées afin :

- d'éliminer les conséquences des échanges réalisés entre structures du groupe (créances et dettes réciproques, profits internes),
- d'homogénéiser les pratiques comptables des différentes unités du groupe,
- d'éliminer les détentions de titres des sociétés entre elles : le capital social d'une filiale ainsi que ses titres de participation détenus chez sa mère sont annulés.



GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE, EFFETS INDUITS ET AVANTAGES



→ Pérennisation des SIAE et des structures

Les groupes économiques solidaires s'appuient sur une grande mixité de leurs ressources :

- prestations marchandes, vendues aux particuliers, aux entreprises, aux collectivités territoriales,
- subventions publiques (services d'intérêt général ou missions d'accompagnement vers l'emploi),
- ressources issues de la réciprocité existante entre structures d'un même groupe (prêts, échanges de services, etc.).

Cette mixité dans l'origine des ressources et cette diversité de « clients » prend des formes et des degrés différents selon chaque groupe économique solidaire. Cela permet de mieux supporter, voire d'anticiper, les cycles économiques et politiques. Il est rare que toutes les structures connaissent des difficultés au même moment. Quand une structure est en difficulté de manière conjoncturelle, la bonne santé ou les résultats des autres permettent de reconsidérer le projet de la structure avec moins de pression financière immédiate.

→ Logique de parcours

Le groupe dispose d'une offre de parcours d'insertion plus longue et plus diversifiée. Cela permet à un salarié en fin de contrat dans une structure de passer plus facilement dans une autre et compléter ainsi son expérience professionnelle sur différents champs d'activité. Cela permet également de tester ou d'intégrer différents rythmes de travail, en fonction du salarié, du chantier d'insertion à l'entreprise « classique » membres du groupe. L'avantage du groupe est d'augmenter la fluidité et la mobilité dans les parcours d'insertion.

De manière non négligeable, le groupe offre aussi plus de mobilité pour les salariés permanents qui peuvent évoluer à des postes différents, dans des structures différentes. Le groupe fidélise ses encadrants qualifiés.

→ un développement par filières et champs d'activités

Le développement des groupes économiques solidaires est généré à partir des synergies entre structures membres du groupe, sur une ou plusieurs filières d'activités : services à la personne, environnement, sous-traitance industrielle, services aux entreprises etc. Un groupe qui gère une ETTI peut ainsi se lancer dans la création d'une ETT. Il s'agit du même métier, des compétences similaires, mais d'une démarche commerciale auprès d'une clientèle différente, qui par habitude n'a pas recours à l'ETTI. Autre exemple, un groupe déjà actif sur le secteur de l'entretien d'espaces verts pour les collectivités, va développer une offre de services spécifique pour les entreprises.

→ renforcement de la solidité financière

La structuration sous forme de groupe facilite la signature de conventions d'apports de trésorerie entre structures. Ce type de convention permet d'organiser des levées de fonds en interne sans avoir besoin systématiquement de faire appel au système bancaire.

La dynamique de groupe économique solidaire appelle à la capitalisation (augmentation des fonds propres) qui participe de l'autonomie et du développement de la capacité d'action. Les fonds propres des groupes économiques solidaires sont souvent issus des fonds associatifs pré existants. Cependant la dynamique de groupe économique solidaire permet de solliciter de nouveaux partenaires financiers et d'ouvrir ainsi le capital à de nouveaux acteurs. Cette ouverture de capital est possible aussi bien en statut associatif qu'en statut commercial.

Pour aller plus loin se reporter au « Guide financier des groupe économique solidaires »¹

→ Acteur du développement des territoires

Et surtout, le groupe économique solidaire ne cherche pas la rentabilité financière à court ou moyen terme, il n'a pas vocation à délocaliser au mieux offrant. Il apparaît ainsi comme un partenaire de choix pour les collectivités territoriales ou entreprises qui cherchent à investir sur des projets à long terme.

¹ Le « Guide financier des groupes économiques solidaires » est accessible depuis le site Internet de COORACE www.coorace.org dans la rubrique Guide pratique / groupe économique solidaire

Le groupe économique solidaire crée et anime des partenariats privilégiés avec les acteurs de l'emploi et l'aide à l'insertion sociale et professionnelle (Direction Départementale du Travail, Services Insertion et Emploi des Collectivités territoriales, réseau d'associations actives dans l'insertion sociale et professionnelle), mais aussi avec les services du développement économique et les réseaux d'entreprises locales (agences de développement, chambres de commerce et d'industrie). Cette double approche, cette capacité de « dialogue » avec les « développeurs » des collectivités territoriales et des entrepreneurs du territoire le positionnent comme un partenaire privilégié des projets de développement du territoire.

Si toute SIAE peut revendiquer ce positionnement, le groupe a une capacité d'action pour créer, reprendre, innover, réagir, prendre des risques plus importants.

→ **mutualisation de certaines fonctions supports : moyens humains, matériels et financiers**

A partir de différentes structures associatives, avec parfois des centres de décision différents, la dynamique groupe économique solidaire vise à rationaliser et unifier la gestion de moyens et services. Cela permet, pour un même niveau de service, de réaliser des économies d'échelles, de professionnaliser les « fonctions supports » (comptabilité, gestion, ...), et d'augmenter les capacités d'investissement.



**LES DYNAMIQUES STRUCTURANTES
DU PROJET D'UN GROUPE ÉCONOMIQUE
SOLIDAIRE**



III.1 Introduction

Il n'existe pas de modèle unique, toute organisation résulte de choix stratégiques différents, qui s'inscrivent dans une histoire et dans un contexte local. Le groupe économique solidaire est un mode d'organisation économique, juridique et politique, au service d'un projet.

La structuration en groupe économique solidaire va dépendre de l'objectif poursuivi par les structures impliquées et de leur(s) projet(s) commun(s). Nous pouvons distinguer deux grands objectifs qui traduisent un niveau plus ou moins élevé d'intégration :

Mutualiser les moyens techniques et humains

Structurations envisageables :

- ➔ Groupement d'employeurs (G.E.)
- ➔ Groupement d'intérêt économique (G.I.E.)
- ➔ Association fiscalisée ou société

Se doter d'une stratégie de groupe en cohérence avec les choix de gouvernance et objectifs de développement

TYPE DE DÉVELOPPEMENTS ENVISAGÉS	STRUCTURATIONS ENVISAGEABLES
Se développer sur le secteur non marchand avec des structures filles sous statut associatif	➔ Groupe associatif
Se développer sur le secteur marchand avec des structures filles sous statut commercial	➔ Groupe mixte association + sociétés commerciales ➔ Groupe associatif ➔ Groupe coopératif
Faire du développement mixte sur le secteur marchand et non marchand	➔ Groupe mixte association + sociétés commerciales ➔ Groupe associatif ➔ Groupe coopératif
Se développer sur le secteur marchand avec des filiales sous statut associatif	➔ Groupe associatif ➔ Groupe mixte association + sociétés commerciales

LES DYNAMIQUES STRUCTURANTES DU PROJET D'UN GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE

TYPE DE GOUVERNANCE ENVISAGÉ	STRUCTURATIONS ENVISAGEABLES
Le pouvoir et les responsabilités juridiques sont du côté des administrateurs, membres de la société civile et bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Groupe associatif ➤ Groupe mixte association + sociétés commerciales
Le pouvoir et les responsabilités sont du côté du/des directeur(s), avec un droit de contrôle des administrateurs fondateurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Groupe mixte association + sociétés commerciales
Le pouvoir et les responsabilités sont du côté des directeurs et des cadres salariés	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Groupe coopératif

Ces objectifs ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, et peuvent avoir un poids qui évolue avec l'état d'avancement du processus de création d'un groupe économique solidaire.

III.2 Mutualiser les moyens techniques et humains

A partir de différentes structures associatives et/ou commerciales, avec des centres de décision différents, la dynamique de groupe économique solidaire peut d'abord viser essentiellement à mettre en commun et créer des synergies à différents niveaux.

Que mettre en commun ?

- ➔ Les services administratifs, accueil, secrétariat, assistance aux fonctions de direction, sont entièrement ou en partie regroupés. Par exemple, pour les structures qui répondent aux appels d'offres des collectivités, le système de veille et procédures de réponse aux appels peut être mutualisé.
- ➔ Les services de comptabilité et gestion, comprenant la paie, la comptabilité, la veille juridique et réglementaire, sont intégrés au sein du groupe. Cela permet d'avoir un expert comptable et/ou commissaire aux comptes unique pour l'ensemble des membres du groupe. La vision comptable est de fait unifiée. Les outils d'analyse économique du groupe sont améliorés. Les fonctions administration et comptabilité sont également mieux identifiées dans les résultats économiques de chaque structure.
- ➔ Les fonctions de direction générale, développement et prospective sont généralement renforcées. Les directeurs de structure sont souvent « débordés », « le nez dans le guidon » et n'ont pas suffisamment de temps pour innover, développer des projets, élaborer de nouveaux partenariats. En plus de décharger les directeurs d'une partie de la gestion comptable et administrative, les groupes économiques solidaires sont en capacité de recruter des « développeurs » de manière plus autonome. Par ailleurs, si le(s) directeur(s) ont plusieurs contrats de travail sur des fonctions de direction dans différentes structures, la mise en commun permet de clarifier cette situation avec un contrat de travail unique.
- ➔ L'accompagnement socio professionnel est coordonné entre structures. Cela facilite la mobilité et la fluidité des parcours entre les différentes structures du groupe. Les possibilités de formation sont renforcées.

- ➔ La démarche commerciale est globalisée afin de proposer une palette de services, réalisés par différentes structures, « sur mesure » à la demande du client.
- ➔ Les fonctions d'entretien et de maintenance sont intégrées. En effet, d'un point de vue économique à partir d'un certain seuil (à étudier au cas par cas), il devient plus intéressant d'intégrer ces fonctions au sein du groupe.
- ➔ L'achat et l'investissement des moyens techniques et matériels sont mutualisés. Ce qui permet de réaliser des économies d'échelle (achat groupés) et d'augmenter les capacités d'investissement (les amortissements sont mieux répartis) : réseaux informatiques, outils de communication (plaquettes, site Internet), licences de logiciels, matériel administratif (photocopieuse, standard téléphonique...), moyens logistiques (véhicules, transport collectif) et tout autre matériel spécifique.
- ➔ Les locaux : Se reporter au guide « Organisation juridique et fiscale des groupes économiques solidaires » .
- ➔ Les moyens financiers : Se reporter au « Guide financier des groupes économiques solidaires »³.

Comment ?

La mise en commun de moyens demande la création d'une structure spécifique dont les caractéristiques sont :

- ➔ L'activité principale consiste à apporter des services d'assistance administrative et comptable ;
- ➔ Elle porte également les contrats de travail nécessaires à la réalisation de son activité ;
- ➔ Elle est par nature fiscalisée, son activité de services relevant du secteur marchand. Sauf exception dans le cas d'un groupement d'employeurs dont les membres sont tous non assujettis à la TVA ;
- ➔ Elle facture ses prestations aux membres du groupe dans la transparence économique par la signature de conventions ou de contrats de prestations. Celles-ci peuvent inclure plusieurs modes de facturation : des coûts fixes annuels en fonction du coût de la structure

^{2,3} Ces guides sont téléchargeables sur le site Internet de COORACE www.coorace.org dans la rubrique Guide pratique / groupes économiques solidaires

de services communs, des coûts variables en fonction des services rendus (temps passé réel), des coûts variables en fonction des chiffres d'affaires et volume d'activités (principe de solidarité économique).

Les choix de structuration des services communs sont les suivants :

Groupement d'employeurs (G.E.)	<p>Il permet à plusieurs structures indépendantes de mutualiser le recrutement de personnel. Dans le cas des groupes économiques solidaires, il peut être utilisé pour mutualiser certains postes, comptabilité, gestion par exemple. Chaque structure membre du groupe paie les services du personnel au temps passé, ce qui implique un suivi temps rigoureux.</p> <p>Attention ! le groupement d'employeurs ne peut vendre que de la mise à disposition de personnel pour les structures membres du groupement.</p>
Groupement d'intérêt économique (G.I.E.)	<p>Le GIE a l'avantage d'être une structure souple demandant peu de formalisme de gestion. Il est au service de ses membres à qui il facture des prestations, mais il peut aussi commercialiser des services à des tiers, si ces services sont le prolongement des activités des membres.</p> <p>On trouve deux grands types de GIE :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ des GIE qui servent à gérer des moyens communs (gestion de locaux et perception des loyers, gestion des services de comptabilité) ;➤ des GIE qui servent à porter une démarche commerciale groupée
Association fiscalisée ou société	<p>L'association fiscalisée, ou société, peut également porter des services communs. A priori cela nécessite plus de formalisme de gestion et une intégration plus importante que dans le cas du GE ou GIE.</p> <p>Le choix peut-être fait :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ soit d'intégrer ces services dans la société mère qui porte le projet du groupe (cf. Partie IV Etude de cas : Cap Emploi Services, AART)➤ soit d'intégrer ces services dans une structure indépendante où l'association mère est une association non fiscalisée (cf. Partie IV Etude de cas : Groupe Isactys.)

Pour aller plus loin Cf. guide « Organisation juridique et fiscale des groupes économiques solidaires »⁴.

⁴ Ce guide est téléchargeable sur le site Internet de COORACE www.coorace.org dans la rubrique Guide pratique / groupes économiques solidaires

III.3 Se doter d'une stratégie de groupe en cohérence avec les choix de gouvernance et les objectifs de développement

La dynamique groupe économique solidaire implique des lieux de décision et une stratégie de développement territorial unifiée. La définition d'une stratégie de groupe découle avant tout de l'articulation entre le choix d'un mode de développement et le choix d'un mode de gouvernance.

Articulation entre les choix de gouvernance de la structure mère et les choix de développement des structures filles.

TYPE DE GOUVERNANCE TYPE DE DÉVELOPPEMENT	Le pouvoir et les responsabilités juridiques sont du côté des administrateurs, membres de la société civile et bénévoles	Le pouvoir et les responsabilités sont du côté du/des directeurs, avec un droit de contrôle des administrateurs fondateurs	Le pouvoir et les responsabilités sont du côté des directeurs et des cadres salariés
Se développer sur le secteur NON MARCHAND avec des filiales sous STATUT ASSOCIATIF	Groupe associatif		
Se développer sur le secteur MARCHAND avec des filiales sous STATUT ENTREPRISE	Groupe associatif	Groupe mixte - Association + sociétés commerciales	Groupe coopératif - SCIC
Faire du développement mixte sur les secteurs MARCHAND ET NON MARCHAND	Groupe associatif	Groupe mixte - Association + sociétés commerciales	Groupe coopératif
Se développer sur le secteur MARCHAND avec des filiales en STATUT ASSOCIATIF	Groupe associatif ou Groupe mixte	Groupe associatif ou Groupe mixte	

III.3.1 quelle(s) structuration(s) du groupe économique faut-il privilégier en fonction du type de développement choisi ?

Un groupe économique solidaire se développe afin de :

- ➔ **Créer / développer de nouvelles activités** (moyens matériels, de gestion, capacités financières, réactivité importante). Pour permettre le développement de nouvelles activités de manière cohérente, si les moyens sont là, il est cependant nécessaire de garder une unité de gestion, et une cohérence avec le projet d'ensemble. D'où la structuration sous forme mère/ filles. Chaque fille dispose de son unité de production, de ses fonctions commerciales, et organes de décision. En revanche, la structure mère dispose toujours de moyens de contrôle et d'ajustement en cas de besoin (perte de cohérence avec le groupe, perte de viabilité économique)
- ➔ **Reprendre / relancer des activités en difficulté sur le territoire** (association en crise, ou entreprise en faillite) afin de maintenir des d'activités et des savoir-faire sur le territoire. Cette posture nécessite des capacités d'audit, de réactivité forte, de mobilisation de réseaux spécifiques.
- ➔ **Supporter et anticiper les cycles économiques et politiques qui fragilisent temporairement certaines unités commerciales et de production.** Si une structure est en difficulté, au sein d'un groupe économique solidaire, elle aura plus de marges de manœuvre pour réagir, passer la crise, revoir son projet commercial. Si elle était indépendante, elle courrait un risque de déposer le bilan rapidement.

Le groupe économique solidaire peut se développer dans le secteur et/ ou marchand avec un statut associatif et/ou statut commercial. A chaque cas correspond une ou plusieurs formes de structuration que nous allons développer ci-après :

- ➔ Se développer sur le secteur non marchand avec des structures filles sous statut associatif
- ➔ Se développer sur le secteur marchand avec des structures filles sous statut commercial
- ➔ Faire du développement mixte sur le secteur marchand et non marchand
- ➔ Se développer sur le secteur marchand avec des filiales sous statut associatif

III.3.1.A. Se développer sur le secteur non marchand avec des structures filles sous statut associatif

L'association mère se positionne ici d'abord comme animateur du territoire, en prolongement des missions des collectivités territoriales. Elle crée et anime des partenariats privilégiés avec les acteurs de l'emploi et l'aide à l'insertion sociale et professionnelle : Direction Départementale du travail, Service Insertion et Emploi des Collectivités territoriales, réseau d'associations actives dans l'insertion sociale et professionnelle, notamment.

Dans son projet à long terme, le développement d'activités sur le secteur marchand n'est pas une priorité. Cependant, il est tout à fait possible pour l'association mère de créer une structure type SARL qui commercialise des services. L'association mère est alors actionnaire majoritaire d'une SARL. Toutefois, si le nombre de SARL se multiplie, le statut associatif deviendra contraignant en matière de gestion économique et fiscale.

Structuration préconisée :

Groupe associatif

La structure qui porte les valeurs et la stratégie à long terme est une association. Non fiscalisée, elle ne porte pas les services communs, mais salarie le(s) poste(s) de direction, ou certains postes mutualisés (accompagnement socio professionnel par exemple).

Les associations filles portent les activités et produisent des services sur le secteur non marchand essentiellement. Ces associations filles ont un conseil d'administration étroitement lié à celui de l'association mère. Le conseil d'administration de l'association mère se retrouve en partie dans toutes les associations filles. Bien que celles-ci doivent s'acquitter de leurs obligations légales en matière de formalisme (organisation d'une AG, vote du rapport d'activités), elles n'ont pas de vie associative autonome.

L'association mère se dote d'une structure de services communs dont elle a le contrôle pour réaliser les prestations de services communes aux membres du groupe (comptabilité, achats, etc.).

La création du groupe associatif a pour objet :

- ☒ Soit d'organiser le rapprochement et la fusion avec des associations existantes ;
- ☒ Soit de créer, reprendre ou développer des services à vocation sociale pour le territoire (Exemple : animation et coordination de pôles d'accueil et de services pour les demandeurs d'emploi).

Pour aller plus loin Cf. Partie IV Etude de cas Groupe Isactys

III.3.1.B. Se développer sur le secteur marchand avec des structures filles sous statut commercial

La création de développement et la reprise d'activités sur le secteur marchand ne peuvent se faire que sous deux types de statut : associations fiscalisées ou SARL, SA et leurs variantes.

Aucun statut ne favorise la création d'activités commerciales nouvelles, le statut reste un mode d'organisation juridique.

Pour un groupe économique solidaire, la grande différence entre le choix association ou entreprise concerne les mouvements de capitaux. L'association, même sur le secteur marchand, est à but non lucratif. Si elle fait des résultats, elle ne peut pas - légalement- les faire remonter auprès de ses administrateurs, personnes morales ou physiques. Dans le cas d'une entreprise, les actionnaires décident librement de la répartition des résultats. Les mouvements de capitaux dans une société sont facilités que ce soit en terme d'apports extérieurs, ou de sortie des résultats vers la structure mère. Il est de ce fait plus intéressant pour un groupe économique solidaire de créer des filiales commerciales sous statut commercial.

A terme, avec l'augmentation du nombre de filiales, le risque fiscal pour une association mère non fiscalisée qui détiendrait trop de participation dans des sociétés à but lucratif devient réel. Il est alors préférable de créer une holding qui est chargée de gérer et de développer le patrimoine de l'association.

Structuration(s) préconisée(s) :

**Groupe mixte
association(s)
+ société(s)
commerciale(s)**

L'association principale décide de créer une société qui aura pour mission de gérer et développer le patrimoine de l'association. Cette société est en charge de la gestion et du développement des différentes filiales ou activités présentes au sein du groupe.

Cela permet de séparer la gestion des activités non marchandes des associations, des activités marchandes.

Cela permet également aux administrateurs bénévoles de l'association principale de recruter un directeur qui sera responsable de la gestion et du développement des activités marchandes du groupe.

La société holding porte généralement, pour plus de simplicité de gestion, les services communs du groupe. Il est aussi possible de créer une structure type GIE. Les services communs sont commercialisés sur mesure aux structures associatives et entreprises du groupe.

Le statut de la holding peut prendre différentes formes de société :

- Une SA classique, c'est le capital qui détermine le nombre de voix de chaque actionnaire.
- Une SAS qui a l'intérêt de pouvoir fonctionner sur le principe un homme = une voix, et donc de déconnecter le capital du pouvoir. Cette possibilité la rend populaire parmi les groupes d'économie sociale.

Pour aller plus loin Cf. Partie IV Etude de cas Cap Emploi Services

Groupe coopératif - SCIC

La SCIC est une société commerciale. A ce titre elle peut commercialiser des produits et des services, réaliser des bénéfices et prendre des parts dans d'autres sociétés commerciales. Son statut est, soit Société à Responsabilité Limitée (SARL), soit une Société Anonyme (SA). Elle a donc les mêmes principes de fonctionnement économique et juridique. Ce qui la différencie sont les aspects suivants :

- ❑ La SCIC contrairement à une SARL ou SA « classique » peut toucher de subventions à hauteur de 200.000 euros cumulés sur trois ans.
- ❑ La SCIC est limitée dans sa lucrativité, c'est-à-dire dans la distribution de résultats aux actionnaires. Ainsi les résultats annuels sont mis en réserve impartageables entre 57,5% minimum et 100%. Par ailleurs, les dividendes versés aux actionnaires ne peuvent pas dépasser le taux de rendement des obligations (soit entre 4 et 6%)
- ❑ Son capital social est ouvert aux acteurs publics (ce n'est pas une obligation)
- ❑ L'agrément des SCIC est décerné par le Préfet du département, pour 5 ans, renouvelable.

Dans le cas d'une structuration de groupe, les structures fondatrices et leurs associés (salariés, entreprises, collectivités locales) décident de créer une SCIC dont ils sont actionnaires. C'est le Conseil d'administration qui nomme le gérant (cas d'une SARL) ou le président (dans une SA). Comme dans une SARL ou SA, celle-ci gère et commercialise les services communs au groupe. Elle peut également se constituer un capital social qui participera au développement de nouvelles activités. Les limites fixées en terme de « non lucrativité » ne sont en aucun cas des blocages à la réalisation d'opérations économiques. Elles limitent simplement la rémunération des actionnaires et l'évaporation du capital. A ce jour, 98% des SCIC ne versent pas de dividendes à leurs actionnaires.

Pour aller plus loin Cf. Partie IV Etude de cas AART et fiche « SCIC et IAE » du centre de ressource VITA⁵

L'organisation en groupe associatif est moins adaptée à ce cas de figure en raison du risque juridique et fiscal encouru par les administrateurs de l'association mère si les liens sont trop directs avec des sociétés.

⁵ Consultable sur le site Internet de COORACE www.coorace.org dans la rubrique VITA

III.3.1.C. Faire du développement mixte sur le secteur marchand et non marchand

Il est également possible de faire le choix d'un développement double, d'un côté sur le secteur marchand en statut commercial, d'un autre sur le secteur non marchand en statut associatif. On choisira ici également l'organisation Groupe mixte association(s) + société(s) commerciale(s). L'association mère gère le développement des différentes associations filles qui portent les activités de production de services. La holding gère le développement des filiales commerciales.

Pour aller plus loin Cf. Partie IV Etude de cas Cap Emploi Services

L'organisation en groupe coopératif en revanche ne nous paraît pas adaptée. En effet il n'y a pas de contrôle possible de la SCIC sur les associations.

De même, l'organisation en groupe associatif est moins adaptée à ce cas de figure en raison du risque juridique et fiscal encouru par les administrateurs de l'association mère si les liens sont trop directs avec des sociétés commerciales.

III.3.1.D. Se développer sur le secteur marchand avec des filiales sous statut associatif

Faire le choix du développement sur le secteur marchand avec des filiales sous statuts d'associations fiscalisées n'est pas adapté.

Bien qu'il soit possible de développer des activités commerciales sous statut associatif, ce choix ne paraît pas adapté à une structuration sous forme d'un groupe économique solidaire, pour les raisons suivantes :

- Les entrées et sorties de capitaux d'une structure associative sont limitées et soumises à des contraintes.
- Il existe un risque fiscal pour l'association mère, non fiscalisée, si elle a trop de liens fonctionnels avec des activités marchandes.
- Le formalisme de gestion associative est inadapté.

Par ailleurs, nous rappelons qu'il est impossible de développer des activités sur le secteur non marchand avec un statut commercial.

III.3.2. quelle(s) structuration(s) faut-il privilégier selon le type de gouvernance choisi ?

Choisir le mode de gouvernance implique de clarifier les niveaux de décision et de responsabilités dans la structure mère et les structures filles. Il s'agit également de distinguer, qui porte les valeurs, et qui porte les responsabilités de gestion.

- ➔ Porter les valeurs = être garant de l'éthique solidaire d'un groupe en développement
- ➔ Porter la responsabilité de la gestion du groupe = porter la responsabilité juridique des choix économiques.

Les responsabilités de la mise en œuvre du projet peuvent être organisées en donnant le pouvoir à l'une ou l'autre des parties prenantes suivantes :

- ➔ les **administrateurs bénévoles**, fondateurs du projet, ou en renouvellement membres de la société civile,
- ➔ le/les **directeur(s) du groupe**,
- ➔ les **cadres salariés** des différentes structures du groupe.

En fonction du projet, il est possible d'associer au portage du projet des partenaires extérieurs : **collectivités, associations et entreprises**.

Nota Bene : La place des salariés en insertion n'est volontairement pas traitée dans ce guide. Des travaux sur ce sujet sont en cours au sein du réseau COORACE.

Dans la suite de cette partie, nous traiterons trois cas de figures :

- ➔ Le pouvoir et les responsabilités juridiques sont du côté des administrateurs, membres de la société civile et bénévoles ;
- ➔ Le pouvoir et les responsabilités sont du côté du / des directeurs, avec un droit de contrôle des administrateurs fondateurs ;
- ➔ Le pouvoir et les responsabilités sont du côté des directeurs et des cadres salariés.

III.3.2.A. Le pouvoir et les responsabilités juridiques sont du côté des administrateurs, membres de la société civile, bénévoles

→ Structuration préconisée : Groupe associatif

L'association mère se positionne ici d'abord comme animateur du territoire, en prolongement des missions des collectivités territoriales. Elle crée et anime des partenariats privilégiés avec les acteurs de l'emploi et l'aide à l'insertion sociale et professionnelle : Direction Départementale du travail, Service Insertion et Emploi des Collectivités territoriales, réseau d'associations actives dans l'insertion sociale et professionnelle, notamment.

Le choix de gouvernance sous forme de groupe associatif est basé sur des administrateurs forts, qui ont la volonté d'être en responsabilité vis-à-vis de la stratégie du groupe.

L'association mère est alors le niveau de décision stratégique du groupe. Elle est composée d'administrateurs bénévoles. C'est le conseil d'administration, à travers son bureau (président, secrétaire, trésorier) qui est le responsable juridique. Le bureau de l'association recrute un directeur qui est en charge de mettre en œuvre la stratégie retenue par le Conseil d'administration. Le directeur, bien que présent, n'est pas décisionnaire au conseil d'administration. Les associations « filles » ont une vie associative à minima : les administrateurs de l'association mère sont également au bureau des associations « filles » pour garantir la stabilité décisionnelle du groupe.

Pour aller plus loin Cf. Partie IV Etude de cas Isactys

La constitution d'un groupe associatif est également souvent plus complexe lorsqu'il s'agit d'organiser un rapprochement de structures avec des organes de décisions différents. En effet le groupe économique solidaire implique d'unifier la stratégie et les prises de décision, ce qui suppose de trouver un consensus essentiellement lié aux personnalités des personnes présentes, à la différence de l'entreprise, où c'est le poids du capital qui détermine la décision. Il ne peut pas y avoir plusieurs présidents, excepté pour des périodes de transition de courte durée.

Positionnement des différents acteurs

Place des directeurs et cadres salariés ? Les salariés de l'association mère peuvent être au conseil d'administration si les droits de vote ne dépassent pas 1/3 des voix.

Place des collectivités locales ? Des élus, représentants de collectivités locales peuvent être au conseil d'administration d'association. Pour garantir l'indépendance de l'association, ceux-ci ne sont pas élus au bureau de l'association, et sont minoritaires.

Place des associations partenaires ? Il est fréquent que des associations partenaires siègent au conseil d'administration de l'association mère.

Place des entreprises partenaires ? Les entreprises ne peuvent pas siéger dans les conseils d'administration d'association.

III.3.2.B. Le pouvoir et les responsabilités sont du côté du/ des directeurs, avec un droit de contrôle des administrateurs fondateurs

→ Structuration préconisée : groupe mixte association - sociétés commerciales

Le choix de gouvernance sous forme de groupe mixte convient lorsqu'il est décidé de distinguer le portage des valeurs, du portage des responsabilités juridiques et économiques.

Les caractéristiques du groupe mixte association + société commerciales :

- Le pouvoir de décision du directeur est renforcé. L'entreprise porte la stratégie du groupe.
- La(les) association(s) fondatrice(s) garde(nt) une fonction de surveillance éthique en tant qu'actionnaire du projet, sans avoir la majorité absolue ;
- Le développement des activités est conduit par une volonté de cohérence en terme de métiers et de portefeuille d'activités (services de confort, services environnement, logistique).

Ce choix est généralement motivé par la volonté des administrateurs, fondateurs ou anciens, qui ont le sentiment de ne plus maîtriser les évolutions du groupe ou qui ont besoin de recruter des compétences de gestion et de direction pour garantir la viabilité et développement du groupe. Le renouvellement « naturel » des administrateurs qui crée une possibilité d'instabilité dans la stratégie pousse également à donner plus de responsabilités aux directeurs.

Ici il s'agit bien d'une ou plusieurs associations qui décident de créer une holding pour porter le développement d'activités économiques sur le secteur marchand (et non l'inverse, une société ne contrôle jamais une association.). Ainsi, le/les Conseil(s) d'Administration de(s) association(s) fondatrice(s) décide(nt) de créer une société, d'apporter des capitaux dans cette société. Le conseil d'administration de cette société est composé majoritairement des associations fondatrices. Le conseil d'administration nomme soit un Président qui recrute un Directeur Général, soit un Président Directeur Général en charge de la gestion et du développement de la société. Le Président ou Président Directeur Général a tout pouvoir de gestion de la société. Il est de ce fait également responsable juridique en cas de mauvaise gestion. Il rend des comptes une fois par an lors de l'assemblée générale des actionnaires. En cas de désaccord entre les actionnaires majoritaires et le PDG, celui-ci peut être révoqué de ses fonctions. En dernier recours, ce sont les actionnaires majoritaires qui décident.

Contrairement à l'association, où le directeur a besoin de la signature de son Président pour prendre un engagement, le PDG a tout pouvoir pendant l'année pour prendre des engagements (sauf restrictions statutaires).

Une fois par an, lors de l'assemblée générale, les actionnaires valident la cohérence des objectifs de développement avec les valeurs du groupe. Une SA, ou SAS, est d'abord une société de capitaux, les actionnaires votent donc également la répartition des résultats financiers (distribution de dividendes ou non par exemple).

Cf. Partie IV Etudes de cas Groupe Cap Emploi Services

Positionnement des différents acteurs

Place des administrateurs ? Les administrateurs sont les garants éthiques du projet. Ils n'ont plus de responsabilité de gestion.

Place des directeurs et cadres salariés ? Le PDG et certains cadres dirigeants sont généralement actionnaires de la SA et disposent donc du droit de vote lors des assemblées générales. Le PDG a tout pouvoir de gestion.

Place des collectivités locales ? Les élus et collectivités locales n'ont pas le droit de siéger au conseil d'administration de SA.

Place des associations partenaires ? Les associations partenaires peuvent être actionnaires de la SA et siéger au conseil d'administration si elles prennent des parts sociales dans le capital.

Place des entreprises partenaires ? Les associations partenaires peuvent être actionnaires de la SA et siéger au conseil d'administration si elles prennent des parts sociales dans le capital.

III.3.2.C. Le pouvoir et les responsabilités sont du côté des directeurs et des cadres salariés

→ Structuration préconisée : groupe coopératif sous statut SCIC

Le choix de gouvernance sous forme de groupe coopératif convient lorsque le portage des valeurs et des responsabilités est assuré de manière légitime par les directeurs et cadres du groupe.

Ce choix est intéressant pour un groupe lorsque à partir des éléments suivants:

- Il devient difficile de mobiliser de nouveaux administrateurs bénévoles face aux enjeux et poids économiques du groupe. Le renouvellement des administrateurs fondateurs peut renforcer cette difficulté.
- Le développement des activités se concentre essentiellement sur le secteur marchand. Les activités sous statut associatif évoluent

progressivement vers des activités sous statut commercial, de préférence des entreprises coopératives (SCOP) pour plus de cohérence. Le Président du groupe, pour consolider le portage du groupe, souhaite associer les cadres salariés des différentes filiales dans la gouvernance stratégique. Le Président souhaite préparer le passage de flambeau (son départ à la retraite) sans faire appel à un repreneur extérieur. Le format coopératif permet de mobiliser les cadres salariés dans le portage du projet tout en gardant un management d'entreprise : le gérant a tout pouvoir de gestion pendant l'année, il est cependant élu pour un mandat d'une ou plusieurs années par les actionnaires salariés.

Le statut SCIC dispose d'une grande souplesse d'organisation du mode de gouvernance. Il impose uniquement d'avoir des salariés et des usagers dans l'actionnariat. Cela se traduit par la possibilité d'avoir dans l'actionnariat des salariés de la SCIC en tant que « salariés » de la structure juridique, mais aussi des salariés des filiales en tant qu'usagers par exemple. Deuxièmement, le système de vote et de décision aux Assemblées Générales est organisé dans les statuts. Il doit respecter le principe d'un homme = une voix. Il peut être organisé de manière nominative ou en regroupement par collèges. Aucune personne morale ou physique, aucun collègue ne peut avoir plus de 49,9% des voix (à la différence d'une SA « classique »).

Pour aller plus loin : cf. Fiche du Centre Ressources VITA sur les SCIC

Positionnement des différents acteurs

Place des collectivités locales ? La SCIC a la possibilité (ce n'est pas une obligation) d'avoir des collectivités locales dans son actionnariat. Leur apport est toutefois limité à 20% du capital total.




Place des associations partenaires ? Comme dans une société, les associations partenaires peuvent être actionnaires de la SCIC et siéger au conseil d'administration si elles prennent des parts sociales dans le capital.

Place des entreprises partenaires ? Comme dans une société, les entreprises partenaires peuvent être actionnaires de la SA et siéger au conseil d'administration si elles prennent des parts sociales dans le capital.

Cf. Partie IV Etude de cas Groupe AART - Création de la SCIC au 1er janvier 2009

III.4 Synthèse : structuration préconisée

TYPE DE GOUVERNANCE TYPE DE DÉVELOPPEMENT	Le pouvoir et les responsabilités juridiques sont du côté des administrateurs, membres de la société civile et bénévoles	Le pouvoir et les responsabilités sont du côté du/des directeurs, avec un droit de contrôle des administrateurs fondateurs	Le pouvoir et les responsabilités sont du côté des directeurs et des cadres salariés
Se développer sur le secteur NON MARCHAND avec des filiales sous STATUT ASSOCIATIF	Groupe associatif		
Se développer sur le secteur MARCHAND avec des filiales sous STATUT ENTREPRISE	Groupe associatif Intérêt limité : risque fiscal et juridique encouru par administrateurs association	Groupe mixte - Association + sociétés commerciales	Groupe coopératif - SCIC
Faire du développement mixte sur les secteurs MARCHAND ET NON MARCHAND	Intérêt limité : pas de liens directs avec des sociétés.	Groupe mixte - Association + sociétés commerciales	Groupe coopératif Intérêt limité : pas de contrôle de la SCIC sur les associations
Se développer sur le secteur MARCHAND avec des filiales en STATUT ASSOCIATIF	Groupe associatif ou Groupe mixte Intérêt limité : mouvements de capitaux restreints à partir de filiales associatives.		

STRUCTURATION ADAPTÉE 
 STRUCTURATION MOINS ADAPTÉE 
 STRUCTURATION NON ADAPTÉE 

III.5 Réseaux et partenariats sur le territoire

Pour un groupe économique solidaire il est important de communiquer de manière globale et consolidée : X ETP, X million d'euros de chiffre d'affaires. En communiquant sur la force et les bons résultats du groupe économique solidaire, risque-t-on de provoquer des réactions de rejet et des baisses de financements publics ? Les groupes économiques solidaires connus n'ont pas rencontré de difficultés, au contraire, une confiance accrue dans l'efficacité des actions et la bonne gestion économique.

La création d'un groupe économique solidaire pose la question du renouvellement et du positionnement dans les réseaux d'acteurs sur le territoire. Le groupe économique solidaire est un processus : ce n'est pas parce qu'on crée une société (ou holding) qu'on est reconnu par ses pairs. Cela ne se décrète pas du jour au lendemain. Dans le système d'acteurs local la création d'un groupe économique solidaire sous forme de holding, doit venir « formaliser » ou conforter des partenariats déjà préexistants. Ceux-ci existent soit sous forme commerciale (réponse en commun à des appels d'offres, sous traitance et co traitance avec entreprises), soit sous forme de réseaux d'acteurs (être présent et reconnu auprès des CCI, des services de développement économique des collectivités).

La création d'un groupe économique solidaire implique de passer d'une logique de communication où il s'agissait de « Vendre les structures » à une logique où il s'agit de « Vendre des services ». Pour cela le groupe économique solidaire peut communiquer à partir de ses filières d'activités : il met en l'avant l'importance d'une logique de filière et non plus seulement de parcours d'insertion. Il affiche une professionnalisation sur un métier et des savoirs faire dans un ou plusieurs secteurs (bâtiment, espaces verts...). Le groupe économique solidaire peut aussi communiquer à partir d'une logique « client » : Il se dote ici d'une communication en fonction de ses différentes catégories de clientèle : particuliers, entreprises, collectivités.

La création et l'affirmation d'un groupe économique solidaire sont aussi un enjeu de positionnement et de communication :

- ➔ Créer un groupe économique solidaire sous forme associative : c'est affirmer plus de proximité avec les associations locales, élus et services des collectivités locales.
- ➔ Créer un groupe économique solidaire sous forme société, c'est affirmer plus de proximité avec l'entreprise et ses réseaux. La société commerciale est plus en proximité avec les réseaux économiques locaux : service de développement économique des collectivités, chambre de commerce et d'industrie, réseaux d'entreprises locales.

IV.

ETUDES DE CAS



IV.1 Le groupe CAP EMPLOI SERVICES

Groupe Cap Emploi Services
91 rue Delaby - 59500 DOUAI - Tél: 03 27 99 10 22
www.cap-emploi-services.com

Le groupe Cap Emploi Service est organisé autour d'une Société Anonyme (SA) à conseil de surveillance et directoire. Les actionnaires majoritaires de la SA sont les associations fondatrices et membres du groupe.

Historique de la création du groupe :

Le Groupe Cap Emploi Services est issu de deux associations de services aux personnes (une AI et une ASP). La création de la SA Cap Emploi Services est le résultat d'un long processus d'évolution, qui aujourd'hui encore est sujet à réflexion.

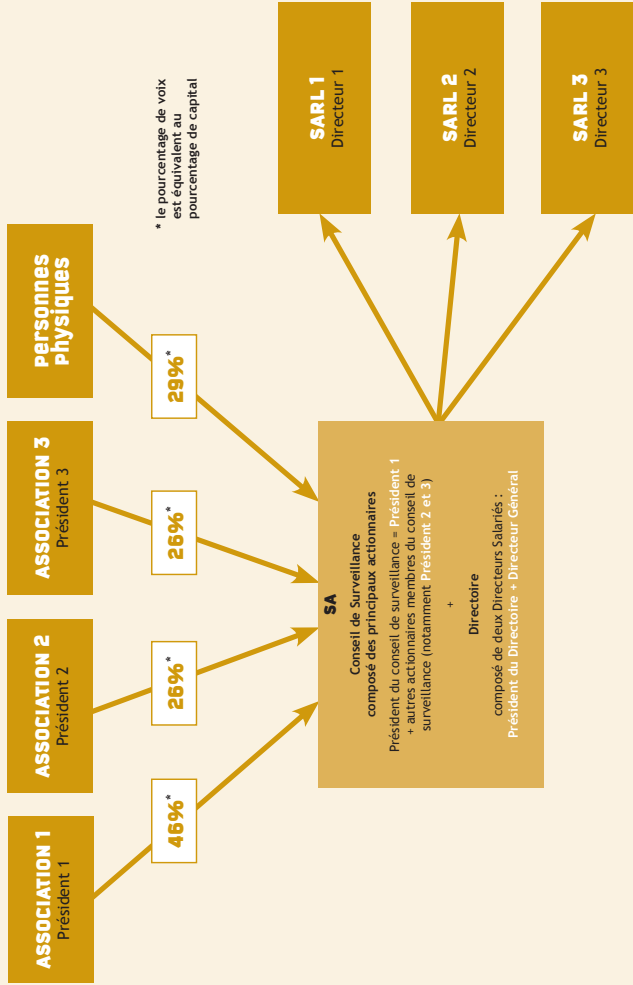
La création de la SA répondait à deux objectifs principaux :

- Accompagner et structurer le développement des services aux personnes sur le secteur marchand. Il s'agissait d'une part de transférer une partie des activités portées par les associations vers le secteur marchand, d'autre part de poursuivre une logique de développement sur cette filière, en offrant une palette de services de confort aux clients, particuliers, entreprises et collectivités.
- Se doter d'une organisation efficace en matière de gestion et de développement économique.

schéma économique du groupe cap emploi services



**schéma de
gouvernance
du groupe cap
emploi services**



	point forts	points de vigilance	remarques
Gouvernance du projet de groupe	<p>Les associations fondatrices et leurs présidents élus sont actionnaires fondateurs de la SA et, à ce titre, sont garants des orientations stratégiques du groupe. Toutefois, ils ne prennent pas de responsabilité juridique (la faute de gestion par exemple est supportée par le directoire). Le risque est limité aux apports de capital initiaux.</p> <p>Le Directoire est chargé de mettre en œuvre la stratégie de manière opérationnelle.</p>	<p>Lors des décisions stratégiques qui engagent l'ensemble du groupe, le conseil de surveillance prend les décisions en dernier recours. Celui-ci est composé de bénévoles issus principalement des présidents des Conseils d'administration des associations fondatrices. Cette situation présente deux risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ risque de déstabilisation lors des renouvellements des présidents (chaque année), ➤ risque de décalage entre la vision d'un administrateur majoritaire et des cadres dirigeants (qui ne prennent pas part au vote lors des décisions stratégiques). 	<p>La SA « classique » avec conseil de surveillance est plutôt adaptée à deux types de sociétés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ SA familiale : les représentants de la famille sont présents au conseil de surveillance pour vérifier la bonne gestion de leurs intérêts. Le directoire est rémunéré pour réaliser cette bonne gestion. ➤ SA cotée en bourse : les actionnaires sont au conseil de surveillance et rémunèrent un directeur pour mettre en œuvre la stratégie. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, celui-ci n'est pas reconduit.
Administration du groupe économique solidaire		<p>Le statut de SA avec conseil de surveillance s'accompagne d'importantes formalités obligatoires qui rendent sa gestion lourde et complexe.</p>	
Economique	<p>L'analyse économique et l'anticipation sont unifiées pour le groupe. La SA, en tant qu'holding, gère un portefeuille d'activités. Une bonne gestion du portefeuille vise à atteindre l'équilibre global en cumulé des trois SARL.</p> <p>Les objectifs sont fixés chaque année et chaque structure est responsable de sa production et de sa prospection commerciale.</p>	<p>Un reporting précis est organisé par la SA qui prend les décisions d'équilibrage en cas de difficultés d'une structure.</p> <p>C'est la SA qui fixe les objectifs économiques annuels.</p>	

	point forts	points de vigilance	remarques
Finances	Des conventions d'apports de trésorerie sont signées entre structures. La SA est ainsi en capacité de lever jusqu'à 50.000 € sans faire appel à l'emprunt bancaire.		
Relations avec le territoire	La création du groupe économique solidaire a permis une communication unifiée, sous un nom commercial unique. Le poids économique du groupe a été mis en lumière et les liens de confiance avec les partenaires publics et les entreprises ont été renforcés.	Les partenaires institutionnels, ou collectivités, ne peuvent pas être parties prenantes des orientations. Il ne leur est pas possible d'être associés dans une société commerciale.	L'objectif est de diminuer la part des associations fondatrices, en ouvrant le capital à d'autres actionnaires type entreprises, afin de diminuer le risque fiscal mentionné.
Fiscalité	Les trois SARL sont intégrées fiscalement, ce qui permet de globaliser les résultats économiques et financiers. Par exemple, si une structure génère du résultat, il est fiscalement compensé par les pertes d'une autre.	La prise de part majoritaire d'association dans une SA fait apparaître un risque fiscal pour les associations en terme de gestion patrimoniale. Ce risque est lié aux responsabilités détenues par des administrateurs bénévoles associatifs dans une SA.	
Ressources humaines	La SA a permis de renforcer les pouvoirs de décision du directeur général qui a tout pouvoir de gestion. Il rend des comptes lors des réunions du conseil de surveillance et en assemblée générale des actionnaires.	Les cadres dirigeants ne sont pas associés de manière formelle, aux décisions stratégiques du groupe. Ils sont présents mais ils n'ont qu'une voix consultative.	Le statut coopératif est plus propice pour associer de manière formelle les cadres dirigeants.

	point forts	points de vigilance	remarques
Mise en communs de moyens	<p>Un contrôle comptable et juridique important est réalisé au sein du groupe.</p> <p>Le réseau informatique est commun.</p> <p>La SA est propriétaire d'un immeuble.</p> <p>Une convention d'assistance administrative est définie en fonction du chiffre d'affaires de chaque structure.</p>		<p>Afin de ne pas créer d'entité administrative et juridique supplémentaire, il a été décidé de ne pas créer de SCI pour gérer l'immeuble, la SA le gère au propre.</p>
Accompagnement socio professionnel			<p>Les postes d'accompagnement socio professionnel sont définis dans chaque structure. Après concertation avec la DDTEFP, il a été décidé de ne pas mutualiser cette fonction au sein de la SA pour des raisons de transparence des financements.</p>

IV.2 Le groupe ISACTYS

Groupe ISACTYS

Maison Emploi et Services - 82, chemin des Pâquerettes
38480 PONT DE BEAUVOISIN - Tél. 04 76 37 33 13
info@isactys.com - www.isactys.com

Historique de la création du groupe :

Initialement une seule association, AMOF, regroupait des activités diverses : accueil, orientation socioprofessionnelle, mise à disposition de main d'œuvre, chantier d'insertion. Le constat a été fait un constat collectif que ce cumul d'activités sous une même entité juridique ne permet pas une bonne gestion et une lisibilité de l'action.

Afin de clarifier son organisation, AMOF entame alors un processus de séparation des différentes activités. Cela aboutit à la création de cinq associations et d'un groupement de moyens. La stratégie du groupe est réaffirmée à cette occasion : le groupe est ancré sur son territoire actuel en tant qu'outil de développement en proximité avec les élus locaux. Le groupe n'a pas vocation à rentrer en concurrence avec des acteurs privés existants. Les activités nouvelles sont des réponses à des besoins non satisfaits par le secteur privé lucratif.

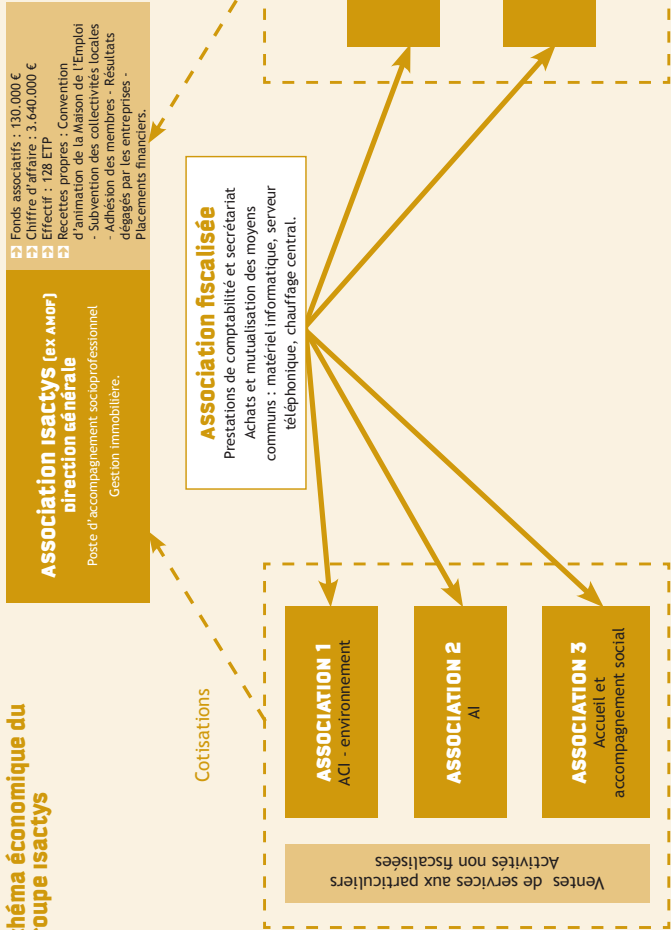
Les décisions stratégiques sont prises au sein de l'association mère par les membres du bureau (président, secrétaire, trésorier), administrateurs bénévoles, issus de la société civile.

La volonté de structuration sous forme de groupe économique solidaire a permis de répondre aux enjeux suivants :

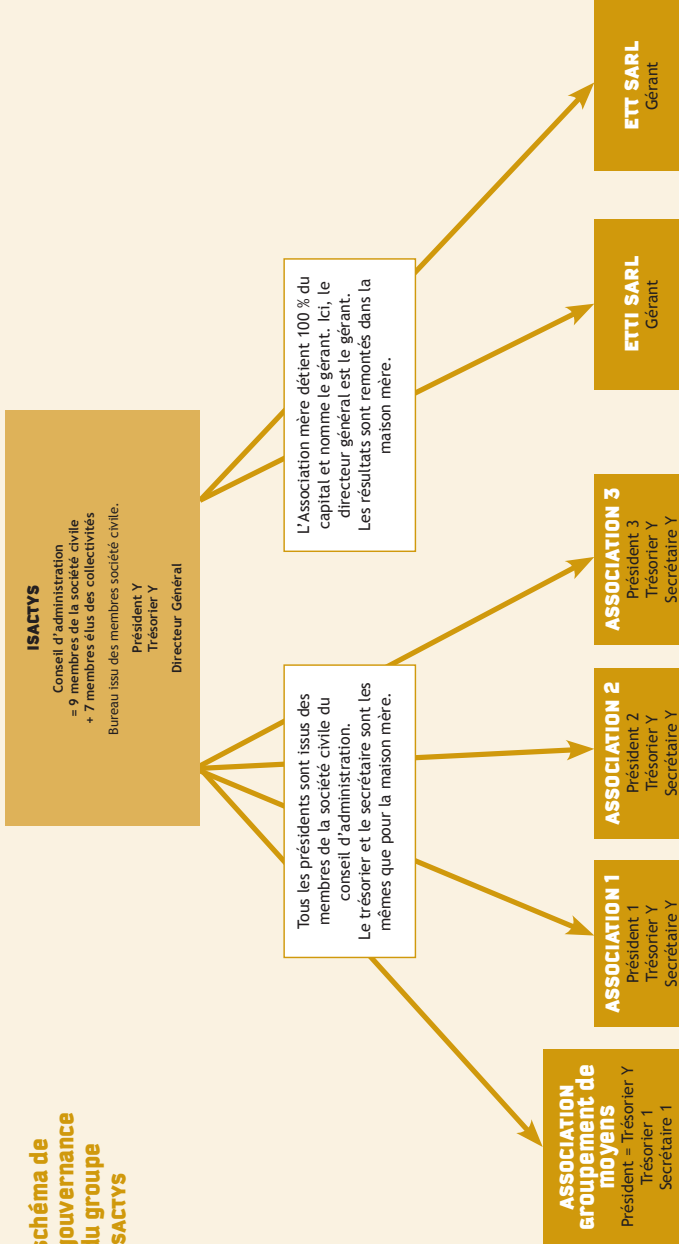
- Unifier la stratégie,
- Garder les relations de proximité de chaque structure (clients, salariés, partenaires),
- Clarifier les relations entre structures et lieux de décision,
- Clarifier la gestion comptable et financière, et, arrêter de fonctionner avec « un pot commun globalisé ». Besoin d'une unicité de gestion au sein du groupe (clairvoyance) tout en gardant des principes de solidarité économique entre structures.

Au départ, il a été complexe de formaliser l'organisation à l'interne mais aussi de le rendre lisible pour les partenaires extérieurs. Finalement, la communication s'est centrée essentiellement sur l'offre de services plutôt plus que sur la structure juridique.

schéma économique du groupe isactys



**schéma de
gouvernance
du groupe
ISACTYS**



	point forts	points de vigilance	remarques
Gouvernance	<p>Le bureau se réunit un samedi sur trois.</p> <p>Le directeur général fixe l'ordre du jour.</p> <p>Le conseil d'administration se réunit 2 à 3 fois par an. Les élus de collectivités ont peu de temps à y consacrer et sont peu présents, mais cela permet de garder l'accroche d'intérêt général pour le territoire, d'être en proximité avec la politique de développement local.</p>	<p>Un représentant des salariés est invité au Conseil d'administration mais il s'agit seulement d'une chambre d'enregistrement, et non d'un lieu de codécision.</p> <p>Il était prévu au départ un comité d'animation rassemblant élus, partenaires, salariés permanents, personnes en insertion. Celui-ci était conçu comme un lieu de réflexion pour faire des propositions au conseil d'administration. Dans les faits, le comité d'animation ne se réunit pas, et ne remplit pas son rôle.</p>	
Administration		<p>Les 5 assemblées générales des associations sont organisées en même temps : un document unique est réalisé par le secrétaire, un rapport unique est réalisé par le trésorier.</p>	<p>A terme, le groupement de moyens pourra prendre en charge le formalisme associatif.</p>
Economique	<p>Toutes les associations ou entreprises ont connu des difficultés. Le groupe permet de mutualiser, sécuriser, passer les crises.</p>	<p>Aucun rachat ou reprise de structure n'est envisagé : le conseil d'administration n'a pas la volonté de grossir, bien que le groupe soit en capacité de créer ou accueillir de nouvelles structures.</p> <p>Au cas où une structure s'arrête, le groupe permet aussi de repositionner les salariés dans les autres structures.</p>	<p>L'ETT a une convention avec d'autres ETTI sur d'autres territoires afin d'améliorer son taux de réponses. En revanche, le conseil d'administration ne souhaite pas développer les activités de l'ETT à l'échelle du département et entrer en concurrence avec d'autres.</p>

	point forts	points de vigilance	remarques
Finances	<p>200.000 € de fonds de garantie bloqués pour le groupe.</p> <p>Des prêts en compte courant sont accordés pour le développement, ou répondre aux difficultés de trésorerie.</p>		Pas de partenaire financier extérieur
Relations avec le territoire	<p>Des élus sont présents au conseil d'administration.</p> <p>Isactys a une convention d'animation d'un outil de service public : la maison de l'emploi.</p>	L'association mère ne fait pas de résultat pour éviter d'attirer la méfiance des financeurs publics.	
Fiscalité	L'association en charge des services communs est fiscalisée.		
Ressources humaines	Pour les salariés le passage de l'association AMOF au groupe Isactys est « sans douleur » : aucun avantage n'est perdu pour salariés. Il s'agit plus d'un habillage juridique et fiscal qui ne change rien aux activités.		

	point forts	points de vigilance	remarques
Mise en commun de moyens	<p>La comptabilité et la paie sont unifiées pour les 5 structures. Il en résulte un gain d'efficacité, de clairvoyance et d'argent. La veille comptable et juridique est également mutualisée pour les 5 structures.</p> <p>Les critères de facturation aux associations et entreprises membres du groupe sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ % du chiffre d'affaires de l'année précédente (2,7 %) ; ➤ nombre de fiches de paie (19 € par fiche) ; ➤ nombre de factures émises. <p>Chaque année, un prévisionnel est réalisé en fonction de ces données (environ 6000 € par association par an).</p>		
Accompagnement socio professionnel	<p>Une personne est embauchée dans l'association mère pour réaliser l'accompagnement socioprofessionnel de l'ensemble du groupe. Cela permet de mutualiser la fonction et de favoriser une vision commune.</p>		

IV.3 Le groupe AART

Groupe AART - ZA Terre Neuve - Gilly sur Isère - BP 202
73276 Albertville Cedex - Tél. 04 79 37 82 45
info@groupe-aart.com - www.groupe-aart.com

Historique de la création du groupe :

1993 : le groupe s'est constitué pour répondre à deux objectifs principaux : l'amélioration de la visibilité économique (dissocier juridiquement les structures en fonction de leurs métiers) et l'amélioration de la visibilité externe (mieux communiquer).

L'association existante s'est scindée en 5. D'une part la maison mère, une association fiscalisée, qui regroupe les services communs et les fonctions de direction générale. D'autres part, 4 associations distinctes : 1 association de services à la personne, 1 AI, 1 association environnement, 1 organisme de formation.

A partir de là, le groupe développe des activités économiques avec des SARL : création d'Entreprises d'Insertion en sarl dans les secteurs du déchet, travail temporaire, et aménagement paysager.

En 1999/2000 : Il apparaît que la structure associative n'est plus adaptée aux enjeux de développement du groupe. Les administrateurs bénévoles, militants, sont impliqués sur le territoire, mais ne sont plus légitimes ou suffisamment dans les affaires courantes pour prendre des décisions stratégiques. Ce sont les salariés, directeurs et cadres qui sont les plus au fait. Il en résulte la transformation de l'association mère en SARL SCOP.

En 2008/2009 : Le groupe décide de poursuivre son évolution vers un groupe coopératif, avec la transformation de la SCOP en SCIC, et l'accompagnement au passage en statut SCOP des SARL du groupe.

schéma économique du groupe AART

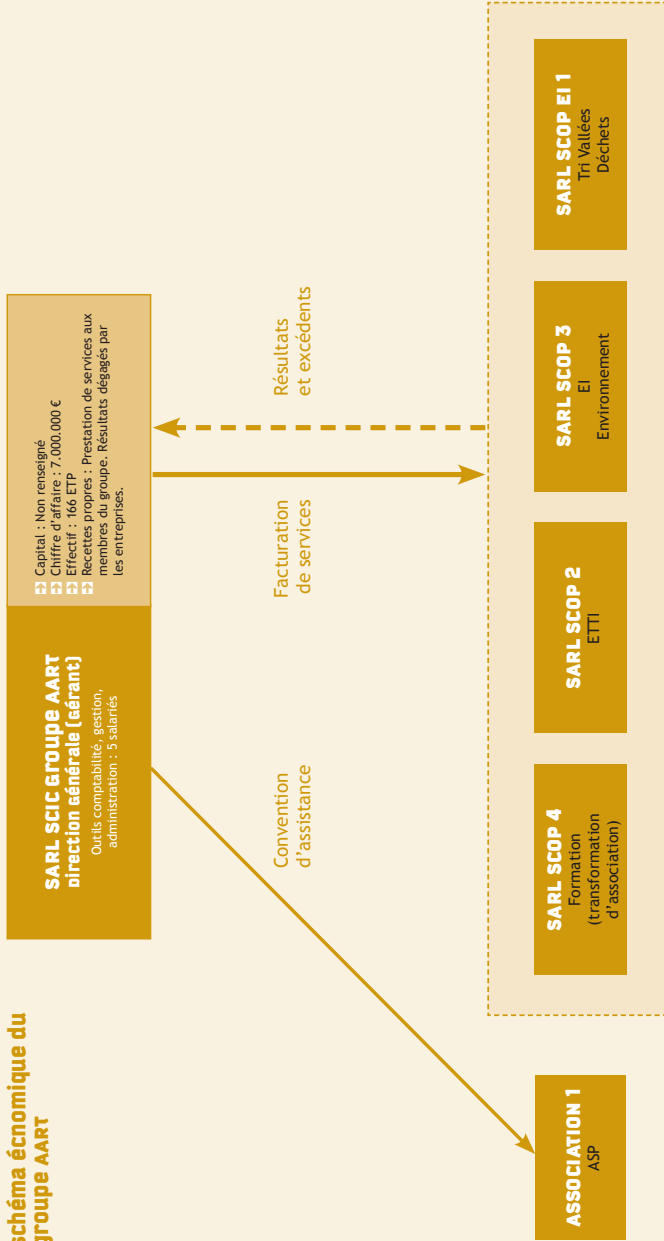
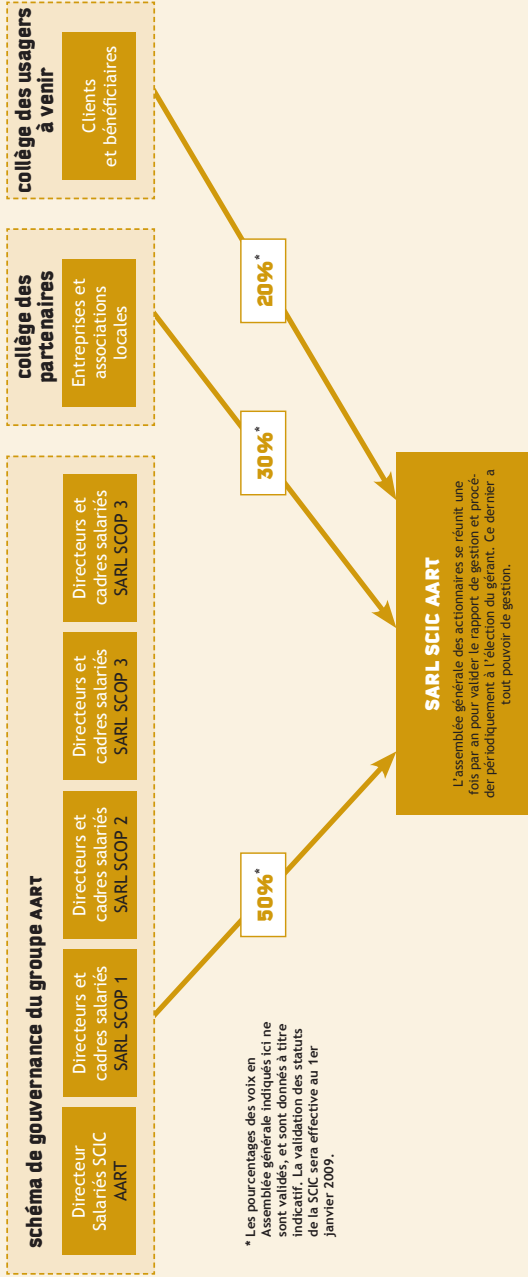


schéma de gouvernance du groupe AART



* Les pourcentages des voix en Assemblée générale indiqués ici ne sont que des indications à titre indicatif. Le détail des statuts de la SCIC sera effective au 1er janvier 2009.

	point forts	points de vigilance	remarques
Gouvernance	<p>La gouvernance est clairement positionnée du côté des cadres dirigeants du groupe. Cela répond à deux enjeux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les administrateurs bénévoles ne sont plus en capacité de prendre les décisions stratégiques, trop de responsabilités par rapport à leur implication. ➤ Les dirigeants du groupe se posent très tôt la question de la transmission. Puisqu'elle n'est plus garantie par le statut associatif, le statut SCOP apparaît comme le plus pertinent. En effet, les conditions de rachat/reprise d'une SCOP sont différentes d'une SARL, cela permet de sécuriser la solidité du groupe. Dans le cas d'une reprise par un actionnaire extérieur, le risque est de reprendre les bonnes sociétés et d'isoler les autres. 	<p>La SCIC mère garde la main sur les SCOP filles pendant une période transitoire de trois, quatre ans afin de consolider les choix effectués.</p> <p>La SCIC a entre 47% et 49 % des voix dans les SCOP filles pendant la période transitoire.</p>	<p>Pour associer les autres directeurs du groupe dans la gouvernance du groupe, le premier statut retenu est la SCOP. Les directeurs des filiales ont alors un contrat de travail minimal dans la SCOP et peuvent ainsi être actionnaires salariés.</p> <p>Cette situation est approximative, la décision d'évoluer vers une SARL SCIC doit être validée au 1er janvier 2009.</p>
Administration	<p>La SCIC bénéficie des outils d'accompagnement et financiers du réseau SCOP.</p>		

	point forts	points de vigilance	remarques
Economique	<p>Les structures du groupe sont complètement ancrées dans le secteur marchand.</p> <p>Tri Vallées est sous traitante de deux grands groupes dans la gestion de déchets.</p> <p>Tri Vallées est détenteur d'un marché d'exploitation des déchèteries</p> <p>Alpes Paysages a 60% de clients publics et parapublics (OPAC, EDF).</p> <p>Tremplin ETTI réalise 80% de son activité sur filières BTP, avec une valeur ajoutée sur les niveaux de qualification pour des personnes de bas niveaux.</p>		
Finances		<p>Historiquement, la maison mère a très peu fait remonter de capitaux pour se constituer un capital développement.</p> <p>La SCIC mère fera remonter de manière plus organisée des dividendes afin de se donner plus de moyens d'actions pour impulser du développement.</p>	

	point forts	points de vigilance	remarques
Relations avec le territoire	<p>Les partenariats sont avant tout économiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prise de part dans une SA privée de déconstruction du froid (7% de parts sociales) ➤ Des relations partenariales en matière de ressources humaines, via l'ETTI notamment avec les principales entreprises locales. 		
Mise en commun de moyens	<p>La SCIC mère gère la paie, la comptabilité, et l'administratif. Elle est en charge de l'animation et du développement des activités.</p> <p>La refacturation est fonction de trois variables :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fixe (% coût maison mère) ➤ Temps passé réel par les services de comptabilité ➤ Variable en fonction du chiffre d'affaires 		



**ANNEXE 1 : LES FORMES JURIDIQUES DES
GROUPES ÉCONOMIQUES SOLIDAIRES**

La forme juridique retenue pour asseoir le projet de groupe économique solidaire dépend du projet de développement et des différents types d'associés, de leurs attentes et volonté d'implication dans ce projet.

1. Les statuts juridiques que nous préconisons

- Association
- SA « classique »
- SAS
- SCIC (multi partenariat)

Le choix dépend essentiellement encore une fois, des catégories d'associés, de leurs attentes et volonté d'implication.

Variantes envisageables :

→ SA à conseil d'administration :

L'assemblée générale des actionnaires élit un conseil d'administration, en charge du contrôle stratégique. Celui-ci élit son président et un directeur général pour le groupe, responsable de la gestion opérationnelle. La même personne peut revêtir les deux titres, il s'agit alors d'un président directeur général (un actionnaire peut également être directeur général).

→ SA à conseil de surveillance et directoire :

L'assemblée générale des actionnaires élit un conseil de surveillance composé de trois à dix huit membres. Celui-ci élit son président. Ensuite le conseil de surveillance élit un directoire, composé d'un directeur général, et d'autres directeurs opérationnels si besoin est. Les membres du directoire ne peuvent pas être choisis parmi les actionnaires. Le conseil de surveillance dispose d'un pouvoir de contrôle plus régulier (au minimum une fois par trimestre) sur la gestion et le directoire que dans une SA à conseil d'administration (au minimum une fois par an).

2. Les statuts scop et les groupes économiques solidaires ne semblent pas adaptés

→ SCOP :

Le statut SCOP est mal adapté à une fonction de groupe économique solidaire issu du mouvement associatif. Le groupe économique solidaire en tant qu'entité juridique salarie généralement peu de personnes. Or, dans la SCOP, un minima de 51% du capital doit appartenir aux salariés. Le seul groupe économique solidaire organisé en SCOP a évolué rapidement vers le statut SCIC qui offre plus de souplesse et de possibilité d'ouverture de l'actionnariat. En revanche, le statut SCOP est tout à fait envisageable pour des structures de production existantes au sein du groupe.

→ UES :

Les UES dont les entreprises et organismes d'économie sociale et à but non lucratif ont la maîtrise (75% des droits de vote) sont ouvertes à concurrence de 25% de leur capital et de leurs droits de vote à des personnes physiques ou morales de statut juridique autre que d'économie sociale.

Par conséquent, une entreprise commerciale, industrielle ou financière peut participer à la constitution d'une union d'économie sociale. Il en va de même pour une collectivité locale ou un établissement public local, dans les limites fixées par la loi « Droits et libertés » des communes, des départements et des régions du 2 mars 1982.

L'exigence d'un décret en Conseil d'Etat pour la participation d'une collectivité locale a toutefois rendu cette disposition difficile à mettre en œuvre.

De façon générale, en dépit de son intérêt, l'UES n'a pas tout à fait répondu aux attentes qu'elle avait suscitées. Paradoxalement, l'UES la plus importante et la plus connue est l'UES logement qui regroupe les organismes collecteurs du 1% et qui a été créée par une loi.

3. Le statut du groupement de moyens :

Soit le groupement de moyens est intégré dans les activités de la structure mère (si c'est une SA), soit le groupe constitue un groupement de moyens à destination de ses membres sous trois formes juridiques différentes :

- Association fiscalisée
- Groupement d'intérêt économique (GIE)
- Groupement d'employeurs (GE)

Pour aller plus cf. Guide juridique et fiscal des groupes économiques solidaires.

VI.

ANNEXE 2 : GRILLE DE QUESTIONNEMENT GROUPE ÉCONOMIQUE SOLIDAIRE



La dynamique de création de groupe économique solidaire, pour réussir et se pérenniser, est le résultat d'une démarche de projet. Il s'agit bien de l'articulation entre un projet « de groupe » et ses porteurs. Cette démarche est forcément « contextualisée » par des conditions socio économiques, par les femmes et hommes qui s'impliquent dans le projet. Elle ne se décrète pas et est plutôt le résultat d'un processus, d'une construction progressive, et en cela nécessite une volonté de changement, une volonté de projection et d'anticipation à trois/cinq ans.

1. quel est le projet du groupe ?

A quoi va-t-il servir ? Quels problèmes va-t-il résoudre ?

A. Améliorer l'organisation actuelle

Se doter d'un nom commercial unique :

- Existe-t-il un nom commercial pour désigner le groupe ? Les activités du groupe en terme d'emploi, de services, de moyens financiers sont-elles lisibles pour les partenaires et les clients ?

Se doter d'une comptabilité unifiée afin d'améliorer les outils de gestion et de prospective :

- Existe-t-il un prévisionnel comptable pour l'ensemble du groupe ? Existe-t-il une comptabilité analytique présentant les comptes des différentes offres de services et des fonctions supports ?

Clarifier des ambiguïtés fiscales et juridiques :

- Des activités sous statut associatif ont-elles vocation à évoluer vers des statuts SARL pour poursuivre leur développement ?

Simplifier des contrats de travail :

- Des salariés travaillant sur des fonctions transversales dans plusieurs structures juridiques (direction, gestion, accompagnement socio professionnel, secrétariat et comptabilité, entretien et maintenance, autres) ont-ils plusieurs contrats de travail à temps partiel ?

Grouper des achats afin d'acquérir plus de pouvoir de négociation et plus de capacité d'investissement :

- Plusieurs structures ont-elles des besoins de matériel, de fournitures et d'équipement similaires ?

Consolider ou augmenter des fonctions de direction / gestion/ développement :

- Le temps de recherche /développement des directeurs est-il limité, insuffisant ?
- A-t-on les moyens de recruter des « développeurs » ?

Mobiliser des moyens financiers plus importants et plus rapidement :

- Des conventions d'apports de trésorerie réciproques sont-elles signées entre les structures ?

Investir des fonds associatif ? Augmenter les capacités d'investissement ?

- Existe-t-il un/des fond(s) associatif(s) important(s) ? A quoi sert/servent-il(s) ?
- Y-a-t-il des emprunts bancaires ? Servent-ils à financer du fonctionnement ou du développement ?

B. Développer de nouvelles activités :

De quel type d'activités s'agit-il ?

- Des activités développées sur le secteur marchand et donc potentiellement concurrentielles avec les entreprises locales. ?
- Et dans quel but ? A but non lucratif c'est-à-dire sous statut associatif, ou à but lucratif c'est-à-dire sous statut entreprise ?
- Activités développées sur le secteur non marchand, contractualisées avec les politiques publiques, OU sur des niches d'activités, répondant à des besoins non satisfaits par le secteur marchand sur le territoire ?

Sur quelles filières d'activités :

- Dans une recherche de synergies et d'un développement de compétences et de métiers existants ?
- Ou dans une logique de diversification des activités ? Les nouvelles activités seront-elles issues de création / reprise / rachat ?

Comment seront financés la création et/ou le développement de nouvelles activités ?

A quoi vont servir les résultats dégagés par les nouvelles activités ?

2. qui porte le projet du groupe, en termes de valeurs et de stratégie ?

Quelle est la place des administrateurs aujourd'hui dans le portage du projet ? Comment se projettent-t-ils dans 3 ans ?

- Y-a-t-il un risque lié au renouvellement du conseil d'administration (départ des fondateurs) ?

Quelle est la place des directeurs et cadres salariés ? Comment se projettent-ils dans trois ans ?

- Y a-t-il un risque lié au renouvellement des directeurs (départ des directeurs historiques) ?

Qui est garant des valeurs, de l'éthique ?

Qui est responsable de la stratégie du groupe ? Racheter une entreprise en difficulté ? Contracter un emprunt ? Cesser des activités ?

Dans le groupe, existe-t-il plusieurs centres de décisions ?

Qui souhaite-t-on associer aux orientations stratégiques du groupe ?

- ➔ Des salariés permanents ?
- ➔ Des salariés en insertion ?
- ➔ Des partenaires d'économie sociale (association, mutuelles, coopératives) ?
- ➔ Des partenaires économiques classiques (entreprises à but lucratif) ?
- ➔ Des élus et services de collectivités territoriales ?

Comment souhaite-t-on les associer ?

- ➔ En tant que partenaires ? Sont-ils informés et consultés pour décider des orientations du groupe ?
- ➔ En tant qu'actionnaires ? Sont-ils prêts à investir de l'argent au capital, de manière conséquente ?

