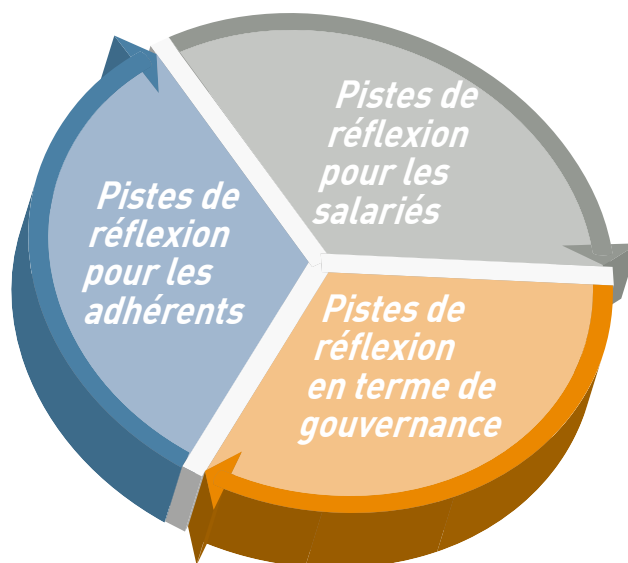


CONSEILLER UN GE DANS SON FONCTIONNEMENT ET SON DÉVELOPPEMENT

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
Un salarié est absent, il se fait remplacer par l'une de ses connaissances	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.
Le GE s'aperçoit que des adhérents versent directement au salarié mis à disposition des frais professionnels	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.
Un salarié refuse un changement d'affectation	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
Une structure fiscalisée souhaite adhérer au GE	<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>
Un membre utilisateur rencontre des difficultés financières et souhaite mettre un terme à la convention de mise à disposition	<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"> ■ 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 ■ 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 ■ Solliciter le versement d'une caution équivalente au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation de l'emploi <p>Le dialogue régulier avec l'ensemble des adhérents est également un moyen efficace pour anticiper ce type de situation.</p>
Un membre utilisateur ne souhaite pas reconduire la convention de mise à disposition	<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"> ■ Qu'ils compensent eux-mêmes le nombre d'heures perdues s'ils ont des besoins en main-d'œuvre équivalents ■ Rechercher un ou plusieurs nouveaux adhérents qui auraient des besoins en main-d'œuvre équivalents <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>Un adhérent a des retards de paiement répétés</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"> ■ Évaluer la situation financière de l'adhérent (plan de trésorerie et budget prévisionnel intégrant le coût de la mise à disposition) ■ Spécifier dans la convention les conditions de règlement des factures ■ Solliciter le versement d'une caution équivalent au montant moyen de 2 ou 3 mois d'utilisation ■ Envoyer la facture avant le règlement des salaires (7 à 10 jours) ■ En cas d'écarts 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 ■ Mettre en place un système de prélèvement automatique ■ Utiliser un tableau de suivi des règlements ■ Ne pas hésiter à relancer rapidement et en direct les adhérents <p>La pédagogie et le dialogue auprès de chacun sont également des facteurs favorisant le bon fonctionnement du dispositif.</p>
<p>Un adhérent rencontre des difficultés relationnelles avec le salarié mis à sa disposition</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"> ■ 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. <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 possèdera une expérience de management de personnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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. ■ Le groupement peut également rechercher des solutions de remplacement du salarié en poste. <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>Le GE met à disposition à temps plein un salarié auprès d'un seul adhérent</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>Une structure adhère au GE sans solliciter de mise à disposition de personnel</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>L'activité du GE diminue, il recherche de nouvelles pistes pour la maintenir ou la développer</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"> ■ 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. ■ Communiquer sur le GE en présentant ses principes de fonctionnement et ses plus-values pour les adhérents et les salariés. <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"> - 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. <p>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.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les collectivités du territoire pour lesquelles le GE peut apparaître comme un outil de cohérence territoriale sur le sport et l'animation. <p>Les adhérents du GE doivent mobiliser leurs réseaux dans cette communication.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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.



Pistes de réflexion en terme de gouvernance

DIFFICULTÉS POUVANT ÊTRE RENCONTRÉES	PISTES DE RÉFLEXION
<p>La gouvernance du GE ne repose que sur un seul adhérent ou sur une seule personne</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"> ■ Prévoir dans les statuts la représentation au conseil d'administration de chaque utilisateur (pour les micro-GE) ■ 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 ■ 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 ■ Appliquer les règles de bonne gouvernance qui conviennent à toutes associations : <ul style="list-style-type: none"> - Repérer précisément les tâches à effectuer - Préparer, planifier, distribuer les rôles de chacun - Mettre en place des outils de gestion et des procédures qui facilitent le fonctionnement du GE (mail, tableaux de suivi, planning partagé sur Internet...) - 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...) - Intégrer les nouveaux usagers au fonctionnement du GE - Anticiper le <i>turn-over</i> des bénévoles en intégrant de nouveaux administrateurs potentiels et en prévoyant une période de transition et de transmission - 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 - S'appuyer sur un règlement intérieur précisant la nécessité de l'implication de chacun
<p>Le GE ne parvient pas à renouveler ses administrateurs</p>	<p>Comme toute association, le GE ne peut poursuivre son activité sans administrateur. Deux solutions apparaissent :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prévoir un préavis en cas de démission des administrateurs actuels pour rechercher de nouveaux administrateurs en s'appuyant sur les préconisations précédentes ■ 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 <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>

