

Guide pour la fusion de clubs de volleyball

1 Contexte et but

Une fusion de clubs est un outil stratégique pour le développement ultérieur des clubs dans des conditions-cadres modifiées. Elle peut s'avérer utile lorsque les clubs souhaitent maintenir leurs structures, leurs processus ou leurs offres sportives à long terme ou les développer de manière ciblée. Une fusion n'est pas seulement une réaction à des problèmes, mais aussi une option pour la création proactive de structures associatives précieuses pour l'avenir.

Les raisons d'une fusion peuvent être aussi bien des défis structurels que des réflexions stratégiques. Il peut s'agir, entre autres, d'un manque de personnel, d'un nombre de membres fluctuant, de possibilités infrastructurelles limitées ou d'exigences croissantes en matière d'organisation et d'administration. De même, le souhait de processus plus efficaces, de responsabilités plus claires ou d'une meilleure utilisation des ressources existantes peut être un point de départ légitime. La garantie d'entraînements et de compétitions stables pour les sportifs peut également être un motif justifié pour réfléchir à de nouvelles structures.

Une fusion n'est pas un but en soi ni un remède miracle. Elle offre toutefois la possibilité de simplifier les processus, de réduire les doubles structures et de répartir les responsabilités sur plusieurs épaules. Bien utilisée, elle peut conduire à une plus grande efficacité organisationnelle, à une meilleure planification et à des conditions-cadres plus stables.

Ce guide considère donc la fusion des clubs comme une option parmi d'autres. Il a pour but de soutenir les clubs dans l'analyse d'une fusion en fonction des conditions-cadres et de la manière dont un tel processus peut être structuré et transparent.

2 Objectifs d'une fusion

Une fusion de clubs doit permettre un développement clairement défini qui ne peut être atteint que de manière limitée ou avec des efforts plus importants par des structures séparées. Dans le domaine sportif, une fusion peut contribuer à créer ou à développer des équipes stables et fonctionnelles. Cela vaut aussi bien dans les situations où les entraîneur-e-s sont peu nombreux/euses que là où une base plus large permet de créer de meilleures conditions d'entraînement et de compétition.

Au niveau organisationnel, une fusion offre la possibilité de simplifier les structures de décision et de travail et de les rendre plus efficaces. En réunissant le travail du comité directeur, de l'administration et des bénévoles, il est possible de réduire les doublons, d'attribuer plus clairement les responsabilités et de mieux coordonner les processus.

En outre, la fusion peut permettre une planification plus fiable en termes d'infrastructures, d'horaires d'entraînement et de ressources financières. L'objectif est de coordonner l'utilisation des ressources existantes.

Enfin, la fusion a pour but de réunir les sportifs/ves et les fonctionnaires au sein d'un club commun, qui offre des structures compréhensibles, des compétences claires et des perspectives planifiables. Elle crée ainsi une base sur laquelle le développement sportif, organisationnel et social peut être conçu en toute connaissance de cause.

3 Principes directeurs

Le processus de fusion de clubs de volleyball concerne différents niveaux, du domaine sportif aux questions organisationnelles et juridiques. Il ne doit toutefois pas être compliqué. Les principes directeurs suivants servent d'orientation et aident à rendre le processus clair, compréhensible et gérable. Ils s'appliquent à toutes les phases et fournissent une ligne directrice claire pour les décisions et les procédures.

- **Transparence et traçabilité**
- Dans toutes les phases du processus de fusion, les objectifs, les bases de décision et les conséquences potentielles doivent être communiqués ouvertement. Cela concerne en particulier les changements dans le domaine sportif, les adaptations organisationnelles ainsi que les thèmes juridiques et financiers. La transparence crée la confiance et réduit les incertitudes sans pour autant compliquer le processus.
- **Équité des clubs impliqués**
- La fusion repose sur l'égalité de traitement des clubs impliqués. Indépendamment de leur taille, de leur niveau de performance ou de leur tradition, aucune hiérarchie ne doit apparaître. Cette attitude facilite la collaboration et favorise l'acceptation, tant en cours de route du projet que dans la structure finale du club.
- **Clarté juridique avec une approche pragmatique**
 - Les exigences légales doivent être respectées sans alourdir inutilement le processus. Les décisions prises conformément aux statuts, des règles claires en matière de patrimoine et d'affiliation ainsi qu'un contrat de fusion compréhensible créent un caractère obligatoire. La clarté juridique sert à garantir la sécurité et non à compliquer les choses.
- **Implication des personnes concernées**
- Les sportifs/ves, les entraîneur-e-s et les fonctionnaires sont directement concerné-e-s par une fusion. Leur information et leur implication précoces soutiennent le processus et améliorent la qualité des décisions. L'implication signifie avant tout un échange et un retour d'informations, pas un niveau décisionnel supplémentaire.
- **Séparation claire des objectifs et de la mise en œuvre**
- Les objectifs sont définis au début, la réalisation concrète se fait par étapes. Cette séparation permet de penser de manière ouverte, d'examiner les options et de prendre des décisions en se basant sur les informations disponibles.
- **Une planification réaliste**
- Les fusions prennent du temps. Les calendriers et les attentes doivent être adaptés aux ressources disponibles et à la réalité bienveillante. Une fusion est un processus de développement qui peut être bien structuré, mais qui ne donne pas de résultats immédiats.

4 Structure du projet et responsabilité

Une structure de projet simple et facile à gérer est recommandée pour le processus de fusion. L'objectif est de répartir les tâches et de traiter les thèmes de manière ciblée, sans créer de hiérarchies ou d'organes supplémentaires.

4.1 Pilotage du processus

Selon la taille et la complexité des clubs impliqués, il est possible de mettre en place un petit groupe de pilotage. Cette fonction peut être assumée par un comité de projet ou par un groupe central défini en commun. Sa mission est de coordonner l'ensemble du processus, de prioriser les thèmes et de rassembler les questions centrales. Elle veille à ce que les aspects sportifs, organisationnels et juridiques, y compris la préparation d'un contrat de fusion, soient réalisés de manière coordonnée. Les décisions formelles et juridiquement contraignantes restent dans tous les cas du ressort des organes compétents du club.

4.2 Sous-projets par groupes de travail

Le travail de fond s'effectue par sous-projets thématiques ou par groupes de travail. Ceux-ci se penchent sur des questions concrètes, collectent des informations et élaborent des propositions qui serviront de base aux décisions ultérieures. Les sous-projets n'ont pas de pouvoir décisionnel propre, mais travaillent en collaboration avec le groupe de pilotage et les organes du club.

Les domaines thématiques typiques des sous-projets peuvent être :

- Sport et structures d'équipe
- Entraîneur-e-s et direction sportive
- Organisation et structure du club
- Finances et infrastructure
- Droit, statuts et contrat de fusion

4.3 Composition des groupes de projets partiels

Afin de favoriser l'équité et l'acceptation, il est recommandé que les sous-projets soient composés d'une à deux personnes par club impliqué. Cela permet d'avoir des points de vue différents, de garder la charge de travail sous contrôle et d'éviter une surcharge de travail pour certaines personnes. La collaboration peut être limitée dans le temps et se limiter à la phase concernée.

5 Phases typiques du projet

Le processus de fusion s'articule en phases. L'objectif est de passer progressivement de l'élaboration des bases à une décision fondée, puis à la mise en œuvre opérationnelle.

5.1 Clarification des objectifs et lancement du projet

Au début, les objectifs communs de la fusion sont définis et la structure du projet est activée. Cette phase crée les cadres au niveau du contenu et de l'organisation pour l'ensemble du processus.

5.2 Phase 1 : questions et analyse

Les questions centrales sont identifiées et traitées dans les sous-projets. Les informations sportives, organisationnelles, juridiques, financières et sociales pertinentes sont rassemblées et traitées. Des exemples de questions centrales figurent en annexe du document.

5.3 Phase 2 : évaluation et modélisation

Sur la base de l'analyse, des modèles de fusion et des variantes de mise en œuvre possibles sont développés et évalués en termes d'impact. C'est à ce stade que la décision fondamentale d'orientation est prise.

5.4 Phase 3 : élaboration de l'esquisse de fusion

Les résultats sont rassemblés dans une esquisse de fusion. Celle-ci décrit sous une forme compréhensible l'objectif prévu, la structure organisationnelle et sportive, le cadre juridique ainsi que les principales conséquences pour les membres, les sportifs et les fonctionnaires. L'esquisse de fusion sert de base de décision pour les clubs concernés.

5.5 Phase 4 : décision du club et légitimation

L'esquisse de la fusion est présentée aux clubs concernés. Les comités, les organes et les assemblées des membres décident sur cette base de la réalisation de la fusion. Ces décisions permettent de légitimer politiquement et juridiquement la fusion.

5.6 Phase 5 : mise en œuvre opérationnelle de la fusion

Après l'approbation, la mise en œuvre opérationnelle a lieu. Cela comprend la mise en œuvre juridique, la fusion organisationnelle ainsi que la réorganisation sportive des équipes et des processus.

5.7 Phase 6 : stabilisation et développement continu

Après la mise en œuvre, les nouvelles structures sont soutenues et développées. Les retours d'information sont pris en compte et des ajustements sont effectués afin de garantir le bon fonctionnement à long terme du club fusionné.

6 Cadre juridique

En Suisse, la fusion de deux ou plusieurs clubs est soumise à la loi fédérale sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine (loi sur la fusion, LFus). Cette loi régit les conditions et le déroulement formel des fusions, y compris pour les clubs à but non lucratif.

6.1 Forme de la fusion

La loi sur la fusion distingue en principe deux formes :

- **Fusion par absorption** : un club est intégré dans un autre.
- **Fusion par combinaison** : un nouveau club est créé à partir de plusieurs clubs.

Les deux variantes sont autorisées. Dans le cas d'une fusion de clubs pure, il n'est pas nécessaire de tenir compte de restrictions particulières concernant la forme juridique ou le secteur d'activité.

6.2 Contrat de fusion

La condition préalable à une fusion est un contrat de fusion écrit. Celui-ci règle de manière contraignante quels clubs sont impliqués, quelle forme de fusion est choisie et comment le patrimoine, les dettes et les adhésions sont transférés. Le contrat constitue la base juridique de la fusion.

6.3 Transfert du patrimoine et des adhésions

La fusion entraîne le transfert de tous les actifs et passifs des clubs participants au club reprenneur ou nouvellement créé. Les membres actuels deviennent membres du club fusionné dans le cadre de la nouvelle structure.

6.4 Approbation par les assemblées des membres

L'approbation des assemblées des membres des clubs participants est obligatoire. Conformément aux dispositions de la loi sur la fusion, une majorité qualifiée de trois quarts des membres présents à l'assemblée des membres est requise pour approuver le contrat de fusion (LFus art. 18 al. 1 let. e).

6.5 Validité juridique

Après la décision des assemblées des membres, la fusion doit être formellement mise en œuvre. Cela implique, le cas échéant, la déclaration ou l'inscription au registre du commerce, dans la mesure où les clubs sont enregistrés.

6.6 Obligation d'information et transparence

Les membres doivent être informés à temps et de manière compréhensible de la fusion prévue, de ses conséquences et de ses effets juridiques. Cela concerne notamment la forme du contrat de fusion et les effets sur l'adhésion, les contributions et les droits.

6.7 Intégration d'autres domaines juridiques

Une fusion au sens de la loi sur la fusion ne dispense pas d'autres exigences juridiques, telles que les dispositions du code civil (CC) relatives aux clubs ou les exigences professionnelles des clubs. En fonction de l'inscription et de l'activité des clubs, il peut y avoir des obligations de déclaration ou d'inscription supplémentaires. En volleyball, l'association régionale et Swiss Volley doivent être informées par e-mail.

7 Remarques particulières

Le succès d'une fusion de clubs ne dépend pas uniquement de décisions structurelles ou juridiques. Dans le sport en particulier, les facteurs sociaux, émotionnels et temporels jouent un rôle central. Ces aspects sont souvent sous-estimés dans le processus de fusion et doivent donc être pris en compte de manière consciente.

7.1 Compositions et structurations des équipes

La fusion de clubs entraîne presque toujours des changements dans les équipes existantes. Les nouvelles compositions d'équipe ne concernent pas seulement les rôles sportifs, mais aussi les relations sociales qui se sont développées. Les décisions relatives aux équipes, aux rôles d'intervention ou à l'attribution des performances doivent être prises de manière transparente et compréhensible. Des décisions peu claires ou communiquées tardivement peuvent entraîner des frustrations, le retrait ou le changement de club des sportifs.

7.2 Implication des sportifs/ves et des entraîneur-e-s

L'implication insuffisante ou tardive des sportifs/ves et des entraîneur-e-s est l'une des raisons les plus fréquentes des problèmes d'acceptation. Même si les décisions formelles sont prises par des organes ou des comités, les personnes directement concernées doivent être informées et consultées à temps. La participation ne signifie pas codécision sur toutes les questions, mais implication sérieuse dans le processus.

7.3 Aspects émotionnels

Les clubs sont plus que des entités organisationnelles. L'identité, l'histoire et les relations personnelles jouent un rôle important. Une fusion peut être vécue comme une perte, même si elle est objectivement judicieuse. Ces aspects émotionnels doivent être reconnus et pris au sérieux. Ils ne peuvent pas être résolus par des décisions formelles ou des arguments rationnels.

7.4 Calendrier et gestion des attentes

Les fusions prennent du temps. Des calendriers irréalistes augmentent la pression sur toutes les parties concernées et conduisent souvent à des erreurs ou à une perte d'acceptation. L'intégration sociale, la formation de nouvelles équipes et l'établissement de nouvelles structures ne peuvent notamment pas être accélérés. Une planification réaliste et des périodes de marge suffisantes sont des facteurs de réussite essentiels.

8 Plan des phases de la fusion

Désignation	Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
0 Clarification des objectifs et lancement du projet – Décision du Comité sur une éventuelle fusion																		
1 Questions et analyse – Création de sous-projets – Identification des questions urgentes																		
2 Évaluation et modélisation – Premières réponses aux questions formulées – Discussion sur les solutions possibles																		
3 Esquisse de la fusion – Mettre ses idées et ses modèles par écrit																		
4 Information et décision du club – Info aux clubs sur le projet – Présentation des options et des modèles – Décision des assemblées générales de mandater le comité directeur pour élaborer un projet de fusion													V					
5 Mise en œuvre opérationnelle de la fusion – Élaborer les étapes de la fusion conformément à l'esquisse – Préparation des démarches et des documents nécessaires, y compris le contrat de fusion																		
6 Fusion des clubs – Décision des membres de deux clubs concernant la fusion et le contrat de fusion																		V
7 Stabilisation et développement continu																		▶

■ = phase active du projet

■ = décision par les clubs ou les assemblées des membres

▶ = processus en cours après la fusion