

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.

En savoir +

Exemples d'outils

- Fiche de mission, p. 104

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.

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. 87).

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. 91) 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. 99).

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 de la convention.

► Facteurs clés de réussite pour un GE

- La mobilisation de tous les adhérents.
- La répartition de la responsabilité solidaire
- La formalisation de la relation de travail (contrat de travail, convention de MAD,...).

► 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 MAD prévoient les modalités de rupture.
- Les temps de travail des salariés tiennent compte des mesures légales et conventionnelles.

FOCUS

La Fédération Nationale Profession sport & loisirs (FNPSL)

Le dispositif « Profession sport et loisirs » (PSL) a été créé en 1989 à l'initiative de Roger Bambuck, secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports, pour permettre la création d'associations départementales. Celles-ci ont ainsi assuré la prise en charge de salariés et leur mise à disposition au sein de clubs sportifs ou d'associations de jeunesse et d'éducation populaire qui en avaient diagnostiqué le besoin.

Le dispositif PSL permet aux diplômés des secteurs du sport et de l'animation de bénéficier d'un réel statut social et de la protection sociale afférente.

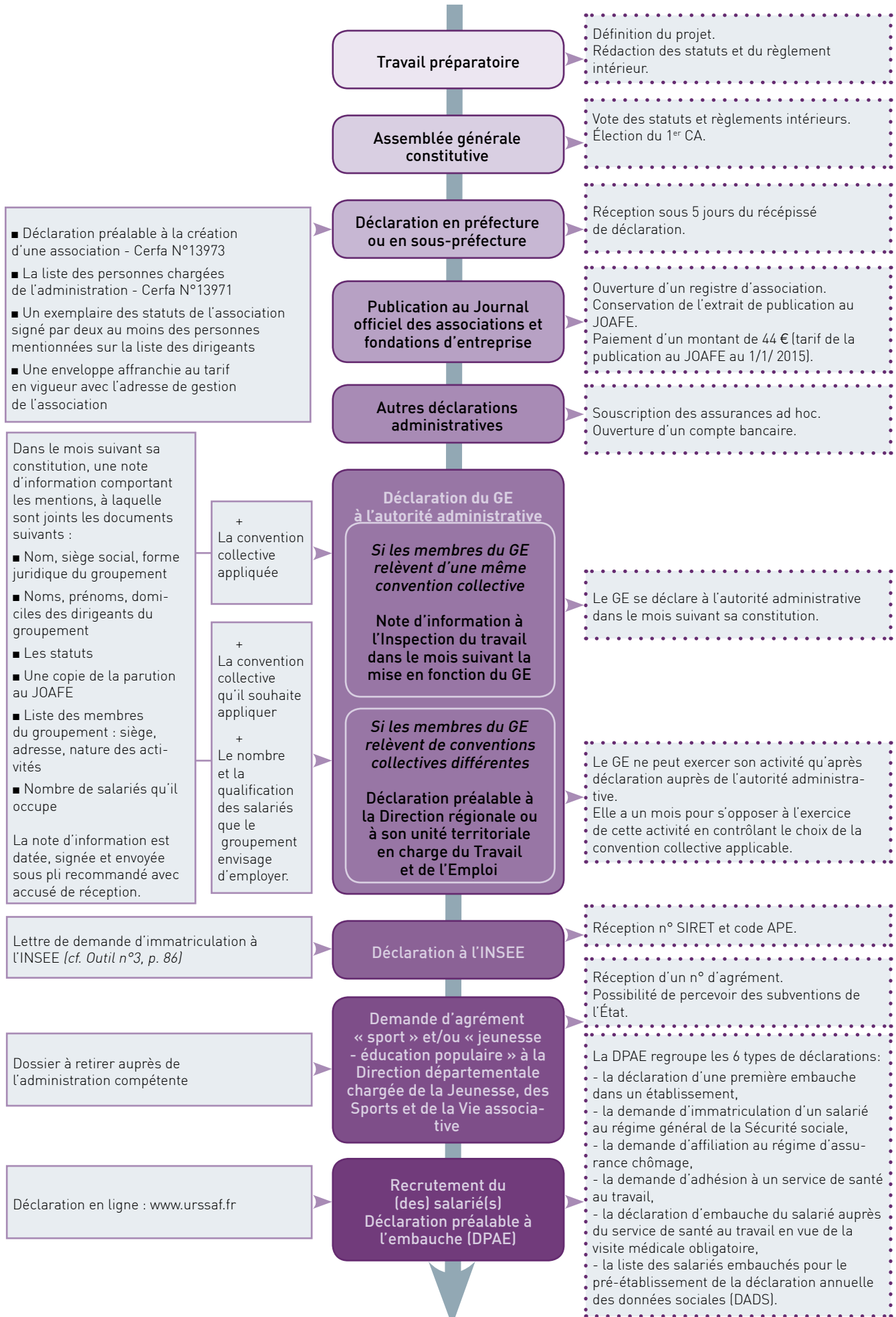
Au-delà de cette première action, les associations ont évolué pour se retrouver chargées d'une mission de « structuration et développement du marché de l'emploi du sport et de l'animation ». Au sein du réseau des associations « Profession sport et loisirs », la place occupée par les groupements d'employeurs est désormais reconnue et le nombre d'associations qui s'engagent dans une réflexion en vue d'une évolution vers ce type de mutualisation d'emplois sécurisés augmente régulièrement. À ce jour, plus de 25 associations « Profession sport et loisirs » se sont tournées vers cette voie.

La Fédération nationale Profession sport & loisirs (FNPSL) a vu le jour en 2005, suite à la décision d'associations Profession sport et loisirs de se fédérer autour d'une structure capitalisant 15 années d'expérience sur le terrain au profit du sport-loisirs. La FNPSL contribue à la structuration des groupements d'employeurs dans le secteur non lucratif, à une meilleure reconnaissance institutionnelle de ce dispositif original et novateur, et participe activement aux politiques publiques favorisant l'émergence des groupements d'employeurs sur le territoire.

En savoir +

Exemples d'outils

- Statuts types, p. 87
- Règlement intérieur, p. 91
- Fiche de mission, p. 104
- Contrat de travail, p. 99
- Convention de MAD, p. 95



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 représentant 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. 103
- Relevé d'heures, p. 106
- Contrat de travail, p. 99
- Convention de MAD, p. 95

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

