



## SOMMAIRE

Suivre un GE .....	70
Conseiller un GE dans son fonctionnement et son développement .....	73

# SUIVRE ET CONSEILLER LE FONCTIONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT D'UN GE

Cette partie apporte méthodes et pistes de réflexion pour les accompagnateurs de groupements d'employeurs devant faire face à certaines problématiques de fonctionnement.

Sont notamment abordés :

- Les principales thématiques de suivi d'un GE
- Des indicateurs d'analyse des thèmes de suivi
- Des pistes de réflexion sur les principales difficultés pouvant être rencontrées dans la vie d'un GE

# SUIVRE UN GE

## L'objectif du suivi d'un GE

La phase de suivi du GE est complémentaire à celle de l'accompagnement à la création. Elle apporte notamment une aide aux GE nouvellement créés et/ou de petite taille pour lesquels il existe, au cours de leurs premières années de fonctionnement, des points de fragilité.

Certains responsables semblent éprouver des difficultés dans la gouvernance et la gestion du GE sans pour autant identifier des interlocuteurs ou des dispositifs en mesure de répondre à leurs besoins.

**Il est intéressant pour les responsables de GE d'être soutenus par un réseau de personnes et de structures ressources contribuant à la pérennité du GE et de ses emplois.**

Un suivi régulier peut permettre d'objectiver les besoins des GE et de leur proposer des préconisations adaptées (orientation vers certains interlocuteurs pour du conseil, de l'accompagnement, vers des dispositifs d'aide...). L'entretien de suivi a pour objectif de faciliter l'analyse de la situation du GE par un état des lieux de son organisation, de son fonctionnement, de son activité. Il ne s'agit pas d'une démarche d'audit ou de contrôle du GE mais d'un recueil d'éléments contextuels contribuant à cette analyse.

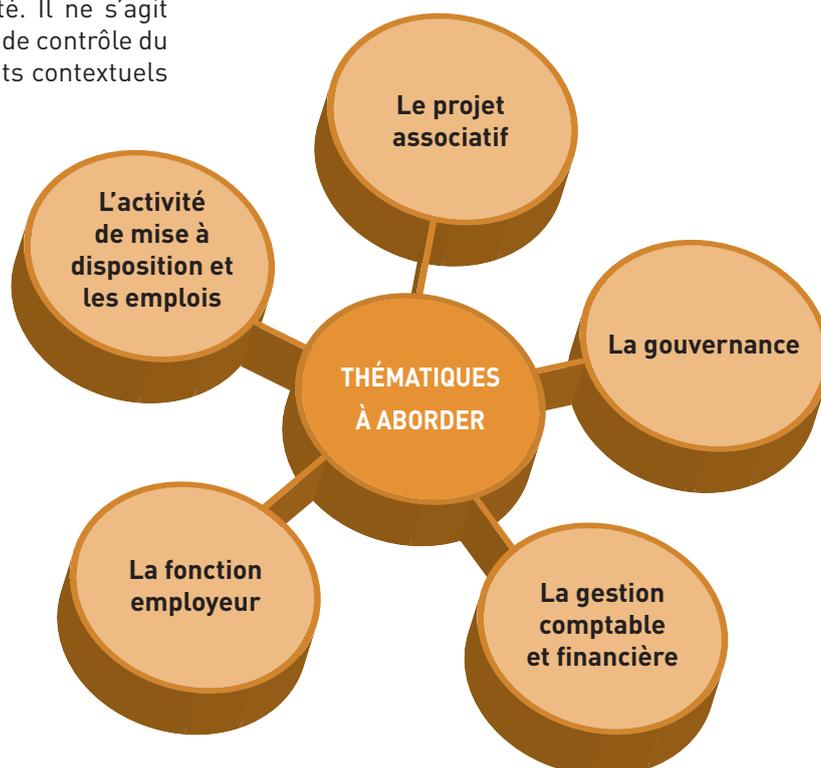
Les modalités de suivi peuvent prendre des formes diverses en fonction des moyens engagés dans cette démarche :

- Entretien téléphonique pour faire un état « flash » avec les responsables du GE
- Entretien en face à face, au cours duquel les responsables du GE peuvent évoquer leurs principaux points de satisfaction et/ou d'inquiétude
- État des lieux approfondi à la demande du GE ou d'un financeur institutionnel
- Entretien collectif regroupant plusieurs GE d'un territoire

La personne en charge du suivi et de l'évaluation du GE pourra notamment orienter son observation sur les thématiques suivantes :

- Le projet associatif du GE
- La gouvernance du GE
- La gestion comptable et financière du GE
- La fonction employeur dans le GE
- L'activité de mise à disposition du GE et les emplois

## Les thématiques de suivi d'un GE



### ► Le projet associatif

Il existe en fonction des GE des degrés divers de projets associatifs. Certains GE sont considérés comme un outil au service des projets de leurs adhérents (associations ou collectivités). Dans ce cas, la notion de projet associatif pour le GE semble revêtir une importance moindre.

Pour d'autres GE, dont l'objectif est le développement et la structuration de l'emploi sur un territoire et/ou une filière, le projet associatif est un outil indispensable pour déployer leur stratégie.

Dans tous les cas et a minima, il semble nécessaire que le GE soit en capacité de structurer un projet autour de l'organisation de ses emplois (lutte contre la précarité, développement des temps de travail...).

Les indicateurs suivants permettent d'analyser le projet associatif GE :

- L'existence d'un projet associatif formalisé par écrit
- La cohérence des objectifs visés par le projet
- La pertinence des moyens mobilisés pour la mise en œuvre du projet

**L'existence d'un projet associatif écrit est un indicateur de la capacité et de la volonté des dirigeants du GE à projeter la stratégie de fonctionnement et de développement du GE.**

Le niveau de description du projet (objectifs, moyens...) permet à la personne réalisant le suivi d'en évaluer le degré de structuration.

### ► La gouvernance

L'observation des modalités de gouvernance de l'association à travers son organisation statutaire et son fonctionnement effectif permet de renseigner les indicateurs suivants :

- La représentativité des adhérents dans la gouvernance du GE
- Le fonctionnement effectif des organes de gouvernance
- L'implication des bénévoles dans le fonctionnement du GE

L'évaluation de la gouvernance du GE contribue à mettre en évidence l'organisation des chaînes de décision et l'implication des adhérents dans le fonctionnement associatif. Dans le cas où le GE repose sur une fraction des adhérents ou sur quelques personnalités investies à titre personnel, il peut exister un déséquilibre marqué, facteur de fragilité pour la pérennité de l'association :

- Difficulté à remplacer les bénévoles
- Manque de partage des compétences des bénévoles à l'intérieur de la structure associative
- Comportement consumériste de certains adhérents
- Difficulté d'intégration de nouveaux bénévoles
- Etc.

Ces difficultés peuvent également apparaître si la chaîne de prise de décision est peu, voire non partagée.

### ► La gestion comptable et financière

Les aspects comptables et financiers figurent au premier rang des préoccupations des responsables des GE. Ils sont, en partie, gage de la réussite et de la pérennité du GE et de ses emplois.

Une attention particulière sera portée à :

- L'équilibre financier du GE, en prenant en compte l'évolution des aides éventuelles, l'activité et les moyens financiers des adhérents utilisateurs
- Les modalités contribuant à la sécurisation financière du GE. À titre d'exemple, le GE a pu mettre en place par son règlement intérieur :
  - Un délai de préavis suffisant pour une recherche de solutions en cas de rupture de la convention de mise à disposition
  - Une avance en compte courant ou un dépôt de garantie
  - Une simulation budgétaire pluriannuelle
  - Etc.
- Les modalités permettant un suivi rigoureux de la gestion et du suivi de la facturation des mises à disposition. Les outils et procédures potentiellement utilisés par le GE seront :
  - Le traitement de la paye, des déclarations sociales et fiscales de la facturation



- Le recours à une éventuelle externalisation
- Le tableau de bord de suivi de la facturation et des règlements
- Etc.

### ► La fonction employeur

L'exercice de la fonction employeur revêtant par son caractère tripartite un fonctionnement spécifique dans un GE, il convient de prendre en compte les indicateurs suivants :

■ Les modalités favorisant un dialogue entre les salariés, les administrateurs et les utilisateurs. Les temps d'échange entre les salariés et les administrateurs contribuent à favoriser le fonctionnement du GE. Il peut notamment être mis en place :

- Des réunions formelles de coordination
- Une information régulière des décisions du conseil d'administration
- Des documents de communication interne
- Etc.

■ Les processus et outils facilitant la gestion des ressources humaines. À titre d'exemple :

- Désignation d'un administrateur compétent en charge du suivi effectif d'un ou de plusieurs salariés
- Désignation dans la structure utilisatrice d'une personne compétente en charge du suivi du salarié mis à disposition
- L'existence de fiches de mission par salarié et par utilisateur
- L'utilisation d'outils et de procédures de liaison entre le GE et l'utilisateur pour le suivi de l'activité salariée (fiche de relevé d'heures, procédure pour signaler un dysfonctionnement, bilan annuel de la mise à disposition...)

■ Les modalités contribuant au développement des compétences professionnelles et renforçant le projet professionnel du salarié :

- Un entretien d'évaluation annuel
- Une évaluation des besoins de formation
- Un plan de formation
- Une recherche de pérennisation des compétences au sein du GE
- Etc.

### ► Les emplois et l'activité de mise à disposition

L'évolution des emplois et de son activité de mise à disposition est un indicateur du fonctionnement et de la dynamique du GE.

■ L'évolution des emplois dans le GE

Cette évolution est à analyser d'un point de vue quantitatif et qualitatif, notamment sur les aspects contribuant à leur pérennisation. Plusieurs évolutions peuvent être prises en compte :

- Nombre de salariés (permanents et mis à disposition)
- Type de postes
- Type de contrats de travail
- Temps de travail
- Ratio d'équivalents temps plein
- Nombre de structures utilisatrices par emploi
- Types de qualification
- Etc.

■ L'évolution de l'activité de mise à disposition

- Nombre d'heures de mise à disposition
- Nombre d'heures de mise à disposition par secteur ou filière
- Nombre d'heures de mise à disposition par type d'emploi
- Nombre d'utilisateurs
- Le chiffre d'affaires de la mise à disposition
- Etc.

Il est à noter que pour certains GE, l'activité de conseil auprès des membres peut aussi être prise en compte.

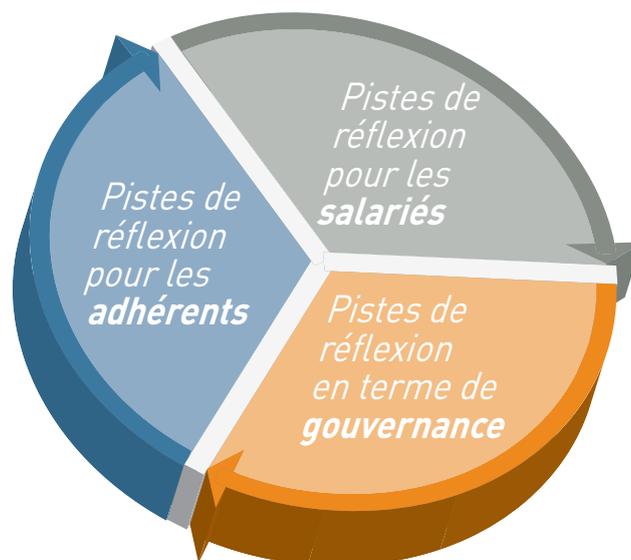
Le recueil de la parole de tout ou partie des utilisateurs peut également être un élément complémentaire du suivi du GE contribuant à éclairer les données liées à l'emploi et à l'activité de mise à disposition :

- Évolution du nombre d'adhérents
- Maintien ou développement des activités des utilisateurs
- Amélioration du service apporté aux usagers
- Etc.

# CONSEILLER UN GE DANS SON FONCTIONNEMENT ET SON DÉVELOPPEMENT

Le GE peut rencontrer au cours de sa vie certaines difficultés propres à son fonctionnement. Il ne s'agit pas en l'état de traiter toutes les problématiques rencontrées par les associations employeurs, mais de réaliser un zoom sur les spécificités du GE.

Les tableaux suivants proposent des pistes de réflexion sur les principales difficultés pouvant être rencontrées dans la vie d'un GE.



## Pistes de réflexion pour les salariés

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
<b>Un salarié est absent, il se fait remplacer par l'une de ses connaissances</b>	Le salarié absent doit en avertir le GE et la structure utilisatrice. La convention de mise à disposition stipule le nom et la qualification du salarié mis à disposition. Le remplaçant doit signer un contrat de travail avec le GE, il est déclaré auprès des organismes sociaux et une nouvelle convention de mise à disposition doit être établie. Il ne peut intervenir en dehors d'un cadre administratif et juridique établi. Il n'est par conséquent pas autorisé pour un salarié de se faire remplacer de façon informelle, de la même manière que dans tout organisme employeur.
<b>Le GE s'aperçoit que des adhérents versent directement au salarié mis à disposition des frais professionnels</b>	L'employeur du salarié est le GE, il est le seul à pouvoir rembourser des frais liés à son activité professionnelle (déplacement, remboursement de sommes engagées...). Le salarié en fait la déclaration en joignant les justificatifs au GE qui refacture ces frais au coût réel aux structures utilisatrices.
<b>Un salarié refuse un changement d'affectation</b>	Cette situation relève du droit commun, il convient de se reporter aux termes du contrat de travail. Ce dernier doit renvoyer à la liste des utilisateurs potentiels et de lieux d'exécution du travail consultable par le salarié. Il est également nécessaire de définir une zone géographique de travail dans le contrat. Si la nouvelle affectation n'induit pas de modification substantielle du contrat de travail, le refus du salarié l'expose à un licenciement pour faute grave.

## Pistes de réflexion pour les adhérents

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
<b>Une structure fiscalisée souhaite adhérer au GE</b>	<p>Avant toute nouvelle adhésion, le groupement doit connaître le statut juridique, le type d'activités portées par le demandeur et son statut fiscal.</p> <p>Si le GE ne souhaite pas être assujéti à la TVA, il faut que l'ensemble de ses membres ne le soient pas. Dans ce cas, le GE ne doit pas accepter cette demande d'adhésion, même pour une mise à disposition de court terme ou ponctuelle.</p> <p>Pour certains GE dont les membres peuvent relever du secteur marchand et non marchand, il peut être intéressant de mener une réflexion sur une éventuelle fiscalisation du groupement en fonction du projet qu'il porte et sur la base de simulations financières.</p>
  <b>Un membre utilisateur rencontre des difficultés financières et souhaite mettre un terme à la convention de mise à disposition</b>	<p>Il convient de se reporter aux termes de la convention en cas de rupture de cette dernière. Afin de limiter ce type de situation et ses éventuels effets sur l'emploi, le GE peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Solliciter la situation financière des adhérents (annuellement et pas seulement à l'adhésion), par la présentation des comptes de l'exercice clos et du budget prévisionnel</li> <li>■ Prévoir dans la convention de mise à disposition un délai de préavis au départ de l'adhérent suffisamment important (2 à 3 mois) pour rechercher un nouvel adhérent qui compenserait la perte d'activité</li> <li>■ Solliciter le versement d'une caution équivalente au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation de l'emploi</li> </ul> <p>Le dialogue régulier avec l'ensemble des adhérents est également un moyen efficace pour anticiper ce type de situation.</p>
  <b>Un membre utilisateur ne souhaite pas reconduire la convention de mise à disposition</b>	<p>L'anticipation est le meilleur moyen de faire face à cette situation. Le groupement devra mobiliser l'ensemble de ses adhérents pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qu'ils compensent eux-mêmes le nombre d'heures perdues s'ils ont des besoins en main-d'œuvre équivalents</li> <li>■ Rechercher un ou plusieurs nouveaux adhérents qui auraient des besoins en main-d'œuvre équivalents</li> </ul> <p>Les salariés peuvent également être mobilisés pour l'identification de nouveaux adhérents autour de leurs secteurs d'habitation, ils sont ainsi pleinement acteurs de leur projet professionnel.</p> <p>Dans le cas où cette perte d'activité ne peut être compensée, le groupement sera dans l'obligation, pour des raisons économiques, de proposer aux salariés concernés une modification substantielle du contrat de travail par une baisse du volume horaire ou, le cas échéant, conduire une procédure de licenciement économique relevant du droit commun.</p>

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
<p><b>Un adhérent a des retards de paiement répétés</b></p>	<p>Il peut arriver que certains adhérents du groupement ne payent pas les factures à échéance en raison de négligences ou de problèmes de trésorerie. Il ne faut pas laisser perdurer cette situation, le GE n'a pas vocation à réaliser des avances de trésorerie. Pour se prémunir face à cette situation, il est possible de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Évaluer la situation financière de l'adhérent (plan de trésorerie et budget prévisionnel intégrant le coût de la mise à disposition)</li> <li>■ Spécifier dans la convention les conditions de règlement des factures</li> <li>■ Solliciter le versement d'une caution équivalent au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation</li> <li>■ Envoyer la facture avant le règlement des salaires (7 à 10 jours)</li> <li>■ En cas d'écart entre les heures effectuées et les heures prévues, réaliser la régulation sur le mois suivant, ce qui permet de ne pas retarder l'envoi des factures</li> <li>■ Mettre en place un système de prélèvement automatique</li> <li>■ Utiliser un tableau de suivi des règlements</li> <li>■ Ne pas hésiter à relancer rapidement et en direct les adhérents</li> </ul> <p>La pédagogie et le dialogue auprès de chacun sont également des facteurs favorisant le bon fonctionnement du dispositif.</p>
<p><b>Un adhérent rencontre des difficultés relationnelles avec le salarié mis à sa disposition</b></p>	<p>La relation tripartite du GE induit des dispositions particulières en cas de mésentente entre un salarié et un utilisateur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ En amont de la mise à disposition, il convient de bien définir avec l'adhérent ses besoins et ses objectifs afin de recourir aux salariés les plus adaptés et de permettre au salarié de répondre au mieux aux attentes. Une fiche de mission écrite permettra de clarifier le rôle du salarié attendu par l'utilisateur au sein de sa structure.</li> </ul> <p>Le GE doit prévoir une période d'essai, s'il s'agit d'un recrutement, pour que chacune des parties évalue leur compatibilité. Cette période doit se conclure par un entretien.</p> <p>Un administrateur devra être nommé pour suivre un ou plusieurs salariés. Cette personne ne sera pas automatiquement le président du GE. Le choix reposera sur la capacité de la personne à réaliser réellement le suivi et idéalement, elle possédera une expérience de management de personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le responsable en charge du suivi qui repère une difficulté par des bilans réguliers avec le salarié et l'utilisateur ne doit pas laisser perdurer cette situation. Il convient de mettre en lumière la situation conflictuelle afin d'apporter des réponses adaptées.</li> <li>■ Le groupement peut également rechercher des solutions de remplacement du salarié en poste.</li> </ul> <p>Le groupement peut se positionner comme un médiateur, bien qu'il faille rappeler qu'il est l'employeur du salarié et qu'il organise son travail. Une situation conflictuelle non traitée peut amener un adhérent à se retirer du groupement.</p>
<p><b>Le GE met à disposition à temps plein un salarié auprès d'un seul adhérent</b></p>	<p>La finalité du GE consiste à partager un ou plusieurs salariés entre les membres constituant le groupement. La situation où un salarié est mis à disposition à temps plein d'une seule structure n'est pas dans « l'état d'esprit » des GE, même si cela n'est pas interdit. Dans les faits, il apparaît logique que la structure embauche directement le salarié et endosse pleinement son rôle d'employeur. En l'état, le GE ne doit pas servir à contourner les obligations qui incomberaient à cette structure si elle était l'employeur direct (application d'une convention collective spécifique, avantages sociaux...).</p> <p>Il existe également, en cas de conflit (par exemple, le retrait de l'utilisateur du GE entraîne le licenciement du salarié, qui réalise un recours aux prud'hommes), un risque de requalification du statut d'usager en employeur.</p>



DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
<p><b>Une structure adhère au GE sans solliciter de mise à disposition de personnel</b></p>	<p>Cette situation se rencontre lorsque certaines structures souhaitent apporter une forme de caution morale au projet du groupement sans pour autant avoir recours à la mise à disposition de personnel.</p> <p>Les adhérents étant solidairement responsables des dettes vis-à-vis des salariés et des organismes sociaux, il conviendrait de préciser dans les statuts les règles qui s'appliquent à ce type d'adhérent.</p>
<p><b>L'activité du GE diminue, il recherche de nouvelles pistes pour la maintenir ou la développer</b></p>	<p>L'activité du GE peut être réduite par la diminution du nombre d'adhérents et/ou des besoins moins grands de chacun d'entre eux. Dans cette situation, le groupement peut être amené à réduire le temps de travail de ses salariés ou procéder à des réductions de personnels si les conditions économiques l'imposent.</p> <p>Le GE peut être conduit à explorer diverses solutions complémentaires les unes des autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Utiliser le levier de la formation pour renforcer les compétences des salariés et leur employabilité. Ils pourront s'adapter plus facilement et répondre aux besoins d'un nombre d'utilisateurs plus grand.</li> <li>■ Communiquer sur le GE en présentant ses principes de fonctionnement et ses plus-values pour les adhérents et les salariés.</li> </ul> <p>La communication doit s'inscrire dans une dimension territoriale cohérente et en lien avec les compétences pouvant être mobilisées par le GE.</p> <p>Les cibles de la communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les associations du territoire. Le GE peut s'ouvrir et favoriser la complémentarité entre les secteurs du sport et de l'animation ou entre des disciplines et des activités.</li> <li>Le développement des compétences et des qualifications des salariés par la formation sera un atout pour intégrer des utilisateurs variés. Si la différence de culture peut apparaître comme un frein, « la force de l'exemple » peut réunir des associations autour d'un projet commun.</li> <li>- Les collectivités du territoire pour lesquelles le GE peut apparaître comme un outil de cohérence territoriale sur le sport et l'animation.</li> </ul> <p>Les adhérents du GE doivent mobiliser leurs réseaux dans cette communication.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les salariés du GE sont les premiers menacés par la baisse de l'activité du GE. Le temps disponible doit leur permettre de s'inscrire dans la phase de développement du GE. Si nécessaire, ils doivent être accompagnés dans cette mission.</li> </ul>



## Pistes de réflexion en terme de gouvernance

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
<p><b>La gouvernance du GE ne repose que sur un seul adhérent ou sur une seule personne</b></p>	<p>Les adhérents du GE s'associent pour partager ou mutualiser un emploi, la gouvernance de cette structure doit être collégiale et pérenne.</p> <p>Dans la « philosophie » du GE, l'utilisateur n'est pas un consommateur d'heures de prestations, il a des responsabilités vis-à-vis du groupement et du salarié.</p> <p>Pour favoriser l'implication dans le GE, il convient avant tout d'être organisé pour concentrer les efforts de chacun.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prévoir dans les statuts la représentation au conseil d'administration de chaque utilisateur (pour les micro-GE)</li> <li>■ Rappeler au moment de l'adhésion les droits et devoirs des adhérents en matière de fonctionnement du GE en remettant un exemplaire des statuts et du règlement intérieur</li> <li>■ Rappeler que le temps consacré au GE n'est pas une charge supplémentaire, mais un transfert de l'activité d'employeur qui serait exercée dans l'association utilisatrice</li> <li>■ Appliquer les règles de bonne gouvernance qui conviennent à toutes associations : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer précisément les tâches à effectuer</li> <li>- Préparer, planifier, distribuer les rôles de chacun</li> <li>- Mettre en place des outils de gestion et des procédures qui facilitent le fonctionnement du GE (mail, tableaux de suivi, planning partagé sur Internet...)</li> <li>- Pérenniser les compétences et connaissances des administrateurs en interne pour assurer la continuité du fonctionnement du GE (échanges, formations, archivage, documentation, accompagnement de nouveaux administrateurs, tutorat...)</li> <li>- Intégrer les nouveaux usagers au fonctionnement du GE</li> <li>- Anticiper le <i>turn-over</i> des bénévoles en intégrant de nouveaux administrateurs potentiels et en prévoyant une période de transition et de transmission</li> <li>- Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, alléger la gestion administrative des emplois en ayant recours à des organismes réalisant les bulletins de salaire, les déclarations fiscales et sociales</li> <li>- S'appuyer sur un règlement intérieur précisant la nécessité de l'implication de chacun</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Le GE ne parvient pas à renouveler ses administrateurs</b></p>	<p>Comme toute association, le GE ne peut poursuivre son activité sans administrateur. Deux solutions apparaissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prévoir un préavis en cas de démission des administrateurs actuels pour rechercher de nouveaux administrateurs en s'appuyant sur les préconisations précédentes</li> <li>■ Se rapprocher d'un autre GE existant sur le territoire pour évaluer les capacités de reprise de l'activité de mise à disposition. Cette option peut aboutir au transfert des salariés et des adhérents vers ce GE si ce dernier donne son accord</li> </ul> <p>En l'absence de solution satisfaisante, le GE sera dans l'obligation d'être dissous conformément aux dispositions statutaires, et les salariés du groupement seront licenciés.</p>

