

MIEUX CONNAÎTRE LA MUTUALISATION DES EMPLOIS POUR ÊTRE ACTEUR DE SES CHOIX

LA SYNTHÈSE



AVANT-PROPOS

De plus en plus d'associations de notre branche sont confrontées à la nécessité de mutualiser un ou plusieurs emplois. Afin d'éclairer la situation, la CPNEF a souhaité, au travers de l'intervention de l'Observatoire et avec le soutien du groupement CIRESE – SISIPHE - CHORUS :

- Réaliser un état des lieux du partage de l'emploi dans la branche (formes d'organisation et type d'emplois concernés),
- Identifier les différentes formes possibles de partage de l'emploi au sein et à l'extérieur de la branche, et les « conditions favorisantes » de la mise en œuvre de ces différentes formules,
- Procéder à une analyse comparative critique des différentes formes en cernant les accompagnements possibles et nécessaires.

Etant donné la grande diversité des contextes locaux et des situations particulières que vivent les associations, la volonté de la CPNEF, en engageant ce travail, n'a pas été de définir une position sur la pertinence ou non de solutions de partage de l'emploi. L'objectif du document suivant est plutôt de proposer un **ensemble de repères à l'intention des acteurs associatifs (responsables associatifs et salariés) confrontés à cette question**, que celle-ci leur soit imposée par les financeurs ou qu'au contraire, elle résulte d'une démarche volontaire en vue de consolider le projet associatif ou de pérenniser et qualifier les emplois de la branche.

Ces repères doivent permettre de mettre en place une formule concertée, viable dans le temps et moteur d'une politique des ressources humaines structurée et d'un développement du dialogue social.

Il ne s'agit donc pas d'un argumentaire en faveur du partage de l'emploi mais plutôt :

- **D'être en mesure de juger si la mise en place d'une formule de partage de l'emploi est pertinente** selon les contextes : proximité géographique et en terme de projet des associations concernées, postes aisément mutualisables, prise en compte des coûts supplémentaires engendrés par la mutualisation¹, solidité financière des associations, maturité en terme de gestion des ressources humaines, volonté des salariés de consolider leurs emplois ou de bénéficier de parcours professionnels prospectifs, ...
- **D'accompagner au mieux la mise en place du partage de l'emploi** pour qu'elle se fasse dans les meilleures conditions possibles, qu'elle soit préparée en collaboration tant avec les financeurs, qu'avec les associations et salariés concernés, et qu'elle puisse être l'occasion d'améliorer les conditions d'emploi des salariés, de développer les parcours professionnels au sein de la branche, et de consolider le projet social des associations sur leur territoire.



Joëlle GARELLO,
Présidente de la CPNEF.



Anne LE RESTIF,
Vice-Présidente de la CPNEF.

1 - Il ressort en effet des monographies réalisées au cours de cette étude que la motivation première ne doit pas être les économies d'échelle puisqu'il semble que les mutualisations engendrent par ailleurs des coûts supplémentaires : temps de réunion de préparation et de coordination, accompagnement à la mise en place de la formule retenue, usage d'emplois plus spécialisés et plus qualifiés, ...

QU'EST-CE QUE LE PARTAGE DE L'EMPLOI

Initié au départ au niveau du secteur agricole, l'emploi partagé concerne désormais tous les secteurs d'activité et l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Le secteur du lien familial et social n'échappe pas à cette tendance.

Souvent envisagé sous la pression des financeurs, l'emploi partagé peut néanmoins répondre à d'autres motivations : souci de concilier sécurité et flexibilité, souhait de se regrouper en vue de mettre en commun des moyens, voire de mettre en oeuvre un projet de développement partagé.

A minima, la question du partage de l'emploi requiert l'élaboration de politiques ciblées et maîtrisées dans leurs effets, que ce soit sur la dynamique et le projet associatif, la qualité des interventions, la pérennisation et la qualification des emplois de la branche, en termes de GRH, et d'un point de vue financier.

Mutualisation est un néologisme, construit sur le terme de mutualité, qui désigne toute « forme de prévoyance volontaire par laquelle les membres d'un groupe, moyennant le seul paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement contre certains risques ou se promettent certaines prestations ».

Le terme de mutualisation est assimilé à la notion de partage, de collaboration, d'entraide... **La mutualisation est envisagée comme une synergie entre des structures, permettant la mise en commun de moyens divers.** Les structures en tirent des bénéfices réciproques, sans vivre aux dépens des autres.

La mutualisation vise en effet à créer des synergies entre structures par la mise en commun de compétences, à unir ses ressources à plusieurs et optimiser ses moyens. La mutualisation peut rester informelle lorsqu'il s'agit d'échanger des idées, des réflexions ou des pratiques. Mais concernant d'autres dimensions, la mutualisation peut donner lieu à de nouvelles formes d'emploi et nouvelles organisations du travail.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail, aux contours évolutifs, ne cessent de se renouveler. Elles remettent en cause les contours de l'emploi salarié tel qu'apparu dans le cadre de la société industrielle : un salarié, un employeur, un contrat et un lieu d'exercice unique, une durée à temps plein, ... cadre qui s'est largement assoupli. Dans ces nouvelles organisations, deux modes émergents sont identifiés :

Les modèles coopératifs : Ils donnent une dimension particulière à la création d'activités ou d'entreprises, sous une forme, alliant performance et reconnaissance des composantes capitales à la vie de l'entreprise, notamment ses salariés et ses usagers. Ils portent en eux trois spécificités essentielles :

- l'obligation de repenser les organisations précédentes avant de les redéployer,
- l'apport de réflexion et de sens sur le poids et l'impact des organisations humaines sur les organisations économiques au sein de l'entreprise,
- l'apport de choix – choix sociaux, économiques, solidaires, mais aussi d'implication, choix de la société du travail dans laquelle chacun a le souhait d'exister

Les modes mutualisants, comme le Groupement d'Employeurs. Ils répondent parfaitement aux problématiques d'emploi partiel, séquentiel, éclaté, saisonnier, de besoins de compétences spécifiques ; ils peuvent également répondre à des dynamiques stratégiques de type économique ou liées au partage de matériels ou d'objectifs (GIE), d'utilité publique (GIP), de dimension européenne (GEIE), indépendantes (multisalarial, pluriactivité, portage salarial) ou collectives (GE, GIE, GEIE, GIP...)

Dans les formes de mutualisation de l'emploi, sont identifiées plus particulièrement dans le champ de l'économie sociale les déclinaisons suivantes :

- des conventions bipartites de mise à disposition de salariés sous certaines conditions, entre deux structures,
- une concertation en vue d'additionner plusieurs contrats de travail pour un salarié qui garde un lien contractuel avec chaque structure mais qui voit ainsi son temps de travail élargi et sécurisé,
- une mutualisation qui peut aussi aboutir à la création d'une nouvelle structure juridique qui fédère les parties prenantes entre elles et devient le socle de nouvelles collaborations : groupements d'employeurs.

Dans ces différentes formes de la mutualisation de l'emploi, les acteurs se rapprochent et mettent en commun des moyens de manière de plus en plus « intégrée » jusqu'à porter une structure ensemble mais ils restent une entité propre et se « divisent une compétence en plusieurs portions ».

Or, le terme de mutualisation peut renvoyer dans les esprits à des formes plus abouties de rapprochements et laisser entendre des regroupements de services, d'emplois. **Dans les dynamiques actuelles, la mutualisation est souvent entendue comme une réponse favorisant les économies d'échelle.** Ce mouvement entrepris depuis des années dans le secteur marchand est aujourd'hui à l'œuvre dans les secteurs associatifs (associations multi gestionnaires, groupements de coopération sociale et médico sociale, ...). **Derrière ces formes de mutualisation des emplois, le concept de partage n'est plus réellement le concept de référence.**

Dans le contexte actuel d'un marché de l'emploi de plus en plus émietté et précaire, la mutualisation des emplois semble réconcilier le besoin de stabilité pour les salariés et la nécessité de flexibilité pour les employeurs. **Dans le champ de l'économie sociale et solidaire, la mutualisation apparaît comme une réponse possible à la fragilité financière des associations, au maintien de la qualité de leurs interventions et un soutien à leur développement.**

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude a été confiée au regroupement des cabinets CIRESE, SISIPHE, CHORUS et réalisée en collaboration avec le comité de pilotage de l'Observatoire emploi formation de la branche.

Elle s'est déroulée en trois temps :


- Une analyse documentaire des informations disponibles à l'intérieur et à l'extérieur de la branche concernant le partage de l'emploi,
- La réalisation de 12 monographies auprès de structures intervenant sur le lien social et familial (Centres Sociaux, Structures Petite Enfance,...) s'étant engagée dans la mise en place de solutions d'emploi partagé,
- L'élaboration, dans le cadre du groupe de pilotage de l'observatoire, d'un ensemble de « préconisations » à l'intention des structures du lien familial et social.

Le choix des 12 structures constituant l'échantillon des monographies s'est appuyé sur trois critères:

- la diversité des formules juridiques utilisées au titre de l'emploi partagé,
- les types d'emplois concernés, avec une attention à prendre en compte aussi bien des métiers existants au sein des centres sociaux que dans les équipements petite enfance,
- le choix d'expériences mises en oeuvre sur différentes régions de France.

TYPE DE FORMULE	IMPLANTATION	TYPES D'EMPLOIS CONCERNÉS
Salarié multi-employeur	Aquitaine	Direction, Comptable, animateur ados en centre social
Salarié multi-employeur	Rhône-Alpes	Conseillère en Economie sociale et familiale en centre social
Salarié multi-employeur	Nord-Pas-de-calais	Responsable des ressources humaines en centre social
Mise à disposition	Aquitaine	Comptable par une fédération de centres sociaux
Convention de coopération	Nord-Pas-de-calais	Animateurs et intervenants en centres sociaux
Association multi-gestionnaire	Nord-Pas-de-calais	Fonctions supports (siège) et tous types de personnels centres sociaux et équipements petite enfance
Association multi-gestionnaire	Pays de Loire	Fonctions supports (siège) et tous types de personnels équipements petite enfance
Groupements d'employeurs	Bretagne	Fonctions supports partagées, puis sur les équipements, puis tous types d'emplois en centres sociaux.
Groupements d'employeurs	Poitou-Charentes	Fonctions supports (siège) et tous types de personnels centres sociaux et équipements petite enfance
Groupements d'employeurs	Poitou-Charentes	Information /communication puis comptable puis poste d'animation
Groupements d'employeurs	PACA	Comptable, puis informaticien, puis agent de maintenance et d'entretien intervenant sur des centres sociaux
Groupements d'employeurs	Rhône-Alpes	Fonctions supports (siège) et tous types de personnels équipements petite enfance



Les éléments précédés de ce signe  sont issus de l'analyse des douze expériences de mutualisation dans notre branche.

Ils sont donc le reflet du ressenti des personnes interrogées (salariés, administrateurs, ...) sur la situation qu'ils vivent et ne sauraient être exhaustifs.

LES FACTEURS A L'ORIGINE DU PARTAGE DE L'EMPLOI

Si la nécessité économique est souvent un moteur qui oblige les « organisations » à s'emparer des « dispositifs de mutualisation », d'autres dynamiques sont également présentes et favorisent ce type d'initiatives :

- Travailler à plusieurs dans une dynamique d'échange et d'émulation, ou bien de motivation à se constituer en force collective pour plus de reconnaissance et d'aide,
- Répondre à un besoin de compétence que seul un employeur ne peut « se » financer en fidélisant le salarié avec une durée de travail « suffisante »,
- Préserver les compétences et trouver des solutions alternatives pour les conserver,
- Soutenir la fonction employeur et la gestion des ressources humaines pour des structures qui ne sont pas outillées pour répondre aux enjeux de cette fonction,
- Favoriser le maintien du lien social et de la vitalité de l'espace rural,
- Répondre à un besoin structurel de secteurs d'activité de temps très partiels en veillant à offrir aux salariés des durées de travail plus importantes et en luttant contre la précarité des situations,
- Maintenir ou développer des pans d'activité au sein des organisations en les mutualisant pour éviter l'externalisation,...

Les démarches de mutualisation sont par nature liées à une dynamique territoriale, les structures s'associant sur un partage d'emploi doivent se trouver dans un périmètre géographique proche pour que l'opération soit réalisable. De cette manière, l'ancrage local devient une source de développement social et économique et le soutien à la mutualisation apparaît aujourd'hui comme une des nouvelles formes d'aide à l'emploi et d'accompagnement des compétences. Les Collectivités, les institutions et les têtes de réseau l'ont bien compris ces dernières années et se sont saisies de ces démarches, développant des dispositifs de soutien à l'emploi mutualisé particulièrement dans le champ de l'économie sociale, favorisant des démarches de groupements d'employeurs pour favoriser la structuration d'emplois dans des filières professionnelles notamment là où les besoins sont saisonniers ou diffus, ...



L'analyse transversale des expériences de partage de l'emploi étudiées dans le cadre de ce diagnostic, fait ressortir quatre facteurs principaux à l'origine de formules de partage de l'emploi :

- Une « pression » des financeurs qui, par leur cadre de travail ou leur demande, pousse les structures à mettre en place une formule de partage (quelle qu'elle soit : salarié multi employeur, mise à disposition, groupement d'employeurs), pression qui peut aller jusqu'à favoriser les rapprochements d'équipements (formule multi gestionnaire).
- Le constat de besoins en ressources humaines qu'une structure ne peut assumer seule de par le niveau d'expertise demandé. Dans ce cas, le partage de l'emploi se situe le plus souvent du côté de fonctions support (comptable, informatique, gestion des ressources humaines ...) ou de compétences nouvelles et pour laquelle le volume temps n'est pas suffisant pour être attractive pour un professionnel. Là encore les différentes formules juridiques de partage sont mobilisées.
- Des besoins de gérer les remplacements. Ce besoin trouve le plus souvent sa réponse dans la formule du Groupement d'Employeurs, avec une implication des associations utilisatrices dans le parcours des salariés plus ou moins grande, et un risque d'assimilation à de l'intérim plus avantageux d'un point de vue financier.
- Une réflexion quant aux possibilités existantes de dé-précariser certains emplois (animateurs, prof de musique...) et notamment des emplois en temps partiel.

LES EMPLOIS CONCERNÉS PAR LE PARTAGE DE L'EMPLOI

Les fonctions supports sont particulièrement privilégiées par le partage de l'emploi: comptabilité, maintenance informatique, ... A l'analyse, il apparaît que cela tient à trois raisons principales :

- Ces fonctions sont facilement externalisables,
- Les interactions de ces fonctions supports avec les environnements de travail sont « relative-ment » limitées et elles s'appuient, quels que soient les contextes, sur le recours aux mêmes techniques,
- L'existence en interne de ces fonctions supports rendue possible par la formule de partage contribue à la qualité du projet et de son animation en contribuant à recentrer les autres salariés sur leur cœur de métier.

Les emplois cœur de métier sont a priori plus délicats à développer en emploi partagé :

- Les structures semblent plus en retrait : elles mettent en avant la difficulté de partager dans la mesure où leur besoin du professionnel se situe sur les mêmes temporalités,
- Plus l'emploi est en interaction avec l'environnement, les publics, les partenaires...plus il est difficile de multiplier les sites d'intervention. Dans ce cas, les formules favorisant les remplacements sont vécues avec moins de réticence par les structures utilisatrices.

Néanmoins, des emplois cœurs de métier peuvent être partagés ou plutôt portés dans le cadre de conventions de coopération, d'associations gestionnaires ou de groupements d'employeurs, dans lesquelles, et notamment dans les deux derniers cas, les emplois sur le cœur de métier et autres bénéficient d'une politique ressources humaines particulièrement structurée.

LES ATOUTS ET LES LIMITES DE L'EMPLOI PARTAGÉ

Des effets positifs au plan du projet et du point de vue des ressources humaines

Quand les démarches de partage de l'emploi sont accompagnées et portées, elles produisent des effets intéressants sur :

- l'affirmation des valeurs des associations et leur mobilisation autour d'un projet,
- la qualité des interventions,
- le poids politique et la reconnaissance des associations.

En outre, quand le partage de l'emploi se traduit par une « externalisation » de fonctions supports, il favorise la mobilisation des associations sur leur cœur de métier.

Les effets des démarches de partage de l'emploi sont particulièrement forts du point de vue de la gestion des ressources humaines :

- Les formules de partage favorisent la mobilisation d'une compétence que la structure ne pourrait assurer seule, particulièrement pour les petites structures.
- Quelle que soit la formule de partage, le salarié qui « s'épanouit » dans cette formule est un salarié qui privilégie le contenu de l'emploi, la diversité et la richesse des activités, et met en avant ces critères avant le besoin d'appartenance à une équipe. Ce professionnel développe de grandes capacités d'adaptation et d'organisation. Elle nécessite de la part du professionnel de développer son expertise mais aussi son analyse des situations et des contextes pour adapter son intervention.

- Pour certains des professionnels rencontrés, cette formule du partage est un choix dans lequel ils se retrouvent, pour d'autres elle présente des avantages pour compléter leur temps de travail et construire leur parcours professionnel.
- Les formules d'association multi gestionnaires ont des effets leviers particulièrement puissants en termes de qualité d'intervention des professionnels, mais aussi dans leur capacité à permettre le développement d'une véritable politique des ressources humaines, avec de la mobilité, de la formation, de la gestion de carrière, ...

Ces effets méritent d'être tout particulièrement soulignés. Ainsi, le partage de l'emploi permet de faire vivre et qualifier des fonctions support (GRH, comptabilité,...) avec en règle générale des effets positifs au plan social et notamment à l'échelle de grosses structures :

- stabilité de l'emploi
- niveau de qualification des personnels, parcours professionnels (plans de formation), aménagement choisi du temps de travail, remplacements
- diminution du turn over.

Néanmoins, et nous ne saurions trop y insister, l'emploi partagé requiert en règle générale des compétences supplémentaires de la part des salariés, et notamment quand ces derniers doivent intervenir sur plusieurs structures, équipements ou territoires. Le salarié doit alors pouvoir faire preuve d'adaptabilité en fonction des contextes, d'importantes capacités relationnelles, d'une bonne capacité à organiser son travail...Mais néanmoins, et y compris dans ce dernier cas, le partage de l'emploi a tendance à favoriser la construction par le salarié d'un véritable parcours professionnel, sa spécialisation et contribue à qualifier sa fonction.

Des écueils inhérents aux différentes formules de partage de l'emploi

Les différentes formules se heurtent aux mêmes écueils si le projet de partage de l'emploi n'est pas porté par l'ensemble des employeurs utilisateurs, si la démarche n'est pas accompagnée et l'implication dans le parcours du professionnel n'est pas partagée :

- Du côté du salarié, une difficulté à se situer dans son emploi, une implication moindre autour du projet de la structure, un éventuel sentiment d'isolement.....voire un délitement de la relation employeur / salarié
- Du côté des structures, des effets bénéfiques moindres, le sentiment de fonctions juxtaposées voire à côté de la vie quotidienne de la structure, de la dynamique d'équipe et, in fine, du projet associatif.

Certaines des formules présentent certaines fragilités qui leurs sont propres : une accessibilité réduite aux droits à la formation et une précarité du salarié si un employeur se désiste pour la formule du salarié multi salarial. Le montage n'est pas nécessairement simple pour la formule de mise à disposition mais le portage par un employeur donne une certaine unité dans la gestion des droits du salarié ainsi que le Groupement d'Employeurs qui offre une certaine garantie au salarié.

En outre, il existe un risque fort, dans le cas des associations multi gestionnaires et des groupements d'employeurs, quand les liens entre la structure porteuse et les membres fondateurs et/ou bénéficiaires s'étiolent, que se substituent à des relations fédératives autour d'un projet, des relations de types commerciales qui, à terme, peuvent fragiliser l'emploi...

Enfin, la spécificité du milieu rural est à prendre en compte sur au moins deux aspects :

- La question de la mobilité qui nécessite une vigilance particulière, tant pour les salariés (dans leur organisation du travail, pour la prise en compte de leurs temps et frais de déplacement ...) que pour les employeurs (organisation des temps de coordination, prise en charge des frais de déplacement, ...).
- Le fait de travailler ensemble qui semble moins répandu et aisé en milieu rural qu'en milieu urbain.

QUELQUES REPÈRES AVANT DE S'ENGAGER DANS UN PROJET D'EMPLOI PARTAGÉ

A destination des employeurs associatifs

Cinq principes méthodologiques peuvent être observés dans la mise en œuvre de démarches de partage de l'emploi :

- Aborder le partage de l'emploi comme un levier de pérennisation/dynamisation des valeurs, du projet, d'une qualité d'intervention et de renforcement d'une politique des ressources humaines,
- Anticiper sur le contexte des marchés publics et des directives européennes,
- Travailler prioritairement à la définition de la gouvernance du projet et de la solution retenue en vue de garantir la cohésion autour du projet, une prise en compte positive des enjeux territoriaux, un impact social positif pour les salariés
- Partager la fonction employeur, donc la GRH, donc...la stratégie. Dit autrement, il est nécessaire que les structures se donnent les moyens de construire une stratégie claire et prospective tout autant sur le projet que sur les ressources humaines.
- Travailler sans relâche à développer la culture de la mutualisation, à tort assimilée à une perte identitaire ou à une dilution des valeurs du projet ou à une seule mise en commun de moyens humains ou matériels.

Les questions à se poser avant de s'engager dans un projet d'emploi partagé

Question 1 : Quels sont les enjeux de la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation de l'emploi et des compétences pour l'association ?

Cette première question vise à repérer pourquoi l'association s'engage dans un projet d'emploi partagé.

Sur la base d'un repérage des différents enjeux du projet pour l'association, il convient ensuite de hiérarchiser ces enjeux (du principal au moins important).

Exemples d'enjeux du projet pour l'association :

En engageant ce projet, il s'agit de :

- Stabiliser et pérenniser des emplois (exemple : passage d'un CDD en CDI, d'un temps partiel à un temps complet,..)
- Accéder à des qualifications des salariés jusqu'à présent inaccessibles
- Optimiser les effectifs
- Utiliser chaque personnel à sa juste qualification
- Permettre d'incorporer des champs de formation
- Proposer des choix en matière d'organisation et de gestion des temps de travail (Par exemple : en facilitant les remplacements, les passages à temps partiel,...)
- Acquérir plus vite et simultanément des expériences diversifiées (Exemple : en expérimentant différents projets d'animation sur différents territoires)
- Faire grandir des projets de territoires (Exemple : en regroupant des structures autour d'un même projet)
- Développer le(s) projet(s) associatif(s)
- Autre, préciser :

Question 2 : Faut-il utiliser des outils de mutualisation ?

Cette deuxième question vise à cerner dans quelle mesure le recours à des outils de mutualisation est nécessaire.

Il s'agit de cerner s'il se justifie plus particulièrement du point de vue de l'emploi, à des fins de consolidation du projet de l'association ou s'il résulte de la nécessité de beaucoup plus peser dans l'environnement.

ronnement, de manière conjointe avec d'autres structures. A nouveau, il conviendra de hiérarchiser ces différents motifs.

On pourra ainsi se demander si la nécessité d'outils de mutualisation découle d'un des motifs suivants :

- L'emploi traditionnel ne répond pas ou ne répond plus aux besoins des personnes physiques ou/et des personnes morales (Exemple : envie de progresser professionnellement) ?
- Mutualiser est la solution pertinente pour que l'association se stabilise, se pérennise, se qualifie, se développe ?
- Une présence mutualisée sur le territoire est la condition d'un développement économique et social des structures porteuses de services similaires aux nôtres ?

Question 3 : Avec qui partager ?

Cette troisième question vise à engager la réflexion quant aux structures avec lesquelles mettre en œuvre une démarche d'emploi partagé.

On se demandera ainsi si les structures envisagées :

- Sont suffisamment proches en termes d'activités ?
- Sont suffisamment proches géographiquement ?
- Ont des valeurs et des conceptions partagées ?
- Ont une même vision de la politique et de la gestion des Ressources Humaines ?
- Peuvent se mobiliser autour d'une volonté commune de porter la démarche et d'accompagner le(s) salarié(s) dans son(leurs) parcours ?

La réflexion sur ce point permettra de dégager des perspectives de travail avec les structures envisagées pour des démarches d'emploi partagé : concernant les points à clarifier, expliciter, mettre en débat, négocier.....

Les questions à se poser au moment de la définition en commun du projet de partage de l'emploi entre les associations

La série de questions ci-dessous est une trame de travail à l'intention des structures qui s'engagent dans la définition et la mise en place en commun d'un projet de partage de l'emploi.

Il est recommandé, pour chacun des items proposés, de chercher à expliciter en commun avec les autres associations mobilisées, voire avec les partenaires institutionnels concernés, les attendus spécifiques de la solution de partage de l'emploi et ses conditions concrètes de mise en œuvre.

Question 1 : Quelle est la plus value de la solution de partage de l'emploi au plan :

- De la consolidation des projets des structures ? (Exemple : renforcement des fonctions support, embauche d'un intervenant « expert ».....)
- De l'intervention auprès des publics ? (Exemple : amélioration du service rendu)
- De la qualification de l'organisation (mise en œuvre de fonctions support, centrage sur le cœur de métier, nouvelles pratiques de travail, reconnaissance externe,.....) ?
- Du renforcement des politiques des ressources humaines des structures concernées (pérennisation de l'emploi, accès à la formation, parcours...)?

Question 2 : Comment la solution va-t-elle être mise en œuvre à court et moyen terme?

- Place des employeurs et structures adhérentes dans la définition et le suivi de la solution, instances de régulation et de concertation, place des professionnels et des bénévoles
- Accompagnement des salariés par la structure porteuse, les structures concernées
- Place des salariés dans la définition de l'emploi, le suivi de la solution

Question 3 : Comment rendre viable la solution ?

- Valeurs communes de référence sur le projet, la politique des ressources humaines
- Contenu des missions du(des) salarié(s), cadre(s) d'exercice des missions
- Accompagnement du(des) salarié(s) au titre de son intégration au sein de la structure et/ou du passage à une nouvelle structure employeuse

- Accès aux droits des salariés
- Financement des temps de coordination
- Montage de la formule juridique
- Soutiens et accompagnement des permanents associatifs et des bénévoles

Il est également conseillé, dès la construction du projet, de prévoir les termes qui y mettront fin (ce qui se passe lorsqu'une ou plusieurs associations ne souhaitent plus mutualiser, si le projet doit être abandonné faute de moyens, de salariés, d'une divergence des associations employeurs sur le projet, ...).

Il peut être utile pour les structures qui s'engagent dans la mise en place de démarches de partage de l'emploi de se faire accompagner par une structure fédérale ou un cabinet de consultants, principalement sur les points suivants:

- La concertation inter-structures
- La définition du projet de partage de l'emploi et de ses conditions de faisabilité
- La définition du contenu des emplois, de la stratégie R.H, des modalités d'accompagnement des salariés
- La définition des instances de régulation, de suivi
- La mise en place d'une charte de fonctionnement
- Le choix de la structure juridique et son montage
- Le développement d'une culture de la mutualisation
- La formation des bénévoles et des représentants des employeurs à la mise en place et à la gestion de solutions de mutualisation et d'emploi partagé

Les questions à se poser une fois le partage de l'emploi mis en place entre les associations

Quelle que soit la formule choisie, il est nécessaire, pour consolider le projet, de suivre son évolution.

Question 1 : Les **objectifs fixés** lors de la mise en place sont-ils **atteints** ?

Si oui :

- Sont-ils toujours en adéquation avec les projets des associations ?
- Répondent-ils toujours aux besoins des salariés ?

Si non :

- Quels sont les éléments qui ont freiné la réalisation des objectifs ?
- Certaines conditions de réussite n'étaient-elles pas réunies ?
- Les objectifs étaient-ils trop ambitieux ?

Question 2 : Les **conditions de réussite** du projet sont-elles **toujours présentes** ?

- Les budgets des associations permettent-ils de poursuivre la démarche, voire de faire évoluer les salariés ?
- Les salariés souhaitent-ils poursuivre la démarche ?
- La confiance entre les parties prenantes demeure-t-elle ?
- Les facteurs territoriaux sont-ils favorables ?

La planification d'un bilan annuel entre les employeurs concernés permettra non seulement de traiter ces questions mais sera également l'occasion d'aborder des éléments tels que :

- Échanger et s'accorder sur les objectifs annuels du ou des salariés concernés
- Si besoin, essayer de s'accorder sur les dates de congés afin de perturber le moins possible le fonctionnement des associations, et répondre au mieux aux demandes des salariés.
- ...

A destination des salariés concernés par le partage de l'emploi

Demandez à être consulté dès les prémices de la négociation afin de partager avec le ou les employeurs :

- les spécificités de votre poste, les missions qui peuvent être partagées,
- votre vision du nouveau poste et de son profil,
- les besoins d'interactions et d'encadrements qu'il nécessite,
- l'élargissement de votre champ d'action,
- l'implication dans le projet des structures,
- le rayonnement géographique que vous envisagez, ...

Abordez au moment de la concertation tous les éléments qui constitueront votre cadre de travail:

- la désignation du responsable hiérarchique,
- comment se fait la coordination employeur,
- qui définit les objectifs annuels,
- la prévision de temps de coordination (fréquence, lieu, objet, ...)
- la prise en compte des temps de trajet,
- les éléments qui feront l'objet d'une confidentialité ou au contraire d'un partage entre les structures,
- la gestion des priorités et des urgences,
- la prise des congés, prise des récupérations
- le règlement des heures complémentaires,
- le versement de l'indemnité chômage le cas échéant,
- les départs en formation (priorisation des besoins en formation, prise en charge, ...),
- ...

Questionnez l'employeur, si la mise en place de la mutualisation conduit au dépassement de seuils légaux:

- sur la mise en place d'instances obligatoires
- l'élection de représentants du personnel, ...

Projetez votre emploi dans l'avenir:

- essayez d'envisager comment vous souhaitez évoluer professionnellement à court et moyen terme,
- réfléchissez dès le début à la façon de faire évoluer votre poste (montée en expertise et compétences, devenir force de proposition de nouveaux projets ou champs d'actions, ...)

LES DIFFÉRENTES FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI

Intitulé de la formule	Le Multisalarariat
Cadre juridique	Le salarié à employeurs multiples est titulaire de plusieurs contrats de travail à temps partiel. Pour chacun d'eux, il s'inscrit dans une relation de subordination vis-à-vis de chaque employeur. Ces derniers jouissent à son égard d'un pouvoir de surveillance, de direction et de contrôle. Le salarié multi-employeurs contracte donc une obligation de moyens auprès de ses employeurs (obligation de tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés) et leur reconnaît un pouvoir d'immixtion dans l'exécution de son travail. Cet état de subordination se caractérise par l'insertion du salarié dans un service organisé : horaires, lieu de travail, directives, hiérarchie...
Finalités	Permettre à un salarié de cumuler des activités salariées à temps partiel
Remarques	Le salarié en situation de multisalarariat bénéficie des droits reconnus aux salariés à temps plein (au prorata du temps passé) : ancienneté, formation, avantage financiers, élection des représentants du personnel... Les questions de temps de travail peuvent poser des difficultés : <ul style="list-style-type: none"> • Les heures effectuées en plus du temps légal sont considérées employeurs par employeur et elles gardent le statut des heures complémentaires sans majorations. • La prise simultanée des congés payés au titre de chaque employeur pose encore des difficultés.

Intitulé de la formule	Pluriactivité / cumul de statuts
Cadre juridique	Juridiquement, cette notion est plus large que la précédente puisque, outre le cumul de plusieurs activités salariées, elle recouvre également celui d'activités salariées, ainsi que d'activités non-salariées. Malgré sa complexité, la pluriactivité se pratique depuis longtemps, dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment...) pour des milliers d'individus, et de manière pérenne
Finalités	Permettre au salarié de cumuler des activités salariés et non salariés à temps partiel.
Remarques	Pour le pluriactif c'est un moyen de compléter des revenus, d'enrichir ses compétences, de répartir le risque de perte d'emploi (car plusieurs employés). Cette forme de temps partagé est peu avantageuse au point de vue fiscal et social (cotisation et prestation). Notamment l'indemnisation du chômage du pluriactif pose toujours un certain nombre de problèmes.

Intitulé de la formule	Les Groupements d'employeurs (GE)
Cadre juridique	<p>Texte de référence : C. trav., art. L. 1253-1 à L. 1253-23.</p> <p>Ce dispositif est institué par la loi du 25 juillet 1985. Association loi 1901 dite « Groupement d'Employeurs » - Les membres sont les employeurs, le ou les salariés sont mis à disposition des membres. L'employeur des salariés est le groupement d'employeurs.</p>
Finalités	<ul style="list-style-type: none"> • Permet à des structures de s'associer pour l'embauche de salariés qu'elles n'auraient pas seules les possibilités d'employer. • Permet aux structures membres de disposer de compétences qu'elles n'ont besoin que sur un temps (très) partiel. • Permet de sous-traiter certaines tâches liées à la fonction employeur • Permet de professionnaliser les organisations et les emplois • A pour vocation de lutter contre la précarité de l'emploi et de favoriser le développement de l'emploi dans les bassins économiques.
Remarques	<p>Les avantages pour le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la formule du GE parait plus simple que celle du multisalarat et de la pluriactivité : un seul employeur, un seul salaire, un seul contrat de travail. • c'est un gage de sécurité : le GE tend vers l'embauche des salariés en CDI. <p>Les avantages pour l'employeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le GE permet d'avoir recours à une main-d'œuvre qualifiée au moment où il en a le plus besoin ; • L'employeur bénéficie de l'expérience acquise par les salariés dans plusieurs entreprises différentes • Les structures du GE supportent, chacune d'entre elles, les frais salariaux en proportion de l'utilisation de la main-d'œuvre, avec des frais de gestion réduits au minimum • Les structures du GE peuvent bénéficier, de la part du groupement, d'aide ou de conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines <p>Selon l'étude Premisses, « mutualiser des moyens et des compétences », d'octobre 2007, cette formule peut être vouée à l'échec ou connaître des déviences si:</p> <p>Du point de vue des structures membres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si le projet est porté par une tierce personne (collectivité, porteur individuel) qui doit rechercher une « clientèle » de structures membres. • Si la mutualisation est envisagée comme un simple moyen de réduction des coûts, et les surcoûts de gestion ne sont pas pris en compte. • Si les structures entretiennent un fantasme de concurrence autour du poste mutualisé (domaine de la diffusion par exemple). • Si les structures sont éloignées géographiquement et hétérogènes. <p>Du point de vue économique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les structures sont jeunes et fragiles économiquement. • Si le maintien du poste n'est envisageable qu'avec des aides publiques. • Si la survie d'une des structures est dépendante de la création du GE.

Intitulé de la formule	Les Groupements d'employeurs (GE)
Remarques	<p>Du point de vue de la fonction employeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si les structures membres du GE sont primo-employeuses et/ou peu au fait de la législation du travail. • Si les profils et les volumes horaires sont difficiles à définir. • Si le GE compte un « gros » employeur, qui concentre une grande partie du temps de travail salarié : facteur de conflits entre les structures et risque économique pour le GE en cas de départ du « gros » employeur. <p>Du point de vue de la gestion du GE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si la gestion est lourde sur le plan comptable et administratif, qui plus est pour 1 seul salarié. • Si les statuts et règlement intérieur ont été négligés.

Intitulé de la formule	Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)
Cadre juridique	<p>Fonctionnement semblable au GE, mais incluant une obligation de public et des parcours d'insertion. Les GEIQ sont soumis à une labellisation par le CNCE-GEIQ qui défend une insertion de qualité. Ils relèvent du champ de l'insertion par l'activité économique. Ils mettent en œuvre un accompagnement social et professionnel au profit de leurs salariés.</p> <p>Le décret du 17 novembre relatif aux GEIQ est paru au Journal Officiel le 19 novembre 2009. Il précise : «le label « groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification » est délivré pour une durée d'un an par l'association « Comité national de coordination et d'évaluation des groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification » aux groupements d'employeurs mentionnés à l'article L. 1253-2 du code du travail se conformant aux critères définis par un cahier des charges établi par cette association sur avis conforme du ministre chargé de l'emploi. Le label peut être renouvelé chaque année au vu d'une évaluation dont les modalités sont définies par le cahier des charges mentionné à l'alinéa précédent.»</p>
Finalités	<p>De manière générale, les GEIQ regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficultés d'accès à l'emploi.</p> <p>Ainsi, les GEIQ embauchent directement les publics qu'ils ciblent (jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RMI...) puis les mettent à disposition des entreprises adhérentes en fonction de leurs besoins, en alternance avec des périodes de formation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permet de partager du personnel entre plusieurs utilisateurs • Permet de professionnaliser les organisations et les emplois • Permet de développer l'insertion
Remarques	<p>Source : dossier Les Repères de l'AVISE, Les GEIQ, état des lieux et enjeux »</p> <p>Pour les entreprises, les GEIQ leur permettent notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • acquérir et renouveler les compétences dont elles ont besoin ; • constituer un vivier de candidats à l'entrée dans un métier et/ou un secteur d'activité ; • mener à leur terme des contrats en alternance qui peuvent échouer lorsqu'elles les mettent en place directement ; • contribuer à développer une image attractive de leur profession et/ou de leur territoire, tant auprès de salariés potentiels que de partenaires institutionnels ; • décharger de toutes les formalités administratives liées à la mise en œuvre du contrat de travail, qui constituent un obstacle d'autant plus important que l'entreprise utilisatrice est petite ; • faciliter le recours et la gestion de l'alternance ; <p>Pour les salariés et/ou les demandeurs d'emploi, les GEIQ permettent de mieux satisfaire certaines de leurs attentes, au travers notamment de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la possibilité de créer des emplois plus stables et/ou de durée plus longue avec un seul employeur ; • l'amélioration continue des compétences par la connaissance d'univers de travail différents et des séquences de formation qualifiantes ; • au travers d'un parcours de professionnalisation rendu possible grâce au GEIQ, l'obtention d'une qualification - principalement de niveau V - et des perspectives renforcées d'accès à l'emploi durable.

Intitulé de la formule	Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)
Remarques	<p>En résumé, les GEIQ sont ainsi des instruments privilégiés de médiation entre entreprises, salariés et organismes de formation qui favorisent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la transmission de savoirs et de savoir-faire au sein d'une profession ou d'un territoire via le développement des contrats en alternance et du tutorat ; • l'augmentation ou le renouvellement des compétences ; • l'accompagnement des entreprises, notamment les plus petites, dans leur fonction d'employeur et l'analyse de leurs besoins de recrutement ; • pour les salariés, l'accès à des situations variées et enrichissantes de travail, susceptibles de faciliter leur insertion professionnelle. <p>Ces valeurs ajoutées différencient un GEIQ d'un groupement d'employeurs dont la vocation première reste de mutualiser des postes de travail - le plus souvent qualifiés et sous forme de CDI à temps plein - entre plusieurs employeurs qui ne pourraient pas en supporter seuls la charge. »</p> <p>Il existe toutefois des risques de « dérive » par rapport à l'objet social (abaissement du coût du travail et/ou abandon/détérioration du travail d'insertion) qui, de manière générale, se trouvent largement limités par la procédure de labellisation annuelle conduite par le CNCE-GEIQ ;</p> <p>Les risques liés à la gestion du dispositif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le risque de non-recrutement, singulièrement fort pour les secteurs les plus en tension, mais qui peut être circonscrit par un partenariat dense avec le réseau d'accueil et par la technicité de l'équipe permanente du GEIQ ; • Le risque de non-mise à disposition, compensé seulement par la mobilisation dans la durée des employeurs ; • Le risque de non-paiement du service par les entreprises utilisatrices qui peut être limité par une gestion rigoureuse du compte clients et des procédures simples d'alerte sur les situations anormales; • La maîtrise des frais de structure qui doivent être proportionnés avec le niveau d'activité du GEIQ.

Intitulé de la formule	Le portage salarial
Cadre juridique	<p>L'article L1251-64 du Code du travail définit le portage salarial comme étant «un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage». L'accueil d'un intervenant dans la structure juridique d'une société dite de portage salarial s'adresse généralement à des professionnels de haut niveau agissant comme experts, consultants, formateurs ou prestataires de services, entièrement autonomes dans leur prospection commerciale et leurs interventions en entreprises. Des sociétés de portage accueillent également des métiers administratifs et artisanaux.</p> <p>Le portage salarial implique 3 acteurs et 3 contrats : le professionnel, la structure cliente et la structure de portage. Un contrat d'adhésion est signé entre le professionnel et la structure de portage. Un contrat de travail est signé entre le professionnel et la structure de portage lorsqu'il a trouvé une mission. Enfin un contrat de mission est signé entre la structure cliente et la structure de portage.</p>
Finalités	Convertir les honoraires des travailleurs indépendants ou libéraux en salaires afin de leur garantir un statut de salarié.
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Permet aux structures clientes de bénéficier de compétences d'experts de manière flexible. • Les portés bénéficient des mêmes avantages sociaux que les salariés, en particulier du point de vue de l'assurance-chômage et sont libérés de gestion administratives et comptables de son activité. <p>Mais pour le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La majorité des contrats de travail sont à durée déterminée qui se succèdent sans toujours en respecter les règles légales. • Le rôle de la structure porteuse se limite à prendre en charge les aspects administratifs et à percevoir les honoraires pour les restituer partiellement sous forme de salaires. Le salarié agit comme un véritable indépendant

Intitulé de la formule	L'association multi-gestionnaire
Cadre juridique	La gestion et l'organisation des associations sont confiées à une association unique. Il ne s'agit pas de partage de l'emploi, mais de portage de l'emploi. Toutefois ce dispositif existe dans la branche tant au niveau des centres sociaux que des établissements d'accueil de jeunes enfants.
Finalités	Permet à plusieurs associations de mutualiser les fonctions support et même certains projets.
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des fonctions de gestion, de la capacité d'ingénierie, des fonctions d'encadrement avec un effet positif sur le projet, la qualité pédagogique des interventions. • Possibilité renforcée de se positionner sur des marchés publics • Consolidation des emplois et diminution du turn over • Accès renforcé des personnels à la formation se traduisant par des niveaux de formation supérieurs à la branche et aux exigences de la législation • Possibilité de mobilité interne, d'un aménagement du temps de travail et d'une gestion des carrières
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité d'utiliser la formule en cas de nécessité de fusions-absorptions rendues nécessaires par les contraintes de gestion <p>Mais cette formule nécessite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de franchir une taille critique permettant de rentabiliser la structure et d'obtenir les retours sur investissements au plan du projet et de la GRH. • de renforcer l'esprit de coopération autour d'un projet et d'une stratégie RH partagés • une animation forte de la dynamique du côté des bénévoles (adhésion à la formule, implication autour d'une stratégie RH, mobilisation autour d'un projet d'animation leur proposant une place dans la vie de la structure).

Intitulé de la formule	Les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)
Cadre juridique	<p>Textes de références :</p> <p>Loi no 2001-624, 17 juillet 2001, art. 36. Décret no 2002-241 du 21 février 2002 relatif à la SCIC. Circulaire DIES du 18 avril 2002.</p> <p>La SCIC est constituée sous forme soit de SA, soit de SARL. Peuvent être associés d'une société coopérative d'intérêt collectif :</p> <p>1° Les salariés de la coopérative ; 2° Les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative ; 3° Toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ; 4° Des collectivités publiques et leurs groupements ; 5° Toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative.</p> <p>La société coopérative d'intérêt collectif comprend au moins trois des catégories d'associés mentionnées ci-dessus, parmi lesquelles figurent obligatoirement celles figurant aux 1° et 2°.</p>
Finalités	<p>Ces Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif permettent de mobiliser des bénévoles, des usagers, des collectivités publiques et des entreprises ou des associations autour d'un projet d'intérêt général.</p> <p>La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (Scic) est une forme d'entreprise coopérative qui a pour objectif la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale.</p> <p>Cette formule vise en premier lieu à favoriser le travail sur des projets de développement local mutipartenariaux qui regroupent des acteurs de statuts et d'intérêts différents.</p> <p>Elle permet d'accompagner la pluriactivité.</p>
Remarques	<p>La formule induit le partage des pouvoirs et de la gouvernance. Elle permet la mutualisation des moyens et des emplois entre les membres</p>

Intitulé de la formule	Les coopératives d'activités et d'emplois
Cadre juridique	<p>Une coopérative d'emploi et d'activité est soumise au régime juridique de la SCOP. Il n'existe donc aucun dispositif propre aux CAE. La CAE est unemodalité d'organisation de la SCOP.</p> <p>Le régime juridique des Scop est issu de la loi du 19 juillet 1978, du régime de droit commun des coopératives et demeure régi par le droit commun des sociétés commerciales. Comme toute société commerciale elle est soumise aux impôts commerciaux dont la TVA.</p> <p>La CAE est le résultat d'une démarche collective associant plusieurs porteurs de projet désireux de créer leur propre activité tout en bénéficiant d'un statut de salarié, ou plutôt d'entrepreneur-salarié. Il confie à la coopérative la gestion administrative, financière, sociale et fiscale de son activité et lui reverse en contrepartie une partie du chiffre d'affaires généré. Les CAE « constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. »</p>
Finalités	<p>Permet à des travailleurs de créer leur activité et d'exercer en qualité de salarié de la CAE et ainsi accompagner la pluriactivité.</p> <p>La CAE appuie le développement de l'activité des entrepreneurs-salariés par la mutualisation de services et de compétences.</p> <p>La CAE correspond plus à la volonté de sécuriser son propre emploi en devenant un entrepreneur au sein d'une société coopérative qui mutualise des moyens administratifs.</p>
Remarques	<p>La CAE offre les garanties afférentes au statut de salarié tout en conférant au porteur d'activité une large autonomie dans la définition et la conduite de ses projets.</p> <p>Les CAE assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Ces entrepreneurs-salariés peuvent exercer plusieurs activités, le plus souvent pour plusieurs clients.</p> <p>Cette formule permet à l'entrepreneur-salarié de s'approprier l'acte d'entreprendre, de développer des compétences et de se constituer un réseau.</p> <p>Les risques financiers sont minimisés, les tâches administratives sont prises en charge par la CAE, le travailleur n'exerce plus seul mais est intégré à une communauté de travail.</p> <p>Mais la diversité des projets individuels développés dans une CAE, la dimension collective en termes de compétences et d'identité professionnelle reste difficile à appréhender par les individus.</p> <p>(Résultat enquête de Vilette auprès de personnes qui travaillent en coopérative in VILETTE, nouvelles formes d'organisations dans les PME : proximité et relations interindividuelles dans le travail partagé, le cas d'une coopérative d'emplois et d'activités).</p>

Intitulé de la formule	Les entreprises de travail à temps partagé
Cadre juridique	<p>Texte de référence : C. trav. art. L. 1252-2 à L. 1252-13</p> <p>Constitue une entreprise de travail à temps partagé toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive consiste à mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes à raison de leur taille ou de leurs moyens. L'ETTP qui exerce son activité dans le cadre législatif prévu échappe au risque de condamnation pénale pour prêt de main d'œuvre à but lucratif exercé en dehors de la réglementation applicable au travail temporaire. L'entreprise de travail à temps partagé peut également apporter à ses seules entreprises clientes (celles auprès desquelles elle met à disposition des salariés) des conseils en matière de gestion des compétences et de la formation.</p> <p>Sans remise en cause du principe d'exclusivité qui leur est applicable, les entreprises de travail temporaire peuvent exercer l'activité d'entreprise de travail à temps partagé.</p> <p>L'ETTP implique une relation triangulaire entre la personne mise à disposition, l'entreprise de travail à temps partagé et la structure cliente.</p> <p>Un premier contrat est signé entre l'ETTP et la personne mise à disposition. Un second contrat de mise à disposition est singé entre l'ETTP et la structure cliente.</p>
Finalités	<p>mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes à raison de leur taille ou de leurs moyens</p> <p>permet de faire face à des besoins ponctuels de personnel</p>
Remarques	<ul style="list-style-type: none"> • pendant la durée de la mission, la personne mise à disposition bénéficie de tous les avantages collectifs de la structure cliente. Son niveau de rémunération ne peut pas être inférieur à celui d'un salarié de même qualification dans la structure. • l'ETTP telle qu'elle est définie juridiquement depuis 2005 semble mixer des formes existantes telles que le GE, l'intérim ou encore le portage salarial, sans y apporter d'avantage significatifs.

Intitulé de la formule	Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif ou convention de mise à disposition
Cadre juridique	<p>Le prêt de main d'œuvre c'est la mise à disposition à une association, de personnel dont la gestion relève d'une autre association.</p> <p>Le prêt de main-d'œuvre permet à une entreprise de mettre un salarié à la disposition d'une autre entreprise pendant une durée déterminée dans un cadre très strict pour ne pas être dans l'illégalité.</p> <p>En règle générale, le prêt de main d'œuvre est interdit. Cette interdiction n'a pas un caractère absolu. Le prêt de main d'œuvre est en effet autorisé dans les trois cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le prêt de main d'œuvre à but non lucratif • prêt de main d'œuvre à but lucratif (dans le cadre de la réglementation portant sur le travail temporaire) • la sous-traitance (dans le cas où le prêt de main d'œuvre n'est pas l'objet exclusif de l'activité) <p>Ce prêt doit être fait sans que l'entreprise prêteuse en tire d'autre bénéfice qu'un allègement de sa masse salariale à un moment où elle connaît des difficultés temporaires : le prêt est alors présenté comme une alternative à des licenciements. Une convention devra être signée entre l'entreprise prêteuse, l'entreprise emprunteuse et le salarié prêté. Le texte précise qu'un salarié qui refuserait d'être «prêté» ne devra pas faire l'objet de mesures discriminatoires.</p> <p>L'association qui met le personnel à disposition ne doit pas chercher à faire du profit dans le cadre de la mise à disposition de personnel. D'autre part, le prêt de main d'œuvre doit être ponctuel.</p> <p>En pratique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mise à disposition de personnel se fait avec l'accord de la personne concernée. • L'association qui met du personnel à disposition d'une autre reste son employeur et continue à le gérer et à le rémunérer. <p>Les deux associations doivent conclure une convention précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le motif et la durée de la mise à disposition • la répartition des responsabilités entre les deux entreprises • des renseignements sur la personne mise à disposition (Nom, prénom, adresse, numéro de sécurité sociale) • le temps de travail et les horaires de travail • la définition des tâches à accomplir • les modalités mises en œuvre en cas de litige • la définition de modalités de facturation (Elle est soumise à TVA et couvrira exclusivement les salaires, primes et avantages directs, congés payés afférents à la période de mise à disposition, taxes et charges sociales patronales, remboursements de frais professionnels, coût administratif de la gestion du poste).
Finalités	Permet à une entreprise de mettre un salarié à la disposition d'une autre entreprise pendant une durée déterminée
Remarques	<p>Pour la structure « receveuse » : cela permet de disposer délibérément d'une compétence sur un temps limité.</p> <p>La mise à disposition nécessite une grande rigueur dans l'élaboration de la convention et dans le fonctionnement de la formule au quotidien.</p>



Béatrice THIPHAINÉ PARDINI
Observatoire Emploi Formation
CPNEF
18/22 avenue Eugène Thomas
94276 Le Kremlin Bicêtre
observatoire@cpnef.com
01 58 46 13 40