



# PRIDES

Région Provence-Alpes-Côte d'Azur

## Responsabilité Sociale et Environnementale

### STRATÉGIES DE COOPÉRATION

ensemble **opérer** ensemble **concilier** concilier  
 développer développer **développer**  
 partager partager **partager** échanger échanger  
 fusionner **fusionner** fusionner  
 acquérir **acquérir**  
 concilier concilier **se connaître** se connaître se connaître  
 mutualiser **mutualiser** mutualiser  
 organiser organiser **organiser**  
 évoluer évoluer **évoluer**  
 adapter adapter **adapter**



### SERVICES À LA PERSONNE

# GUIDE DE LA COOPÉRATION



La coopération d'acteurs n'est pas une nouveauté dans les services à la personne. Fortement portée par les acteurs de l'économie sociale, notamment dans l'aide à domicile auprès des personnes dépendantes, elle s'est d'abord traduite par l'organisation de réseaux territoriaux et fédératifs. Aujourd'hui, les mutations du secteur poussent ces opérateurs à accélérer le mouvement. Le développement de la concurrence, les politiques publiques, les pressions économiques et les exigences sociales (des usagers et des salariés) font de la coopération un impératif.

Pour soutenir cette dynamique, le PRIDES Services à la Personne PACA et l'URIOPSS PACA et Corse ont mené, avec le soutien de l'Etat, du Conseil Régional PACA et de la CRAM Sud-Est une action collective visant à accompagner 7 structures de services à la personne dans leurs réflexions sur leur stratégie de coopération.

Conventions de partenariat, regroupements, fusion-création, fusion-absorption, différents outils sont à la disposition des entreprises pour répondre à leurs problématiques d'échanges, de développement, de réduction des coûts... Cette expérience nous permet, aujourd'hui, de vous présenter le premier guide sur les modes de coopération dans les services à la personne. Destiné aux professionnels du secteur, il présente les enjeux, la méthodologie et les outils de la coopération adaptés aux services à la personne.

Nous souhaitons que ce guide participe à un mouvement de coopération positif pour les services à la personne, facteur de progrès social et de développement économique.

Monsieur André ARNAUDY  
Président du PRIDES Services à la Personne PACA

Monsieur Charles BARATIER  
Président de l'URIOPSS Paca et Corse

## SOMMAIRE

• Edito	2
• L'action collective expérimentale	3
• Les enjeux du secteur dans un environnement réglementaire en mouvement	3 - 5
• La synthèse de la méthodologie	6
• Le diagnostic	7 - 12
• L'outil d'analyse SWOT/MOFF <sup>(1)</sup> des structures de Services à la Personne	13
• Les modes et les formes de la coopération, en quelques définitions	14
• De l'identification des besoins à l'outil de coopération adapté	15
• La mise en oeuvre	16 - 17
• L'étude de cas type et les sources de financement	18
• La bibliographie	19



## UNE ACTION COLLECTIVE EXPÉRIMENTALE

L'action collective sur les modes de coopération a réuni 7 structures prestataires et mandataires des Bouches du Rhône et du Var adhérentes du PRIDES. Cette action a été financée par le Conseil Régional PACA, par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie du Sud-Est (CRAM SE) et par La Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP).

Les structures participantes à cette action étaient :

- AIDADOMI
- AMFDV 83
- ARCADE ASSISTANCE
- GE APA 13
- INTERACTIONS SERVICES
- NS13
- OBJECTIF FAMILLES

L'action s'est déroulée sur 6 mois d'Octobre 2008 à Mars 2009 avec des phases individuelles et 3 rencontres collectives.

Pour le Pôle Services à la Personne et l'URIOPSS PACAC, il s'agissait d'offrir aux structures participantes :

- Une **sensibilisation** à la problématique de la coopération
- Une aide à la mise en œuvre d'une **démarche de coopération**, de coordination et de fonctionnement en réseau dans le cadre de structures juridiques spécifiques
- Des **échanges** avec d'autres organismes engagés dans une **réflexion** similaire lors des temps collectifs

C'est au regard de cette action collective que ce guide qui se veut être un outil de sensibilisation, pratique et pédagogique a été élaboré.



## LES ENJEUX DU SECTEUR DANS UN ENVIRONNEMENT REGLEMENTAIRE EN MOUVEMENT

Jusqu'en 2003, pour certaines activités de services à la personne considérées comme services à caractère social et médico-social, seules les procédures d'agrément étaient applicables (agrément simple et agrément qualité).

Lorsque le champ de l'aide à domicile a été intégré et donc soumis au Code de l'action sociale et des familles, une nouvelle procédure s'est ajoutée à celles relatives à l'agrément : la procédure d'autorisation. Procédure « de droit commun » pour les institutions sociales et médico-sociales relevant de la loi fondatrice de 1975, pour ce secteur.

Depuis 2005, le régime applicable pour les services d'aide à domicile intervenant auprès des publics fragiles est celui du « droit d'option » entre la procédure d'agrément qualité et celle de l'autorisation. Les opérateurs sont libres de choisir entre l'une ou l'autre de ces procédures. En choisissant l'agrément, ils sont soumis au code du travail et pour l'autorisation, c'est le code de l'action sociale et des familles qui sera appliqué, faisant du service concerné une structure sociale et médico-sociale.

Aujourd'hui, il apparaît opportun de mettre en lumière deux dispositions réglementaires qui vont impacter très rapidement le secteur : **le 5ème risque et les SSIG**.

## LE 5<sup>ÈME</sup> RISQUE

A l'origine, le projet consistait en la mise en place d'un 5<sup>ème</sup> risque de la protection sociale à côté des 4 autres branches existantes (maladie, vieillesse, famille et accident du travail) pour assurer **un droit universel à compensation pour toutes les personnes en perte d'autonomie** quel que soit leur âge (personnes handicapées et personnes âgées) en finançant l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) et la Prestation de Compensation du Handicap (PCH).

Dans le cadre des débats sur le contenu de cette réforme, la question du financement de cette nouvelle branche a reposé sur l'opposition de deux visions : une branche qui serait financée exclusivement par la solidarité nationale, ou par une combinaison alliant solidarité nationale et prévoyance collective ou personnelle (assurances privées).

Prévue pour mi-2008, puis début 2009, la réforme semble repoussée à l'heure actuelle à l'automne 2009. A ce jour, le projet de 5<sup>ème</sup> risque pourrait inclure le risque de récupération sur successions, et donc d'**une probable baisse de la demande des bénéficiaires potentiels**.

## LES SSIG

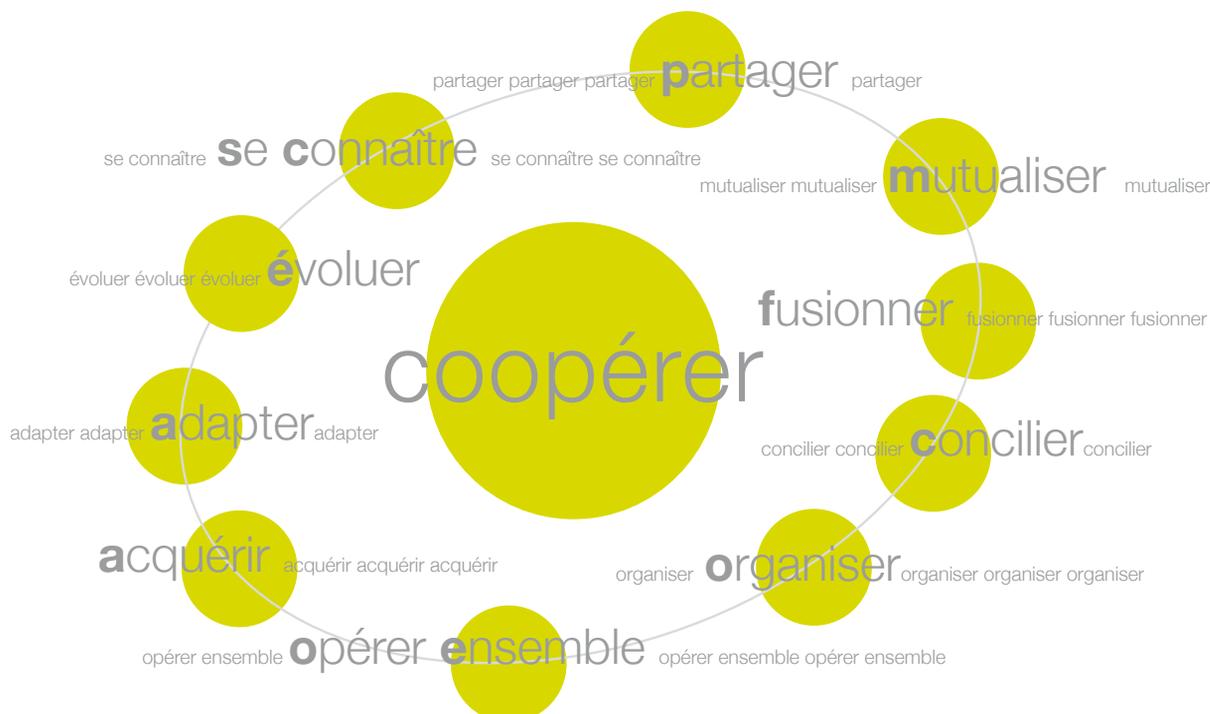
Dans la perspective de la transposition en droit français de la **directive « services »** (dite directive « Bolkenstein »), un travail est mené dans chaque Etat pour déterminer son champ d'application national.

Concernant les services sociaux, un groupe de travail interministériel a été mis en place pour recenser les procédures existantes et vérifier s'il existe un mandatement donné par l'Etat qui pourrait justifier **l'exclusion du champ de la directive** et ainsi exonérer les services de l'application des règles contraignantes du marché commun. Il existe un impact induit par l'inclusion ou l'exclusion du champ de la directive sur le financement public du secteur des services à la personne.

Pour Michel Thierry, IGAS\*, chargé de la mission interministérielle, **le régime de la loi du 2 janvier 2002-2 serait à priori exclu du champ de la directive «services»**. Le faisceau d'indices relatif à l'existence d'un mandat octroyé par la puissance publique serait : l'autorisation, la tarification, l'habilitation et le contrôle.

Toutefois, une difficulté est posée par le droit d'option entre autorisation et agrément qualité posé par l'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 2005. Si les activités régies par la loi du 2 janvier 2002 seraient, selon M. Thierry, exclues de la directive "services", le système de l'agrément qualité ne correspondrait pas à priori à un acte de mandatement susceptible de justifier l'exclusion de la directive «services», du fait de l'absence de contrôle effectif de la part de la puissance publique sur le service rendu.

Cette position serait de nature à poser une distinction fondamentale entre services autorisés et services agréés, et porter une atténuation à l'impact du droit d'option pour réhabiliter la loi du 2 janvier 2002.





Depuis 2005 et la mise en œuvre du droit d'option, on note un nombre constant de nouvelles structures agréées. En même temps, une concurrence concrète se met en place entre les opérateurs.

La logique des financeurs est de **réduire l'impact financier des services rendus**, de réduire également le nombre d'interlocuteurs.

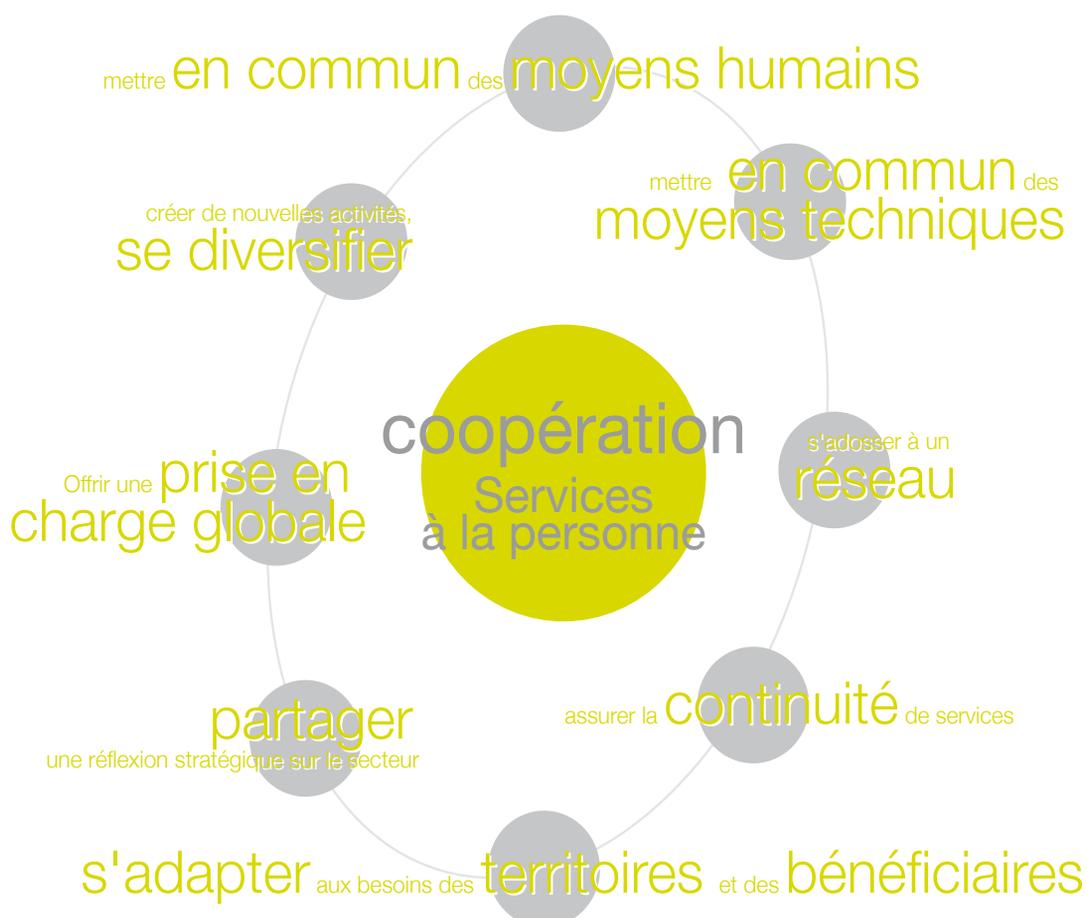
Il est demandé aux structures de faire toujours aussi bien, voire mieux, à moyens constants ou réduits. Ces efforts ne peuvent être réalisés que dans la perspective d'**une rationalisation des coûts**, d'économies d'échelle, de professionnalisation, etc.

Clairement, il est posé la **logique des rapprochements entre opérateurs**, tant pour des questions économiques que pour l'inscription de la structure dans une filière de services à rendre au bénéficiaire, en fonction de l'évolution de ses besoins.

Les regroupements sont fortement suggérés... et déjà, le **projet de loi «Hôpital Patient Santé Territoires»** (HPST) et les réformes en cours portent comme ligne directrice tant la constitution de grands ensembles, de logiques d'appels à projets, de concentration des moyens entre les mains de quelques promoteurs bien identifiés.

L'air du temps est à la **restructuration de l'existant**, alors même que les règles actuelles n'encadrent en rien l'installation de nouveaux opérateurs. A défaut, c'est une concurrence naturelle, sur le terrain, qui verra émerger les structures résistantes aux différentes pressions exercées par les conditions financières.

Au regard de la complexité et de l'incertitude qui plane aujourd'hui sur le secteur des services à la personne et plus particulièrement sur celui de l'aide à domicile, il semble que la **coopération** sous toutes ses formes soit une réponse, tant à la préservation des valeurs portées par les structures qu'**aux équilibres économiques**.





Tout projet de coopération nécessite un état des lieux de la structure à une date donnée qui permettra d'évaluer vers quel projet de coopération se diriger, en fonction des besoins relevés.

## **Etape 1** Établir un diagnostic des structures ayant un projet de coopération

Sont présentés sur les pages suivantes, les outils de diagnostic et de mise en conformité de la structure et de son environnement, ses ressources humaines, les instances dirigeantes, les ressources financières, l'accompagnement de ses bénéficiaires et une matrice SWOT/MOFF qui permet de situer sa structure avec ses forces et ses faiblesses.

## **Etape 2** Accorder, avec les cibles recherchées, les complémentarités et rapprocher les divergences

- Les redondances entre les cibles donnent des capacités potentielles disponibles pour un éventuel rapprochement.
- Les complémentarités peuvent être les bases d'un rapprochement réussi.
- Les lacunes et les points faibles doivent être minimisés par l'une ou l'autre des cibles.
- La mise au point des dispositifs et procédures sont nécessaires pour une bonne gestion des moyens et des ressources humaines pour la réussite du rapprochement.

## **Etape 3** Préparer la réalisation du projet

> Établir un cahier des charges structurel et organisationnel	> Élaborer les accords contractuels et moraux permettant la mobilisation des ressources
> Définir les tâches à réaliser et les moyens nécessaires à leur réalisation	> Organiser la structure temporaire de supervision et de direction du projet

## **Etape 4** Superviser et diriger la réalisation du projet de rapprochement

Ceci peut se réaliser à travers 4 types d'organes provisoires :	
- un comité de supervision : responsables des structures concernées	- des groupes de travail thématiques, animés chacun par un cadre
- une direction opérationnelle : cadres et managers de projet	- une cellule de contrôle et de gestion du projet : comptables, gestionnaires

## **Etape 5** Faire le bilan et figer la structure

Un document « constitutionnel » de la structure servira de base pour toute étude ultérieure, tout arbitrage et comme référence face à toute incertitude.



## LA STRUCTURE ET SON ENVIRONNEMENT

Cette grille d'analyse permet de connaître le degré d'implication de la structure dans son environnement

Points à aborder	Commentaires
<b>Présentation de la structure</b>	
Quelles sont les activités de la structure ? prestataires et/ou mandataires ?	Point sur la structure, services, taille, activités, localisation.
Quel est le nombre de bénéficiaires suivis ?	
Quelles sont les zones d'interventions géographiques ?	
La structure communique-t-elle sur son activité ?	La capacité à s'ouvrir vers l'extérieur et les voies d'amélioration dans le cadre d'une mutualisation.
La structure participe-t-elle à des instances nationales, régionales, locales ?	
La structure favorise-t-elle le travail en réseau ?	
La structure participe-t-elle au Schéma départemental* de son secteur ?	Il est ici question de mesurer l'implication de la structure sur le territoire, sa participation aux outils de planification, sa capacité à s'inscrire dans des perspectives réalistes, sa réactivité face à un contexte extérieur mouvant.
Participation à des enquêtes (initiées par les financeurs, par des fédérations, par des syndicats employeurs, ...)	
Participation à des commissions/groupes de travail	
Quels outils sont mis en place pour mettre en place de nouveaux projets ?	
Avez-vous mis en place un partenariat avec des acteurs extérieurs à la structure ?	
Des projets de rapprochement ou de réorganisation sont-ils en cours ?	
Quelles sont les relations que vous entretenez avec les financeurs ?	S'assurer que la structure est dans la prospective et a des projets en terme de qualité de service.
Quels sont les projets dans votre champ d'activité ?	
Des actions sont-elles menées répondant à une démarche d'amélioration du service (extension, création, changement d'agrément, besoin de diversification de l'offre, etc....) ?	
Une étude de nouveaux besoins est-elle réalisée et partagée avec d'autres établissements ou d'autres structures sur un secteur géographique donné ?	S'assurer que si la structure répond toujours via son offre aux besoins réels.

## RESSOURCES HUMAINES

Cette grille d'analyse permet de connaître la politique RH et son application

Points à aborder	Commentaires
<b>Présentation</b>	
Présentation de l'organigramme	Éléments quantitatifs et qualitatifs à vérifier avant d'envisager un nouveau changement.
Quel est le nombre de salariés ? En ETP ?	
Quel est le climat social au sein de la structure ?	

Points à aborder	Commentaires
<b>Fonctionnement</b>	
Etat des lieux du recrutement. Existe-t-il une procédure relative au recrutement ?	Vérifier la conformité et les éventuelles contraintes posées aux employeurs dans la gestion des ressources humaines.
Quel aménagement du temps de travail est-il mis en place ?	
Quelles sont les modalités de transmission des plannings ? Quels sont les délais de communication aux salariés ? Quels sont les délais pour modifier les plannings ?	
La desserte de transports en commun est-elle satisfaisante ?	
<b>Perspectives</b>	
Identifiez-vous vos besoins en termes de ressources humaines ?	
<b>Formation</b>	
Existe-t-il un plan de formation ? Sur quelles bases est établi le plan de formation ? Avez-vous un budget de formation ?	Conformité, position de la structure sur la formation, le tutorat, etc.
La structure encourage-t-elle la VAE (Validation des Acquis et de l'Expérience) ? Les propositions de formations se font à l'initiative de qui ?	
La structure a-t-elle recours à des stagiaires ?	
<b>GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)</b>	
La structure a-t-elle recours à des outils de GPEC ?	Etat de la professionnalisation de la structure, capacité à gérer et anticiper les ressources humaines, conformité, qualité de l'accompagnement des salariés, existence de liens entre les salariés et les responsables de structure.
Les départs et mises en retraite sont-ils recensés et anticipés ?	
Existe-t-il un état annuel ou pluriannuel des évolutions de carrières sur l'ensemble des salariés ?	
Des entretiens individuels ont-ils été mis en place ?	
Organisez-vous des réunions régulières avec le personnel ?	
Avez-vous mis en place une supervision des équipes ou un groupe de parole ? Par quel type de professionnels (médecin, psychologue, consultant) ?	
Quelle part est laissée au salarié en termes de remontées de terrain, d'innovation, d'expérimentation ?	
Avez-vous repéré des problématiques communes à vos salariés (précarisation, problème de santé,...) ?	
Le cas échéant, avez-vous engagé des actions collectives ?	
<b>Réglementation</b>	
L'évolution du droit social fait-elle l'objet d'une veille juridique ? La structure bénéficie-t-elle d'un conseil spécialisé en droit du travail ?	Maîtrise des aspects réglementaires.
<b>La structure respecte-t-elle ses obligations sur les points suivants ?</b>	
- élections des délégués du personnel	Questions de conformité.
- constitution d'un comité d'entreprise	
- existence d'un comité d'hygiène et de sécurité	
- document unique de prévention des risques	

Points à aborder	Commentaires
Une convention collective est-elle appliquée ?	Questions de conformité.
Avez-vous l'ensemble des accords de branche de l'aide à domicile ?	
Avez-vous un règlement intérieur ?	
Avez-vous des accords d'entreprise signés en interne ?	
Êtes-vous adhérent à un syndicat employeur ?	
Les fiches de postes sont-elles élaborées ?	
Tous les salariés ont-ils un contrat de travail ?	
Dysfonctionnement	
Des dysfonctionnements sont-ils recensés, identifiés et analysés en termes de Gestion des Ressources Humaines ?	

## INSTANCES DIRIGEANTES

Cette grille d'analyse permet notamment de connaître les processus de prise de décision

Thématique	Commentaires
Fonctionnement	
L'activité de la structure est-elle en adéquation avec l'objet défini dans les statuts ?	Questions de conformité.  Vérification si un travail préalable est à prévoir avant la phase de rapprochement avec d'autres structures.
Le fonctionnement des instances statutaires est-il en adéquation avec les statuts et le règlement intérieur ?	
L'Assemblée Générale (AG) est-elle convoquée et organisée au moins une fois par an ?	
Etablissez-vous un rapport d'activité ? Un rapport financier ? Un rapport d'orientation ?	
Ces rapports sont-ils approuvés par le Conseil d'Administration (CA) avant présentation à l'AG ?	
L'organisation des AG Extraordinaires se fait-elle dans le respect des statuts ? Est-elle convoquée systématiquement à chaque changement de statuts ?	
Les CA sont-ils organisés dans le respect des statuts ?	
Les bureaux sont-ils organisés dans le respect des statuts ?	
L'association a-t-elle formalisé des niveaux de décisions : - au sein du conseil d'administration ? - avec les professionnels dirigeants ?	
L'association a-t-elle mis en place des commissions ?	
La structure est-elle en «recherche» d'administrateurs, d'associés ?	
Les dysfonctionnements sont-ils recensés ?	

Les cellules  concernent uniquement les structures sous forme associative.



Thématique	Commentaires
<b>Orientations stratégiques</b>	
Existe-t-il un projet associatif ? d'entreprise ?	Conformité et communication vers l'extérieur. Implication du politique.
Le projet associatif ou d'entreprise est-il connu de toutes les parties prenantes ?	
Y a-t-il une volonté politique de rentrer dans une démarche de pluri-annualité ou de rapprochement ?	
Les administrateurs ou associés sont-ils conviés à la mise en place du rapprochement ?	
<b>Avez-vous défini des orientations ?</b>	
En termes d'accompagnement, d'offre de services	Les projets de la structure : l'existence d'orientations pour permettre l'identification des actions à mener en cohérence avec le projet.
En termes de gestion	
En termes de ressources humaines	
En termes de formation	
En termes de communication	
En termes de recherches et développement	
La structure a-t-elle mis en place des plans d'actions	
La structure a-t-elle mis en place une évaluation des actions entreprises	
En fonction de ses activités, la structure est-elle membre d'un CLIC*, d'une plateforme	
La structure est-elle en réseau avec le secteur sanitaire, avec une maison de retraite (en fonction de l'activité) ?	
*CLIC : Centre Local d'Information et de Coordination	

## RESSOURCES FINANCIÈRES



Cette grille d'analyse permet de connaître les modes de gestion de la structure

Thématique	Commentaires
<b>Gestion exploitation</b>	
Avez-vous une stratégie de volume ? de marge ?	Stratégie de développement.
Assurez-vous une négociation annuelle avec les organismes financeurs ?	Liens avec les financeurs, les marges de manœuvre.
La politique des achats est-elle définie (mise en concurrence, politique d'achat ou de location) ?	Définition de la politique d'achat.
Un recensement des économies d'échelle est-il effectué ?	
Une consultation régulière des différents fournisseurs est-elle mise en place ?	



Thématique	Commentaires
<b>Contrôle et suivi</b>	
Le budget est-il validé par le CA ou les associés ?	Contrôle et suivi qui permettront d'intégrer et de suivre plus facilement une coopération, un partenariat, voire une fusion.
Les procédures de gestion sont-elles formalisées et diffusées ?	
Un contrôle interne (contrôle des procédures) a-t-il été mis en place ?	
Y a-t-il une comparaison des besoins et de l'évolution budgétaire ?	
Un suivi budgétaire a-t-il été mis en place ?	
Existe-t-il un suivi budgétaire par activités conventionnées ?	
La comptabilité est-elle externalisée ?	
Si la structure a un siège, la comptabilité est-elle centralisée ?	
Une comptabilité analytique a-t-elle été mise en place ?	
Des tableaux de bord sont-ils en place et concernent-ils les champs suivants ? - prise en charge des bénéficiaires, gestion du personnel, gestion financière et comptable	
<b>Trésorerie et financement</b>	
Une analyse financière est-elle effectuée annuellement ?	Structuration financière.
Quelle analyse est faite sur la situation financière de la structure ?	
Quel est l'état du patrimoine de la structure ?	
Existe-il un état récapitulatif de l'évolution des fonds propres ?	
Quel est le niveau d'endettement ?	
Un suivi de la trésorerie est-il mis en place ?	Contrôle et suivi.
Quel est l'état de la trésorerie de l'établissement ?	Optimisation des ressources financières.
Réalisez-vous des placements de trésorerie ?	
Rencontrez-vous des difficultés de trésorerie ?	
Avez-vous mis en place des procédures de relance client ?	



Thématique	Commentaires
<b>Prospective financière</b>	
Une recherche de nouveaux financements est-elle effectuée régulièrement ?	Pour des ressources supplémentaires.
Développez-vous la recherche de nouveaux cotisants, dons et legs ? collecte de fonds ?	
Recherchez-vous de nouveaux associés ?	
Une projection de la situation financière est-elle effectuée sur les 3 ou 5 prochaines années ?	Planification, prévision.
Un Plan Pluriannuel d'Investissement a-t-il été élaboré ? recensez-vous les besoins de la structure en termes d'investissements ?	

## ACCOMPAGNEMENT DES BÉNÉFICIAIRES (structures autorisées)



Cette grille d'analyse permet de situer la structure dans sa démarche d'autorisation

Définition des critères	Commentaires
Le projet de service est-il à jour et formalisé ?	Questions de conformité.
Les outils issus de la loi 2002-2 ont-ils été mis en place ?	
<b>Les documents suivants existent-ils ?</b>	
Un livret d'accueil actualisé et remis à chaque salarié et/ou bénéficiaire	Questions de conformité.
Un règlement fonctionnement actualisé tous les 5 ans et remis à chaque bénéficiaire	
Mise en place d'enquête de satisfaction	
<b>La démarche d'évaluation est-elle engagée ?</b>	
L'auto-évaluation interne est engagée - au niveau de service - au niveau de la structure	Questions de conformité.
Le personnel participe à l'auto-évaluation	
Les points à améliorer sont recensés	
Le plan d'action est formalisé (priorités)	
La démarche d'évaluation externe est engagée ?	

Les cellules  concernent uniquement les structures sous forme associative.





Une analyse SWOT/MOFF consiste à effectuer deux diagnostics : FORCES - FAIBLESSES / OPPORTUNITÉS - MENACES

1. un **diagnostic externe**, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Il peut s'agir par exemple de l'entrée de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc. .

2. un **diagnostic interne**, qui identifie les forces et les faiblesses de la structure. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernance d'entreprise, etc.

Exemple d'une analyse de SWOT/MOFF :

	POSITIF	NEGATIF
ORIGINE INTERNE	<b>FORCES</b> Vision stratégique à court-moyen-long terme Encadrement dynamique Des projets en attente, en cours et réussis Démarche qualité Reconnaissance des financeurs	<b>FAIBLESSES</b> Pas de stratégie claire et définie Stratégie non participative Turn-over important Communication/information interne inexistante
ORIGINE EXTERNE	<b>OPPORTUNITÉS</b> Consommation de services croissante Ouverture aux opportunités du marché Bonne lecture des tendances Bonne prise en charge des clients Bonne connaissance de la concurrence Bonne connaissance des évolutions du secteur et de sa réglementation Inscription dans des réseaux	<b>MENACES</b> Système d'information défaillant Méconnaissance de certains marchés Pas de recherche de nouveaux marchés Peu ou pas de partenariats (réseaux, structures)

## LES MODES ET LES FORMES DE LA COOPERATION, EN QUELQUES DEFINITIONS

Dans un système basé sur la **coopération**, les différents acteurs travaillent dans un esprit d'intérêt général. Cela suppose un certain degré de confiance et de compréhension.

- Un **partenariat** se définit comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de partager leurs efforts. Il s'agit de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.
- Le **Groupement d'Intérêt Economique (GIE)** est le regroupement de deux ou plusieurs personnes physiques ou morales qui, pour une durée déterminée, vont mettre en œuvre tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.
- Le **Groupement d'Employeurs (GE)** est une structure qui réunit plusieurs entités. Un GE est constitué dans le but exclusif de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés à ce groupement par un contrat de travail, dans le cadre de l'application d'une même convention collective.
- Rien ne distingue le **Groupement d'Employeur par l'Insertion et la Qualification (GEIQ)** d'un autre groupement d'employeurs du point de vue législatif. Seule, la finalité du GEIQ qui est d'amener ses salariés - essentiellement embauchés en CDD - vers un poste en CDI diffère. Les GEIQ se donnent le plus souvent une mission particulière auprès des jeunes sans qualification, des demandeurs d'emploi de longue durée ou des bénéficiaires du RSA...
- Le **Groupement de Coopération Sociale ou Médico-Sociale (GCSMS)** permet aux établissements sociaux et médico-sociaux, quel que soit leur statut juridique, et éventuellement avec un ou plusieurs établissements sanitaires, de rassembler une partie, voire toutes leurs activités sociales et médico-sociales, pour les gérer en commun.
- La **fusion-absorption** est l'opération par laquelle une ou plusieurs structures, dissoutes mais non liquidées, transmettent à une société existante leur patrimoine entier, actif et passif compris.
- La **fusion-création** est l'opération par laquelle une ou plusieurs structures, dissoutes mais non liquidées, transmettent à une société nouvelle leur patrimoine entier, actif et passif compris.
- La **fusion-acquisition** recouvre les différents aspects du rachat d'une structure par un acteur économique.

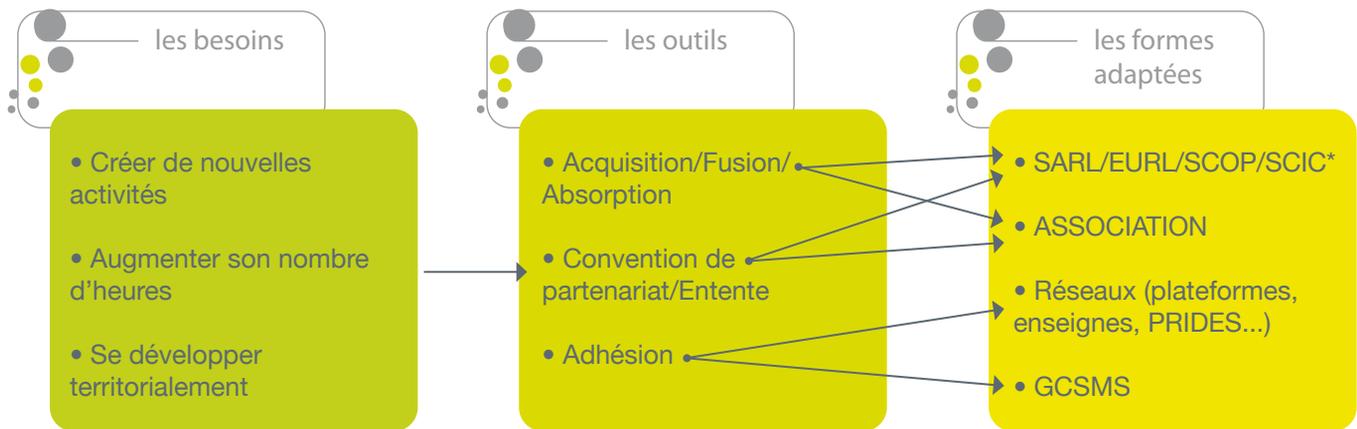
## DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS A L'OUTIL DE COOPERATION ADAPTE

Les outils de la **coopération** diffèrent selon les besoins, la stratégie et la forme juridique des structures. Il est possible d'en dénombrer 3 :

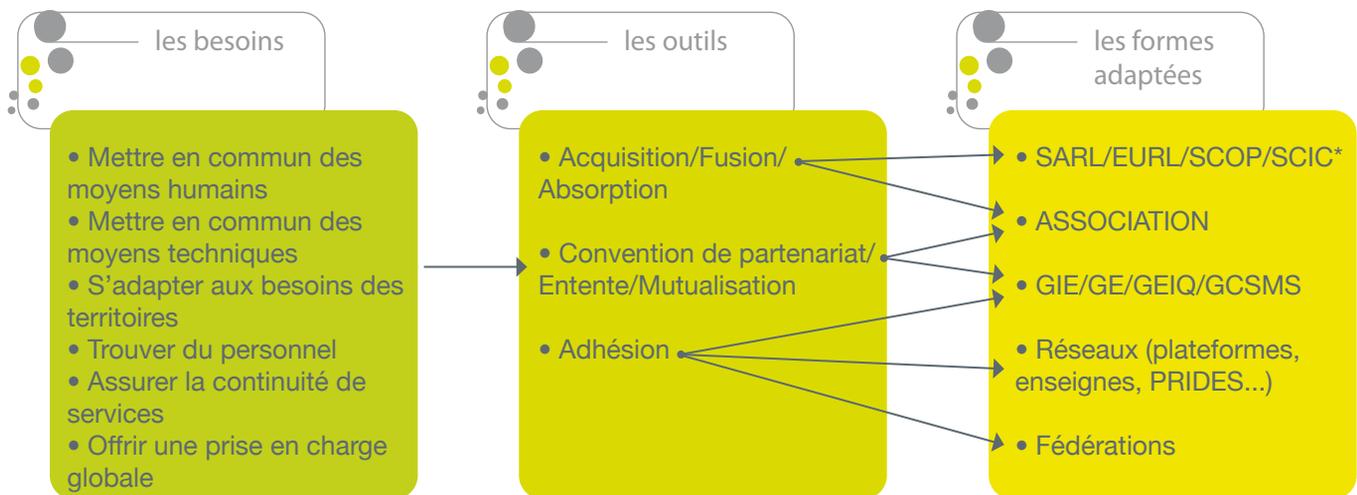
- **acquisition/fusion/absorption,**
- **convention de partenariat/entente/mutualisation,**
- **adhésion.**

Les différents besoins et outils peuvent nécessiter, en fonction de la forme juridique de la structure, de créer de nouvelles entités, d'adhérer à des réseaux, d'établir des conventions de partenariat, voire de reprendre une structure. Il est donc fondamental de réaliser de manière consciencieuse les diagnostics décrits dans le chapitre Méthodologie et de faire appel à un conseil extérieur spécialisé en temps voulu.

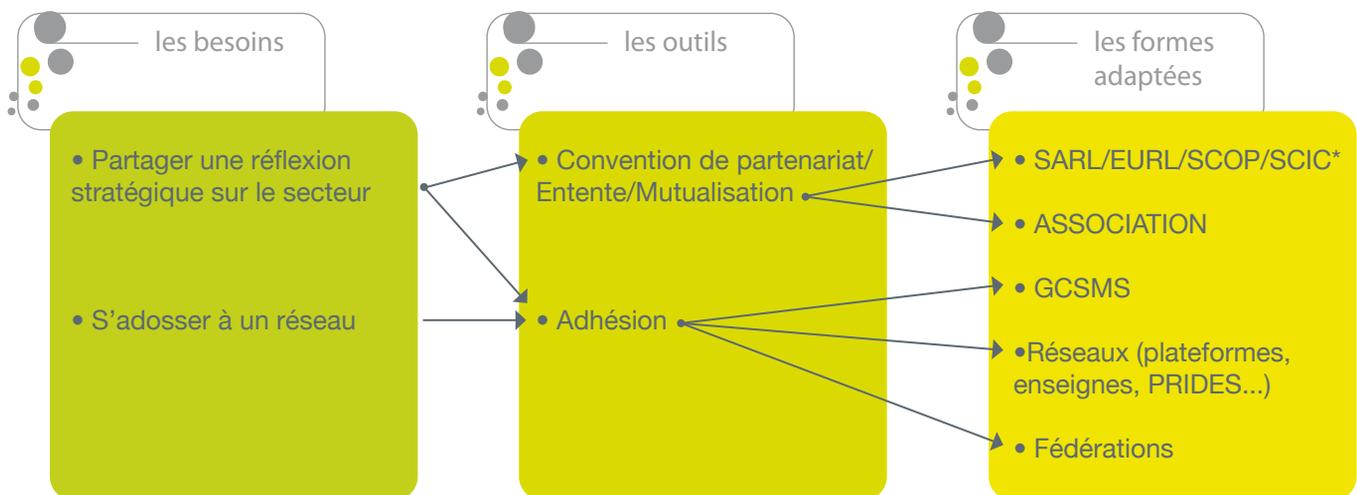
# DE L'IDENTIFICATION DES BESOINS A L'OUTIL DE COOPERATION ADAPTE



Les besoins exprimés ici reflètent une stratégie de développement économique et territorial. Celle-ci peut aboutir sur de la croissance externe (acquisition ou fusion), sur des ententes, des conventions de partenariats ou sur une adhésion à un réseau (plateforme, enseignes,...).



Les besoins exprimés ici traduisent une volonté de mise en commun, d'adaptation de l'offre ou de recrutement du personnel. Les outils qui répondent à ces stratégies débouchent sur des créations de nouvelles structures telles que des GIE, des GEIQ, des GCSMS... ou des adhésions à des réseaux, plateformes et fédérations.



Les besoins exprimés ici incarnent une volonté de connaissance, de partage sur des réflexions stratégiques sur le secteur, voire même une inscription dans un réseau, fédération afin d'identifier de potentiels partenaires, cédant ou acheteur et s'entourer des conseils nécessaires.

\*SCOP : Société COopérative de Production ; SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

## D'UN PARTENARIAT

<b>ACTIONS</b>	Pré-diagnostic & diagnostic	Recherche de cibles & validation de la cible (1)	Projet de partenariat, convention	Rédaction & signature du protocole (2)
<b>QUI ?</b> ASSOCIATIONS ENTREPRISES	Consultant & instances dirigeantes Consultant & dirigeant	Dirigeants Dirigeants	CA Associés	Bureau du Conseil d'Administration Associés
<b>DURÉE</b>	Entre 1 et 2 mois	Variable	Environ 6 mois	

## D'UNE FUSION ABSORPTION ENTREPRISE/ENTREPRISE, ASSOCIATION/ASSOCIATION, ASSOCIATION/ ENTREPRISE

<b>ACTIONS</b>	Pré-diagnostic & diagnostic	Recherche de cibles & validation de la cible (1)	Projet de fusion	Dissolution de la structure absorbée	Publicité de l'opération (4)
<b>QUI ?</b> ASSOCIATIONS ENTREPRISES	Consultant & instances dirigeantes Consultant & dirigeant	Experts & dirigeants Experts & dirigeants	CA, AG et experts Associés et experts	Bureau du conseil d'administration Associés	Préfecture CFE (5)
<b>DURÉE</b>	Entre 1 et 2 mois	Entre 6 et 18 mois	Environ 1 an		

# D'UNE FUSION CRÉATION ENTREPRISE/ENTREPRISE, ASSOCIATION/ASSOCIATION, ENTREPRISE/ASSOCIATION

<b>ACTIONS</b>	Pré-diagnostic & diagnostic	Recherche de cibles & validation de la cible (1)	Projet de fusion	Approbation des statuts de la nouvelle association	Signature du traité de fusion	Publicité de l'opération (4)
<b>QUI ?</b>	Consultant & instances dirigeantes	Experts et Dirigeants (3)	CA, AG et experts	CA, AG	CA	Préfecture
<b>DURÉE</b>	Entre 1 et 2 mois	Entre 6 et 18 mois	Environ 1 an			

# D'UNE ACQUISITION D'ENTREPRISE PAR ASSOCIATION ET PAR ENTREPRISE

<b>ACTIONS</b>	Pré-diagnostic & diagnostic	Recherche de cibles & validation de la cible (1)	Protocole de vente (2)	Garantie d'actif/passif Pacte d'actionnaire (6)	Publicité de l'opération (4)
<b>QUI ?</b> ASSOCIATIONS ENTREPRISES	Experts & dirigeants (3)	Experts & dirigeants <i>Experts &amp; dirigeants</i>	CA & AG et experts <i>Associés et experts</i>	Bureau du Conseil d'Administration <i>Associés</i>	Préfecture <i>CFE (5)</i>
<b>DURÉE</b>	Entre 1 et 2 mois	Entre 6 et 18 mois	Environ 6 mois		

1 **Cible** : dans une vision d'acquisition, fusion, partenariat, la cible correspond à la structure recherchée.  
 2 **Protocole** : compte-rendu des décisions prises par des négociateurs. Celui-ci peut être un protocole de partenariat qui relatara les conditions du partenariat ou un protocole de vente qui régira les conditions de résolution de la vente.  
 3 **Avocats, experts-comptable, conseils,...**  
 4 **Publicité de l'opération** : les fusions, acquisitions doivent être communiquées au tiers par le biais de journaux d'annonces légales et l'opération réalisée doit être enregistrée auprès des administrations compétentes (CFE, notamment).  
 5 **CFE** : Centre de Formalités des Entreprises.  
 6 **Pacte d'actionnaire** : acte pour entreprises sous statuts commerciaux uniquement définissant les règles entre associés.  
**Garantie d'actif/passif** : acte permettant de se retourner contre le vendeur en cas de vices non déclarés.

Une structure d'aide à domicile, axée sur les services aux personnes âgées et aux personnes handicapées depuis 8 ans compte aujourd'hui 140 salariés (90 ETP) répartis sur 2 agences. Sa stratégie est, pour l'heure, au développement territorial.

Avant d'initier sa stratégie, il est conseillé de réaliser un état des lieux de sa structure, c'est-à-dire de pointer les **éléments de non-conformité**. Cette étape permet de **faire émerger des besoins** qui viendront ainsi **confirmer ou infirmer les options envisagées** et ouvriront de nouvelles pistes d'actions de coopération.

Suite au diagnostic réalisé à partir des questionnaires (environnement, RH, instances dirigeantes, ressources financières...), l'analyse a souligné les points suivants : un manque de formalisation des procédures (normes qualité), des dysfonctionnements RH, des services proposés inégalement répartis sur le territoire, un besoin d'augmenter son volume horaire.

Les préconisations ont été de plusieurs ordres :

**Adhérer à une fédération** pour avoir un conseil juridique en droit social.

**Devenir adhérent d'un GE** (Groupement d'Employeurs) pour le partage d'un responsable assurance qualité (mise en place et suivi des procédures) et d'un psychologue du travail (organisation de groupes de parole).

S'agissant de la stratégie initiale, il s'avère que la **fusion-absorption** avec une structure positionnée sur des services plus diversifiés et un territoire peu couvert jusqu'alors pourrait être l'outil qui leur permettrait de se développer sans avoir à accuser des pertes liées au démarrage d'une nouvelle agence (investissements, développement commercial, recrutement,...) et d'offrir une continuité de services à de nouvelles populations.

## LES SOURCES DE FINANCEMENT

ENTREPRISES		ASSOCIATIONS	
Epargne personnelle	Le repreneur	Aides, subventions, dons, mécénat ou sponsoring	Les collectivités locales («agent de développement et appels à projets»)
	Ses associés		Les caisses de retraite et de prévoyance
Crédit-vendeur	Le cédant		Fondations
Aides ou subventions au repreneur	Les collectivités locales (Conseil Régional «PRTE»)		Donateurs, mécènes, sponsors
	Les caisses de retraite et de prévoyance		Fonds de dotation
Prêt d'honneur	Les plateformes d'initiatives locales, ESIA		Prêt d'honneur
Participation dans le capital	Association Love money pour l'Emploi	Participation	Associations cigales
	Business-angels	Prêts à moyen/long terme	Les établissements de crédits et les sociétés de caution mutuelle
Primes, subventions à l'entreprise	Les collectivités locales (Conseil Régional, CDE*, PRME**, «Agent de développement» et «appels à projets»)		Les collectivités locales (Conseil Régional «CDE», «PRME»)
	Prêts à moyen/long terme	Les établissements de crédits et sociétés de caution mutuelle	

*A noter : les coopératives SCOP et SCIC peuvent bénéficier de financements spécifiques dédiés à leur statut.*



### OUVRAGES

**Fusions : Agir vite pour réussir les transitions**, de Mark Feldman, Michael Spratt

**Fusions-Acquisitions : Les 3 règles du succès**, de Mohamed Gouali, Alain Juillet, Jean Burelle

**Fusion-Acquisitions : Evaluation, négociation, structuration**, de Franck Ceddaha

**Les groupes de PME**, de Revue fiduciaire

**Rachats de sociétés : Evaluation et rendement**, de Patrick Topsacalian

**Evaluation d'entreprise : Que vaut une entreprise ?** de Jean-Baptiste Tournier, Jean-Claude Tournier

**Transmission d'entreprise**, de Revue fiduciaire

**Transmission et reprise d'entreprise**, de Sylvie Guidici, Alain Coulaud, Renaud Dutreil

**Les différentes formes de coopération. Outils et exemples**, FEHAP, guide distribué aux adhérents, février 2008.

**Guide de la coopération. Outils et exemples**, FEHAP, réalisé par Agnès Julien, conseiller santé-social, décembre 2007

**Guide du partenariat des associations et des pouvoirs publics locaux**, Georges GONTCHAROFF, L'Harmattan, janvier 1988,

**Les groupements de coopération**, In « Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux », 2ème édition / Jean-Pierre Hardy, DUNOD, 2006,

### FICHES URIOPSS

**La coopération**, Fiche pratique restructuration et droit social, UNIOPSS, CNAR, mars 2008, mise à jour décembre 2008, Fiche Web Uriopss N°42774

**Zoom sur le Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS)**, Pierre Gaudier, Marc Pillon, Eric Raouf - Uriopss Rhône-Alpes, 25 septembre 2008 : Guide pratique n°1, Fiche Web Uriopss N° 45912

**Les groupements de coopération sociale et médico-sociale, présentation des principales caractéristiques**, Réseau UNIOPSS/URIOPSS, décembre 2006 – Fiche Web Uriopss N°39063.

### REVUES

**Le développement des coopérations au sein du secteur privé non lucratif : une nécessité et une opportunité**, Perspectives sanitaires et sociales N°200, FEHAP, septembre-octobre 2008

**Groupement de moyens : le régime fiscal des associations membres**, Emmanuel Charrié, Juris Associations N°381, 15 juin 2008,

**Les groupements de coopération sociale et médico-sociale : règles de création, modalités de fonctionnement, fiscalité**, ASH N°2556 et 2558, 2 mai 2008,

**Groupements de coopération : apprendre à jouer collectif**, dossier réalisé par Noémie Gilliotte, Direction(s) N°46, novembre 2007

**Principes et réalité de la coopération**, Les cahiers de l'actif N°370/371, mars-avril 2007

**GIP, GIE, GCS : le régime fiscal des groupements de coopération libre**, Alexis Becquart, Juris Associations N°350, 15 décembre 2006,

**Dossier : Les groupements de coopération sociale et médico-sociale : les atouts du GCSMS**, Dominique Larose, TSA Hebdo N°1080, 15 septembre 2006,

**Un groupement ad hoc pour coopérer**, Marie Duribreux, Direction(s) N°32, juillet-août 2006,

**Partenariats, coopérations, regroupements, l'union fait la force**, Brigitte Clavagnier, Juris Associations N°324, 15 septembre 2005.

### SITOGRAFIE ET CONTACTS SUR [www.psppaca.fr](http://www.psppaca.fr)

**Ce guide est réalisé par le Pôle Services à la Personne PACA et l'URIOPSS PACAC (réseau UNIOPSS).**

• Dans la même collection



Pour approfondir ces questions •



### PSP PACA

19, rue Roux de Brignoles 13006 Marseille  
Tel. : 04 91 31 10 24  
mél : [info@psppaca.fr](mailto:info@psppaca.fr)  
[www.psppaca.fr](http://www.psppaca.fr)

L'action du PRIDES est soutenue par l'Union Européenne (FEDER), la Caisse des Dépôts, l'Agence Nationale des Services à la Personne et le Conseil Régional PACA.



### URIOPSS PACAC

54, rue Paradis 13006 MARSEILLE  
Tel. : 04 96 11 02 20  
mél : [accueil@uriopss-pacac.asso.fr](mailto:accueil@uriopss-pacac.asso.fr)  
[www.uriopss-pacac.asso.fr](http://www.uriopss-pacac.asso.fr)

