

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.

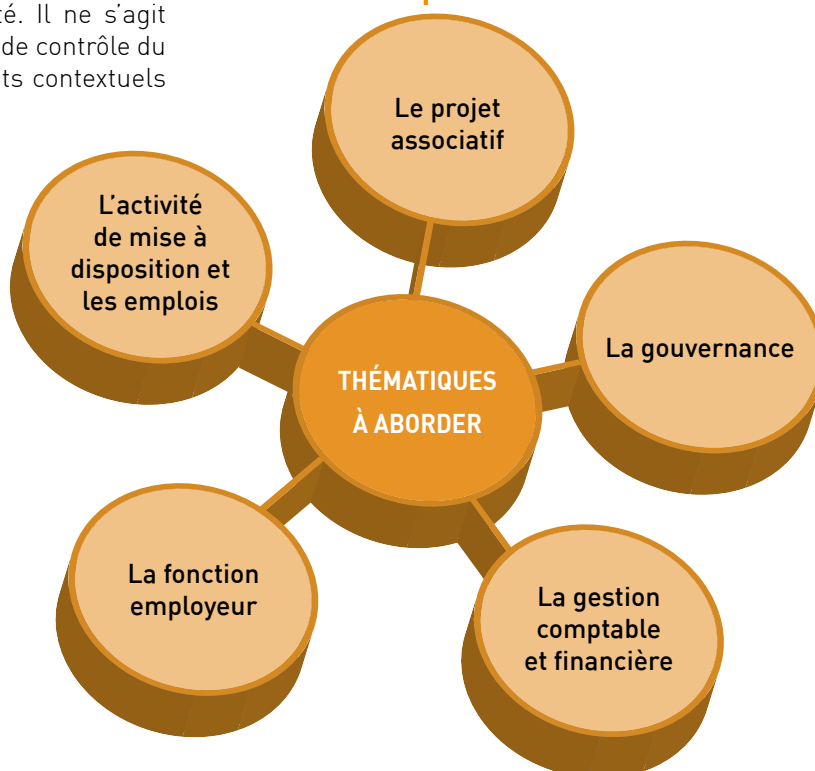
Les modalités de suivi peuvent prendre des formes diverses en fonction des moyens engagés dans cette démarche :

- 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.