

**L**a restructuration est souvent perçue comme un processus nécessitant la mise en place d'une nouvelle organisation juridique et une rupture avec le fonctionnement actuel face à des constats d'échec. Elle résonne ainsi comme une réponse apportée à des difficultés économiques, impliquant son lot de réductions drastiques des charges et de licenciements.

Cependant, une restructuration peut aussi être envisagée comme un modèle stratégique permettant de s'adapter à l'évolution de l'environnement et des besoins des bénéficiaires. Les organismes sans but lucratif (OSBL) peuvent alors se saisir de l'opportunité de mesures de restructuration comme un levier face à ces enjeux.

## DÉFINIR SON CONTEXTE ET SON ENVIRONNEMENT

Pour atteindre ses objectifs, un projet de restructuration ne doit pas être subi ou engagé sous l'effet de contraintes. Comme souvent, c'est l'anticipation, l'identification préalable des tendances qui permettra de définir les meilleures stratégies à mettre en œuvre.

Une recommandation principale vise à réinterroger régulièrement son projet associatif, son organisation. Une cartographie des risques peut également constituer un outil d'approche pour cerner les événements qui pourraient conduire à une nécessité de restructuration. En la complétant par une analyse, certes classique mais efficace, des forces, faiblesses, opportunités et menaces (le fameux « SWOT »<sup>1</sup>), l'entité pourra définir les réponses possibles à la survenance

# ENJEUX STRATÉGIQUES D'UNE RESTRUCTURATION

Une action de restructuration doit répondre à une stratégie définie et ne pas se dérouler sous la contrainte. Le panel de solutions est large et le choix doit être adapté aux situations rencontrées, propres aux organismes sans but lucratif.

d'imprévus ou de dégradations du fonctionnement. Pour cela, l'analyse devra être établie en collaboration avec l'ensemble des acteurs de l'entité.

Les possibilités de restructuration doivent être abordées comme une modification importante de l'organisation afin de s'adapter aux contraintes de différentes natures. Quelques grands axes sont ainsi à prendre en compte :

- la cohérence de l'offre de services de l'entité avec les besoins, notamment lorsqu'une nouvelle réglementation modifie les objectifs poursuivis ou les modes de prise en charge ;
- l'évolution de la concurrence, car même si ce terme peut paraître inadapté dans le modèle sans but lucratif, il peut exister de réels frottements d'actions avec d'autres entités, y compris du secteur marchand ;
- les ressources humaines, que ce soit en raison d'une pénurie de compétences, du départ d'employés ou de bénévoles occupant un poste clé ou en raison de la pression d'une nouvelle législation sociale ;
- l'environnement politique, notamment suite à la modification ou la diminution des

subventions publiques, à l'évolution vers les appels d'offres ou à manifestation d'intérêt ;

- les contraintes économiques, lorsque le modèle tend vers une structure chronique-ment déficitaire ou que les fonds propres ne sont plus suffisants pour assurer la pérennité de l'entité ;

- la contrainte fiscale, dès lors que des activités peuvent remettre en cause l'exonération d'impôts commerciaux ou le bénéfice du régime du mécénat.

## CHOISIR UNE SOLUTION ADAPTÉE À SA STRATÉGIE

Chacune de ces situations peut nécessiter des prises de décision à court ou long terme. C'est justement sur une période relativement longue que doit s'imaginer et s'organiser une restructuration.

Trois stratégies principales peuvent se décliner :

- conserver une offre similaire, mais réadaptée et avec une organisation très différente, notamment par un changement de structure de management (par ●●●

1. Pour *strengths, weaknesses, opportunities and threats* en anglais.

●●● exemple, la définition de responsabilités opérationnelles et non plus territoriales);

- organiser un repli, c'est-à-dire se concentrer sur certaines activités et en délaissier d'autres, soit par arrêt pur et simple, soit par transfert à un tiers;
- prévoir un développement : il s'agit alors de mettre en place de nouvelles ambitions par la création ou l'acquisition d'autres activités.

C'est seulement en fonction de l'axe stratégique retenu que l'organisme pourra effectuer le choix du processus : une réorganisation interne, le recours à de nouveaux partenaires ou la restructuration de nature juridique.

## LA RÉORGANISATION INTERNE

L'action de réorganisation s'entend ici d'une refonte profonde du modèle engendrant une rupture avec les méthodes précédentes : un organigramme modifié, de nouveaux objectifs, des responsabilités réparties de manière différente, des actions réorientées. L'attendu est de rendre visible et tangible le processus : les tiers doivent pouvoir se rendre compte de l'évolution.

Le mode opératoire peut prendre différentes formes et servir chacune des stratégies évoquées ci-avant. Il doit être planifié et mesuré dans le temps sur les principaux impacts souhaités.

### En termes de ressources humaines.

La réorganisation doit intégrer toutes les mesures d'accompagnement nécessaires. Il ne suffit pas de décréter de nouvelles responsabilités pour arriver à ses fins : la formation, le coaching, le transfert de compétences sont

autant d'éléments à prendre en compte. Dès lors que le processus nécessite des départs et/ou des arrivées de salariés, l'entité devra veiller à conserver ses compétences clés et à favoriser l'engagement de tous.

**En termes d'activité.** En phase transitoire, il est probable que les activités en cours soient perturbées et moins efficaces. Il est ainsi nécessaire de définir les incontournables, les projets qui doivent demeurer à un niveau d'exigence prioritaire. Des actions de communication pourront être mises en place pour informer le plus grand nombre et susciter la bienveillance.

**En termes financiers.** Si l'effet attendu est souvent une meilleure rentabilité ou un équilibre financier retrouvé, la phase de réorganisation aura un coût. La définition d'un budget consacré à l'opération est indispensable, un manque financier risquant d'interrompre le processus. Ainsi, il convient de penser à couvrir les coûts de recrutement, d'éventuels départs, les frais d'accompagnement, de communication et, le cas échéant, les impacts d'une sous-activité.

## LE RECOURS À DES PARTENAIRES EXTERNES

La recherche de partenaires est souvent imaginée comme l'apanage des entreprises par l'intégration de nouveaux actionnaires ou l'apport de nouveaux capitaux. Néanmoins, le secteur des OSBL regorge d'unions, de fédérations, de réseaux, de groupements qui sont autant de partenaires potentiels : en rejoignant ce type de coopé-

ration, l'organisme conserve sa forme juridique mais réoriente sa stratégie.

En effet, ce choix exige une adaptation du modèle aux objectifs communs définis par le groupement : l'affiliation nécessite un agrément et, le plus souvent, l'adhésion à une charte. Il s'agit donc d'une décision politique qui marque également la perception des tiers vis-à-vis de l'entité.

Cela impliquera une réorganisation interne selon les impératifs définis par le réseau rejoint :

- certains services peuvent être proposés ou imposés par le groupement (communication, services supports, etc.) ;

- les politiques tarifaires peuvent être communes et obligatoires ;

- le mode de gouvernance implique d'être modifié ;

- de nouveaux systèmes de suivi et d'évaluation peuvent être définis.

L'entité peut également avoir recours à des modes de coopération directe avec d'autres organisations ayant des activités similaires ou complémentaires aux siennes afin de mutualiser des services. Moins contraignant dans un premier temps, ce processus peut cependant évoluer et aboutir à une nouvelle organisation juridique.

La restructuration peut également transiter par la mise en place d'un mandat de gestion conférant au mandataire le droit d'accomplir des actes juridiques, selon des modalités définies par convention, pour le compte et au nom de l'entité. Le mandat de gestion peut s'appliquer selon deux choix stratégiques opposés : conférer à une autre structure la gestion de tout ou partie de ses activités (le repli) ou, à l'inverse, disposer de

nouvelles actions plus étendues (le développement). Cette solution est souvent privilégiée en période de transition en vue d'un processus de fusion, une sorte de fiançailles avant mariage.

## LA RESTRUCTURATION JURIDIQUE

La restructuration juridique recouvre différents modèles. La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (ESS)<sup>2</sup> a ainsi défini les cas principaux : la fusion (absorption ou création), la scission ou l'apport partiel d'actif<sup>3</sup>. Il convient cependant d'y adjoindre également la filialisation, c'est-à-dire la création d'une société dont le contrôle majoritaire demeure sous l'autorité de l'entité initiale.

Dans tous les cas, il s'agit d'un choix très impactant puisque lorsque le processus aboutit, les retours en arrière sont difficilement possibles. Le mode juridique retenu doit correspondre aux finalités attendues, et non pas l'inverse.

**Scénario 1.** L'entité dispose d'une branche complète et autonome d'activité qui ne peut plus s'exercer de manière satisfaisante, pour des raisons économiques, organisationnelles, réglementaires ou autres. Dès lors que celle-ci demeure pertinente mais à exercer dans un cadre différent, le transfert de l'activité (à titre gratuit ou onéreux) via un apport partiel d'actif peut être imaginé. Cette solution implique d'identifier une structure « repreneuse », en cohérence avec les valeurs de l'organisation et pouvant reprendre l'intégralité de l'activité en question, c'est-à-dire y compris les ressources

humaines, les biens et les éventuelles autorisations nécessaires. Un cadre de scission peut également être appliqué, lequel consistera à confier la branche d'activité concernée à une nouvelle structure créée à cette fin. Le mode de gouvernance de cette nouvelle personne morale sera à définir de manière précise pour éviter les situations à risque.

**Scénario 2.** Une activité de l'organisation se développe de manière significative, en concurrence avec des acteurs du secteur lucratif, et est donc soumise aux impôts commerciaux. Un risque de prépondérance fiscale est identifié et nécessaire, pour éviter la soumission aux impôts commerciaux de l'ensemble de l'entité et continuer le développement de cette activité, de pratiquer une filialisation. Celle-ci pourra s'effectuer par une détention propre à 100 %, soit par la recherche de partenaires extérieurs susceptibles de prendre part au capital et d'aider à l'accroissement du chiffre d'affaires et de la rentabilité.

**Scénario 3.** L'entité est soumise à de forts risques de pérennité selon différents facteurs possibles : difficultés financières, rupture des modes de financement, insuffisance de bénévoles au sein de la gouvernance, volume d'activité en forte baisse, perte de confiance

des usagers, fort isolement, etc. La solution adaptée réside dans une fusion-absorption par une structure de taille plus significative ou mieux armée face aux enjeux.

**Scénario 4.** L'entité est dans une obligation réglementaire ou administrative de s'associer avec une autre structure (nouvelle configuration d'une collectivité territoriale, par exemple) : la fusion-crétion pourra répondre à ce besoin afin de définir un nouvel environnement et une nouvelle identité.

**Scénario 5.** L'organisation a adopté une politique ambitieuse d'accroissement de ses activités ou de développement de nouvelles actions, complémentaires à celles existantes. Elle pourra alors se positionner comme potentielle « repreneuse » dans le cadre d'un apport partiel d'actif ou d'une fusion-absorption.

Quelle que soit la solution retenue, un processus de restructuration implique la compréhension et – si possible – l'adhésion de tous les acteurs, des bénévoles aux salariés, des bénéficiaires aux financeurs et tous les tiers extérieurs. Ce n'est que par une stratégie pertinente, claire et affirmée que l'entité pourra justifier ses choix et assurer les facteurs clés de succès de l'opération. ■

2. L. n° 2014-856 du 31 juill. 2014, JO du 1<sup>er</sup> août ; v. not. dossier « Économie sociale et solidaire – Au nom de la loi », JA 2014, n° 506, p. 17.

3. V. égal. en p. 23 de ce dossier.



**AUTEUR** Laurent Simo  
**TITRE** Expert-comptable,  
commissaire aux comptes,  
directeur national économie sociale,  
In Extenso