

ACCOMPAGNER LA CRÉATION D'UN GE

Cette partie propose aux prescripteurs et acteurs de l'accompagnement à la création d'un GE des outils pratiques et méthodologiques ainsi que des fiches thématiques. Toutes les étapes du processus de création sont présentées et comportent de nombreux éléments concrets pour leur mise en œuvre :

- Analyse territoriale préalable à une démarche d'accompagnement.
- Évaluation de l'opportunité d'un projet de création d'un GE.
- Diagnostic des besoins en accompagnement de porteurs de projet.
- Mise en place d'un parcours d'accompagnement personnalisé de porteurs de projet.
- Accompagnement sur la faisabilité et la mise en œuvre de la création d'un GE.

LEVER LES FREINS À LA CRÉATION D'UN GE EN MOBILISANT DES LEVIERS PERTINENTS

Les GE apportent de nombreux avantages aux structures présentant des besoins de main-d'œuvre sans toutefois disposer en interne des ressources suffisantes (humaines, financières, techniques) pour porter à elles seules un ou plusieurs emplois.

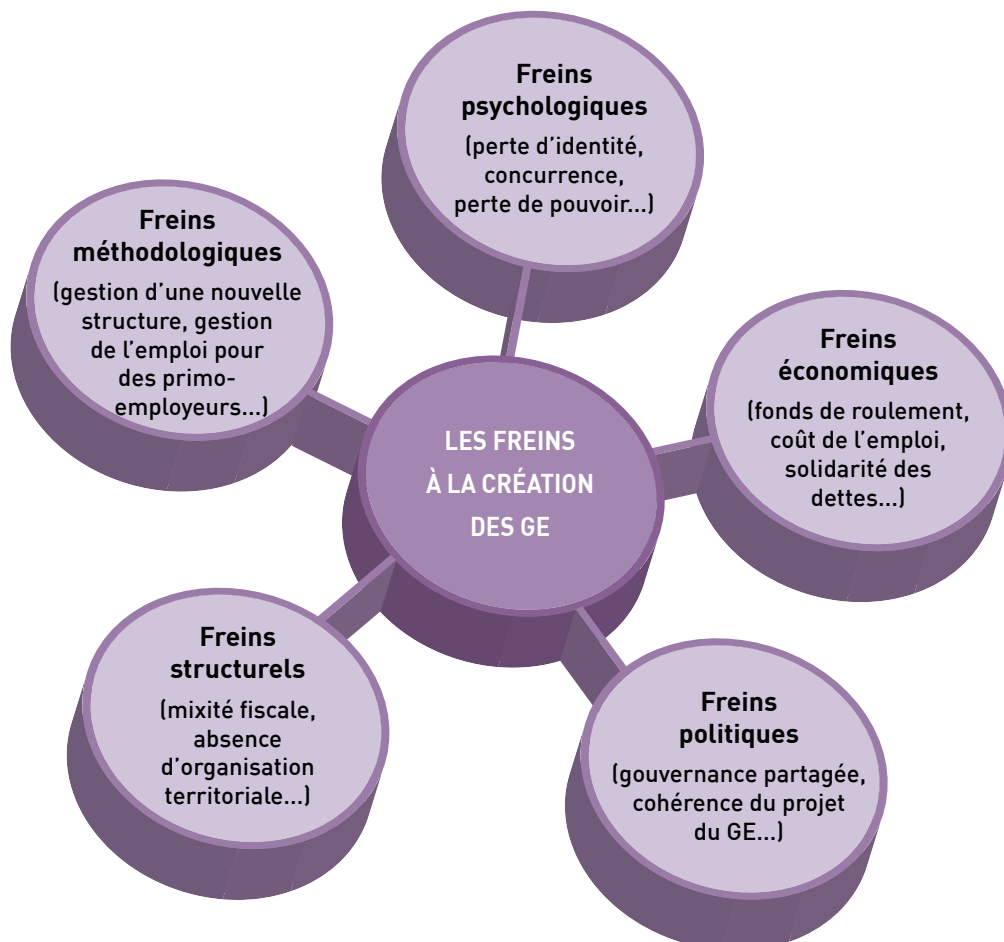
Cependant, le dispositif est fondé sur certains principes spécifiques qui peuvent freiner les porteurs de projet. Afin de faciliter le « passage à l'acte », une analyse des principaux freins à la création de GE semble nécessaire. Elle permet d'apporter des éléments de réflexion et d'identifier les leviers à mobiliser.

Des extraits de monographies, issus d'entretiens avec des responsables de GE existants, en téléchargement sur www.avise.org, permettent d'appuyer cette analyse et de mettre en évidence les expériences et les bonnes pratiques observées sur le terrain.

Chaque frein, comme chaque levier, a une incidence différente sur les projets de création en fonction :

- Des porteurs du projet (leurs besoins, leurs motivations, leurs expériences, leurs moyens).
- Du projet.
- Des solutions apportées.

Les thématiques abordées peuvent être schématisées de la façon suivante :



Les freins et leviers culturels et psychologiques

► La crainte de ce dispositif

Les principaux freins à la création de GE sont issus d'un manque de connaissance de ce dispositif de partage d'emploi.

Certains principes sont ainsi mal perçus par les porteurs de projet qui peuvent émettre des réticences à se constituer en GE.

► La perte d'identité perçue par les structures entrant dans le GE

Le GE peut apparaître comme une entité juridique qui donne aux structures l'impression de « fusionner » entre elles. Il peut apparaître un sentiment de perte d'autonomie et d'identité.

Le GE n'a cependant pas pour fonction de se substituer à ses adhérents en matière d'élaboration de projets d'activité ou d'animation du territoire.

Leviers à mobiliser

- Diffusion de support de communication présentant les plus-values apportées par le dispositif
- Organisation de réunions d'information ou de colloques autour de la création de GE
- Accueil et information de structures à la recherche de solutions créatrices d'emplois

► Le manque de culture commune

La création d'un GE nécessite que les adhérents s'entendent sur les modalités de partage des salariés, sur les compétences et les incidences financières.

La réussite de la mise en œuvre d'un outil ou d'un projet commun repose ainsi en partie sur les liens de confiance entre les porteurs de projet. Si le GE trouve son origine dans une coopération antérieure, il sera d'autant plus simple de définir des valeurs communes et partagées entre les membres.

Leviers à mobiliser

- Accompagnement à la conception du projet et d'objectifs partagés
- Mise en évidence et appui sur les liens de confiance déjà existants
- Présentation de l'outillage qui permettra de structurer et d'objectiver la relation entre les membres (statuts, règlement intérieur, planning du partage de l'emploi...)

► La concurrence entre structures membres, principalement sur la fonction d'entraîneur sportif

Le milieu sportif évolue sur les bases d'une concurrence entre les clubs axés sur une pratique compétitive. Ce constat peut être un frein, notamment sur des postes d'entraîneur, qui s'accroît avec l'élévation du niveau sportif. Les structures de jeunesse sont logiquement moins confrontées à cette situation.

Dans certains cas, l'entraîneur peut être au cœur de certaines suspensions :

- Une partialité envers l'un des clubs usagers.
- Le partage, le transfert de certains « secrets de fabrication ».

La neutralité peut ainsi être remise en cause, notamment si l'entraîneur a exercé antérieurement dans l'un des clubs.

Leviers à mobiliser

- Appui à l'objectivisation du niveau de concurrence réel
- Recherche de mixité des métiers et/ou des secteurs d'activité
- Formalisation d'une charte déontologique
- Rédaction de fiches formalisant les missions du salarié entre chaque utilisateur

► La crainte de la perte de la fonction employeur dans le cas du partage d'un salarié

Des structures hésitent parfois à adhérer à un GE, de crainte que la fonction employeur soit en totalité transférée sur le groupement.

Il est important de rappeler à l'adhérent que c'est lui qui définit la mission du salarié et qui



l'évalue. Il conserve donc une part importante de la fonction employeur en tant que responsable des conditions d'exécution du travail. Même si un certain nombre de fonctions relève de la responsabilité exclusive du groupement, elles font en réalité l'objet de discussions entre l'adhérent et le groupement (exemple : les périodes de départ en congés).

Leviers à mobiliser

- Clarification des rôles de chacun pour une validation partagée de la Gestion des ressources Humaines (GRH)
- Élaboration de conventions précisant les modalités de la mise à disposition

Les freins et leviers politiques

► La difficulté pour les fondateurs de définir un projet cohérent et partagé

Il est fréquent qu'un groupement se constitue autour de besoins individuels de main-d'œuvre. Il ne repose donc pas forcément sur un projet commun de filière et/ou de territoire. Des limites peuvent exister lorsque :

- L'activité de l'utilisateur diminue et que cela impacte ses besoins de main-d'œuvre.
- L'adhérent ne dispose plus des ressources financières nécessaires pour la prise en charge du coût de la mise à disposition.

Il est nécessaire, à la création du GE et à l'arrivée de nouveaux membres, de s'assurer que l'emploi s'inscrit bien dans un projet associatif structuré. Le GE peut alors conditionner l'adhésion à l'élaboration d'un projet individuel du futur membre.

Dans d'autres cas, le GE s'inscrit comme un outil de développement et de structuration territoriale des activités. Les adhérents sont réunis autour d'un projet et d'objectifs communs.

Leviers à mobiliser

- Déclinaison auprès des membres d'un projet de développement territorial porté par une tête de réseau
- Accompagnement à la définition de projets viables
- Renforcement de la cohérence du projet de création en termes de :
 - Bassin d'emploi sur lequel se situent les membres

- Homogénéité des membres (structuration, taille, etc.)

► La difficulté à définir une gouvernance démocratique, équitable et durable

La gouvernance est notamment dépendante de la taille du groupement :

- Dans les micro-GE, le conseil d'administration est généralement composé de la totalité des adhérents. Cette organisation assure une implication de chacun dans la vie du groupement et renforce la cohérence de son fonctionnement.
- Dans les grands GE, au nombre d'adhérents élevé, l'implication de chacun dans la gouvernance est variable. Cette communication est parfois rendue difficile par le nombre d'acteurs et leur dispersion géographique.

Leviers à mobiliser

- Travail collectif d'appui à la définition du projet
- Élaboration des statuts et règlement intérieur renforçant l'implication des membres
- Communication du GE vers les adhérents sur ses objectifs, son fonctionnement, ses actions...

Les freins et leviers économiques

► La constitution initiale d'un fonds de roulement

Comme toute entreprise, le GE est en effet confronté à des besoins en trésorerie pour démarrer son activité. Des décalages peuvent apparaître entre le paiement des charges supportées par le GE (salaires, cotisations sociales obligatoires, frais de structure, etc.) et le règlement des factures par les membres. Il est donc nécessaire de constituer un fonds de roulement.

Cet élément peut représenter un frein à la création, notamment pour des structures jeunes ou de petite taille qui n'ont pas les moyens d'avancer les besoins en trésorerie d'une nouvelle structure.

Leviers à mobiliser

- Avance en compte courant des membres
- Création d'un fonds associatif avec droit de reprise
- Recherche de subventions publiques

- Sollicitation du réseau France Active et des autres structures de la finance solidaire
- Élaboration d'un plan de trésorerie

► Le coût de l'emploi et les frais de fonctionnement du GE

Le projet de mutualisation d'emploi est souvent envisagé comme un outil permettant la réduction de coûts. Cela peut induire que les frais de gestion du GE ne soient pas identifiés en amont, ce qui fragilise le modèle économique de la structure au démarrage de l'activité.

Le coût de l'emploi dans un GE peut, en effet, être plus élevé en raison des charges de structures et des charges fiscales pesant sur le groupement.

S'ajoutent ainsi au coût de l'emploi les charges de fonctionnement du groupement (permanents, locaux, assurances, téléphone, provisions, etc.).

L'obtention d'aides aux postes favorise le démarrage de l'activité du groupement ; le GE devra rester toutefois vigilant et anticiper la fin de ces aides.

Leviers à mobiliser

- Élaboration d'un budget prévisionnel pluriannuel
- Définition d'un système de facturation des frais
- Recherche de subventions publiques

► La solidarité des adhérents face aux dettes sociales

Les membres du GE sont solidairement responsables des dettes sociales du GE. Cet élément est généralement vécu comme un frein important à la création, tant économique que psychologique.

Les porteurs de projet le surmontent de la façon suivante :

- La confiance entre les porteurs du projet, les relations personnelles, l'antériorité des associations et la culture commune sont des facteurs importants du passage à l'acte de la création du GE.

- La représentativité de chaque membre dans le conseil d'administration contribue à générer cette confiance. Elle assure une transparence et une communication sur la gestion financière auprès de tous les adhérents.

Dans les grands GE départementaux ou régionaux qui comptent plusieurs dizaines d'adhérents, cette organisation n'est pas réalisable.

Toutefois, dans ce type de groupement, il existe du personnel permanent en charge de sa gestion financière et administrative. Le risque est également limité car il est réparti sur un grand nombre d'adhérents, contrairement au cas d'un micro-GE.

Dans tous les cas, il est conseillé de mettre en place des outils permettant de suivre le fonctionnement du GE.

Leviers à mobiliser

- Définition des modalités de la solidarité dans les statuts et de sa mise en œuvre concrète dans le règlement intérieur
- Communication sur la limite de cette solidarité
- Vérification en amont de la solvabilité des membres souhaitant adhérer au GE
- Constitution d'un fonds de solidarité
- Formalisation d'une convention de mise à disposition ou d'un règlement intérieur prévoyant un temps de retrait du GE suffisant pour rechercher des solutions compensatoires
- Mise en place d'un suivi rigoureux de la facturation et des outils adaptés

Les freins et leviers structurels

- La complexité des différents dispositifs de mise à disposition de personnel et la méconnaissance des risques, obligations et des solutions adaptées

Les porteurs de projet avouent généralement leur méconnaissance juridique et fiscale du prêt de main-d'œuvre et les risques encourus si certaines règles ne sont pas respectées. Le GE pose un cadre légal du prêt de main-d'œuvre et présente un caractère sécurisant.



Leviers à mobiliser

- Communication sur les risques encourus, notamment le délit de marchandage
- Éclaircissement des différences entre les dispositifs

► L'absence d'organisation homogène du financement des GE dans les champs étudiés

Les porteurs de projet admettent également disposer de peu de visibilité sur les aides auxquelles ils sont éligibles.

D'une façon générale, il existe deux types d'aides :

- Des aides spécifiques aux GE (étude de faisabilité, aide à la création, aide à la structuration, aide au fonctionnement). Elles ont un caractère d'incitation et permettent de valoriser le dispositif des GE.

Dans le secteur sportif, il existe des aides spécifiques issues du Centre national pour le développement du sport (CNDS).

- Des aides à l'emploi associatif

Leviers à mobiliser

- Analyse territoriale permettant d'identifier les aides financières auxquelles peuvent prétendre les groupements
- Orientation vers les partenaires potentiels du territoire
- Accompagnement au montage de dossier de demande de subvention

► La mixité fiscale

Les GE sont assujettis à la TVA dès lors qu'au moins un de leurs adhérents est lui-même soumis à la TVA.

Ils sont soumis au droit commun concernant les impôts commerciaux. Ils bénéficient toutefois des exonérations et franchises de base applicables aux organismes à but non lucratif.

Certains porteurs de projet estiment que cela peut limiter la création ou le développement de certains GE, notamment lorsqu'il existe des besoins communs au sport, à l'animation, au tourisme et à l'environnement, comme cela peut être le cas dans le nautisme.

Leviers à mobiliser

- Analyse du caractère désintéressé, ou non, de la gestion du groupement et du caractère lucratif de son activité
- Études de faisabilité permettant de peser le ratio « bénéfiques/risques », en fonction de la mixité fiscale des structures souhaitant adhérer au groupement

► La perception par les collectivités des risques qu'elles encourent (application de la convention collective, solidarité des dettes sociales,...)

Les collectivités territoriales peuvent émettre des réticences à adhérer à un GE en raison du principe de solidarité des dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires, au même titre que les autres adhérents de droit privé.

Leviers à mobiliser

- Définition des modalités de la solidarité spécifiques aux collectivités dans les statuts et de sa mise en œuvre concrète dans le règlement intérieur
- Communication sur la limite de cette solidarité
- Constitution d'un fonds de solidarité
- Mise en place d'outils de gestion et de suivi

► Une méconnaissance des accompagnateurs et des outils existants

Les porteurs de projet soulignent des difficultés à repérer les ressources du territoire en termes de réseaux et d'accompagnateurs potentiels.

Les niveaux d'appui sont en effet divers en fonction des territoires. L'aide apportée va d'une simple information (individuelle ou collective) sur les GE à un accompagnement personnalisé avec une mise à disposition d'outils.

Leviers à mobiliser

- Information sur les dispositifs et les structures d'accompagnement auxquels les porteurs de projet peuvent s'adresser sur le territoire

- Mise en place d'une organisation territoriale pour faciliter l'identification des rôles de chacun dans l'accompagnement

Les freins et leviers méthodologiques

► La gestion d'une nouvelle structure

La création d'une nouvelle structure peut apparaître comme un frein pour des bénévoles associatifs, en raison de la représentation du temps nécessaire à la gestion de cette nouvelle structure.

Cependant, le GE doit être appréhendé comme un outil dont la gestion ne doit pas représenter une charge de travail contraignante dans les micro-GE. Il est ainsi essentiel de définir, en amont de la création, une organisation claire et efficace et une gestion souple du GE.

Dans les GE de taille plus importante, ce sont généralement des permanents qui prennent en charge la gestion de la structure.

Leviers à mobiliser

- Accompagnement à la gestion et à l'organisation du GE dans un objectif d'efficacité et de souplesse
- Mise en place d'un *turn-over* entre les adhérents dans la gestion des micro-GE
- Externalisation de la gestion comptable et/ou sociale du groupement

► La gestion sociale de l'emploi pour les adhérents n'étant pas eux-mêmes employeurs

Pour les associations portant déjà un emploi, cet élément n'est pas un frein puisqu'ils estiment que la gestion sociale de l'emploi est transférée pour partie au GE. Dans les autres cas, cette difficulté peut être surmontée par la mise en place d'outils de suivi.

Leviers à mobiliser

- Suivi des conventions de mise à disposition
- Mise en place d'un relevé des heures effectuées
- Suivi de la facturation
- Externalisation de la gestion sociale (paye, déclarations)

► L'organisation du partage de l'emploi

Dans le cas des éducateurs sportifs et des animateurs, les porteurs de projet soulignent les difficultés liées à l'organisation des plannings des salariés. Les besoins des utilisateurs peuvent se chevaucher.

Il ne semble pas exister de solution spécifique, mais il faut avant tout :

- Une bonne évaluation des besoins de chacun
- De l'anticipation pour que chaque utilisateur puisse s'adapter au mieux
- Du dialogue afin d'atteindre les compromis qui permettent de répondre aux différentes exigences

La disponibilité des installations et les déplacements liés aux différentes missions sont également à prendre en compte.

Leviers à mobiliser

- Clarification des besoins de chaque adhérent
- Définition d'un planning annuel prévisionnel
- Recherche de complémentarité entre les utilisateurs d'un même salarié
- Définition et suivi de parcours de développement des compétences et des qualifications des salariés

