

La mutualisation est considérée comme une réponse possible à la fragilité financière des associations. Elle permet en effet d'accéder à l'emploi en partageant le coût et en bénéficiant, en Limousin, d'une aide majorée dans le cadre du dispositif régional de soutien aux emplois associatifs.

Ce n'est pas toujours la solution la plus facile à mettre en œuvre. En effet, une opération de mutualisation est rarement anodine : elle entraîne une redéfinition des identités et du positionnement de chacun des partenaires ainsi qu'une modification des circuits et modes de décision et des rapports de pouvoirs. Ce n'est pas non plus toujours la bonne solution, car une opération de ce type peut engager les partenaires sur une voie sans qu'un retour à la situation antérieure ne soit possible.

Dans ce contexte, le C2RA (Centre Régional de Ressources et d'Animation des Dispositifs Locaux d'Accompagnement) a confié à un prestataire (E2S Conseil – Laurent ROUX) le soin de mener une enquête de terrain basée sur le recueil de témoignages de porteurs de projets et de salarié(e)s en poste mutualisé, dans l'objectif que les partenaires et les acteurs du Dispositif Local d'Accompagnement proposent aux associations qui portent un projet de mutualisation l'offre la plus adaptée en matière d'appui-conseil.

L'étude s'est déroulée sur 3 mois d'Octobre 2006 à Décembre 2006. Elle a permis de recueillir 37 retours d'expériences issus des secteurs associatifs du sport et de la culture, principalement sur le territoire de la Creuse (ces secteurs d'activités et ce territoire ayant été repérés comme des terrains favorables à de nouvelles formes d'organisation du travail parmi lesquelles figure la mutualisation d'emplois).

A signaler que l'étude n'a pas pour prétention d'être exhaustive, elle n'est le reflet que des cas étudiés. En voici les principales conclusions :

La mutualisation est vécue comme une étape

Une étape pour les salariés qui leur a permis de "revenir au pays"

Les salariés en poste mutualisé ont un profil commun : âgés de 30 ans en moyenne, la plupart diplômés de l'enseignement supérieur, tous ont eu une expérience professionnelle significative dans leur secteur d'activité avant d'occuper un emploi mutualisé. Souvent originaires du territoire régional, le poste proposé leur a permis de « revenir au pays ». Pour autant, c'est d'avantage le secteur d'activité et la mission globale du poste qui les ont attirés vers ce type d'emploi. Le fait que le poste soit mutualisé avec une ou plusieurs autres associations ne représente pas pour eux un atout particulier ni même, *a contrario*, un point de blocage.

Une étape qui demande beaucoup de préparation pour les associations qui visent à long terme un emploi à temps plein comme idéal d'organisation

Les associations, quant à elles, qu'elles soient structures porteuses ou bénéficiaires de l'emploi, ne voient pas dans la mutualisation un idéal d'organisation, mais bel et bien un moyen d'accéder à l'emploi tout en partageant le risque financier. C'est, selon la plupart des associations, une solution transitoire qui doit contribuer à accéder à de l'emploi permanent à temps plein.

12 à 18 mois en moyenne sont nécessaires pour passer de l'idée à la mise en œuvre du projet. Cette période relativement longue et *a priori* incompressible est nécessaire pour que chacune des associations et leurs instances statutaires respectives (bureaux, conseils d'administration, assemblées générales) s'approprient et valident la démarche.

Le point d'entrée de la réflexion est souvent l'opportunité créée par la majoration de l'aide accordée par le Conseil Régional du Limousin aux projets d'emploi mutualisé dans le cadre du dispositif régional de soutien aux emplois associatifs.

Les relais d'information et l'appui au projet

Trois relais d'information bien identifiés par les structures

Pendant cette phase de construction du projet, les associations s'adressent dans un premier temps à leurs partenaires pour disposer des informations de base : ainsi la DDTEFP, le Conseil Régional du Limousin ou bien encore le chargé de mission du DLA du territoire sont sollicités.

On note toutefois que les associations interrogées n'ont pas repéré de sources d'informations centralisées sur le thème de la mutualisation qui leur permettraient d'avancer plus rapidement dans la maturation de leur projet.

Un appui au projet dans le secteur sportif de la part de certaines fédérations

Dans le secteur sportif, les fédérations se sont approprié cette thématique. Ainsi, il n'est pas rare de constater que les fédérations, grâce à leurs agents de développement, proposent aux clubs qui souhaitent mutualiser de l'emploi un appui à la réflexion et au montage du projet.

Souvent cet appui est aussi l'occasion de repenser le projet associatif du club et de travailler sur son positionnement par rapport à ses partenaires locaux.

Il est à souligner l'implication du Comité Régional Olympique et Sportif (CROS) sur cette thématique et l'appui qui peut être apporté dans le cadre du dispositif CRIB (Centre de Ressources et d'Information des Bénévoles), aux porteurs de projet de mutualisation d'emploi dans le secteur sportif.

Peu d'appui dans les réseaux culturels

Le manque de structuration du secteur culturel limousin s'en ressent aussi naturellement sur la thématique de la mutualisation d'emploi. Rares sont, en effet, les associations culturelles qui ont été accompagnées par une tête de réseau ou une fédération. Il en ressort un isolement ressenti par ces porteurs de projets, à la fois dans leur réflexion et dans leurs démarches.

Sur le terrain, la mise à disposition plutôt que le groupement d'employeurs

Le groupement d'employeurs la formule la plus sécurisée, mais la moins utilisée

Le fonctionnement d'un Groupement d'Employeurs (GE) est très encadré par les textes réglementaires. Il s'agit de la formule la plus sécurisée, car elle crée une solidarité juridique et financière entre les membres ; pour autant elle nécessite la création, et donc la gestion, d'une nouvelle structure et ceci explique sans doute le manque d'engouement des associations limousines pour cette solution. En effet, sur une quarantaine de projets d'emplois mutualisés repérés dans le cadre cette étude, seulement deux Groupements d'Employeurs ont été créés.

La formule la plus utilisée par les associations qui mutualisent de l'emploi est la convention de mise à disposition. Il s'agit pour une association qui emploie un salarié de le mettre à disposition d'une ou plusieurs autres associations moyennant la refacturation du coût net de l'emploi (aides à l'emploi déduites). La structure porteuse reste l'employeur et elle doit assurer la gestion sociale de l'emploi (paie et déclarations sociales) ou la confier à un prestataire extérieur.

Une incertitude juridique à lever autour de la mise à disposition

Reste que la mise à disposition n'est pas sans poser un problème juridique et il conviendra que les partenaires du secteur associatif s'emparent de cette question et apportent des réponses claires. En effet, ce mode de gestion de l'emploi n'est autorisé par le Code du travail que sous des conditions strictes notamment qu'elle soit à but non lucratif (que les associations n'en retirent aucun profit financier) et qu'elle soit ponctuelle. Ce dernier point est rarement la situation rencontrée sur le terrain.

Propre au secteur sportif, la solution Profession Sport

La prestation proposée par Profession Sport reste la plus adaptée à des associations qui n'ont qu'un besoin ponctuel de temps salarié. Même si *a priori* le coût horaire est plus élevé que dans le cas d'une mise à disposition bénéficiant de l'aide régionale, l'association ne « consomme » que le temps salarié dont elle a besoin et évite de devenir l'employeur d'un salarié qui pourrait être sous occupé.

Les éléments de contexte favorables à la mutualisation

Se connaître

Les associations qui avaient, préalablement au projet d'emploi mutualisé, engagé une coopération entre elles aboutissent plus facilement dans leur démarche. En effet, on note, dans le secteur sportif par exemple, que les ententes sportives constituent le terrain favorable à la création d'un emploi commun. C'est ainsi que le projet devient le prolongement naturel de cette entente inter associative sur un territoire.

Une gouvernance réelle et efficiente

Les instances statutaires (AG, CA, Bureau) de chacun des partenaires du projet mutualisé sont sollicitées d'avantage qu'à l'accoutumée, pendant la phase de préfiguration, mais aussi pendant la phase de mise en œuvre du projet mutualisé.

Ainsi, dans le cadre d'une convention de mise à disposition, le Président de la structure porteuse de l'emploi devient l'employeur et il doit maintenir une communication constante avec la structure bénéficiaire et le salarié en poste mutualisé. Le Trésorier, quand à lui, prend la responsabilité de la refacturation des heures.

Ce renforcement du rôle des instances statutaires est encore plus notable dans le cas d'un groupement d'employeurs, où les structures bénéficiaires doivent également assurer la gestion de la structure qui porte l'emploi ; on note ainsi une possible démultiplication du temps passé par les bénévoles.

Il convient donc de mettre en garde les associations qui porteraient un projet d'emploi mutualisé et dont la vie statutaire serait déficiente, voire inexistante.

La communication entre structures : la pierre angulaire de la fonction employeur

Ce retour d'expériences montre qu'il ne semble pas y avoir de confusion sur la notion d'employeur au sens juridique du terme. Salariés en poste mutualisés, Présidents de structures bénéficiaires ou porteuses... tous savent qui exerce la responsabilité réelle d'employeur, dans le cas de la convention de mise à disposition mais également dans celui du groupement d'employeurs.

Les procédures mises en place pour gérer l'emploi au quotidien (gestion de la paie, du temps, des congés...) manquent parfois de formalisme. Le système repose sur un élément apparemment déterminant : la communication entre structures et avec le ou les salariés. Ceci renforce l'idée que les structures qui avaient l'habitude de travailler ensemble avant l'emploi auront d'avantage de chance d'aboutir dans la mise en œuvre de leur projet de mutualisation.

Une répartition du temps équilibrée

La situation rencontrée sur le terrain est assez hétérogène en termes de répartition du temps entre structures : de quelques heures à une répartition équilibrée à 50/50 entre deux structures.

La répartition est le plus souvent décidée dans l'accord initial avec la possibilité de réexaminer la situation au terme d'une certaine période (généralement, un an).

Il a pu être noté qu'une répartition déséquilibrée entre deux structures (de type 80 % / 20 %) pouvait engendrer un conflit entre elles, particulièrement dans le secteur culturel où les tâches des salariés ne sont pas souvent délimitées avec précision. De plus, il existe un réel risque de glissement de l'emploi vers un temps plein au profit de la structure qui « utilisait » le plus l'emploi mutualisé.

Quelle que soit la répartition, il est systématiquement demandé au salarié de décompter ses heures, d'une part pour vérifier que l'on reste dans le contingent d'heures réparties initialement, d'autre part parce qu'il s'agit là de la base de la refacturation à l'association bénéficiaire de l'emploi.

Des tâches aux contours délimités

Une grande différence entre le secteur sportif et le secteur culturel réside dans la nature des tâches du poste mutualisé. Dans le sport, ce sont des emplois techniques, souvent des animateurs sportifs, dont le travail peut faire l'objet d'une répartition horaire très précise. C'est un gage de réussite de la mutualisation. A l'inverse, le secteur culturel présente la particularité de créer des postes aux contours parfois flous et il devient ainsi délicat d'espérer pouvoir le partager avec une autre association. Cela peut aussi être une source de conflits entre structures, particulièrement s'il s'agit de leur premier emploi, dans la mesure où chacun des partenaires attend beaucoup de ce nouveau permanent et trouve parfois que l'autre partenaire « consomme » trop de temps du salarié mutualisé au détriment de ses propres projets de développement. Par ailleurs, certains emplois spécifiques au secteur culturel, tel que le poste de chargé de diffusion, sont par nature difficilement mutualisables dans la mesure où ils peuvent créer une forme de concurrence entre associations, surtout si celles-ci œuvrent dans la même discipline.

Une refacturation rigoureuse entre associations

L'association porteuse de l'emploi refacture à l'association bénéficiaire le coût de l'emploi au pourcentage du temps de mise à disposition. Cette refacturation du coût net de l'emploi (aides à l'emploi déduites), souvent annuelle, semble ne pas poser de problème particulier, hormis le fait qu'elle doit s'appuyer sur un système de décompte des heures sans faille et sans reproche possible.

La situation est plus délicate en ce qui concerne les frais connexes à la gestion de l'emploi (frais de structures de l'association porteuse de l'emploi, frais de gestion sociale...). Lorsque cette refacturation des frais connexes est opérée par la structure porteuse - et c'est encore rarement le cas - elle se fait souvent de manière forfaitaire, avec parfois un système de régularisation annuelle en fonction des coûts réellement supportés. Il est rappelé ici qu'une mise à disposition, pour être licite, doit en outre s'effectuer dans un but non lucratif et que les frais de gestion de l'emploi doivent être refacturés « à l'euro près ».

Le divorce prévu dès les fiançailles

Rares sont les cas où les modalités de rupture de la convention de mise à disposition ont été identifiées et discutées en amont du projet. Pourtant, il s'agit là d'un élément important : en effet, que se passe-t-il, par exemple, si l'un des partenaires à la mutualisation devient défaillant ? Quelles sont les modalités, et les conséquences d'une rupture du contrat de travail avec un salarié en poste mutualisé ?

A noter l'initiative intéressante de certaines associations sportives qui, sous l'impulsion du Comité Régional Olympique et Sportif du Limousin, ont nommé expressément dans leur convention un médiateur, tiers extérieur, qui interviendrait en cas de conflit.

La pérennisation de l'emploi mutualisé

La problématique

Il y a peu de différence avec la problématique rencontrée par les associations qui emploient des salariés non mutualisés. On retrouve ici une forte dépendance aux aides publiques (jusqu'à 75 % d'aide à l'emploi, exonération ZRR comprise). Les associations « primo employeurs » qui représentent la très grande majorité des cas rencontrés, considèrent que le maintien de l'emploi mutualisé dépend d'une part du maintien du partenariat avec l'autre association « utilisatrice » de l'emploi, d'autre part de la poursuite et de la prolongation du dispositif régional de soutien aux emplois associatifs.

La recherche de nouveaux partenaires

L'enjeu est de contractualiser avec de nouveaux partenaires afin de diversifier les sources de financement de l'association, et ainsi de contribuer à la pérennisation de l'emploi.

Toutes les associations qui portent ou bénéficient d'un emploi mutualisé ont été créés bien avant le projet de mutualisation, et elles ont développé au fil des années des partenariats avec des acteurs locaux souvent institutionnels.

On notera que les fédérations sportives rencontrées entendent jouer pleinement leur rôle dans cette démarche en impulsant au sein des associations de leur base une réflexion sur leurs projets de développement et leur positionnement local.

Les associations culturelles semblent plus en difficultés sur cette question-là. Conscientes de la nécessité de la démarche, elles souffrent d'un déficit de méthode et prennent beaucoup de temps à trouver le bon positionnement et les bons partenariats pour assurer le maintien et développement des activités, et donc de l'emploi mutualisé.

L'accompagnement DLA

En préalable

Partant du constat qu'un des éléments de contexte favorable à la mutualisation est la coopération entre associations bien amont du projet d'emploi mutualisé, il serait vain de penser qu'un accompagnement DLA puisse en quelques semaines impulser une dynamique sur cette thématique entre des associations qui ne se connaissent pas au préalable.

Par ailleurs, tous les projets de mutualisation ne nécessitent pas un accompagnement par un conseil extérieur, et certaines fédérations notamment sportives, jouent pleinement leur rôle en apportant aux associations conseils et méthodes en la matière.

Le moment le plus opportun pour intervenir

La phase de préfiguration est sans nul doute le moment où les associations ont le plus besoin d'un regard extérieur sur leur projet, mais c'est aussi la période où il est plus difficile pour les acteurs du DLA de repérer les projets pour leur proposer un accompagnement. Une solution pourrait être de faire se rencontrer régulièrement les associations notamment autour de la thématique de la mutualisation grâce, entre autres, à des temps collectifs d'accompagnement, tels qu'ils ont déjà pu être organisés en Creuse.

Le périmètre de l'accompagnement

Une des clés de la réussite d'un projet de mutualisation est la solidité des structures qui le portent ; ainsi l'accompagnement DLA doit s'adapter à cette problématique et s'intéresser à toutes les associations partenaires du projet, avant même de focaliser son attention sur le projet en tant que tel.

Les thématiques

Nous retrouvons ici les thématiques « classiques » d'intervention du DLA en accompagnement individuel (gouvernance, gestion comptable et financière, stratégie de diversification des financements...). Les accompagnements collectifs des porteurs de projet pourraient alors se focaliser sur la gestion des ressources humaines et la fonction employeur ou bien encore sur les formes juridiques possibles.

En perspectives...

Capitaliser

L'étude a révélé un paradoxe : il n'y a pas plus isolée qu'une association qui souhaite mutualiser ! Un travail de centralisation des données et des informations reste à réaliser pour capitaliser les expériences de chacun et les outils mis en œuvre.

Echanger

Par ailleurs, il semble opportun que les porteurs de projets puissent échanger entre eux sur leurs difficultés et les solutions mises en œuvre afin de faciliter le transfert de savoir faire entre associations et sécuriser au mieux ce type d'opération qui demeure une des voies à explorer par le secteur associatif pour envisager la création ou le maintien de l'emploi.

En savoir plus :

C2RA Limousin
Tél. : 05 55 79 09 01
E-mail : c2ra@creslimousin.org

E2S conseil
Tél. : 05.55.70.48.23
E-mail : laurent.roux@e2sconseil.fr