

Mutualiser des compétences

Repères et expériences en Basse Normandie



Travail animé par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire, au titre du Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA), avec la participation de S3A, Le Marchepied, GRAINE Basse Normandie, CODDEA, Animation Emploi Calvados, le CNAR Culture (OPALE), le DLA du Calvados (Calvados Création), le DLA de la Manche (Ligue de l'Enseignement de la Manche) et le DLA de l'Orne (Pivert et Mission Locale du Pays d'Alençon). Document réalisé en partenariat avec S3A et Le Marchepied.

Sommaire

| | |
|---|-----|
| EDITO | 1 |
| MUTUALISER - COOPÉRER - PARTAGER | 1/2 |
| Pourquoi mutualiser ? | |
| Mutualiser des moyens et des compétences | |
| Comment mutualiser des compétences ? | |
| ● La mise à disposition de personnel | |
| ● La coopérative d'activité et d'emploi (CAE) | |
| ● Les groupements d'employeurs (GE), forme originale de gestion mutualisée de l'emploi associatif | |
| Quelques points de vigilance | |
| ZOOM SUR LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS | 3/6 |
| Comment mettre en place un groupement d'employeurs ? | |
| La responsabilité solidaire des membres | |
| Quels sont les avantages d'un groupement d'employeurs pour les associations ? | |
| Collectivités territoriales/groupements d'employeurs : de nouvelles possibilités de coopération encore méconnues | |
| GE associatif et la TVA : le principe de la contamination fiscale. | |
| GE associatif et conseil en RH pour ses adhérents | |
| ADRESSES UTILES | 7 |
| UN PROJET ? | |
| Informations et orientation sur www.cress-bn.org | |

Porté par



Avec le soutien de



ÉDITO

Depuis leur mise en place, les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) ont financé la mise en place de plusieurs groupements d'employeurs du secteur associatif dans la région. Parallèlement, des associations d'accompagnement travaillent sur cette question et proposent une aide technique aux projets de mutualisation. Enfin, certaines collectivités encouragent la mutualisation de moyens dans le secteur associatif grâce à des soutiens financiers.

Mais si la mutualisation est actuellement reconnue comme un outil de réponse aux besoins des associations, notamment pour la pérennisation des emplois associatifs, il semblerait que sa définition nécessite d'être approfondie.

Dans ce contexte, la CRESS Basse Normandie qui a pour mission de créer des synergies en faveur de la consolidation des structures d'utilité sociale et porte à ce titre le Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA) au service du DLA, a, en 2008, initié un cadre d'échanges et de concertation sur le thème de la mutualisation. **L'objectif étant de favoriser la mise en place d'actions concertées en faveur du développement de projets de mutualisation sur le territoire.**

MUTUALISER - COOPÉRER - PARTAGER

Pourquoi mutualiser ?

Mutualiser avec une ou plusieurs autres structures doit naître avant toute chose d'une envie commune de collaboration. Mutualiser des ressources (matérielles, financières ou humaines) suppose en effet la contribution de chacun des acteurs et induit solidarité, partage, responsabilités assumées.

La mutualisation peut être envisagée pour favoriser les échanges entre structures, renforcer la qualité d'un service, libérer du temps ou faire des économies.

Mutualiser des moyens et des compétences

La mutualisation de moyens est la plus répandue et «la plus simple» à mettre en œuvre ; elle peut se traduire par la mise en commun de locaux ou de matériels, la constitution de groupements d'achats, la création de supports de communication communs, de centrales de réservation ou tout simplement la mise en place de groupes d'échanges de pratiques, de rencontres professionnelles.

La mutualisation de ressources humaines, qui connaît actuellement un développement important, est, quant à elle, plus exigeante à mettre en œuvre. Parce qu'elle permet une meilleure qualité des emplois, elle favorise la montée en compétences des salariés et peut faciliter ainsi le développement d'activités associatives.

Comment mutualiser des compétences ?

● La mise à disposition de personnel

La forme de mutualisation la plus courante, mais souvent très mal encadrée juridiquement, est la mise à disposition de personnel. Elle peut se faire pour une durée limitée, à temps partiel ou à temps plein, le travail doit être refacturé impérativement à l'euro/l'euro (*pas de forfait*). Une convention à durée limitée doit être établie entre les structures, il est préférable d'y inscrire les motifs de recours à la mise à disposition.

● La coopérative d'activité et d'emploi (CAE)

Elle peut être envisagée comme une forme de mutualisation de compétences. La CAE est une entreprise permettant le partage salarial d'individus qui souhaitent développer leur propre activité d'entrepreneur. La coopérative d'activité et d'emploi a souvent recours à un ou plusieurs emplois permanents pour accompagner administrativement les jeunes entrepreneurs qui la constituent.

● Les groupements d'employeurs (GE), forme originale de gestion mutualisée de l'emploi associatif

Le groupement d'employeurs est la forme juridique de mutualisation d'emplois qui se développe le plus dans le secteur associatif ; on estime aujourd'hui en France à environ 150, le nombre de groupements dont les adhérents sont des associations. Leur objet principal étant la création d'emplois pérennes, à partir de la reconstitution de fragments d'emplois préexistants sous différentes formes, dans des secteurs où ils sont souvent précaires, avec des besoins correspondant souvent à des temps partiels ou des emplois ponctuels. Il représente la forme de mutualisation la plus aboutie, puisqu'il ne s'agit plus ici d'un simple partage ou d'une collaboration, mais de la construction d'une structure où chacun est solidaire, les risques et les responsabilités étant partagés.

C'est cette forme que nous développerons ici, puisque sa mise en œuvre nécessite un temps d'information, de réflexion et d'accompagnement.

Quelques points de vigilance

Il est important de rappeler que la mutualisation est un moyen pour mettre en œuvre un projet et n'est pas un objet en soi. Une volonté forte de partager des ressources, une implication importante des administrateurs et une méthode rigoureuse et formalisée sont indispensables.

De plus, les structures s'engageant dans une démarche de mutualisation de l'emploi doivent appréhender le fait que cela ne permet pas de diminuer les coûts salariaux. La mutualisation d'emploi génère de nouvelles formes d'organisation du travail : les petites associations employeurs ont souvent pour habitude de recruter des salariés « multitâches » et de proposer des rémunérations proches du Smic. La mutualisation d'un poste entraîne une meilleure prise en compte des qualifications des salariés avec la mise en place de fiches de poste précises, l'application de conventions collectives et le respect du temps de travail. De ce fait, de nouveaux coûts surviennent, liés à la professionnalisation de l'emploi associatif et à la valorisation des compétences exercées.

En résumé, la mutualisation de compétences

- ne permet pas de faire des économies
- permet de limiter la précarisation de l'emploi
- favorise la professionnalisation des salariés
- favorise les échanges et les synergies

ZOOM SUR LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Défini aux articles L.1253-1 et suivants du code du travail, le groupement d'employeurs est une association loi 1901 (ou de façon plus rare une société coopérative et participative - SCOP) permettant à des employeurs de se regrouper pour employer en commun un ou plusieurs salariés dans un cadre juridique solide à la fois pour les employeurs et les salariés. L'association procède directement aux recrutements des salariés en concluant avec eux des contrats de travail écrits. Ces contrats indiquent les conditions d'emploi et de rémunération, la qualification du salarié, la liste des utilisateurs potentiels et les lieux d'exécution du travail. Le salarié exécute sa prestation de travail chez les membres du groupement et bénéficie de la convention collective dans le champ d'application de laquelle le groupement a été constitué.

Comme dans toute situation de prêt de main-d'œuvre, c'est donc une relation de type triangulaire qui s'établit entre le groupement, employeur de droit, les membres adhérents utilisateurs de la main-d'œuvre, employeurs de fait, et la personne mise à disposition.

Comment mettre en place un groupement d'employeurs ?

La mise en place d'un groupement d'employeurs demande de prendre le temps de connaître son environnement et de savoir avec qui travailler. La première étape est de rassembler un groupe de personnes motivées qui souhaitent travailler ensemble. Il est également nécessaire que chacun soit bien informé sur la notion et la fonction d'employeur.

Quel que soit le point de départ, un groupement d'employeurs **naît de la décision partagée d'un groupe d'associations qui ont clairement identifié leurs besoins.**

Un des principes essentiels favorisant l'émergence d'un groupement d'employeurs est la distinction entre l'étude préalable et le montage. Lorsque vous démarrez un projet, il ne faut pas commencer à s'interroger sur les statuts, mais sur l'opportunité et la faisabilité de l'idée. L'étude préalable permet de vérifier si le projet est opportun et réalisable. Elle donne les éléments qui permettront ensuite d'assurer le montage juridique, financier, voire pédagogique du projet.

Quelques étapes :

- **Formulation de l'idée** : L'idée de groupement est évoquée. Elle s'appuie sur quelques hypothèses de départ et sur un premier groupe de partenaires.
- **Diagnostic du territoire** : Il permet de préparer l'approche des associations et d'organiser le suivi de l'étude.
- **Mobilisation des associations** : Elle conduit à repérer les premières associations « porteuses » du projet. Le cas échéant, il peut être pertinent de mobiliser aussi des collectivités.
- **Analyse des besoins** : Elle permet de comprendre et de formuler précisément les besoins des associations auxquels le groupement pourrait répondre.
- **Montage des parcours** : A partir de l'ensemble des informations précédentes, il consiste à organiser le parcours des premiers salariés du groupement. Il conduit souvent à la recherche d'associations et de missions complémentaires.

Se faire accompagner et croiser les expériences peut s'avérer très utile, cela permet de vérifier le bien-fondé du projet et d'éviter les écueils. **Pour cela vous pouvez mobiliser le Dispositif Local d'Accompagnement de votre département ou un Point d'Appui à la Vie Associative.**

La responsabilité solidaire des membres

Le principe fondamental d'un groupement d'employeurs est celui de la responsabilité solidaire des membres car il est construit sur la base d'une gestion collective des emplois. Ce principe renvoie à la notion de solidarité et appelle des responsabilités et des règles de gestion spécifiques.

La responsabilité solidaire est constitutive de l'identité des groupements. Un groupement d'employeurs n'est pas une entreprise d'intérim, c'est un employeur à part entière, un employeur collectif, une sorte « d'employeur de synthèse » composé de plusieurs associations qui partagent un projet et qui partagent en conséquence une responsabilité.

Pour le bon fonctionnement d'un groupement d'employeur, il faut garantir différents types de risques :

- Le paiement à temps des salaires et des charges sociales ;
- La défaillance d'un adhérent ;
- Le passif social.

Les modalités de gestion de ces risques sont diverses : cautions bancaires, dépôt de garantie des adhérents, paiement d'avance, création d'un fond de garantie, aide publique au démarrage... C'est au moment de la constitution d'un groupement d'employeurs que les membres fondateurs s'interrogent sur la politique à adopter en la matière pour assumer collectivement le principe de responsabilité solidaire des adhérents. Quelques soient les modalités choisies par le groupement, les règles doivent être claires. Elles devront être indiquées dans le règlement intérieur et dans la convention de mise à disposition de personnel.

Dans certaines limites, la loi permet aux groupements d'employeurs de constituer une réserve qui peut être utilisée pendant cinq ans pour mettre en œuvre la responsabilité solidaire des adhérents. Si la réserve constituée cinq années auparavant n'a pas été utilisée, l'impôt sur les bénéfices doit être payé sur son montant.

Quels sont les avantages d'un groupement d'employeurs pour les associations ?

Par la formule du groupement d'employeurs, les employeurs associatifs peuvent trouver une réponse à deux types de besoins en personnel : des besoins saisonniers récurrents et des besoins à temps partiel.



Le groupement d'employeurs permet aux associations adhérentes :

- D'accéder à un personnel non permanent opérationnel et fidélisé (c'est notamment le cas pour les activités associatives saisonnières : clubs sportifs de stations balnéaires ou centre de vacances).

- De disposer de compétences à temps partiel fidélisées.

- De maîtriser les coûts des personnels permanents. Le groupement d'employeurs n'ayant pas vocation à faire de bénéfices, les coûts de mise à disposition sont inférieurs de 10 à 30% à ceux de l'intérim. De plus l'association est dégagée d'un certain nombre de tâches liées à la gestion du personnel (*recrutement, opérations administratives liées à l'embauche et à la gestion du personnel, etc...*).

- D'accroître la motivation et la polyvalence des salariés non permanents. En offrant à ses salariés des contrats de travail à durée indéterminée, le groupement d'employeurs leur garantit un emploi stable et leur propose un statut attractif.

- De disposer de cadres ou de techniciens qualifiés en proportion des besoins. Cette formule permet à l'association de renforcer ses compétences (*marketing, comptabilité - gestion, informatique, ressources humaines, etc.*), générant ainsi un effet dynamique sur son activité et favorisant son développement.

La constitution d'un groupement d'employeurs est également une opportunité construite pour **favoriser la coopération dans le réseau d'associations.**

Cependant, le groupement d'employeurs ne répond pas à deux autres types de besoins des associations :

- Les besoins en salariés permanents et à temps plein, car ces besoins sont normalement satisfaits par des CDI conclus directement par l'association ;

- Les besoins en salariés occasionnels ou aléatoires, car ces besoins sont du ressort, soit du travail temporaire, soit d'un contrat à durée déterminée.

Collectivités territoriales/groupements d'employeurs : de nouvelles possibilités de coopération encore méconnues

Depuis la loi du mois du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux, une collectivité publique peut jouer un rôle actif dans son soutien aux projets de mutualisation. En effet, **au-delà des aides financières** qu'elle peut apporter, **une collectivité publique peut intégrer un groupement d'employeurs** et par sa simple présence contribuer à la consolidation d'un poste. Cela offre **de nouvelles perspectives de coopération** et permet d'envisager de nouvelles relations entre le monde associatif et les collectivités publiques.

Le groupement d'employeurs composé d'adhérents de droit privé et de collectivités publiques (*ou GE mixte*) est prévu par les articles L.1253-19 et suivants du nouveau code du travail avec quelques conditions :

■ « Les collectivités territoriales et leurs établissements publics ne peuvent constituer plus de **la moitié des membres des groupements...** »

■ « Les tâches confiées aux salariés du groupement mis à disposition d'une collectivité territoriale **ressemblent à celles exercées par une entreprise de droit privé et ses ressources proviennent en grande partie des usagers** en contrepartie des prestations fournies. »

■ « Le temps consacré par chaque salarié du groupement aux travaux pour le compte des collectivités territoriales adhérentes doit être **inférieur à un mi-temps.** »

La collectivité territoriale adhérente au groupement d'employeurs **a les mêmes droits et les mêmes obligations que les autres adhérents** (*notamment vis-à-vis du principe de responsabilité solidaire des membres du GE, art. L.1253-8*) en assumant également la responsabilité des conditions d'exécution du travail (*art. L.1253-12*).

Le salarié mis à disposition lui n'a ni le statut de fonctionnaire, ni celui de contractuel de droit public ; il reste soumis aux règles de droit privé avec un contrat de travail rédigé en application de l'article L.1253-9 du code du travail.

Groupement d'employeurs et TVA : le principe de la contamination fiscale

Accueillir dans un groupement d'employeurs composé d'adhérents non fiscalisés une structure assujettie aux impôts commerciaux entraîne la fiscalisation de l'ensemble des activités facturées par le GE.

Groupement d'employeurs associatif et conseil en ressources humaines pour les adhérents

Objet principal d'un groupement d'employeurs, la mutualisation d'emplois n'est cependant pas sa seule finalité ; il peut également apporter à ses membres son aide ou ses conseils en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines, au-delà de la simple mise à disposition de salariés. Le groupement peut contribuer à professionnaliser l'emploi associatif en accompagnant les adhérents dans l'exercice de la fonction employeur et les salariés dans leur parcours professionnel. C'est un atout supplémentaire pour bon nombre d'acteurs associatifs bénévoles pour qui l'exercice de la fonction employeur n'est jamais simple à réaliser.



ADRESSES UTILES :

BESOIN D'UN PREMIER CONSEIL ?

La Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire met à votre disposition des ressources et vous aide dans vos démarches.

Contact : cress@cress-bn.org - 02 31 06 09 23

Ressources en ligne sur la mutualisation d'emplois : www.cress-bn.org

RESSOURCES ET ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT

Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)

Basse-normandie : Aide à la consolidation d'activités d'utilité sociale. Diagnostic des problématiques.

DLA 14 : 02 31 06 11 21

DLA 50 : Cotentin : 02 33 43 78 42

DLA 50 : Centre et Sud Manche : 02 33 77 42 60

DLA 61 : 02 33 96 60 81

AE14 - Animation Emploi Calvados :

Accompagnement au montage de GE / associations et collectivités (secteur sport en particulier)

Gulderen Celik - 02 31 06 15 37

<http://www.ae14.org>

S3A - Structure Associative d'Aide aux Associations :

Accompagnement au montage de GE / associations et collectivités

Grégory Autier - 02 31 06 17 50

<http://association-s3a.fr>

Le Marchepied - Association de soutien au secteur artistique et culturel

Mélanie Soufflet - 02 31 44 25 92

<http://www.lemarchepied.com>

CODDEA - Comité départemental pour le développement de l'emploi associatif :

Conseil au montage de GE (socio-sportif)

Philippe LAGADEC - 02 33 55 91 04

La DIRECCTE vous informe sur les GE :

<http://www.travail-solidarite.gouv.fr>

Centres de Ressources et d'Information des Bénévoles (CRIB) Basse Normandie :

Informations juridiques et pratiques sur la mutualisation d'emplois

CRIB 14 :

S3A : 02 31 06 17 50

Le Marchepied : 02 31 44 25 92

AE14 : 02 31 06 15 37

CRIB 50 : CODDEA : 02 33 55 91 04

CRIB 61 : AFIP-PIVERT : 02 33 96 60 80

QUELQUES GE BAS-NORMANDS

TOUS SECTEURS ASSOCIATIFS EMPLOIS ADMINISTRATIFS :

GE Mutualisation d'Emploi pour le Développement Inter - Associatif - MEDIA (14) :

02 31 06 17 54 / contact@gemedia.asso.fr

GE Emploi Associatif Partagé - EAP (14) :

02 31 06 15 37 / ae14@wanadoo.fr

GE Coordinations Associatives de Jeunesse et d'Education Populaire - CAJEP (Région) :

02 31 94 63 38

GE Secrétariat Multi-Associatif Querqueville - SMAQ (50) :

02 33 01 03 17 / gesmaq@orange.fr

GE Fiscalisé :

ARAMIS (14) : 02 31 84 42 80

SECTEUR SPORT

GE Judo Normand (Région) :

02 31 83 25 50 / judo.normandie@wanadoo.fr

GE d'Animation Argençais (14) :

02 31 23 04 10 / fac.pl@perso.altitudetelecom.fr

GE Manche Judo (50) :

02 33 59 03 80 / jacques.ganon@orange

GE C.A.D Ducey et Amicale Laïque Pontorson-Judo (50) :

Christian Gautier / 02 33 38 54 97

GE Ping Perche (61) : lemaitre-eric@wanadoo.fr

Entente SPB Judo Club (Région) :

Ludovic Portier

02 31 15 68 68 / mairie.soliers@wanadoo.fr