



SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Lever les freins à la création d'un GE en mobilisant des leviers pertinents | 36 |
| Mener une analyse territoriale préalable à toute démarche d'accompagnement | 42 |
| Repérer les typologies des situations rencontrées lors de la création de GE | 44 |
| De l'étude d'opportunité du projet à l'accompagnement des porteurs de projet | 46 |
| Réaliser une étude d'opportunité du projet de création | 47 |
| Formaliser le parcours d'accompagnement | 54 |
| Fiches thématiques d'accompagnement | 57 |

ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'UN GE

Cette partie propose aux prescripteurs et acteurs de l'accompagnement à la création d'un GE des outils pratiques et méthodologiques ainsi que des fiches thématiques. Toutes les étapes du processus de création sont présentées et comportent de nombreux éléments concrets pour leur mise en œuvre :

- Analyse territoriale préalable à une démarche d'accompagnement
- Évaluation de l'opportunité d'un projet de création d'un GE
- Diagnostic des besoins en accompagnement de porteurs de projet
- Mise en place d'un parcours d'accompagnement personnalisé de porteurs de projet
- Accompagnement sur la faisabilité et la mise en œuvre de la création d'un GE

LEVER LES FREINS À LA CRÉATION D'UN GE EN MOBILISANT DES LEVIERS PERTINENTS

Les GE apportent de nombreux avantages aux structures présentant des besoins de main-d'œuvre sans toutefois disposer en interne des ressources suffisantes (humaines, financières, techniques) pour porter à elles seules un ou plusieurs emplois.

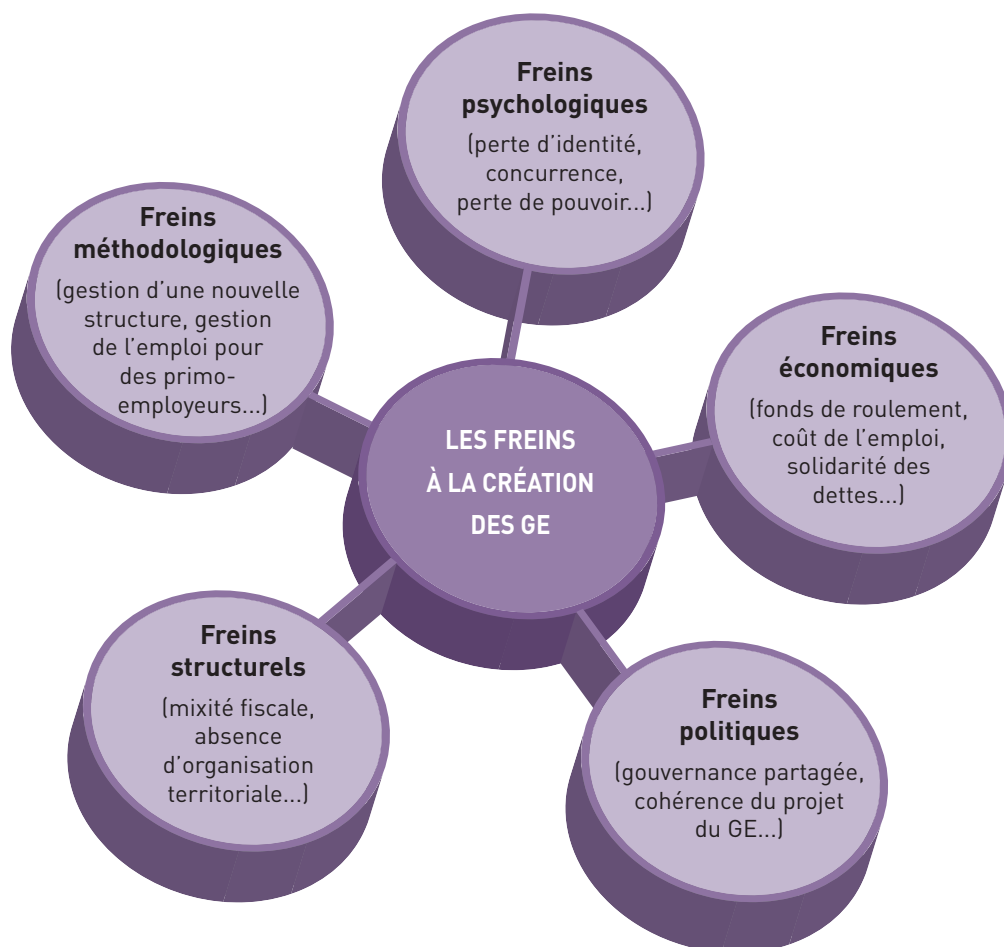
Cependant, le dispositif est fondé sur certains principes spécifiques qui peuvent freiner les porteurs de projet. Afin de faciliter le « passage à l'acte », une analyse des principaux freins à la création de GE semble nécessaire. Elle permet d'apporter des éléments de réflexion et d'identifier les leviers à mobiliser.

Des extraits de monographies, issus d'entretiens avec des responsables de GE existants, en téléchargement sur www.avise.org/GE, permettent d'appuyer cette analyse et de mettre en évidence les expériences et les bonnes pratiques observées sur le terrain.

Chaque frein, comme chaque levier, a une incidence différente sur les projets de création en fonction :

- Des porteurs du projet (leurs besoins, leurs motivations, leurs expériences, leurs moyens)
- Du projet
- Des solutions apportées

Les thématiques abordées peuvent être schématisées de la façon suivante :



Les freins et leviers culturels et psychologiques

► La crainte de ce dispositif

Les principaux freins à la création de GE sont issus d'un manque de connaissance de ce dispositif de partage d'emploi. Certains principes sont ainsi mal perçus par les porteurs de projet qui peuvent émettre des réticences à se constituer en GE.

► La perte d'identité perçue par les structures entrant dans le GE

Le GE peut apparaître comme une entité juridique qui donne aux structures l'impression de « fusionner » entre elles. Il peut apparaître un sentiment de perte d'autonomie et d'identité.

Le GE n'a cependant pas pour fonction de se substituer à ses adhérents en matière d'élaboration de projets d'activité ou d'animation du territoire.

Leviers à mobiliser

- Diffusion de support de communication présentant les plus-values apportées par le dispositif
- Organisation de réunions d'information ou de colloques autour de la création de GE
- Accueil et information de structures à la recherche de solutions créatrices d'emplois

► Le manque de culture commune

La création d'un GE nécessite que les adhérents s'entendent sur les modalités de partage des salariés, sur les compétences et les incidences financières.

La réussite de la mise en œuvre d'un outil ou d'un projet commun repose ainsi en partie sur les liens de confiance entre les porteurs de projet. Si le GE trouve son origine dans une coopération antérieure, il sera d'autant plus simple de définir des valeurs communes et partagées entre les membres.

Leviers à mobiliser

- Accompagnement à la conception du projet et d'objectifs partagés

- Mise en évidence et appui sur les liens de confiance déjà existants

- Présentation de l'outillage qui permettra de structurer et d'objectiver la relation entre les membres (statuts, règlement intérieur, planning du partage de l'emploi...)

► La concurrence entre structures membres, principalement sur la fonction d'entraîneur sportif

Le milieu sportif évolue sur les bases d'une concurrence entre les clubs axés sur une pratique compétitive. Cet état peut être un frein, notamment sur des postes d'entraîneur, qui s'accroît avec l'élévation du niveau sportif. Les structures de jeunesse sont logiquement moins confrontées à cette situation.

Dans certains cas, l'entraîneur peut être au cœur de certaines suspensions :

- Une partialité envers l'un des clubs usagers
- Le partage, le transfert de certains « secrets de fabrication »

La neutralité peut ainsi être remise en cause, notamment si l'entraîneur a exercé antérieurement dans l'un des clubs.

Leviers à mobiliser

- Appui à l'objectivisation du niveau de concurrence réel
- Recherche de mixité des métiers et/ou des secteurs d'activité
- Formalisation d'une charte déontologique
- Rédaction de fiches formalisant les missions du salarié entre chaque utilisateur

► La crainte de la perte de la fonction employeur dans le cas du partage d'un salarié

Des structures hésitent parfois à adhérer à un GE, de crainte que la fonction employeur soit en totalité transférée sur le groupement.

Il est important de rappeler à l'adhérent que c'est lui qui définit la mission du salarié et qui l'évalue. Il conserve donc une part importante de la fonction employeur en tant que responsable des conditions d'exécution du travail.



Même si un certain nombre de fonctions relève de la responsabilité exclusive du groupement, elles font en réalité l'objet de discussions entre l'adhérent et le groupement (par exemple : les périodes de départ en congés).

Leviers à mobiliser

- Clarification des rôles de chacun pour une validation partagée de la GRH
- Élaboration de conventions précisant les modalités de la mise à disposition

Les freins et leviers politiques

► La difficulté pour les fondateurs de définir un projet cohérent et partagé

Il est fréquent qu'un groupement se constitue autour de besoins individuels de main-d'œuvre. Il ne repose donc pas forcément sur un projet commun de filière et/ou de territoire. Des limites peuvent exister lorsque :

- L'activité de l'utilisateur diminue et que cela impacte ses besoins de main-d'œuvre.
- L'adhérent ne dispose plus des ressources financières nécessaires pour la prise en charge du coût de la mise à disposition.

Il est nécessaire, à la création du GE et à l'arrivée de nouveaux membres, de s'assurer que l'emploi s'inscrit bien dans un projet associatif structuré. Le GE peut alors conditionner l'adhésion à l'élaboration d'un projet individuel du futur membre.

Dans d'autres cas, le GE s'inscrit comme un outil de développement et de structuration territoriale des activités. Les adhérents sont réunis autour d'un projet et d'objectifs communs.

Leviers à mobiliser

- Déclinaison auprès des membres d'un projet de développement territorial porté par une tête de réseau
- Accompagnement à la définition de projets viables
- Renforcement de la cohérence du projet de création en termes de :
 - Bassin d'emploi sur lequel se situent les membres
 - Homogénéité des membres (structuration, taille, etc.)

► La difficulté à définir une gouvernance démocratique, équitable et durable

La gouvernance est notamment dépendante de la taille du groupement :

- Dans les micro-GE, le conseil d'administration est généralement composé de la totalité des adhérents. Cette organisation assure une implication de chacun dans la vie du groupement et renforce la cohérence de son fonctionnement.
- Dans les grands GE, au nombre d'adhérents élevé, l'implication de chacun dans la gouvernance est variable. Cette communication est parfois rendue difficile par le nombre d'acteurs et leur dispersion géographique.

Leviers à mobiliser

- Travail collectif d'appui à la définition du projet
- Élaboration des statuts et règlement intérieur renforçant l'implication des membres
- Communication du GE vers les adhérents sur ses objectifs, son fonctionnement, ses actions...

Les freins et leviers économiques

► La constitution initiale d'un fonds de roulement

Comme toute entreprise, le GE est en effet confronté à des besoins en trésorerie pour démarrer son activité. Des décalages peuvent apparaître entre le paiement des charges supportées par le GE (salaires, cotisations sociales obligatoires, frais de structure, etc.) et le règlement des factures par les membres. Il est donc nécessaire de constituer un fonds de roulement.

Cet élément peut représenter un frein à la création, notamment pour des structures jeunes ou de petite taille qui n'ont pas les moyens d'avancer les besoins en trésorerie d'une nouvelle structure.

Leviers à mobiliser

- Avance en compte courant des membres
- Création d'un fonds associatif avec droit de reprise
- Recherche de subventions publiques

- Sollicitation du réseau France Active et des autres structures de la finance solidaire
- Élaboration d'un plan de trésorerie

► Le coût de l'emploi et les frais de fonctionnement du GE

Le projet de mutualisation d'emploi est souvent envisagé comme un outil permettant la réduction de coûts. Cela peut induire que les frais de gestion du GE ne soient pas identifiés en amont, ce qui fragilise le modèle économique de la structure au démarrage de l'activité.

Le coût de l'emploi dans un GE peut, en effet, être plus élevé en raison des charges de structures et des charges fiscales pesant sur le groupement.

S'ajoutent ainsi au coût de l'emploi les charges de fonctionnement du groupement (permanents, locaux, assurances, téléphone, provisions, etc.).

L'obtention d'aides aux postes favorise le démarrage de l'activité du groupement ; le GE devra rester toutefois vigilant et anticiper la fin de ces aides.

Leviers à mobiliser

- Élaboration d'un budget prévisionnel pluriannuel
- Définition d'un système de facturation des frais
- Recherche de subventions publiques

► La solidarité des adhérents face aux dettes sociales

Les membres du GE sont solidairement responsables des dettes sociales du GE. Cet élément est généralement vécu comme un frein important à la création, tant économique que psychologique.

Les porteurs de projet le surmontent de la façon suivante :

- La confiance entre les porteurs du projet, les relations personnelles, l'antériorité des associations et la culture commune sont des facteurs importants du passage à l'acte de la création du GE.

- La représentativité de chaque membre dans le conseil d'administration contribue à générer cette confiance. Elle assure une transparence et une communication sur la gestion financière auprès de tous les adhérents.

Dans les grands GE départementaux ou régionaux qui comptent plusieurs dizaines d'adhérents, cette organisation n'est pas réalisable.

Toutefois, dans ce type de groupement, il existe du personnel permanent en charge de sa gestion financière et administrative. Le risque est également limité car il est réparti sur un grand nombre d'adhérents, contrairement au cas d'un micro-GE.

Dans tous les cas, il est conseillé de mettre en place des outils permettant de suivre le fonctionnement du GE.

Leviers à mobiliser

- Définition des modalités de la solidarité dans les statuts et de sa mise en œuvre concrète dans le règlement intérieur
- Communication sur la limite de cette solidarité
- Vérification en amont de la solvabilité des membres souhaitant adhérer au GE
- Constitution d'un fonds de solidarité
- Formalisation d'une convention de mise à disposition ou d'un règlement intérieur prévoyant un temps de retrait du GE suffisant pour rechercher des solutions compensatoires
- Mise en place d'un suivi rigoureux de la facturation et des outils adaptés

Les freins et leviers structurels

- La complexité des différents dispositifs de mise à disposition de personnel et la méconnaissance des risques, obligations et des solutions adaptées

Les porteurs de projet avouent généralement leur méconnaissance juridique et fiscale du prêt de main-d'œuvre et les risques encourus si certaines règles ne sont pas respectées. Le GE pose un cadre légal du prêt de main-d'œuvre et présente un caractère sécurisant.



Leviers à mobiliser

- Communication sur les risques encourus, notamment le délit de marchandage
- Éclaircissement des différences entre les dispositifs

► L'absence d'organisation homogène du financement des GE dans les champs étudiés

Les porteurs de projet admettent également disposer de peu de visibilité sur les aides auxquelles ils sont éligibles.

D'une façon générale, il existe deux types d'aides :

- Des aides spécifiques aux GE (étude de faisabilité, aide à la création, aide à la structuration, aide au fonctionnement). Elles ont un caractère d'incitation et permettent de valoriser le dispositif des GE.

Dans le secteur sportif, il existe des aides spécifiques issues du CNDS (Centre national pour le développement du sport).

- Des aides à l'emploi associatif

Leviers à mobiliser

- Analyse territoriale permettant d'identifier les aides financières auxquelles peuvent prétendre les groupements
- Orientation vers les partenaires potentiels du territoire
- Accompagnement au montage de dossier de demande de subvention

► La mixité fiscale

Les GE sont assujettis à la TVA dès lors qu'au moins un de leurs adhérents est lui-même soumis à la TVA.

Ils sont soumis au droit commun concernant les impôts commerciaux. Ils bénéficient toutefois des exonérations et franchises de base applicables aux organismes à but non lucratif.

Certains porteurs de projet estiment que cela peut limiter la création ou le développement de certains GE, notamment lorsqu'il existe des besoins communs au sport, à l'animation, au tourisme et à l'environnement, comme cela peut être le cas dans le nautisme.

Leviers à mobiliser

- Analyse du caractère désintéressé, ou non, de la gestion du groupement et du caractère lucratif de son activité
- Études de faisabilité permettant de peser le ratio « bénéfiques/risques », en fonction de la mixité fiscale des structures souhaitant adhérer au groupement

► La perception par les collectivités des risques qu'elles encourent (application de la convention collective, solidarité des dettes)

Les collectivités territoriales peuvent émettre des réticences à adhérer à un GE en raison du principe de solidarité des dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires, au même titre que les autres adhérents de droit privé.

Leviers à mobiliser

- Communication sur la limite de cette solidarité
- Constitution d'un fonds de solidarité
- Mise en place d'outils de gestion et de suivi

► Une méconnaissance des accompagnateurs et des outils existants

Les porteurs de projet soulignent des difficultés à repérer les ressources du territoire en termes de réseaux et d'accompagnateurs potentiels.

Les niveaux d'appui sont en effet divers en fonction des territoires. L'aide apportée va d'une simple information (individuelle ou collective) sur les GE à un accompagnement personnalisé avec une mise à disposition d'outils.

Leviers à mobiliser

- Information sur les dispositifs et les structures d'accompagnement auxquels les porteurs de projet peuvent s'adresser sur le territoire
- Mise en place d'une organisation territoriale pour faciliter l'identification des rôles de chacun dans l'accompagnement



Les freins et leviers méthodologiques

► La gestion d'une nouvelle structure

La création d'une nouvelle structure peut apparaître comme un frein pour des bénévoles associatifs, en raison de la représentation du temps nécessaire à la gestion de cette nouvelle structure.

Cependant, le GE doit être appréhendé comme un outil dont la gestion ne doit pas représenter une charge de travail contraignante dans les micro-GE. Il est ainsi essentiel de définir, en amont de la création, une organisation claire et efficace et une gestion souple du GE.

Dans les GE de taille plus importante, ce sont généralement des permanents qui prennent en charge la gestion de la structure.

Leviers à mobiliser

- Accompagnement à la gestion et à l'organisation du GE dans un objectif d'efficacité et de souplesse
- Mise en place d'un *turn-over* entre les adhérents dans la gestion des micro-GE
- Externalisation de la gestion comptable et/ou sociale du groupement

► La gestion sociale de l'emploi pour les adhérents n'étant pas eux-mêmes employeurs

Pour les associations portant déjà un emploi, cet élément n'est pas un frein puisqu'ils estiment que la gestion sociale de l'emploi est transférée pour partie au GE. Dans les autres cas, cette difficulté peut être surmontée par la mise en place d'outils de suivi.

Leviers à mobiliser

- Suivi des conventions de mise à disposition
- Mise en place d'un relevé des heures effectuées
- Suivi de la facturation
- Externalisation de la gestion sociale (paye, déclarations)

► L'organisation du partage de l'emploi

Dans le cas des éducateurs sportifs et des animateurs, les porteurs de projet soulignent les difficultés liées à l'organisation des plannings des salariés. Les besoins des utilisateurs peuvent se chevaucher.

Il ne semble pas exister de solution spécifique, mais il faut avant tout :

- Une bonne évaluation des besoins de chacun
- De l'anticipation pour que chaque utilisateur puisse s'adapter au mieux
- Du dialogue afin d'atteindre les compromis qui permettent de répondre aux différentes exigences

La disponibilité des installations et les déplacements liés aux différentes missions sont également à prendre en compte.

Leviers à mobiliser

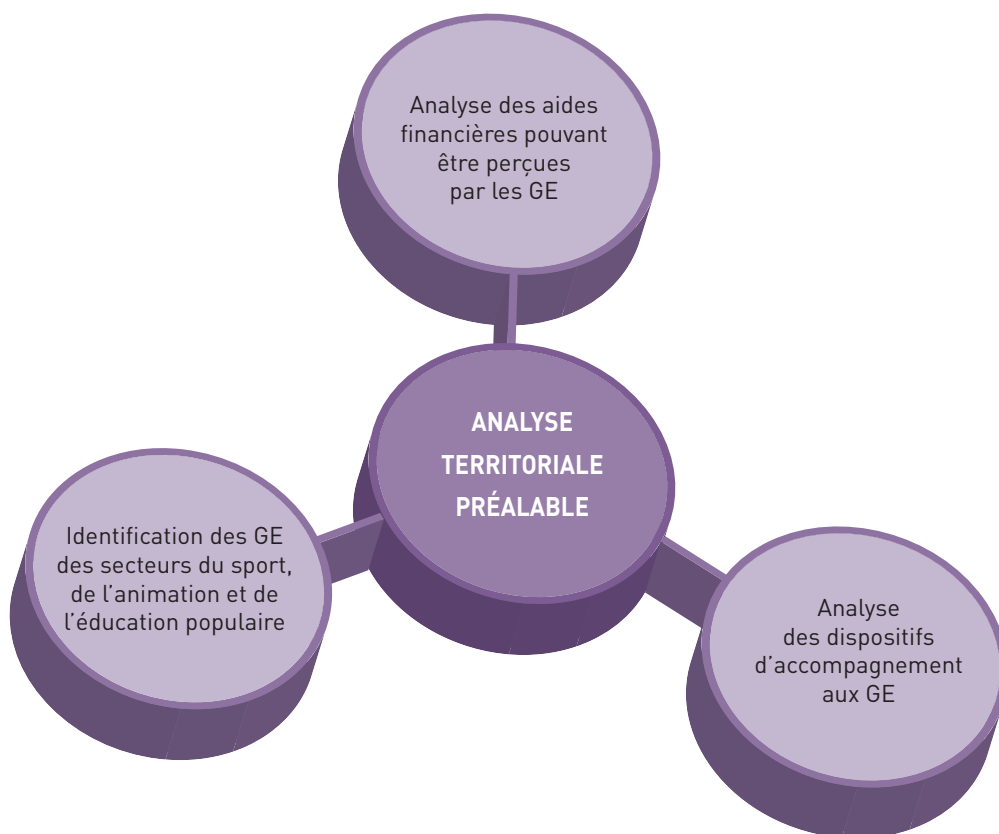
- Clarification des besoins de chaque adhérent
- Définition d'un planning annuel prévisionnel
- Recherche de complémentarité entre les utilisateurs d'un même salarié
- Définition et suivi de parcours de développement des compétences et des qualifications des salariés



MENER UNE ANALYSE TERRITORIALE PRÉALABLE À TOUTE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Le prescripteur, pour optimiser son analyse et son action auprès des GE, trouvera un intérêt à réaliser un état des lieux des

dispositifs et des structures intervenant dans l'accompagnement et l'appui des GE sur son territoire.



Repérer les aides financières et les dispositifs d'accompagnement du territoire

Le nombre de créations de GE est corrélé aux aides et ressources disponibles sur le territoire. On observe en effet une prépondérance des GE sur les territoires organisés autour de dispositifs spécifiques et au sein des réseaux ayant mis en place une politique d'impulsion et d'accompagnement des GE.

D'une façon générale, les freins à la création d'un GE peuvent en effet être levés par la mobilisation des ressources et des réseaux du territoire compétents en la matière. Les

prescripteurs, pour orienter les porteurs de projet, doivent disposer d'une connaissance précise des dispositifs et des aides à la création de GE mobilisables sur leur territoire.

Il semble donc opportun de mener une recherche préalable sur les aides financières existantes sur le territoire. Il est conseillé de réaliser cette analyse jusqu'à l'échelon régional afin de renforcer la cohérence territoriale en matière de création de GE.

Ce travail peut notamment être mené à travers :

- Une communication sur les enjeux que représente le dispositif pour les territoires

- La mise en place d'un comité de pilotage territorial
- L'organisation de réunions institutionnelles
- Le lancement d'enquêtes de recensement
- Etc.

Des recherches sur Internet peuvent également permettre de compléter l'analyse. Le tableau ci-dessous vise à recenser les aides financières auxquelles peuvent prétendre les GE du territoire. Il sera donc à transmettre aux porteurs de projet.

| FINANCEUR | CONTACT | TYPE D'AIDE | CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ | MONTANT DE L'AIDE | DURÉE DE L'AIDE | MODALITÉS DE VERSEMENT |
|-----------|---------|-------------|------------------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Les tableaux suivants devront être complétés par les structures ressources du territoire, notamment les personnes en charge du diagnostic des besoins des porteurs de projet.

En fonction des territoires, un certain nombre d'aides peuvent être mobilisées par les porteurs de projet, telles que :

- Les aides à la réalisation d'études de faisabilité de création d'un GE
- Les aides à la création et au démarrage des GE
- Les aides au fonctionnement des GE
- Les aides à la structuration et au développement des GE
- Les aides à l'emploi
- Les aides spécifiques

À titre d'exemple, les financeurs potentiels des GE peuvent être :

- Les services déconcentrés du ministère chargé de l'Emploi
- Les services déconcentrés des ministères chargés des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative
- Les conseils régionaux
- Les conseils généraux
- Les têtes de réseaux des secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire (fédérations, ligues, comités...)

Un travail identique peut être réalisé sur les accompagnateurs potentiels du territoire, dans le but d'orienter et d'accompagner efficacement les porteurs de projet.

À titre d'exemple, nous pouvons citer les accompagnateurs suivants :

- Les services déconcentrés du ministère chargé de l'Emploi
- Les services déconcentrés des ministères chargés des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative
- Les centres de ressources des GE (CRGE)
- Le Groupement national Profession sport et loisirs et ses associations départementales
- L'union des GE de France (UGEF)
- Les dispositifs locaux d'accompagnement (DLA)
- Le réseau France Active et les structures de finances solidaires
- Les fédérations du sport, de l'animation et de l'éducation populaire
- Les Comités régionaux et départementaux olympiques et sportifs (CROS/CDOS)
- Les réseaux régionaux et départementaux de la jeunesse et de l'éducation populaire
- Le CRIB
- Etc.

Le tableau suivant peut être complété dans ce sens.

| ACCOMPAGNATEUR POTENTIEL | CONTACT | DOMAINES DE COMPÉTENCES | DISPOSITIF DE FINANCEMENT |
|--------------------------|---------|-------------------------|---------------------------|
| | | | |
| | | | |

EXEMPLE À L'APPUI

Organisation territoriale de l'accompagnement des GE (31)

Le Centre de ressources et d'information des bénévoles (CRIB) reçoit les structures intéressées par un partage d'emplois dans le cadre d'un GE et oriente soit sur Profession Sport 31 pour une intégration d'un GE de grande taille, soit sur le Centre national de ressources des GE (CNRGE) qui réalise alors une étude de faisabilité pour un micro-GE. En cas d'étude de faisabilité non-concluante, les demandeurs sont réorientés vers Profession Sport pour intégrer le GE existant.



EXEMPLE À L'APPUI

Organisation territoriale de l'accompagnement des GE (35)

Lorsque des structures souhaitent partager de l'emploi sous la forme de GE, elles s'adressent au Centre de ressources des GE (CRGE) de Bretagne, créé en 2008, qui lui-même réoriente vers un acteur local en fonction du secteur d'activité. Ainsi, les secteurs du sport et des loisirs sont réorientés vers Profession Sport 35.

Repérer les GE existants sur le territoire

La création d'un GE dépend également du bassin d'emploi sur lequel les porteurs de projet souhaitent étendre l'activité du GE.

Un état des lieux des GE présents sur le territoire peut offrir une première analyse de la pertinence des projets de création.

Les porteurs de projet pourront également prendre contact avec ces structures afin de repérer les bonnes pratiques sur le terrain. Ces GE peuvent en effet apporter leurs conseils en matière de création et de gestion de GE. La force de l'exemple est ainsi un levier essentiel à ne pas négliger.

Pour cela, il sera intéressant d'étudier les caractéristiques des GE identifiés à l'échelle du territoire d'intervention du GE :

- Les types de GE (monosectoriel, multisectoriel...)
- Les secteurs d'activité
- Le nombre d'adhérents
- Les types d'adhérents (associations, entreprises, collectivités)
- Le nombre d'emplois
- Les types d'emplois
- Le nombre d'heures de mises à disposition
- La nature des contrats

Le tableau ci-dessous peut aider au recensement des GE existants sur une région.

| NOM DU GE | CONTACT | SECTEUR D'ACTIVITÉ | TERRITOIRE D'INTERVENTION | NOMBRE D'ADHÉRENTS | TYPES D'ADHÉRENTS | NOMBRE D'EMPLOIS | TYPES D'EMPLOIS | VOLUME D'ACTIVITÉ |
|-----------|---------|--------------------|---------------------------|--------------------|-------------------|------------------|-----------------|-------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

REPÉRER LES TYPOLOGIES DES SITUATIONS RENCONTRÉES LORS DE LA CRÉATION DE GE

Trois types de situation ont été repérés à la création des GE dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire :

Les GE créés sous l'impulsion d'associations de jeunesse ou de clubs sportifs

Leur constitution repose sur deux éléments principaux :

- Des difficultés à conduire les activités des structures. Cela touche plus particulièrement les temps d'animation sportive ou de jeunesse

pour lesquels les associations éprouvent des difficultés à :

- Trouver des bénévoles en nombre et compétences suffisants.

Ces cas sont particulièrement vrais dans le secteur sportif en milieu rural. Le secteur de l'animation a peu recours au bénévolat ; il existe des mécanismes spécifiques de rémunération qui incitent au salariat.

- Recruter du personnel diplômé, qualifié.

Il est parfois difficile de faire se déplacer les professionnels pour des volumes horaires faibles qui n'assurent pas des revenus suffisants.

Le secteur de l'animation rencontre les mêmes difficultés que le secteur sportif, notamment pour les animateurs spécialisés (animateurs musique, 3^{ème} âge...).

Les difficultés rencontrées sont variables en fonction des secteurs d'activité et des zones géographiques. Le GE permet de répondre à un besoin en encadrement existant et qui est non pourvu.

Dans cette situation, les porteurs de projet n'ont pas forcément l'expérience de la fonction employeur.

■ Des associations qui emploient un ou plusieurs salariés qualifiés ou spécialisés (agent administratif, coordinateur d'animation, éducateur sportif...) dont les faibles volumes horaires ne leur permettent pas de s'inscrire dans une action pérenne. Le *turn-over* de ces professionnels peut être important.

Le GE stabilise et consolide le poste en le rendant plus attractif. Il permet à la fois aux salariés et aux utilisateurs de s'inscrire dans une démarche de long terme.

Les GE créés sous l'impulsion de têtes de réseaux ou d'institutionnels autour d'un projet

La création du GE repose sur un projet de développement et/ou de structuration territoriale des activités. Le GE est un outil au service d'un projet commun dans lequel se reconnaissent les adhérents.

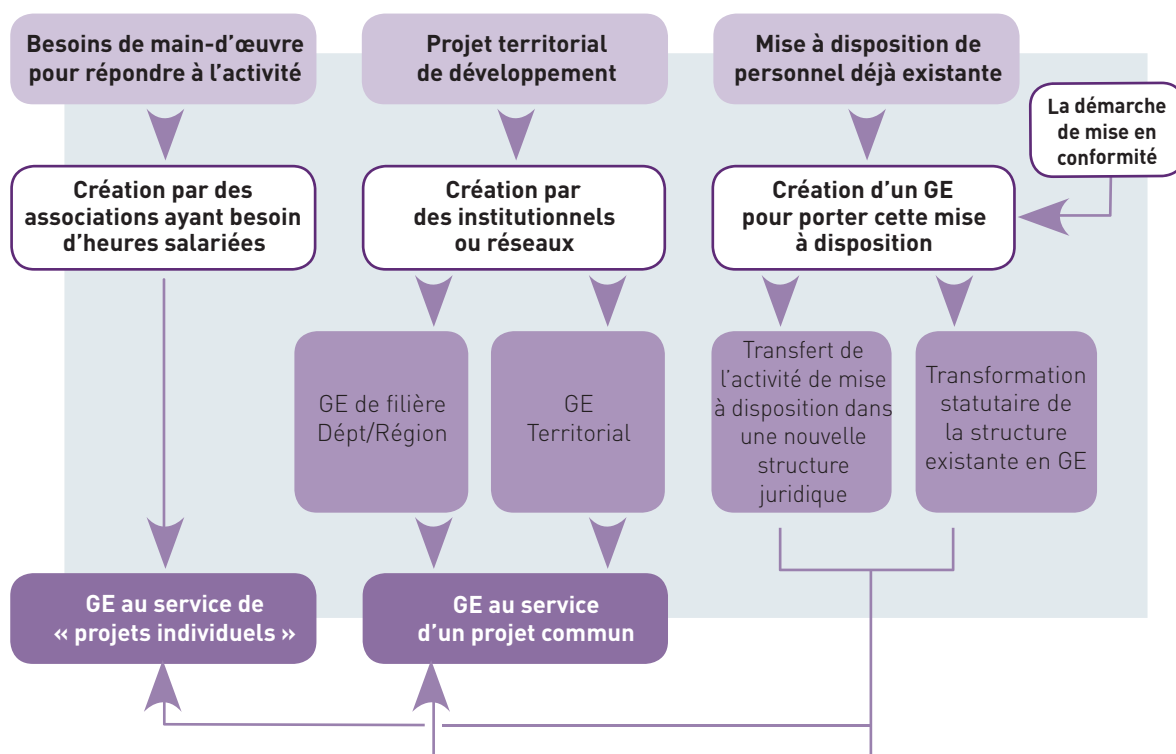
Leur organisation peut prendre deux formes complémentaires :

- Ceux qui reposent sur une logique de « filière » ou d'activités. Le rayon d'action de ces groupements est généralement départemental ou régional.
- Ceux qui reposent sur une logique territoriale, dont la zone d'action géographique est locale.

La transformation d'une activité de mise à disposition en GE

Il est à noter que de nombreuses structures réalisent de la mise à disposition de personnels auprès de leurs adhérents, en dehors d'un cadre juridique des GE.

Ces structures peuvent éprouver le besoin de faire évoluer ce cadre.



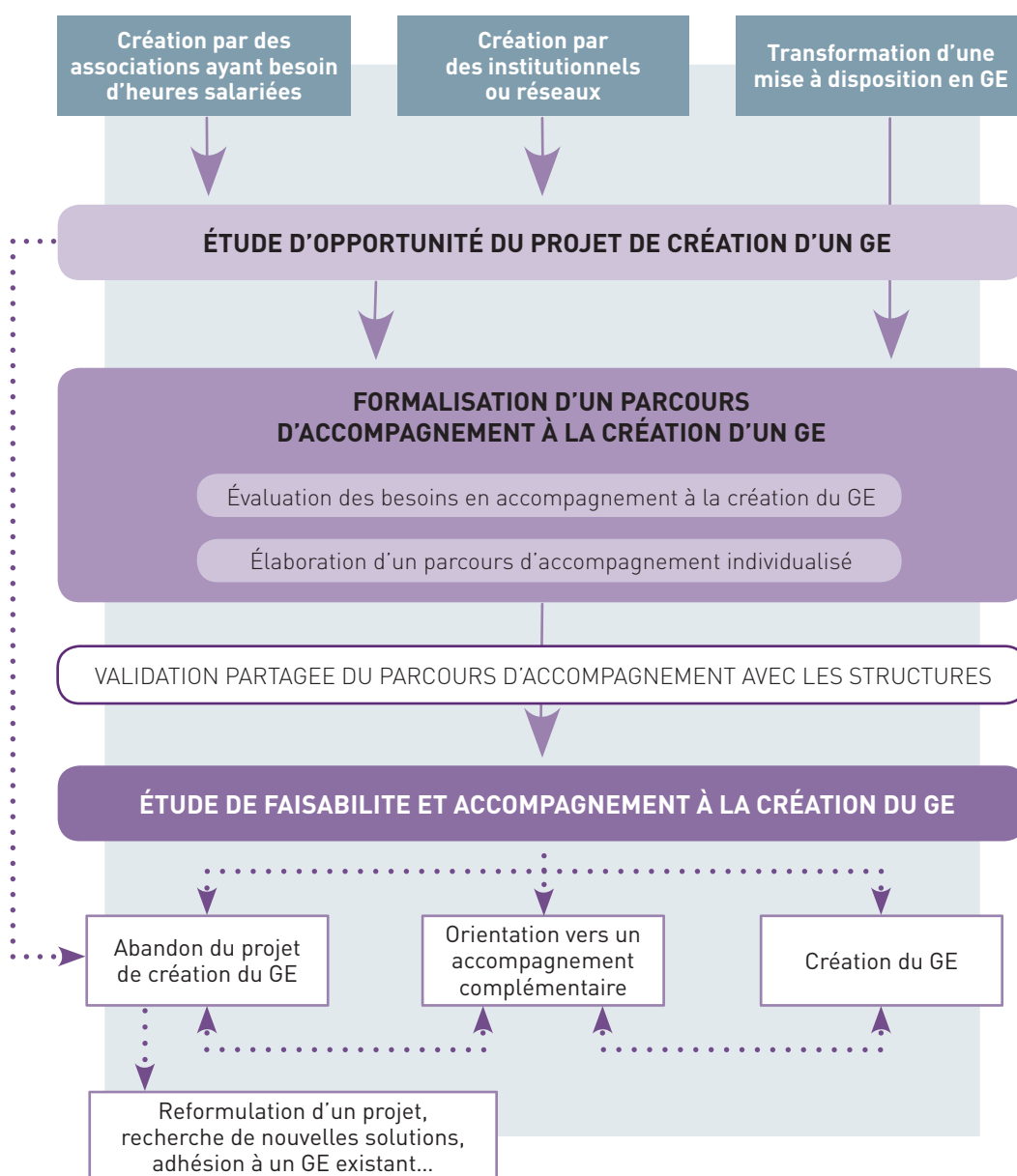
La relation dynamique entre projet de GE et besoins recensés



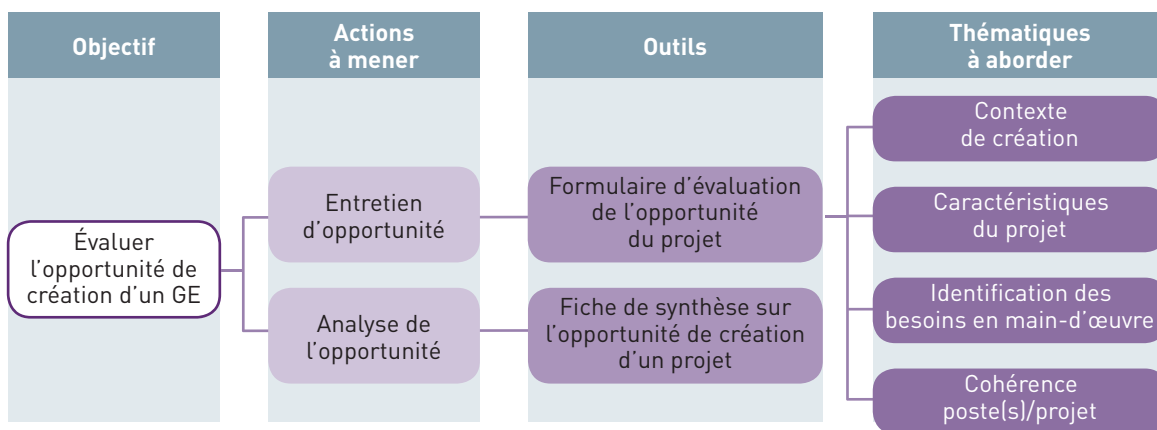
DE L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ DU PROJET À L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET

Description de la méthodologie d'accompagnement

Le schéma ci-dessous présente la démarche conduisant vers un accompagnement à la création d'un GE.



RÉALISER UNE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ DU PROJET DE CRÉATION



L'entretien d'opportunité a pour objectif de faciliter l'analyse de la situation des porteurs de projet grâce à une évaluation de leur projet de création. Autrement dit, il ne s'agit pas à ce stade d'estimer la faisabilité des projets mais bien de repérer les conditions dans lesquelles les porteurs de projet envisagent de créer un GE.

Cette étape est un préalable à l'élaboration de l'accompagnement des porteurs de projet dans le sens où l'entretien doit permettre de juger la pertinence du projet et la capacité des porteurs de projet à s'inscrire dans un parcours d'accompagnement.

Il est à noter que tous les porteurs de projet qui bénéficient d'un accompagnement ne créent pas automatiquement un GE, y compris en cas d'études de faisabilité favorables.

Si un accompagnement structuré favorise et soutient la création de GE, il ne remplit pas une condition suffisante.

Il est nécessaire qu'en amont d'un accompagnement approfondi, le prescripteur s'assure des motivations des acteurs et de l'opportunité du projet.

Pour cela, les expériences acquises par les

porteurs de projet en matière de gestion, voire de partage d'emploi, et les liens de confiance pouvant exister entre eux, sont à observer. L'adéquation entre l'idée qu'ils se font du GE et les finalités qu'ils poursuivent est un bon indicateur de la pertinence du projet de création. Les sources de motivation, les intentions et les attentes exprimées par les porteurs de projet permettent d'apprécier leur capacité à s'inscrire dans un parcours d'accompagnement.

La faisabilité du projet sera étudiée par l'accompagnement dont bénéficieront les porteurs de projet suite au diagnostic de leurs besoins, en cas d'avis positif sur l'opportunité de création.

La personne chargée de cet entretien pourra s'appuyer sur un formulaire d'évaluation de l'opportunité du projet de création d'un GE.

Il est également vivement conseillé d'avoir une connaissance précise des freins liés à la création de GE et de leurs leviers.

Par la suite, elle pourra émettre un avis sur l'opportunité de création d'un GE par les porteurs de projet au regard des éléments recueillis et de sa propre perception de la situation. Cette étape devra aboutir à les orienter sur les suites à donner à leur projet.



Quatre situations pourront alors être rencontrées :

- Opportunité de création d'un GE non avérée : réflexion sur d'autres pistes de partage de l'emploi
- Opportunité de création d'un GE à conforter : orientation vers un accompagnement ou une formation au projet
- Opportunité de rejoindre un GE déjà existant sur le territoire : orientation vers le contact du GE
- Opportunité de création d'un GE avérée : évaluation des besoins d'accompagnement

Les éléments préalables à l'entretien d'opportunité

Afin de mener l'entretien dans les meilleures conditions possibles, il est conseillé de demander aux porteurs de projet de se présenter à l'entretien avec un certain nombre d'éléments.

Les éléments suivants peuvent ainsi être demandés aux porteurs de projet lors de la prise de rendez-vous à l'entretien de pré-positionnement :

- Liste des adhérents potentiels
- Leurs caractéristiques (secteur d'activité, statut juridique, taille en termes de budget et de nombre d'adhérents, nombre d'emplois existants, etc.)
- Recensement des besoins en main-d'œuvre exprimés par chaque membre, en termes de compétences et de volumes horaires
- Définition des postes, le cas échéant
- Délimitation d'une zone géographique d'intervention

L'entretien d'opportunité

L'objectif de l'entretien d'opportunité consiste à interroger les porteurs de projet afin de vérifier que le GE est bien l'outil adéquat à leur projet de création ou de partage d'emploi.

À noter que cet entretien n'est pas valable pour des structures ayant déjà mis en place un service de mise à disposition de personnel, l'opportunité de création d'un GE n'étant plus à démontrer. Ces structures sont à orienter

directement vers un accompagnement spécifique.

Dans les autres cas, un formulaire vient en appui à la personne en charge de l'entretien d'opportunité.

Formulaire d'évaluation

Ce formulaire se compose de quatre parties (cf. p. 49 à 51) :

- L'analyse du contexte dans lequel les porteurs du projet souhaitent créer le GE
- La présentation des caractéristiques du projet de création
- L'identification des besoins en main-d'œuvre
- L'analyse de la cohérence entre le(s) profil(s) de poste et le projet de création du GE

Le formulaire est en téléchargement sur www.avise.org/GE.

► L'analyse du contexte de création

Les indicateurs à questionner

Le GE est par essence une structure au sein de laquelle va se mettre en place un dialogue entre les membres. Le projet de mutualisation impose en effet que les adhérents s'entendent sur les modalités de partage des salariés, de la gestion du groupement et des risques financiers encourus.

Il est donc essentiel de repérer les liens de confiance qui unissent les structures à l'origine du projet :

- Existe-t-il une culture commune entre les structures ?
- Quelle est l'antériorité de leurs relations ?
- Partagent-elles les mêmes valeurs éthiques ?
- Ont-elles déjà collaboré entre elles ?

Il est également nécessaire de clarifier les conditions dans lesquelles les structures envisagent de se constituer en GE :

- Tous les porteurs de projet sont-ils impliqués et présents lors de l'entretien, notamment dans le cas d'un micro-GE ?
- Certains d'entre eux sont-ils ou ont-ils déjà été employeurs ?
- Pourquoi vouloir créer un GE ?
- Quelle est la capacité financière des structures ?

- La pérennité d'une des structures est-elle dépendante de la création d'un GE ?
- Quel est leur degré de connaissance des GE (organisation, fonctionnement...) ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

Ces indicateurs permettent de disposer d'une première appréciation des motivations des porteurs de projet, de l'adéquation entre les finalités poursuivies et de leurs capacités à assurer la fonction d'employeur et à porter financièrement le GE de façon pérenne.

L'instauration d'un climat de confiance entre les adhérents potentiels semble être un élément essentiel à toute création de GE.

En conclusion, il s'agit d'évaluer ici, par une écoute active, la cohérence des membres entre eux, la capacité à s'investir dans le GE, en plus de la gestion de leur propre structure et leur représentation du GE et de l'emploi salarié.

| CONTEXTE DU PROJET DE CRÉATION DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS | |
|--|--|
| Avez-vous déjà travaillé/collaboré ensemble ? | |
| Depuis combien de temps vous connaissez-vous ? | |
| Combien d'entre vous sont ou ont été employeurs ? | |
| Qui est à l'origine du projet ? | |
| Dans quel contexte a émergé le projet de création d'un GE ? | |
| Quelle est la finalité que vous poursuivez ? | |
| La pérennité d'un des futurs adhérents est-elle dépendante de la création du groupement d'employeurs ? | |
| Comment vous êtes-vous orienté vers la solution du groupement d'employeurs ? | |
| Connaissez-vous les principes caractérisant les GE ? | |

EXEMPLE À L'APPUI

Groupement d'employeurs associatifs de Côte-d'Or (GEA 21)

L'Association profession sport animation loisirs culture de Côte-d'Or (APSALC 21) a créé en début d'année 2009 le GEA 21, groupement d'employeurs départemental qui a pour but de favoriser le recours à l'outil GE par des employeurs, notamment de petite taille.

Le choix de créer un GE à l'échelle départementale leur permet d'intégrer une structure de grande taille au sein de laquelle les cultures et valeurs associatives diverses sont acceptées, avec un objectif commun de consolider et développer l'emploi.

► Les caractéristiques du projet de création

Les indicateurs à questionner

Les GE peuvent prendre différentes formes, en fonction de critères permettant de caractériser chaque projet.

Il est ainsi nécessaire de repérer les indicateurs suivants :

- Quel est le nombre d'adhérents potentiels ?
- Quel est le secteur d'activité des adhérents ?
- Est-il prévu que des collectivités territoriales deviennent membres du GE ?
- Quelle est la zone géographique couverte par le GE ?
- Des adhérents potentiels sont-ils fiscalisés ?
- Quelle est la place accordée au projet professionnel et à la qualification des futurs salariés, dans le but d'orienter éventuellement les porteurs de projet vers un GEIQ ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

Ces indicateurs doivent permettre d'identifier le type de GE à créer.

L'identification des secteurs d'activité des porteurs de projet permettra de repérer la convention collective applicable au groupement.

La zone géographique d'intervention et le nombre potentiel de structures intéressées ont un effet sur la mobilité du personnel mis à disposition.



La construction des emplois dépend en effet de l'organisation de la mise à disposition au sein du GE, notamment des temps de déplacement nécessaires pour se rendre d'une structure à l'autre, en cas d'intervention sur plusieurs lieux de travail d'un même salarié.

D'un point de vue pratique, le GE doit donc, en principe, couvrir un territoire relativement restreint pour permettre les mises à disposition successives.

La prise en compte de la fiscalité des différentes structures aura également un impact sur le GE. Le régime fiscal de ce dernier dépend en effet, en partie, de celui de ses futurs adhérents.

Il est également important de repérer la place que souhaitent accorder les porteurs de projet au développement des compétences et des qualifications des emplois.

Si les porteurs envisagent le GE comme un outil favorisant l'insertion professionnelle des salariés éloignés de l'emploi, il sera peut-être opportun de constituer un GEIQ.

En conclusion, il s'agit ici d'évaluer la cohérence induite par les caractéristiques des membres, essentiellement en termes de champ d'application d'une convention collective, de zone géographique à couvrir et de régime fiscal.

EXEMPLE À L'APPUI

Le développement de micro-groupements d'employeurs en Haute-Normandie

En région Haute-Normandie, la DDCCS de Seine-Maritime (76), avec l'appui de l'Association profession sport et jeunesse 76 (APSJ 76), a participé au développement depuis 2004 des GE monodisciplinaires et territoriaux, s'appuyant notamment sur le modèle des GE du secteur agricole.

Sont comptabilisés aujourd'hui 65 GE employant 70 ETP dans 15 disciplines sportives.

Les paramètres considérés comme favorables à la création d'un micro-GE sont les suivants :

- 1 ou 2 salariés
- 2 ou 3 membres
- Un territoire d'intervention cohérent (taille)
- Une identification préalable des besoins de chaque structure
- La formation du salarié
- Une implication très forte du salarié
- Une implication très forte des dirigeants
- L'identification d'une association « porteuse », souvent celle qui utilise le plus grand nombre d'heures : elle apporte de la compétence et de la structuration aux autres membres du GE

Lors d'un récent état des lieux portant sur 44 GE, il a été constaté que 70% d'entre eux envisageaient de pérenniser le ou les emplois.

CARACTÉRISTIQUES DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

| | |
|--|--|
| Les adhérents potentiels sont-ils positionnés sur le même secteur d'activité ? | |
| Est-il prévu que des collectivités territoriales deviennent membres du GE ? | |
| Des adhérents potentiels sont-ils fiscalisés ? | |
| Convention collective applicable | |
| Quelle est la zone géographique sur laquelle doit s'étendre l'activité du GE ? | |
| Nombre d'adhérents potentiels | |
| <i>Dont nombre de structures porteuses du projet</i> | |
| <i>Dont nombre d'utilisateurs</i> | |
| Nombre d'emplois envisagés | |
| Les structures souhaitent-elles placer le développement des compétences et qualifications des salariés au cœur du projet ? | |
| Type de groupement d'employeurs à créer (GE mono-sectoriel, GEIQ...) | |

► L'identification des besoins en main-d'œuvre des futurs adhérents

Les indicateurs à interroger

Il conviendra, toujours à ce stade, de recenser les besoins de main-d'œuvre de chaque adhérent potentiel.

Ce travail permettra de repérer les indicateurs suivants :

- Quels sont le nombre et le type de compétences recherchées par chaque structure ?
- Quel est le nombre d'heures d'intervention souhaitées par chacune des structures, en fonction des compétences visées ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

À titre d'exemples, les compétences visées par les structures peuvent concerner les missions suivantes :

- Direction
- Développement stratégique de la structure
- Entretien, maintenance
- Conception de projets d'animation
- Gestion administrative
- Suivi comptable
- Communication
- Animation
- Animation sportive
- Entraînement

Un nombre élevé de compétences différentes implique la recherche de mixité des métiers au sein du futur groupement. Ce travail peut être réalisé à travers :

- Le recrutement de salariés polyvalents et qualifiés
- Le développement des compétences et des qualifications des futurs salariés, *via* la formation
- Le recrutement de salariés en nombre sur des postes spécialisés

Ces stratégies ne doivent pas faire l'objet ici d'une étude de faisabilité mais nécessitent une prise de conscience par les porteurs car elles impacteront leur projet, notamment sur le plan financier et organisationnel.

L'évaluation du nombre d'équivalents temps plein (ETP) correspondant aux besoins des structures permet de se faire une première idée du nombre d'emplois à créer et des coûts engendrés.

En conclusion, il s'agit d'évaluer la cohérence des membres quant à leurs besoins liés aux types de compétences recherchées et aux volumes horaires souhaités.

| NOMBRE D'ETP CORRESPONDANT AUX BESOINS | |
|--|-----------------|
| Type de compétences | Nombre d'ETP |
| Secrétariat | 0,2 ETP |
| Éducateur sportif | 0,8 ETP |
| Entretien | 0,42 ETP |
| Nombre total d'ETP | 1,42 ETP |

| IDENTIFICATION DES BESOINS EN MAIN-D'ŒUVRE | | | | | | |
|---|--|-------------------|-----------|--|--|----------------------|
| Estimation des besoins de mise à disposition en indiquant pour chaque structure le nombre d'heures annuelles souhaitées, en fonction des compétences visées | | | | | | |
| Nom de la structure | Type de compétences recherchées (missions) | | | | | Total par structures |
| | Secrétariat | Éducateur sportif | Entretien | | | |
| Association X | 200 h | | 550 h | | | 750 h |
| Association Y | 50 h | 410 h | | | | 460 h |
| Association Z | 70 h | 860 h | 110 h | | | 1 040 h |

► L'analyse de la cohérence entre les postes et le projet de création

Les indicateurs à interroger

Suite à l'identification des besoins en main-d'œuvre, l'objectif est d'analyser la cohérence entre les postes à créer et le projet de création (nombre d'adhérents, secteurs d'activité, zone géographique, besoins identifiés...). Il faut alors observer l'organisation de la mise à disposition envisagée par les porteurs de projet.



La construction des emplois est, en effet dépendante de cette organisation. Les besoins individuels doivent être intégrés au sein d'un projet commun et partagé entre les membres.

Il s'agit d'adapter l'organisation de la mise à disposition aux besoins des porteurs de projet. Le GE tend vers l'embauche d'emplois à temps plein. Chaque poste doit ainsi être construit selon une logique territoriale afin d'éviter des temps de déplacement trop longs entre des structures éloignées géographiquement.

Pour cela, il est nécessaire de mettre en évidence les complémentarités pouvant exister entre les besoins des structures, en termes de compétences et de périodicité. Chaque poste sera ainsi questionné selon les indicateurs suivants :

- Pour quelles missions ?
- Pour combien de missions ?
- Pour combien d'heures ?
- Pour combien d'utilisateurs ?
- Sur quel rayon d'intervention ?
- Sur quelles périodes (scolaire/périscolaire/extrascolaire, matinée/après-midi/soirée, saisonnalité...) ?

L'interprétation et l'analyse des indicateurs

Le formulaire comprend un tableau qui permet d'analyser la cohérence entre le profil de poste (missions), les besoins des utilisateurs potentiels (compétences et volume horaire) et les lieux d'intervention (temps de déplacement).

Il est toutefois recommandé de limiter le nombre de missions sur un même poste. Un emploi comportant trop de missions peut être fragilisé, la personne ne pouvant être experte dans tous les domaines.

Cette analyse doit, par ailleurs, mettre en évidence les éventuelles situations de concurrence pouvant apparaître entre les structures sur un même poste. Cet élément peut freiner la création du groupement. Il s'avère souvent nécessaire de rechercher des compromis dans le but de ne pas mettre à disposition de ses structures un même salarié sur des missions semblables (cas des entraîneurs sportifs et des animateurs).

Un outil de planning a également été intégré au formulaire permettant d'analyser la cohérence du poste entre les horaires et les lieux d'intervention, en prenant en compte les temps de déplacement nécessaires.

En conclusion, il s'agit d'évaluer ici la cohérence des membres quant à la complémentarité de leurs besoins en termes de profils de poste, de périodicité et de lieux d'intervention.

COHÉRENCE DU PROFIL DE POSTE AVEC LE PROJET

Liste des missions en fonction des postes à créer et estimation du temps de travail, prenant en compte les éventuels temps de déplacement

| Intitulé des postes | Nombre d'utilisateurs | Rayon d'intervention | Missions | | | | Nombre d'ETP |
|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------|
| | | | | | | | |
| Éducateur sportif | 2 | 15 km | Encadrement école de tennis 640 h | Entraînement Équipe 1 260 h | Coordination Équipe technique 380 h | | 0,8 ETP |
| Secrétaire | 3 | 25 km | Gestion administrative 20 h | Comptabilité 120 h | Entretien des locaux 550 h | Traçage des courts 110 h | 0,62 ETP |

| PLANNING PRÉVISIONNEL DES EMPLOIS | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|-------|----------|-------|----------|--------|----------|
| | Lundi | Mardi | Mercredi | Jeudi | Vendredi | Samedi | Dimanche |
| 8 h 00 | | | | | | | |
| 9 h 00 | | | | | | | |
| 10 h 00 | | | | | | | |
| 11 h 00 | | | | | | | |
| 12 h 00 | | | | | | | |
| 13 h 00 | | | | | | | |
| 14 h 00 | | | | | | | |
| 15 h 00 | | | | | | | |
| 16 h 00 | | | | | | | |
| 17 h 00 | | | | | | | |
| 18 h 00 | | | | | | | |
| 19 h 00 | | | | | | | |
| 20 h 00 | | | | | | | |
| 21 h 00 | | | | | | | |
| 22 h 00 | | | | | | | |

Avis sur l'opportunité de la création

À la suite de l'entretien, un temps sera nécessaire au prescripteur pour évaluer l'opportunité de création du GE par les porteurs de projet (cf. fiche de synthèse ci-dessous).

Selon l'avis émis, il sera nécessaire de :

- Orienter les porteurs de projet vers un accompagnement ou une formation au projet, si l'opportunité de création reste à démontrer

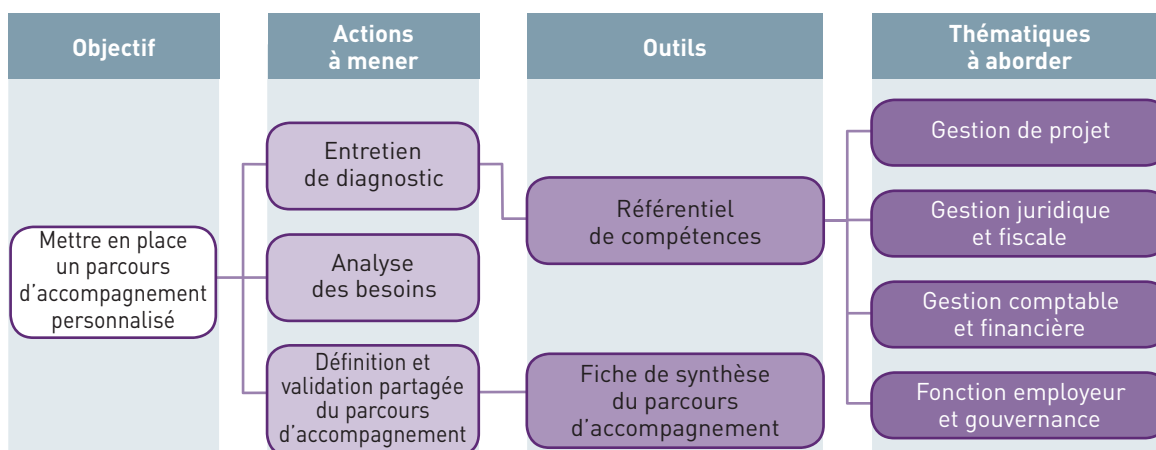
- Orienter les porteurs de projet vers un GE déjà existant sur le territoire, en cas de projet analogue
- Mener une réflexion sur d'autres pistes de partage de l'emploi, en cas d'opportunité non avérée
- Poursuivre le diagnostic avec l'étude des besoins d'accompagnement, en cas d'avis positif

Dans ce dernier cas, un nouveau rendez-vous avec les porteurs de projet se révélera nécessaire.

| FICHE DE SYNTHÈSE SUR L'OPPORTUNITÉ DE CRÉATION | |
|--|--|
| Avis sur le contexte de création | |
| Avis sur les caractéristiques du projet | |
| Avis sur les besoins en main-d'œuvre | |
| Avis sur la cohérence entre le(s) profil(s) de poste(s) et le projet | |
| Avis sur l'opportunité de création d'un GE | |
| Proposition sur la suite à donner | Poursuite sur la formalisation de l'accompagnement <input type="checkbox"/> Orientation vers un accompagnement ou une formation au projet <input type="checkbox"/> Rejoindre un GE déjà existant <input type="checkbox"/> Envisager d'autres pistes de partage de l'emploi <input type="checkbox"/> |



FORMALISER LE PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT



Le diagnostic des besoins d'accompagnement permet de fournir un état des lieux rapide et précis des compétences à acquérir par les porteurs de projet pour la création d'un GE pérenne. La concertation avec ces derniers et l'orientation vers les accompagnateurs compétents du territoire sont également facilitées grâce à une fiche de synthèse des besoins en accompagnement.

À la création du GE, en l'absence d'accompagnement les porteurs de projet ont réalisé seuls les démarches en faisant appel à des ressources internes ou en sollicitant ponctuellement des acteurs institutionnels du territoire.

D'autres porteurs de projet ont bénéficié d'un accompagnement total ou partiel pour lesquels les étapes-clés qui sont apparues les plus importantes sont :

- L'analyse financière
- L'analyse juridique
- La planification de la mise à disposition
- L'aide à la déclaration administrative du GE

Lorsque l'accompagnement a été partiel, les porteurs de projet estiment généralement qu'*a posteriori*, ils auraient eu besoin d'une aide complémentaire, notamment sur les aspects financiers ou juridiques du GE.

Par ailleurs, certains responsables de

groupements (micro-GE notamment) estiment qu'ils rencontrent actuellement des difficultés dans la fonction employeur ou dans la structuration du projet associatif du groupement et de ses adhérents.

Il est ainsi nécessaire d'identifier précisément les besoins initiaux des porteurs de projet en amont de l'accompagnement.

L'entretien de diagnostic des besoins d'accompagnement des porteurs de projet

L'objectif de ce second entretien est de permettre d'identifier les besoins individuels d'accompagnement des porteurs du projet de création de GE dans le but de construire des parcours personnalisés.

La personne en charge du diagnostic pourra s'appuyer sur un référentiel de compétences, téléchargeable sur www.avise.org/GE, pour définir les besoins lors d'un entretien avec les structures porteuses du projet de création d'un GE.

Le référentiel doit être utilisé comme un ensemble d'indicateurs permettant d'évaluer la capacité des porteurs de projet à assurer :

- La création du projet dans les meilleures conditions
- La gestion comptable et financière du GE

- La gestion juridique et fiscale du GE
- La fonction employeur et la gouvernance du GE

Dans le cas contraire, les porteurs de projet devront être orientés vers des accompagnements spécifiques.

La définition du parcours d'accompagnement personnalisé des porteurs de projet

Un accompagnement personnalisé peut prendre en compte :

- Une présentation pédagogique du rôle et du fonctionnement d'un GE
- Une étude de faisabilité : définition du projet, évaluation des besoins, simulation financière, étude juridique...
- Un accompagnement à la mise en œuvre du partage d'emploi (planning...)
- Une mise à disposition d'outils pour la création administrative du GE et sa gestion

EXEMPLE À L'APPUI

L'accompagnement du DLA à la transformation d'une activité de mise à disposition portée par une association Profession sport en GE

Certaines associations Profession sport ont eu recours au DLA pour transférer leur activité de mise à disposition vers un GE :

Profession sport 31 :

2 accompagnements DLA (8 jours)

- Création des statuts et du règlement intérieur
- Accueil des futurs membres
- Intégration des salariés concernés

Profession sport 21 :

1 accompagnement DLA (4 jours)

- Accompagnement juridique
- Réflexion sur la constitution du conseil d'administration

Profession sport 35 :

1 accompagnement DLA (7 jours)

- Création des statuts
- Formalisation des conventions de mise à disposition
- Élaboration des contrats de travail

EXEMPLE À L'APPUI

L'accompagnement des associations Profession sport à la création de GE

En Seine-Maritime, Profession sport accompagne systématiquement la création des micro-GE selon une méthode organisée globalement en 5 temps :

- Identification des besoins des structures (réunions) : durée de quatre à six mois
- Explicitation pédagogique du GE auprès des porteurs de projet
- Réalisation des plannings
- Étude de faisabilité financière
- Appui à la réalisation des outils de gestion et des outils de relation institutionnelle (lettre DIRECCTE, par exemple)

Concernant la Bretagne, Profession sport 35 accompagne la création d'emplois partagés. Ils réalisent l'étude d'opportunité puis l'étude de faisabilité pour les structures. La durée de cet accompagnement est estimée selon les cas entre une semaine et un an et demi. Ils disposent pour cela d'une batterie d'outils d'analyse comptable afin d'effectuer des simulations à cinq ans.

En Côte-d'Or, l'accompagnement en amont de la création d'un micro-GE est estimé par le GEA 21 de 10 à 20 heures.

La fiche de synthèse (cf. tableau p. 56) permet de définir un parcours d'accompagnement personnalisé des porteurs de projet. Elle doit être pensée comme une feuille de route favorisant la liaison entre les porteurs de projet et leurs différents interlocuteurs.

Le prescripteur en charge du diagnostic devra indiquer les thématiques sur lesquelles doit porter l'accompagnement.

L'identification des accompagnateurs potentiels et de leurs dispositifs favorisera l'orientation des porteurs de projet.

Les porteurs de projet auront alors la charge de prendre contact avec ces accompagnateurs afin de définir les modalités de l'accompagnement.

Une validation partagée entre la personne en charge du diagnostic et les porteurs de projet sera ensuite nécessaire pour lancer l'accompagnement.





| FICHE DE SYNTHÈSE DU PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT | | | | | | | |
|--|----------------------------|---------|---|--|---------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| À remplir par le prescripteur | | | | À remplir par les accompagnateurs compétents | | | |
| Thématiques d'accompagnement | Accompagnateurs potentiels | Contact | Objectifs de l'accompagnement | Modalités d'accompagnement | Durée de l'accompagnement | Coût de l'accompagnement | Coût éventuel pour la structure |
| Étude juridique | DIRECCTE | | <ul style="list-style-type: none"> - Écriture des statuts - Formalisation d'une convention-type de mise à disposition | Accompagnement individuel | 1,5 jours | | |
| Étude de faisabilité économique | DLA | | <ul style="list-style-type: none"> - Montage financier du projet - Mise en place d'outils de gestion | Accompagnement individuel | 3 jours | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Validation partagée du parcours d'accompagnement personnalisé | | | | Signature de la personne en charge du diagnostic : | | | |
| | | | | Signature des porteurs de projet : | | | |

FICHES THÉMATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

Il est proposé ici la formalisation de fiches thématiques d'accompagnement à la création d'un GE dans le but de servir de support aux accompagnateurs. Ces fiches traitent des thématiques les plus récurrentes rencontrées au cours des démarches d'accompagnement à la constitution de groupements d'employeurs.

Elles questionnent en priorité la faisabilité du projet, à travers :

- La formalisation du projet
- L'étude juridique
- La faisabilité économique du projet
- La fonction employeur et la mise en place d'une gouvernance efficace

Il est recommandé aux accompagnateurs de s'approprier l'ensemble des fiches dans la mesure où sont abordés des éléments transversaux (statuts, responsabilité solidaire, emplois...).

Pour faciliter leur appropriation et favoriser une lecture transversale, ces fiches s'organisent toutes selon le même schéma. Elles comprennent ainsi :

- Des éléments de repère qui permettent de cadrer l'intervention de l'accompagnateur sur la thématique retenue
- Des facteurs clés de réussite qui apportent une visibilité sur les bonnes pratiques à adopter
- Des indicateurs de résultat qui fixent l'atteinte des objectifs de l'accompagnement
- Des exemples d'outils à mobiliser pour faciliter la démarche

Les méthodes d'accompagnement sont variées, elles dépendent de l'expérience de l'accompagnateur, de son organisation, des attentes et des disponibilités du porteur de projet.

Ainsi, l'accompagnateur peut avoir recours à un travail individuel ou collectif, en face à face ou à distance. Le processus d'accompagnement dépendant des besoins de chacun peut être conduit sur une période allant de quelques semaines à plusieurs mois.

La prise en compte de la mobilisation et de l'implication nécessaires de chaque acteur est un facteur clé de la réussite de l'accompagnement.

Accompagnement à la formalisation du projet

► Éléments de repère

Clarifier les motivations de chacun

Il s'agit pour chaque structure de déterminer ses propres motivations d'adhésion au groupement d'employeurs et de les exposer aux autres membres.

L'accompagnateur doit alors veiller à l'implication effective des membres et vérifier les sources de motivation à l'origine du projet. Ainsi, une vigilance particulière sera nécessaire dans les situations suivantes :

- Le projet est porté par une seule association, qui souhaite « recruter » d'autres structures pour partager son emploi. L'unique porteur de projet risque alors d'imposer ses règles aux autres membres. Le projet ne sera pas cohérent et ne reposera pas suffisamment sur des liens de confiance.
- Une structure adhère au GE en pensant trouver une solution à ses difficultés financières. Sans une étude préalable de ses capacités de financement, cette structure sera susceptible d'engager, à terme, la solidarité financière des autres membres concernant les dettes sociales, en cas d'insolvabilité.
- Des membres adoptent une attitude de consommateur vis-à-vis du futur GE. Pour eux, la mise à disposition de personnel est perçue comme une prestation de services. Leur implication dans la vie du GE sera alors limitée.
- Le projet est porté par une tête de réseau ou des institutionnels. Le plus souvent, ces projets sont structurés et répondent à une logique de territoire et/ou de filière. Toutefois, ils peuvent parfois inciter certaines structures à adhérer au GE sans réelle conviction. Elles s'inscrivent dans le projet sans s'approprier les enjeux et les risques du dispositif.



Rechercher une culture commune

Les porteurs de projet devront par la suite définir la ou les finalités du projet commun. Ces orientations stratégiques serviront de base de travail à l'écriture des statuts, du règlement intérieur et des modalités de fonctionnement du GE.

En partant des attentes et des motivations de chacun des adhérents, l'objectif de l'accompagnement consiste à définir un projet commun à travers une démarche participative impliquant l'ensemble des structures potentiellement intéressées par le GE.

Il convient, dès lors, de se poser les questions habituelles :

- Quels sont les objectifs poursuivis par les porteurs de projet à travers leur constitution en GE ?
- Quels sont les acteurs concernés (membres de droit privé/collectivités, utilisateurs/non utilisateurs...) ?
- Quels sont les liens qui unissent les adhérents permettant d'instaurer une relation de confiance ?
- Quel est le degré d'homogénéité entre les membres (en termes de taille, de budget, de niveau de structuration, de capacité de développement...), favorisant un développement harmonieux du GE ?
- Etc.

Par ailleurs, une caractéristique forte du groupement d'employeurs concerne la solidarité financière exercée entre les membres. Les salariés du GE et les organismes créanciers des cotisations obligatoires pourront en effet s'adresser indifféremment à chacun d'entre eux pour exiger le paiement des dettes contractées à leur égard. Il est donc indispensable que ce principe soit compris, partagé et accepté par tous les adhérents. Les modalités de répartition de cette solidarité devront par ailleurs être prévues dans les statuts.

Délimiter les dimensions du projet

La création d'un groupement d'employeurs est largement dépendante des dimensions sectorielles et territoriales du projet. Il est donc primordial de délimiter ces deux dimensions qui définissent le cadre d'intervention du GE :

- Quels sont les secteurs d'activité des adhérents ?
- Quelle est la zone géographique couverte par le GE ?

Le secteur d'activité va renseigner la spécificité du GE et déterminer le champ d'application de la convention collective. Des structures positionnées sur des secteurs d'activité différents supposent la recherche d'une pluriactivité des postes salariés et une réflexion sur le choix de la convention collective.

Pour cela, il est indispensable d'instaurer un climat de confiance entre les structures afin qu'elles travaillent sereinement ensemble.

La taille de la zone géographique du GE, de même que le nombre potentiel de structures, ont un impact sur la mobilité du personnel mis à disposition.

Selon l'étendue de la zone, il peut être intéressant de créer des sous-bassins d'emplois pour répondre à une logique de développement territorial.

Il est donc nécessaire de mesurer les temps de déplacement des salariés sur la zone géographique délimitée. Un grand nombre de déplacements sur une même journée ou des temps de déplacement trop longs entre deux structures ne faciliteront pas la construction des plannings des salariés.

Identifier les besoins initiaux et analyser leur complémentarité

Il conviendra, en parallèle, de recenser les besoins de personnel de chaque adhérent :

- Quels sont les volumes horaires souhaités par chaque structure ?
- À quelle périodicité correspondent-ils (jours, créneaux horaires, périodes et fréquence dans l'année) ?
- Quelles sont les compétences visées par chaque adhérent ?

Concernant les volumes horaires, il est utile d'observer l'équilibre des heures de mise à disposition entre les différents utilisateurs afin de mesurer l'éventuel risque que représenterait le départ d'un adhérent majoritairement utilisateur.

Par ailleurs, la prise en compte des besoins de chacun doit permettre de repérer les types

d'emplois à créer en fonction :

- Du nombre d'heures de mises à disposition
- Du nombre de compétences et prérogatives à mobiliser
- Des lieux d'intervention

L'activité dite de « maillage » des emplois est alors essentielle au sein d'un GE. Elle consiste à répondre aux besoins des adhérents tout en participant à la construction de plannings les plus complets possibles pour les salariés.

Ce maillage des emplois dépend toutefois de la complémentarité des besoins des adhérents. Il est alors nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les structures qui ont des besoins complémentaires en termes de périodicité et de compétences ?
- Les temps de déplacement entre ces structures permettent-ils les mises à disposition successives ?
- En tenant compte de ces temps de déplacement et des heures de mises à disposition souhaitées par ces structures, à quel volume horaire correspondent ces besoins complémentaires ?
- Ce volume horaire peut-il être assuré par un même salarié ?
- Quel est alors le nombre d'emplois à créer ?

Construire les emplois

Sur la base du maillage des emplois, il s'agit de réaliser la planification hebdomadaire et annuelle des emplois du temps de chaque salarié.

Ce travail doit permettre de définir pour chaque emploi le profil de poste :

- Le type de poste (métier/fonction)
- Le nombre de structures utilisatrices
- Le temps de travail
- Les types de compétences et de qualifications pré-requises
- Le type de contrat de travail
- Etc.

Le projet doit reposer sur des besoins pérennes et complémentaires afin de favoriser l'embauche de CDI tendant vers le temps complet.

► Facteurs clés de réussite pour un GE

- La mobilisation et l'adhésion de tous les acteurs autour d'un projet commun
- La mise en place de relations de confiance
- La complémentarité des besoins entre les structures adhérentes

► Indicateurs de résultats visés

- Tous les porteurs de projet ont été impliqués dans la démarche.
- Le projet est partagé par tous.
- Les structures collaborent dans une relation de confiance.
- Les membres adhèrent au GE par conviction, en ayant connaissance des risques potentiels.
- Le principe de responsabilité solidaire est compris et accepté par l'ensemble des structures adhérentes.
- Les structures sont relativement homogènes.
- La zone géographique est bien délimitée.
- Les secteurs d'activité sont identifiés.
- Le projet repose sur des besoins réels et récurrents.
- Les besoins sont correctement répartis entre les membres (équilibre des volumes horaires) et complémentaires entre eux (périodicité).
- Les profils de postes sont bien délimités et adaptés aux compétences visées.
- Chaque emploi est positionné sur un bassin restreint, évitant des temps de déplacement trop longs d'une structure à l'autre.
- Les plannings des salariés sont cohérents et favorisent les mises à disposition successives.

En savoir +

Exemples d'outils

- Fiche de mission, p. 98

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Plannings hebdomadaires et annuels des salariés
- Projet individuel des structures exposant leurs motivations et leurs besoins
- Projet commun formalisé



Accompagnement à l'étude juridique

► Éléments de repère

Rédiger les statuts et le règlement intérieur

La création d'un groupement d'employeurs est à la fois simple (constitution d'une simple association loi de 1901) et complexe (création d'une nouvelle structure, partage des responsabilités de la fonction employeur, répartition de la responsabilité solidaire...).

L'acte fondateur de toute association est l'écriture des statuts. Au cours de l'accompagnement, les porteurs de projet devront alors se mettre d'accord sur les points suivants :

- Le nom du groupement d'employeurs
- Son objet
- Son siège social
- La zone géographique d'intervention
- Le(s) secteur(s) d'activité
- Le choix de la convention collective appliquée
- Les activités de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines, si le GE compte facturer ce type de prestation de service à ses adhérents
- Les modalités d'admission d'un nouveau membre
- Les conditions de démission ou d'exclusion d'un membre
- Les modalités de convocation et de fonctionnement des assemblées générales (ordinaire ou extraordinaire), du conseil d'administration et/ou du bureau du GE
- Les modalités d'élection des membres du conseil d'administration et/ou du bureau
- Les modalités de modification des statuts
- Les modalités de la dissolution du GE

L'accompagnateur doit guider les porteurs de projet dans l'écriture des statuts du GE et vérifier si aucun des points n'a été négligé. Il est alors proposé de se reporter aux statuts-types de la « boîte à outils » (cf. p. 83).

Dans le cas d'un groupement d'employeurs, il y a tout intérêt à rédiger un règlement intérieur.

Il doit permettre de prévoir l'ensemble des éléments structurant le fonctionnement du GE, et notamment :

- Le mode d'adhésion et le statut d'un membre
- Les raisons de l'exclusion d'un membre
- Les modalités de démission d'un membre
- Les modalités de calcul de la facturation
- Les modalités de paiement des factures par les membres
- Les conditions de modification de la planification des emplois
- Les droits et les devoirs des membres et des salariés du GE
- Les relations entre le GE et le membre

Un exemple de règlement intérieur situé dans la « boîte à outils » (cf. p. 87) peut servir de support à l'accompagnement.

Encadrer la responsabilité solidaire

Il est primordial d'encadrer dans les statuts la solidarité entre les membres, car ce principe est l'un des fondements du GE, prévu par la loi.

Si l'un des membres n'est plus en capacité de régler le coût de ses mises à disposition, et que le GE n'est pas solvable, ce sont aux autres membres d'honorer financièrement les dettes à l'égard des salariés et des organismes sociaux.

Il peut être intéressant de prévoir dans les statuts et/ou le règlement intérieur plusieurs dispositions :

- L'admission d'un nouveau membre est soumise à une étude préalable de sa situation financière. Elle doit ainsi justifier d'une garantie financière assurant, en cas de défaillance de sa part, le paiement :
 - Des salaires et des frais de déplacement
 - Des cotisations obligatoires dues aux organismes créanciers
- Un dépôt de garantie sera demandé lors de toute nouvelle adhésion.
- Le départ d'un membre du GE est soumis au règlement de l'ensemble de ses factures et à un délai de préavis suffisamment long pour rechercher des solutions.
- Le paiement des factures est à effectuer à jour fixe, en début de chaque mois.

Faire le choix de la convention collective applicable

À sa création, le GE doit faire le choix d'une seule convention collective, quel que soit le nombre de secteurs dont dépend l'activité du GE. Deux situations peuvent alors apparaître :

- Les membres entrent dans le champ d'application d'une même convention collective.

L'accompagnateur doit veiller à ce que le GE adopte bien celle-ci.

Une note d'information sera à adresser, par lettre recommandée avec avis de réception, à l'Inspection du travail dont relève le siège social du GE, dans le mois suivant la date de sa constitution. Il convient alors de se reporter, dans ce guide, au cadre juridique des GE pour connaître les informations et documents à transmettre dans cette note.

- Les adhérents du futur GE ne relèvent pas du même secteur d'activité.

Le GE devra faire le choix d'une seule convention collective parmi celles de ses adhérents.

L'accompagnement pourra alors apporter une aide à la prise de décision quant au choix de la convention collective, en privilégiant un des trois critères suivants :

- La convention collective la plus favorable aux salariés
- La convention collective de la majorité des membres adhérents
- La convention collective du secteur d'activité utilisant le plus grand nombre d'heures de mise à disposition

Ce choix est soumis à l'autorisation de l'administration du travail. Une déclaration doit être adressée, par lettre recommandée avec avis de réception, dans le mois suivant la date de constitution du GE.

Appliquer la convention collective

Une étude de faisabilité sur l'application de la convention collective sera nécessaire afin d'aider les porteurs de projet à respecter l'ensemble des mesures législatives, réglementaires et conventionnelles. Il s'agira notamment de :

- Définir le positionnement des salariés sur la grille de classification de la convention collective. Cette classification ne tient pas toujours

compte du diplôme mais essentiellement de l'autonomie et de la responsabilité du salarié concerné. La clarification des missions sera alors nécessaire à travers la formalisation d'une fiche de poste par salarié.

- Respecter les temps de travail et de repos, au regard de la planification des emplois envisagée par le GE. Le calcul des temps de travail doit prendre en compte :

- Les temps de travail effectif et la prise en compte ou non des temps de préparation
- L'amplitude journalière de travail
- Les durées maximales journalières et hebdomadaires
- La gestion des heures supplémentaires
- La gestion des heures complémentaires dans le cadre d'un temps partiel
- Le repos hebdomadaire
- Les jours fériés
- Les modalités de la mise en place d'un régime de modulation du temps de travail, le cas échéant
- Les clauses de régularité et de régularisation, le cas échéant

- Fixer les niveaux de rémunération en fonction de la classification des salariés. Le GE doit, de plus, respecter le principe d'égalité de traitement concernant les rémunérations. La rémunération versée au salarié mis à disposition ne peut être inférieure à celle d'un salarié de niveau de qualification identique ou équivalent occupant le même poste ou les mêmes fonctions dans l'association utilisatrice.

- Mettre en place les avantages sociaux, le cas échéant :

- Régime de prévoyance
- Régime de retraite complémentaire
- Système de primes d'ancienneté

Il convient dès lors pour l'accompagnateur de se reporter à la convention collective appliquée au sein du GE, ainsi qu'au cadre légal et réglementaire en vigueur.

Formaliser la relation de travail

Le Code du travail prévoit que le contrat de travail conclu entre le groupement d'employeurs et le salarié doit être obligatoirement écrit.



Il comporte notamment, en complément du droit commun et des conventions collectives :

- Les conditions d'emploi et de rémunération
- La qualification professionnelle du salarié
- La liste des utilisateurs potentiels
- Les lieux d'exécution du travail

Un contrat de travail-type se trouve dans la « boîte à outils » (cf. p. 93).

Par ailleurs, une relation triangulaire entre le GE, l'utilisateur et le salarié se met en place lors d'une opération de mise à disposition.

Une convention de mise à disposition doit venir préciser les modalités de cette relation, notamment :

- La répartition des responsabilités entre le GE et l'utilisateur concernant la gestion du personnel
- La durée de la convention
- Les périodes et les lieux d'intervention
- Les modalités financières
- Les modalités de règlement de la facture
- Les conditions dans lesquelles peuvent être apportées des modifications éventuelles à la planification
- Les cas de rupture anticipée de la convention

► Facteurs clés de réussite pour un GE

- La mobilisation de tous les adhérents
- L'appui sur la convention collective à appliquer
- La répartition de la responsabilité solidaire
- La formalisation de la relation de travail (contrat de travail, convention de mise à disposition...)

► Indicateurs de résultats visés

- Les modalités d'admission et d'exclusion sont décrites dans les statuts ou le règlement intérieur et permettent au GE de se couvrir des risques éventuels.
- La responsabilité solidaire est bien encadrée dans les statuts.
- Les statuts ont été adoptés en assemblée générale ordinaire.
- La convention collective est appliquée et soumise à l'autorisation de l'administration du travail, le cas échéant.
- Les contrats de travail sont rédigés et contiennent tous les éléments obligatoires.
- Les conventions de mise à disposition prévoient les modalités de rupture.
- Les temps de travail des salariés tiennent compte des mesures légales et conventionnelles.

En savoir +

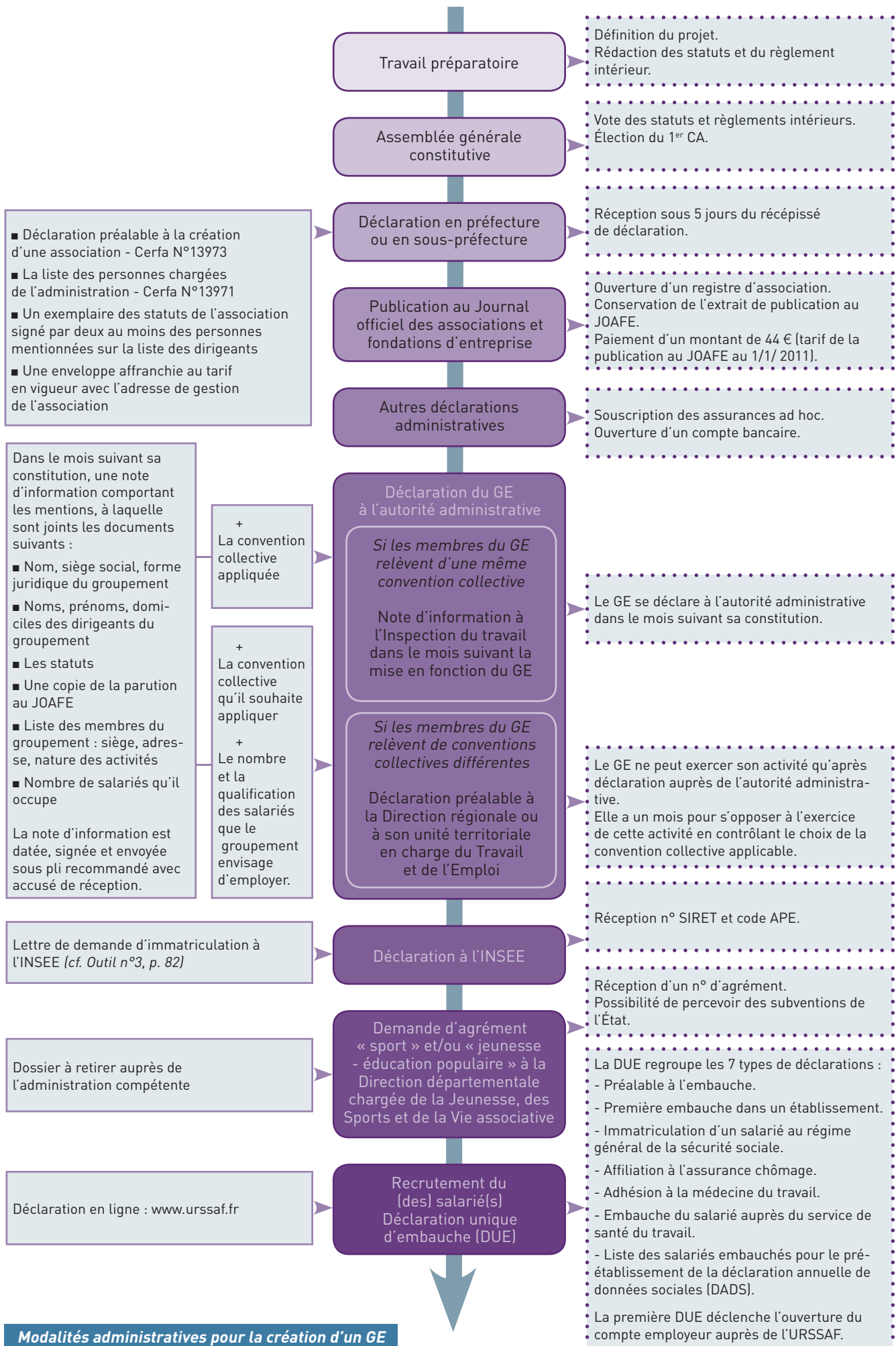
Exemples d'outils

- Statuts types, p. 83
- Règlement intérieur, p. 87
- Fiche de mission, p. 98
- Contrat de travail, p. 93
- Convention de mise à disposition, p. 90

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Convention collective appliquée



- Déclaration préalable à la création d'une association - Cerfa N°13973
- La liste des personnes chargées de l'administration - Cerfa N°13971
- Un exemplaire des statuts de l'association signé par deux au moins des personnes mentionnées sur la liste des dirigeants
- Une enveloppe affranchie au tarif en vigueur avec l'adresse de gestion de l'association

Dans le mois suivant sa constitution, une note d'information comportant les mentions, à laquelle sont joints les documents suivants :

- Nom, siège social, forme juridique du groupement
- Noms, prénoms, domiciles des dirigeants du groupement
- Les statuts
- Une copie de la parution au JOAFE
- Liste des membres du groupement : siège, adresse, nature des activités
- Nombre de salariés qu'il occupe

La note d'information est datée, signée et envoyée sous pli recommandé avec accusé de réception.

+ La convention collective appliquée

+ La convention collective qu'il souhaite appliquer

+ Le nombre et la qualification des salariés que le groupement envisage d'employer.

Lettre de demande d'immatriculation à l'INSEE (cf. Outil n°3, p. 82)

Dossier à retirer auprès de l'administration compétente

Déclaration en ligne : www.urssaf.fr

Modalités administratives pour la création d'un GE

Accompagnement à la faisabilité économique du projet

► Éléments de repère

Analyser la capacité des porteurs de projet à contribuer au financement de leurs besoins en main-d'œuvre

Il convient dans un premier temps d'analyser la capacité des adhérents à financer leurs mises à disposition prévisionnelles au regard de leur situation financière actuelle.

L'accompagnement doit alors porter sur plusieurs étapes essentielles :

■ Évaluer le coût annuel prévisionnel de l'utilisation des salariés pour chaque utilisateur. Il sera nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Quel est le coût horaire chargé de chaque salarié mis à sa disposition ?

- Quel est le nombre d'heures annuelles de mise à disposition souhaitées pour chaque salarié ?

- Quel est le coût annuel chargé de chaque salarié mis à sa disposition (coût horaire chargé X nombre d'heures annuelles d'utilisation) ?

- Quel est alors le coût annuel chargé total de ses mises à disposition ?

■ Établir pour chaque utilisateur un budget prévisionnel intégrant ce coût.

■ Vérifier la situation financière actuelle de chaque utilisateur à travers une analyse :

- Des comptes de résultats (évolution des charges et produits, part des subventions, fin des aides...).

- Des bilans comptables (niveau de trésorerie, montant des créances et dettes éventuelles...).

■ Mener une réflexion, le cas échéant, sur le taux de croissance de ses produits. Selon la nature du poste, la mise à disposition de salariés doit en effet permettre à l'utilisateur de dégager de nouveaux produits, notamment dans le cadre d'un développement de ses activités.

Établir un budget prévisionnel pluriannuel du GE

L'accompagnement consiste à étudier la faisabilité du projet d'un point de vue financier en analysant les principaux postes de produits et de charges du GE.

Il sera intéressant d'établir un budget prévisionnel sur trois ans afin de déterminer :

■ Les charges prévisionnelles du GE. Elles sont de deux types :

- Les charges fixes, notamment composées :

- ✓ Des achats de matériels
- ✓ Des fournitures administratives
- ✓ Des fournitures non stockables (eau, électricité...)
- ✓ Du loyer
- ✓ Des frais postaux et de télécommunication

✓ Des salaires et charges sociales des permanents

✓ De la formation et des déplacements des permanents

✓ Des honoraires et des assurances

- Les charges variables :

✓ Les salaires et charges sociales des salariés mis à disposition

✓ La formation et les frais de déplacement des salariés mis à disposition

■ Les recettes prévisionnelles du GE issues :

- De la facturation des mises à disposition

- Des cotisations des adhérents

- Des subventions et aides publiques, le cas échéant

Il tient compte également des charges liées aux périodes où les salariés ne sont pas mis à disposition d'un adhérent. La construction des emplois a un réel impact sur le modèle économique du GE.

Organiser la responsabilité solidaire

La pérennité du GE réside dans la capacité à créer un fonds de trésorerie et de réserve.

La trésorerie du GE doit en effet être suffisante afin de pouvoir régler les salaires et les appels trimestriels de cotisations sociales, notamment au cours des premiers mois de fonctionnement.

Un plan de financement sur 3 ans doit être défini afin de dégager :

- Le fonds de roulement
- Les besoins en fonds de roulement

De plus, l'élaboration d'un plan de trésorerie doit permettre d'identifier les périodes pendant lesquelles le GE ne serait pas en capacité financière de régler les salaires et les cotisations obligatoires.

Afin de limiter ce type de situation et ses éventuels effets sur l'emploi et sur les coûts bancaires, le GE peut :

- Soumettre l'adhésion d'un nouveau membre à une étude préalable garantissant sa solvabilité
- Solliciter le versement d'une caution équivalente au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation de l'emploi
- Prévoir dans la convention de mise à disposition le règlement des factures en amont des difficultés repérées
- Mettre en place un système de prélèvement anticipé
- Exiger le paiement des salaires et des cotisations obligatoires, en cas de défaillance d'un membre

Cela explique également que les GE doivent avoir une gestion financière rigoureuse. Des outils et des procédures devront être mis en place afin de faciliter le suivi comptable et budgétaire du GE, et notamment :

- Un suivi budgétaire et de trésorerie régulier par la mise en place de tableaux de bord
- La tenue d'un tableau de suivi de la facturation et des règlements
- La relance immédiate des adhérents, en cas de non-paiement dans les délais

► Facteurs clés de réussite pour un GE

- Une analyse de la situation financière des adhérents
- La garantie financière des membres à pérenniser les postes
- La constitution d'un fonds de trésorerie ou le dépôt de garantie des membres
- La mise en place d'outils de gestion
- Des aides financières externes au démarrage

► Indicateurs de résultats visés

- Les adhérents ont une capacité de financement en lien avec leurs besoins de personnel.
- Les besoins en trésorerie ont été anticipés.
- Le système de facturation permet de justifier individuellement et précisément les frais facturés à chaque adhérent.
- Les emplois sont construits de façon à limiter les périodes de non mise à disposition.
- Les outils de gestion sont élaborés et prêts à être exploités par le GE.

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Plan comptable associatif
- Documents comptables annuels des adhérents (compte de résultat et bilan)
- Budget prévisionnel des adhérents
- Plan de financement du GE sur 3 ans
- Budget prévisionnel pluriannuel du GE
- Plan de trésorerie du GE
- Tableaux de bord de suivi budgétaire et de trésorerie

Accompagnement à la fonction employeur et à la mise en place d'une gouvernance efficace

► Éléments de repère

Favoriser l'implication des adhérents

Le fonctionnement d'un groupement d'employeurs se différencie des entreprises de travail temporaire et à temps partagé.

Dans le cas de ces entreprises, la structure utilisatrice revêt un statut de client. Elle n'a pas à intervenir dans la gestion et le fonctionnement de l'entreprise.

À l'inverse, les utilisateurs d'un GE sont membres adhérents et en composent, à ce titre, les instances statutaires et les organes décisionnaires.



Cette différence est importante à prendre en compte dans le cadre de l'accompagnement puisqu'il est essentiel de veiller à l'implication des adhérents dans la vie du GE. Sans réelle participation de leur part, le GE ne pourra pas fonctionner.

Dans ce cadre, l'accompagnateur doit proposer des pistes de réflexion favorisant une implication pérenne des adhérents dans le fonctionnement du GE :

- Prévoir dans les statuts la représentation au conseil d'administration de chaque adhérent, notamment dans les micro-GE composés de quelques membres.
- Décrire dans le règlement intérieur les droits et devoirs des adhérents en matière de gestion du GE.
- Définir le rôle de chacun dans le fonctionnement du GE.
- Mettre en place des groupes de travail ponctuels chargés de la gestion du GE. Trois à cinq adhérents peuvent, par exemple, être nommés pour assurer le fonctionnement du groupement d'employeurs sur une période déterminée (trois mois, six mois, un an), un groupe d'autres adhérents prenant ensuite le relais.
- Mettre en place des procédures anticipant le *turn-over* des bénévoles dans le but de pérenniser les compétences collectives et les connaissances des administrateurs du GE, à travers :
 - Des échanges réguliers et planifiés
 - Des formations en fonction des compétences à acquérir
 - Des archivages et classements
 - Une période d'accompagnement des nouveaux bénévoles permettant une transition entre les administrateurs
 - La mise en place d'un tutorat bénéficiant aux nouveaux administrateurs
 - La prévision de l'intégration de nouveaux membres dans le fonctionnement du GE (livret d'accueil, accompagnement, tutorat...)

Mettre en place une gouvernance adaptée au projet

Au sein du GE, les utilisateurs assument leur fonction d'employeur. Ce principe fondamental implique la réalisation de différentes tâches pour le compte du GE :

- Procédure de recrutement du personnel
- Formalités administratives liées à l'embauche
- Gestion des contrats de travail (établissement des contrats, gestion des congés payés et des absences, mise en place de mesures disciplinaires...)
- Plan de formation
- Établissement de la paye
- Déclarations fiscales et sociales
- Planification des mises à disposition
- Émission de la facturation aux adhérents
- Tenue de la comptabilité du GE
- Etc.

Au delà d'un accompagnement spécifique sur une de ces tâches, l'accompagnateur devra déterminer le mode d'organisation le plus adapté au projet.

Pour cela, l'analyse des indicateurs suivants doit permettre d'évaluer la capacité des membres à prendre en charge eux-mêmes la gestion de ces tâches :

- La taille du GE (nombre de membres et de salariés, budget...)
- L'expérience des membres sur la fonction employeur (connaissance et respect de la législation du travail, structures primo-employeuses...)
- La disponibilité des bénévoles
- Les compétences mobilisables en interne

À partir des résultats, il s'agira de faire émerger le mode d'organisation à privilégier parmi les trois suivants :

- Une gestion bénévole du GE. Cela nécessite le recours aux ressources internes et la mise en place d'une gouvernance efficace. Il convient alors de :
 - Repérer précisément les tâches à effectuer
 - Préparer, planifier et répartir les rôles de chacun
 - Mettre en place des outils de gestion et des procédures facilitant le fonctionnement du GE
 - Pérenniser les compétences en interne
- L'embauche de personnel permanent chargé de la gestion du GE (directeur, secrétaire, comptable...).
- L'externalisation de la gestion sociale des emplois et/ou de la gestion comptable du GE.

Organiser l'activité de mise à disposition

Un groupement d'employeurs a pour objet de mettre ses salariés à disposition de ses membres. L'organisation de la mise à disposition représente l'activité principale du GE. Pour assurer un fonctionnement optimal, l'accompagnement doit veiller à :

- Répartir les responsabilités de la fonction employeur entre le GE et les utilisateurs
- Favoriser le dialogue entre le GE et les utilisateurs :
 - Échanges sur les attentes et les besoins
 - Remontées d'informations en cas de conflit avec le salarié
 - Entretien annuel entre un représentant du GE et un de l'utilisateur
- Préparer l'intervention du salarié au sein de la structure utilisatrice :
 - Lettre de mission
 - Désignation dans la structure utilisatrice d'une personne compétente, en charge du suivi du salarié mis à disposition
- Faciliter le suivi des mises à disposition :
 - Convention de mise à disposition
 - Relevé mensuel des heures effectuées
 - Ajustement régulier des plannings
 - Désignation au sein du GE d'un administrateur compétent en charge du suivi effectif d'un ou plusieurs salariés
- Mettre en place un système de repos compensateur et de récupération pour les salariés, dans le respect des mesures législatives, réglementaires et conventionnelles
- Renforcer le développement des compétences des salariés en fonction de leurs attentes et des besoins des utilisateurs :
 - Entretien annuel d'évaluation
 - Plan de formation

► Facteurs clés de réussite pour un GE

- La représentation de tous les adhérents au sein du conseil d'administration
- Une répartition claire des rôles entre les adhérents
- L'appui sur les expériences des adhérents en matière de gestion des ressources humaines
- Le recours aux ressources internes lorsqu'elles existent

- L'externalisation de la gestion sociale des emplois pour alléger la gestion administrative du GE, si les ressources internes ne le permettent pas
- Des échanges réguliers entre le GE, l'utilisateur et le salarié
- La mise en place d'un relevé d'heures afin de disposer d'une comptabilité claire et d'un suivi des heures effectuées
- La mise en place d'une comptabilité en lien avec la facturation

► Indicateurs de résultats visés

- Les adhérents sont prêts à s'impliquer dans la vie du GE.
- Toutes les tâches liées à la gestion du GE ont été identifiées.
- Les rôles ont été répartis entre les membres.
- La gouvernance mise en place est adaptée aux ressources internes et à la disponibilité des bénévoles.
- La fonction employeur est bien définie et correctement répartie entre le GE et les utilisateurs.
- Les procédures et outils mis en place permettent un suivi effectif des mises à disposition.
- Le développement des compétences des salariés est intégré au sein d'un plan pluriannuel de formation.

En savoir +

Exemples d'outils

- Agenda partagé, p. 97
- Relevé d'heures, p. 100
- Contrat de travail, p. 93
- Convention de mise à disposition, p. 90

À créer

D'autres exemples d'outils à mettre en place

- Organigramme salariés et bénévoles
- Plannings des emplois
- Tableau de bord de comptabilisation des temps de travail, de repos et de congés
- Plan de formation des salariés

