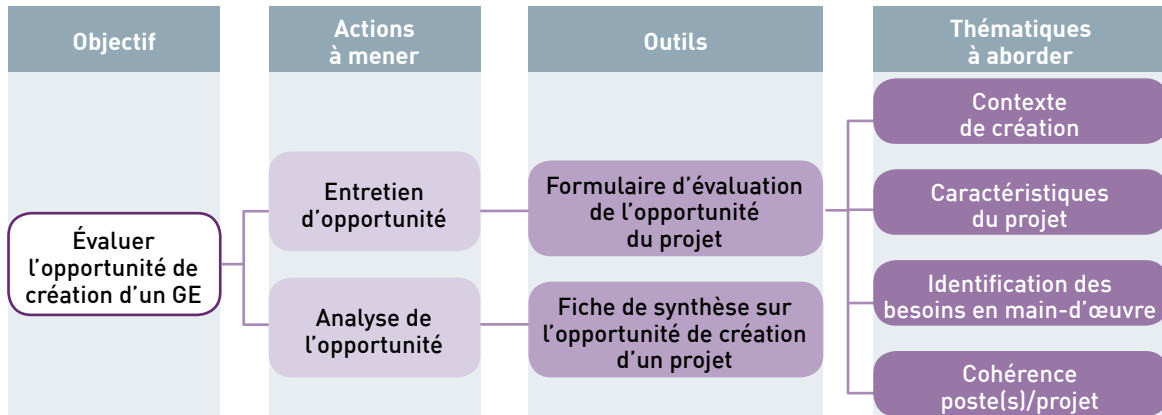


RÉALISER UNE ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ DU PROJET DE CRÉATION



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. 52 à 56) :

- 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.

► 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 DDCS 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 en 2010 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

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	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	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"/>