

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

Dossier Ressources A l'intention de la branche des acteurs du lien social et familial

Nadine Lourties

Nicolas Boilloux

Valéry Serroux

François Rousseau



Membre du réseau PLURALIS

SAS CIRESE Consultants Siège social : 26 rue Théron de Montaugé – 31200 TOULOUSE – Tél. 05 34 51 28 60 – Fax 05 34 51 28 14 – Email : accueil@cirese.fr

Etablissement parisien : 47 rue Eugène Oudiné – 75013 PARIS – Tél 01 44 23 70 30 – Fax 01 44 23 82 76 – Email : cireseparis@wanadoo.fr
Site : www.cirese.fr SAS au capital de 40 000 € - RCS Toulouse 511 884 710 – N° Siret : 511 884 710 00019 – APE 7022Z

Table des matières

INTRODUCTION	4
LE PARTAGE DE L'EMPLOI, UNE SOLUTION POUR CONSOLIDER L'EMPLOI AU SEIN DE LA BRANCHE ?	5
LA MUTUALISATION AU SERVICE D'UN CO-PORTAGE DE L'EMPLOI ?	8
LE DEROULEMENT DE L'ETUDE	9
1ère partie LES FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI AU SEIN ET A L'EXTERIEUR DE LA BRANCHE	10
1.1 POURQUOI MUTUALISER ?	10
1.2 LES BRANCHES PROFESSIONNELLES QUI DEVELOPPENT CES DEMARCHES	13
1.3 L'HISTORIQUE DU PARTAGE DE L'EMPLOI	15
1.4 LES SOUTIENS INSTITUTIONNELS SUR LES DEMARCHES DE MUTUALISATION AU SEIN DE LA BRANCHE	21
2ème Partie : QUELS ENSEIGNEMENTS ET QUELLES PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE DES ACTEURS DU LIEN FAMILIAL ET SOCIAL ?	25
2.1 LES FACTEURS A L'ORIGINE DE FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI ET LES EMPLOIS CONCERNES	25
2.2 LES ATOUTS ET LES LIMITES DE L'EMPLOI PARTAGE	27
2.3 DES CONDITIONS DE REUSSITE ET DES POINTS DE VIGILANCE	29
2.4 QUELLES DEMARCHES METHODOLOGIQUES ET QUELLES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE DE L'EMPLOI PARTAGE?	30
3ème Partie : ANALYSE COMPARATIVE DE DIFFERENTES FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI DANS LA BRANCHE DU LIEN SOCIAL ET FAMILIAL	37
3.1 LES DIFFÉRENTES FORMULES JURIDIQUES DE PARTAGE DE L'EMPLOI ..	37
3.2 L'ECHANTILLON ETUDIE	54
3.3 LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI	56
ANNEXE 2: DOUZE EXPERIENCES DE MUTUALISATION	65
UN SALARIE MULTI EMPLOYEUR DANS LE PERIGORD VERT SUR LES CENTRES SOCIAUX DE MAREUIL ET DE VERTEILLAC (24)	65

UNE EXPERIENCE DE MULTISALARIAT POUR UNE CONSEILLERE EN ECONOMIE SOCIALE ET FAMILIALE SUR 2 CENTRES SOCIAUX DE ROANNE	72
UNE EXPERIENCE DE MULTISALARIAT POUR UN RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES ENTRE QUATRE CENTRES SOCIAUX DE ROUBAIX	75
LA MISE A DISPOSITION D'UNE COMPTABLE PAR LA FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX DE DORDOGNE	78
UNE CONVENTION DE COOPERATION ENTRE TROIS CENTRES SOCIAUX DE L'AGGLOMERATION LILLOISE	85
L'EXPERIENCE DE L'ASSOCIATION MULTI GESTIONNAIRE « ADUGES » A DUNKERQUE	88
UNE ASSOCIATION MULTI GESTIONNAIRE EN ANJOU : L'ASSOCIATION PETITE ENFANCE (APE).....	94
UNE MUTUALISATION DE FONCTIONS SUPPORTS PAR L'ASSOCIATION RENNAISE DES CENTRES SOCIAUX (ARCS)	99
UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS POITEVIN DANS LE CHAMP DE LA PETITE ENFANCE : TEMPS D.E.M.	104
L'EXPERIENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEUR SOCIO CULTUREL (GESC) DE L'AGGLOMERATION DE POITIERS	107
LE GROUPEMENT DEPARTEMENTAL D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS DES BOUCHES-DU-RHONE (GDEA 13)	111
UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS SUR LES METIERS DE LA PETITE ENFANCE A LYON.....	115

INTRODUCTION

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,

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, ...

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.

LE PARTAGE DE L'EMPLOI, UNE SOLUTION POUR CONSOLIDER L'EMPLOI AU SEIN DE LA BRANCHE ?

Les associations relevant de la branche sont « des organismes de droit privé à but non lucratif » qui gèrent des équipements sur un ou plusieurs secteurs géographiques et relèvent de la convention collective nationale signée le 4 juin 1983. Son application est obligatoire pour tous les centres sociaux et socioculturels, les associations de développement local et les associations d'accueil de la petite enfance (depuis le 7 juillet 2007).

Ces équipements se définissent par :

- leur vocation à caractère social global ;
- leur vocation familiale et leur ouverture à toutes les catégories de population, quels que soient leur âge et leur origine ;
- le fait qu'ils soient un lieu d'animation de la vie sociale.

D'après la Convention Collective Nationale de Juin 1983, plusieurs types d'emplois repères sont identifiés :

- Le personnel en contact direct avec le public accueilli
→ Animation : animateur, animateur d'activité, intervenant technique
→ Petite enfance : assistant petite enfance, auxiliaire petite enfance, éducateur de jeunes enfants.
- Le personnel d'encadrement (responsable ALSH, coordinateur, directeur adjoint, directeur).
- Le personnel administratif (assistant de direction, comptable, chargé d'accueil, secrétaire).
- Le personnel technique (agent de nettoyage et de service, agent de maintenance, personnel de cuisine et aide cuisinier, cuisinier).

Les études menées à ce jour révèlent un cadre d'emploi particulier dans la branche du lien social et familial : les emplois sont peu en CDI (58%), très souvent à temps partiel (69%), le *turnover* est élevé (l'ancienneté moyenne dans les associations est de 4 ans) et les associations employeuses sont principalement de petite taille (plus des 2/3 emploient moins de 10 équivalents temps plein).

Une étude réalisée par l'Observatoire² a souligné l'**importance du temps partiel dans les associations de la branche**. 70% des salariés des centres sociaux, associations de développement local, et établissements d'accueil de jeunes enfants travaillent à temps partiel, alors que cette situation ne concerne que 18% des salariés du secteur privé. Mais les emplois à temps partiel renvoient à des situations personnelles très différentes. En outre, il n'y aurait pas de lien entre le temps partiel et le *turn over* ou le type d'association de la branche (centre social, structure petite enfance, association de développement local).

Le fait que les postes ne nécessitent qu'un temps partiel est la raison la plus fréquemment citée par les associations pour expliquer l'usage du temps partiel (citée par 2/3 des associations interrogées dans l'étude). Viennent ensuite les problèmes de financement, le souhait des salariés (cité par 39% des associations), et le type de contrat proposé.

Les activités dans la branche sont très souvent sectorisées : les embauches se font par secteur, les financements aussi. L'étude sur les temps partiels préconise de réfléchir davantage en terme de qualifications et de compétences transversales. Ainsi, des salariés positionnés sur des postes qui ne nécessitent pas un temps plein pourraient soit élargir leurs champs d'activité soit cumuler plusieurs postes

Néanmoins, ce sont les temps « presque plein » en CDD qui génèrent la plus grande insatisfaction : ils n'offrent pas la possibilité d'exercer une autre activité, sans laisser réellement de temps libre. Une priorité (et une difficulté) sera de compléter ces temps de travail.

Il faut distinguer clairement, parmi les salariés en CDD, les « moins de 15 heures » des « plus de 30 heures » : les premiers sont plutôt des étudiants satisfaits d'être en CDD, les seconds cherchent « un vrai travail », plutôt un CDI et plutôt à temps plein.

Dans le détail des emplois, les salariés de la petite enfance seraient globalement dans l'acceptation du temps partiel et l'auraient majoritairement choisi. Inversement, les personnels de service auraient majoritairement subi leur temps partiel et le rejettent. Moins l'emploi est reconnu, plus le temps partiel est rejeté. Ainsi, pour les personnels de service, la

² "Le temps partiel dans notre branche est-il subi ou choisi ? » Observatoire CPNEF. Muriel Epstein (Cabinet Geste), Béatrice Thiphaine (Observatoire Emploi Formation) – Mars 2008

mutualisation d'un emploi (en CDI) pour plusieurs centres sociaux apparait particulièrement pertinente.

Extrait de l'étude sur le temps partie conduite par l'Observatoire

- 43% des salariés interviewés ont choisi de travailler à temps partiel (47% des CDI et 34% des CDD),
- 65% des salariés à temps partiel se disent satisfaits du nombre d'heures qu'ils effectuent (70% des CDI et 62% des CDD),
- 25% complètent ce temps partiel avec un ou plusieurs autres emplois (27% des CDI et 20% des CDD).

La problématique autour du temps partiel ne va donc se poser que pour les salariés qui le subissent (un tiers des salariés de la branche). Certaines catégories sont plus touchées que d'autres: les hommes, les salariés de moins de 35 ans, les personnels de service, ceux qui travaillent plus de 30 heures, ou ceux qui ont suivi une formation continue certifiante.

La situation de l'emploi dans la branche du lien familial et social amène à particulièrement questionner les solutions d'emploi partagé : sont-elles de nature à consolider l'emploi (passage de temps partiel à des temps plein, passage de CDD en CDI,...), et diminuer le turn over au sein des structures ? Permettent elles en outre de favoriser la mise en œuvre de parcours qualifiants pour les salariés de la branche et ce en les aidant à acquérir les compétences transversales si nécessaires à l'exercice de leurs missions ? Ou l'emploi partagé n'est il qu'une solution qui, parmi d'autres, contribuerait à fragiliser l'emploi et à augmenter la demande de flexibilité qui aujourd'hui pèse de plus en plus sur de nombreux salariés au sein d'autres branches ?

Tels sont les questionnements et les enjeux pour l'emploi que l'Observatoire de la CPNEF a souhaité mettre au cœur de la réflexion. Du même coup, il était de nécessaire de cerner le plus précisément possible les conditions à réunir pour que les solutions d'emploi partagé aient prioritairement des effets positifs pour les emplois existants au sein de la branche.

LA MUTUALISATION AU SERVICE D'UN CO-PORTAGE DE L'EMPLOI ?

Les structures d'utilité sociale représentent l'un des principaux piliers du développement local et des services auprès de la population. Mais les évolutions rapides du contexte territorial ont fortement impacté ces structures qui doivent faire face à une nouvelle donne législative, réglementaire, politique, économique et environnementale et sont confrontées à une mutation de fond dans le dialogue à mettre en œuvre avec leurs territoires et leurs partenaires traditionnels.

Dans ce cadre, la mutualisation des ressources humaines, matérielles et immatérielles est un défi posé au secteur associatif de façon de plus en plus aigue pour les années à venir, quand elle n'est pas une condition de survie pour de nombreuses structures.

Les Nouvelles Organisations du Travail peuvent être des modèles économiques et sociaux innovants. Elles offrent des choix structurels, qui permettent des compositions originales entre les nécessités des entreprises, les attentes des hommes et les besoins des territoires.

Du groupement d'employeurs à la Société Coopérative d'Intérêt Collectif, ces formes d'organisations du travail s'inscrivent dans les modèles de la mutualisation et les modèles de la coopération.

La capacité de remise en question, les notions de sens, de valeurs, d'ancrage territorial et d'aventure humaine sont capitales et jouent un rôle au moins aussi important que la réalité technique, mécanique, opératoire de ces modes d'organisations du travail.

En engageant cette étude sur le partage de l'emploi, la CPNEF avait du même coup pour ambition de questionner ces différentes formes de mutualisation qui apparaissent si importantes pour le devenir des services d'utilité sociale. Sont-elles au sein de la branche le support de nouvelles formes d'organisation du travail avec des effets bénéfiques pour l'emploi ? Ne participent elles pas dans certains cas d'un affaiblissement des projets associatifs et de l'engagement bénévole ? Inversement, ces différentes formes de mutualisation ne permettent elles pas de structurer des politiques des ressources humaines pouvant participer d'une consolidation des services, de leur reconnaissance accrue, voire du développement associatif ? Dans quelle mesure ne permettent-elles pas, par delà le partage de l'emploi de co-porter l'emploi (par le renforcement des fonctions supports, la qualification des ressources humaines, l'amélioration du service rendu, le renforcement du poids des associations dans leurs relations aux partenaires institutionnels) ?

LE DEROULEMENT DE L'ETUDE

Sur cette base, l'étude confiée au regroupement des cabinets CIRESE, SISIPHE, CHORUS 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.

De manière délibérée, le rapport d'étude prend la forme d'un document ressource, dans lequel le lecteur trouvera :

- **En partie 1** : Des informations générales sur le partage de l'emploi au sein et à l'extérieur de la branche
- **En partie 2** : Des repères et recommandations à l'intention des responsables associatifs confrontés à une demande institutionnelle de regroupement ou de mise en place de solutions d'emploi partagé, ou qui, en lien au projet associatif, à une ambition coopérative ou de politique des ressources humaines, souhaiteraient s'engager ou poursuivre la mise en place d'une démarche d'emploi partagé.
- **En partie 3** : Une analyse des avantages et inconvénients des différentes formules de partage de l'emploi, telles qu'elles sont aujourd'hui expérimentées au sein de la branche

1ère partie LES FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI AU SEIN ET A L'EXTERIEUR DE LA BRANCHE

1.1 POURQUOI MUTUALISER ?

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.

Types de formules utilisées pour le partage de l'emploi en fonction des objectifs poursuivis par les employeurs ou les salariés

<p>MUTUALISATION D'EMPLOYEURS OU DE SALARIES</p> <p>Volonté de mettre en commun des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mutualisation d'employeurs pour un salarié, comme le Multisalarariat - Mutualisation de salariés par des employeurs comme les Groupements d'Employeurs
<p>MUTUALISATION D'OBJECTIFS ECONOMIQUES OU TERRITORIAUX</p> <p>Expression d'actions ou de volontés Territoriales, ou de dynamiques économiques dont l'incidence directe est la mutualisation de compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Groupements d'Intérêt Économique, - Groupements d'Intérêt Public, - Coopératives d'Activités et d'Emploi – SCOP - SCIC
<p>CHOIX OU NECESSITE DE PLURI ACTIVITE</p> <p>Modèles alternatifs d'options individuelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumul de statuts (Travailleur indépendant et simultanément salarié à temps partiel - Portage salarié (travailler comme un indépendant avec un statut de salarié) - Entreprise de temps partagé (temps choisi et mise à disposition de compétences et d'expertise)

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 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.

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, ...

1.2 LES BRANCHES PROFESSIONNELLES QUI DEVELOPPENT CES DEMARCHES

Dans **le secteur agricole**, la pratique de la pluriactivité est ancienne. Le temps partagé répond à la saisonnalité des activités agricoles. Selon l'ANFA (Association Nationale pour l'Emploi et la Formation Agricole) les saisonniers représentent 34% des salariés, soit 11% des actifs agricoles. Pour répondre à ce besoin, le secteur dénombre :

- 4 300 groupements d'employeurs pour 26 000 adhérents et presque autant de salariés ;
- 12 700 CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole) qui offre la possibilité de mettre du personnel à disposition.

Dans **le secteur du tourisme**, la mutualisation répond au besoin de personnel à temps plein pendant quelques mois de l'année. La mutualisation, sous la forme d'un GE par exemple, permet de fidéliser un personnel formé et opérationnel que l'on va retrouver chaque année.

Le secteur sportif et culturel crée bien peu d'emploi ou d'activités à temps plein, sur toute une année. L'emploi dans ces secteurs se caractérise par du temps partiel, la saisonnalité, des contrats à durée déterminée et atypiques et par le multisalariat. Cette configuration est un terrain favorable à de nouvelles formes d'organisation et de développement. C'est pourquoi la réflexion sur la mutualisation des emplois de ce secteur s'accélère et les initiatives se multiplient.

Dans le secteur culturel la problématique de la mutualisation est portée notamment par le cabinet Opale/Culture&Proximité, opérateur délégué Centre national d'appui et de ressources sur la filière Culture. L'organisme s'est fait une spécialité de ces questions. Il apporte notamment un appui au réseau des Dispositifs locaux d'accompagnement (DLA) dont l'objectif est d'accompagner les structures porteuses d'activités d'utilité sociale dans leur projet de développement (associations, coopératives, mutualisation...). La mutualisation, le regroupement, le partage des risques apparaissent comme des solutions pour réduire l'incertitude qui pèse sur la production culturelle qui se lance dans une offre sans savoir comment elle sera reçue par le public. Le groupement d'employeur apparaît être le cadre le plus recommandé en cas de volonté des employeurs de mutualiser un emploi. Pour les artistes qui ont plusieurs compétences ou qui exercent par ailleurs d'autres activités professionnelles, la Coopérative d'activités et d'emploi permet de sécuriser son propre emploi en devenant entrepreneur au sein d'une société coopérative qui mutualise des moyens administratifs. C'est en 2004 que née Artenréel, la première coopérative d'activités et d'emploi (CAE) exclusivement dédiée aux métiers artistiques et culturels. Pour les artistes en situation de précarité et d'isolement, la CAE offre un cadre structurant, adapté aux contraintes et aux enjeux de leurs métiers. La CAE apparaît comme une tentative de réponse aux particularités de ce secteur (multiplicité des disciplines, des statuts,...)

Dans le secteur sportif, les préoccupations portées par les Fédérations sportives sont de consolider, pérenniser et développer les emplois de la branche. Pour ce faire, la mutualisation des emplois apparaît comme une solution possible. Le Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports a piloté en novembre dernier une Analyse juridique, sociale et fiscale des formes atypiques d'organisation de l'emploi dans le secteur sport. Cette étude, réalisée par le cabinet Amnyos, analyse 10 organisations possibles de l'emploi : recours à une entreprise de travail en temps partagé ou de travail temporaire, adhésion à un groupement d'employeurs, recours à une association intermédiaire ou à un prestataire de services, création d'une coopérative ou d'une société...C'est ainsi que **l'étude privilégie la création de groupements d'employeurs pour mutualiser des emplois entre structures dont les besoins de main d'œuvre sont saisonniers ou à temps partiel**. Elle met en

cause l'intérêt d'une entreprise de travail temporaire ou en temps partagé pour répondre à ces besoins. Pour accompagner et organiser la pluriactivité de nombreux sportifs, à la fois indépendants et salariés, l'étude préconise par contre le recours à une coopérative d'activités ou à une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), voire la création d'une société, mais déconseille la création d'un groupement d'employeurs ou le recours au portage salarial...D'autres situations sont passées en revue, comme la réponse à des besoins de main-d'œuvre ponctuels, le souhait de favoriser l'insertion de publics en difficulté ou de faciliter la reconversion d'anciens sportifs de haut niveau...

Autre initiative, les associations « Profession Sport » ont été créées en 1990 pour favoriser l'emploi dans le secteur du sport et de l'animation socioculturelle. En mettant des salariés à la disposition d'associations ou de collectivités locales, le dispositif « Profession Sport » permet souvent à plusieurs structures de se partager les compétences d'un même salarié. Il accompagne par exemple la création de groupements d'employeurs. On compterait ainsi plus de 130 GE sportifs. Si la mise à disposition reste souvent la réponse à la question de la mutualisation de l'emploi, l'implication croissante des associations profession sport dans le développement de formes d'emplois structurantes apparaît positive.

1.3 L'HISTORIQUE DU PARTAGE DE L'EMPLOI

Une des premières formes de partage de l'emploi existe depuis longtemps notamment sous **la forme de la pluriactivité** en milieu agricole ou montagnard. Le cumul de plusieurs emplois a longtemps relevé de la seule **responsabilité des individus** qui négociaient directement les différents contrats avec leurs employeurs. Cette pratique était liée à la saisonnalité des besoins des employeurs et/ou la faible durée des temps de travail sollicités. Le partage de l'emploi répondait à la structuration et les conditions d'exercice des emplois de la filière professionnelle (agriculture, tourisme, ...).

Au milieu des années 1970, les impératifs de flexibilité justifiés par la moindre prévisibilité de la demande accélèrent les mutations du travail. Les effets les plus immédiats étaient induits par la gestion de plus en plus serrée de l'emploi dans les entreprises et la volonté de ne payer strictement que le temps travaillé qui conduisait au remplacement des salariés permanents par des catégories beaucoup plus flexibles (intérimaires, salariés à temps partiel ou sous contrat à durée déterminée) et se traduisait par une multiplication des emplois courts. Par ailleurs, les nouvelles techniques de management en interne, le recentrage et l'externalisation de nombreuses fonctions (informatique, logistique, achats, tâches

administratives et même production) obligeaient de nombreux salariés à s'installer à leur compte.

Le recours de plus en plus important à des contrats ponctuels ou à temps partiel, à partir des années 70, a montré les limites d'une trop grande flexibilité pour les salariés (notamment du point de vue de la protection sociale, mal adaptée à cette situation) et pour les entreprises (gestion coûteuse des contrats, augmentation du turn-over...). Dans un contexte d'aggravation du chômage, les pouvoirs publics sont interpellés pour faciliter la pratique du temps partagé. Ce dernier redevient d'actualité au moment où la flexibilité de l'emploi et le développement des formes atypiques de travail viennent déstabiliser le modèle attribuant à chacun un emploi occupé tout au long de la vie active. Le temps partagé avec ces années de crise est introduit comme une des réponses pour éviter l'émiettement et la précarisation des emplois et des formules se sont développées pour faciliter le cumul d'emploi. Le temps partagé est une autre manière pour le salarié de vivre l'emploi en associant flexibilité et sécurité. Du point de vue des structures cela correspond au partage des services d'un professionnel.

A l'origine, le concept de temps partagé est conçu par et pour des cadres. La première référence explicite au temps partagé remonte aux années 1980 : un groupe de cadres lyonnais crée, en 1992 la première association de « Compétences en Temps Partagé », ayant pour but de promouvoir la combinaison de plusieurs emplois pérennes. L'objectif de l'association, qui a rapidement essaimé, est de repérer et d'exploiter des gisements d'emplois qualifiés à temps partiels, notamment dans les PME. L'année 1993 a vu l'aboutissement de nombreuses initiatives. À l'automne, se tenaient à Lyon les premières assises du Temps partagé. En juin était créé l'Observatoire du Temps partagé, unité opérationnelle de l'Association nationale des directeurs et chefs du personnel (ANDCP). Lieu de rencontres et d'échanges, il est aussi centre de recherches, d'études mais surtout d'information et de conseil au service des adhérents de l'association. En 1993, était également créée la Fédération nationale des associations de travail en temps partagé dont l'objectif premier était « de faire du lobby » en faveur du temps. Conçue à l'origine pour promouvoir le travail en temps partagé (TTP), elle s'est dotée d'une charte et a élargi ses missions à l'ensemble des composantes de la pluriactivité (multisalariat, groupements d'employeurs). L'aide à la mise en relation des cadres ou assimilés et des entreprises s'est concrétisée par la conclusion d'un accord de partenariat avec Manpower Cadres au début de l'année 2004. Le champ d'intervention **des associations de travail à temps partagé** dépasse aujourd'hui le cadre de l'hexagone. L'Alliance européenne des cadres s'est ainsi spécialisée sur l'organisation et la gestion d'emploi à temps partiel sur l'Europe et l'international. Le vocable « temps partagé » a donc été retenu à l'origine pour désigner une forme de pluriactivité pratiquée par les cadres. Il s'agissait de stabiliser un parcours

professionnel en combinant plusieurs postes pérennes. Les divers emplois peuvent être exercés sous statut salarié (CDI à temps partiel ou CDD conclu pour la durée d'une mission précise) ou indépendant (prestations facturées). Faute de définition officielle, la notion de temps partagé a peu à peu englobé toutes les formes de multisalariat, y compris le recours au groupement d'employeurs ou autres formules de tiers employeurs. Mais le concept, tel qu'il a été défini et défendu par ses promoteurs et tel que le revendiquent les associations de travail en temps partagé, se caractérise par deux traits essentiels :

- Ce mode d'organisation du travail, parfois présenté « comme un nouvel art de vivre, celui du temps choisi » ; devrait être volontaire et non imposé, l'idéal étant que ce choix réponde à un véritable projet professionnel. Il s'agit de promouvoir et de faciliter le cumul d'emplois, sans sortir de la relation de travail classique, en mobilisant des expertises et compétences pointues. Les promoteurs du concept refusaient de considérer cette forme de travail comme une simple alternative au chômage et entendaient la différencier d'une addition de temps partiels plus ou moins subis.
- La fragmentation de la relation de travail ne conduit pas nécessairement à son éclatement. Le cadre en temps partagé est lié par contrat à chacun de ses employeurs et membre du personnel à part entière dans chacune des entreprises dans laquelle il intervient. Le lien de subordination caractérisant la relation salariale est donc maintenu avec chacun des employeurs et le caractère bilatéral de la relation d'emploi n'est pas remis en cause.

Parallèlement, de nouvelles formes d'emploi sont apparues à partir des années 70, grâce à une innovation dans le droit français : la création du « **tiers employeur** ».

Le tiers employeur est apparu dans le droit français pour permettre la mise à disposition temporaire de personnel dans les entreprises. Le prêt de main-d'œuvre est strictement encadré par notre droit du travail qui distingue l'interdiction du prêt de main-d'œuvre à but lucratif (L.125-1) et le délit de marchandage (L.125-3). Il y a délit de marchandage lorsque l'opération de fourniture de main-d'œuvre entraîne un préjudice pour le salarié. La sous-traitance n'entre pas dans cette catégorie puisqu'il s'agit d'une fourniture de services.

La reconnaissance du travail intérimaire en 1972 constituait donc un double précédent, d'une part en légalisant la fourniture de main-d'œuvre à but lucratif et d'autre part, en dissociant les qualités d'employeur et d'utilisateur de cette main-d'œuvre. Elle instituait ainsi une forme de relation d'emploi tripartite entre le salarié, un employeur de droit (l'agence d'intérim) et un utilisateur de fait (l'entreprise cliente). Cette situation, atypique au regard du

droit du travail, explique l'ampleur des débats suscités en 1972 par la reconnaissance du travail temporaire.

Le groupement d'employeurs, institué en 1985, constitue une autre forme de relation triangulaire d'emploi, conçue également pour répondre aux besoins d'emplois à temps partiel des entreprises mais en leur faisant assumer la responsabilité collective de ces emplois dans le cadre d'une mutualisation fermée.

La mutualisation de moyens n'est pas un concept nouveau dans le monde de l'entreprise. Il existait déjà des services interentreprises (contrôle médical, restauration...) mais hormis des secteurs particuliers comme le bâtiment, l'agriculture, où l'entraide est admise sous certaines conditions, cette mise en commun ne concernait pas la main-d'œuvre. Ainsi, les mutualisations de personnel effectuées dans le cadre d'un Groupement d'intérêt économique (GIE) s'apparentent à des *pools* de main-d'œuvre interentreprises, sans mise à disposition aux adhérents.

Le groupement d'employeurs est une forme de mutualisation patronale répondant à une double préoccupation. S'il est souvent présenté comme un dispositif ayant vocation d'assurer la continuité des revenus et la protection sociale à des personnes connaissant des trajectoires professionnelles fractionnées, il se veut aussi une réponse à la recherche d'une flexibilité maîtrisée pour les entreprises recherchant des emplois permanents mais à temps partiel ou des contrats courts, mais destinés à du personnel fidélisé quand ils répondent à des besoins récurrents.

Le groupement d'employeurs, institué par la loi du 25 juillet 1985 (85-772), est régi par les articles L 127-1 et suivants du Code du travail. Conçu à l'origine pour légaliser des pratiques informelles chez les agriculteurs, il s'agit d'un instrument de mise à disposition de personnel à des entreprises (personnes physiques ou morales) regroupées au sein d'un collectif obligatoirement constitué sous forme d'association loi 1901 ou de coopérative, afin de garantir le but non lucratif de la mise à disposition qui doit être limitée aux membres du groupement. Comme le travail intérimaire, mais dans un cadre fermé, le dispositif établit une relation de travail tripartite : le groupement recrute des salariés dont il est l'employeur juridique et les affecte aux différents membres du collectif au prorata de leurs besoins respectifs. La triangulation de la relation ainsi opérée ne saurait compromettre pour autant le plein exercice de la responsabilité de l'ensemble des membres du collectif à l'égard de chacun des salariés. Pour en garantir l'effectivité, un principe fondamental a été retenu par le législateur, celui de la *responsabilité solidaire des membres du groupement* : les membres

du collectif sont solidairement responsables du passif social et tenus d'assurer au salarié les rémunérations, cotisations sociales et indemnités dues en cas de défection de l'un d'entre eux.

Un rapport du Conseil économique et social, dit rapport Bichat, (Bichat, 2002) rappelait la double ambition de cette forme d'organisation du travail : croiser les intérêts des entreprises et des salariés en produisant des effets positifs sur le tissu économique social et local. Le GE se présente comme une *réponse de proximité pour les salariés* et un *instrument de vitalisation des partenariats*. Le partage effectif de responsabilité suppose une véritable gestion collective par les membres du groupement qui doivent évaluer et confronter leurs besoins afin de construire ensemble un parcours professionnel cohérent et convenable pour le salarié, prenant en compte de nombreux facteurs : déplacements, horaires, congés, conditions de rémunération, formation éventuelle, etc. Le bon fonctionnement du dispositif requiert de réels échanges entre des utilisateurs qui se cooptent, apprennent à se connaître et font vivre le collectif qui assure la gestion administrative des contrats. C'est pourquoi le groupement d'employeurs était réservé à l'origine aux très petites entreprises, l'intérêt étant notamment de permettre à de petits entrepreneurs de franchir le pas des premières embauches.

En 1988 était mise en place une autre forme de groupement : **le GEIQ (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification)**. Il assure l'accompagnement de personnes en difficulté vers un emploi stable dans une entreprise, membre ou non du groupement. Une procédure de labellisation conduite par le CNCE-GEIQ (Comité national de coordination et d'évaluation des GEIQ) a pour objet de limiter les risques de « dérive » par rapport à l'objet social, et notamment la recherche d'un abaissement du coût du travail.

Le recours à un tiers employeur caractérise une autre formule bénéficiant de diverses appellations : salariat libéral, salariés indépendants, indépendance protégée ou plus communément « **portage salarial** », ce dernier terme désignant également une marque déposée à l'INPI par le Syndicat national des sociétés de portage (SNEPS). Le portage est apparu en France au milieu des années 1980, au moment de la grande vague d'externalisation des compétences dans les entreprises. Il est présenté comme une alternative à la création de sociétés unipersonnelles. Le terme « sociétés de portage » désigne des structures dont l'objectif est de convertir les honoraires de travailleurs indépendants ou de professionnels libéraux en salaires afin de leur garantir un statut de salarié. Les sociétés dites de portage sont des sociétés de prestation de services à but lucratif. La société de portage est juridiquement responsable de la bonne exécution de la prestation et des risques de l'activité. L'opération présente un double avantage. D'une part,

le statut salarial ainsi obtenu, même artificiel, ouvre droit à l'assurance-chômage et à une couverture sociale jugée préférable à celle de l'indépendant. D'autre part, le professionnel « porté » est libéré des contraintes de la gestion administrative et comptable de son activité. Il démarché ses clients, négocie les contrats et les conditions de son intervention et conserve l'entière maîtrise de son travail. En revanche, les documents commerciaux sont établis au nom de la société de portage qui met le « salarié porté » à disposition du client, facture la prestation, perçoit les honoraires, règle les charges fiscales et sociales. La rémunération du professionnel est établie au prorata de son chiffre d'affaires net, après déduction des charges et d'une commission correspondant aux frais de gestion. Le portage répond indéniablement à un besoin surtout pour des professions intellectuelles, des retraités, des cadres au chômage ayant quelques propositions de missions payées en honoraires sans pouvoir cependant envisager de s'installer à leur compte.

Il existe une autre forme de portage salarial, mais à but non lucratif puisque proposé sous forme de coopérative et reposant sur **une mutualisation des ressources**. **Le concept de « coopérative d'emploi et d'activité »** a été élaboré dans le cadre de l'Union régionale des SCOP de Rhône-Alpes. La démarche CAE est issue d'une demande du "terrain" qui trouve son origine en 1993 - 1994 dans le cadre d'un partenariat avec la Caisse des Dépôts. En 1996, le concept de Coopérative d'Activités et d'Emploi prend forme et les entrepreneurs construisent progressivement une entreprise qui répond de manière pragmatique à leurs besoins et à leurs aspirations.

La coopérative d'emploi et d'activité, qui se revendique comme appartenant à la famille de l'économie sociale et solidaire, est destinée aux petits projets. Elle aide à gérer une phase de transition, le statut de salarié en CDI offrant une véritable sécurité à l'apprenti-entrepreneur (le salaire est fixé à partir d'un chiffre d'affaires prévisionnel) et maintenant le bénéfice des droits sociaux en cas d'échec. Le salarié choisit ensuite de rester dans la structure ou de s'installer à son compte. Il s'agit bien d'un portage mais sans finalité lucrative et qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche économique collective. 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. Chaque coopérative établit ses règles mais toujours avec le souci de travailler dans un esprit de solidarité, d'entraide, de partage des expériences, de mutualisation des ressources. La CAE appuie ainsi le développement de l'activité des entrepreneurs-salariés par la mutualisation de services et de compétences. Elle 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. La CAE est créé sous forme de Scop SA ou Scop SARL, et comme toute société commerciale elle est soumise aux impôts commerciaux dont la TVA. 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.

1.4 LES SOUTIENS INSTITUTIONNELS SUR LES DEMARCHES DE MUTUALISATION AU SEIN DE LA BRANCHE

Les différentes formes de mutualisation des emplois offrent la possibilité pour des associations de profiter de compétences qu'elles ne pourraient pas financièrement se permettre si elles étaient seules.

Les **initiatives des pouvoirs publics** qui visent à encourager la mutualisation se multiplient à différentes échelles. Elles permettent d'étudier, d'expérimenter et de soutenir des dispositifs de mutualisation de l'emploi. Chaque collectivité fonctionnant différemment, il n'y a pas de modèles types de dispositifs de soutien à la mutualisation. Il existe plusieurs services (économie, emploi, formation...) et programmes (de la région, du département, de la communauté d'agglomération, ...) qui peuvent intervenir et se superposer. En voici quelques exemples :

Au niveau des Régions :

Le Conseil régional de Haute-Normandie développe un dispositif d'aide à la création de groupements d'employeurs dans le spectacle vivant.

Suite à l'étude de faisabilité d'un système de mutualisations pour les compagnies du spectacle vivant commandée en 2005 au Synavi Normandie, le Conseil régional a financé l'intervention d'un consultant pour accompagner la création de GE et propose une aide dégressive au financement de chacun des postes créés. Trois GE ont pu ainsi être créés.

Le Conseil régional du Limousin développe un dispositif de soutien aux projets et aux emplois associatifs. Dans le cadre de ce dispositif, un volet pour la création d'emplois mutualisés permet d'obtenir une aide qui peut être portée chaque année à 60 % du montant du salaire prévisionnel chargé, dans la limite de 14 400 € et de 75 % d'aide publique. Une étude du C2RA Limousin fait apparaître que sur les 18 premiers mois d'application du dispositif, 40 postes mutualisés, bénéficiant à une centaine de structures, ont fait l'objet d'une aide.

Le Conseil Régional d’Ile-de-France est à l’initiative de la création d’un établissement public de coopération culturelle. Une de ses missions est **d’inciter et d’aider les initiatives de mutualisation** qui font sens, de développer l’accompagnement des artistes et des compagnies, de créer du lien, d’éviter les éparpillements et les cloisonnements, de favoriser l’accès à l’information pour les professionnels. A ce titre, le Relais Information conseil d’Arcadi, a décidé en 2007 de faire appel aux compétences de consultants spécialisés (Prémises, Multicité) pour, d’une part, réaliser un premier état des lieux de 4 projets de mutualisation d’emplois existants et, d’autre part, mener une étude d’opportunité pour la réalisation d’un outil régional ou d’une palette d’outils. ACARDI développe également une plateforme organisant la mise en relation de compagnies cherchant des plateaux de répétitions et de lieux disposés à les accueillir ; Arcadi apportant une contribution économique nécessaire à la réalisation de ce partenariat.

Le Conseil Régional de Bretagne soutient le **développement des emplois partagés dans le secteur associatif culturel** en Pays de Redon et Vilaine. En 2007, le conseil Régional a cofinancé une étude-action qui a été coordonnée par la Fédération d’Animation Rurale en Pays de Vilaine. Elle visait à étudier la possibilité de création d’emplois au service de plusieurs structures et à mutualiser les compétences autour des emplois existants afin de répondre à la mise en œuvre de projets culturels sur le Pays de Vilaine.

Le Conseil Régional Midi-Pyrénées propose depuis 2005 un **dispositif subventionné pour des emplois associatifs mutualisés** (dispositif EAMP). C’est une aide dégressive sur 4 ou 5 ans dont le principe repose sur une mutualisation de compétences entre deux associations.

Le Conseil Général de l’Aquitaine lance en 2010 un **appel à projets « mutualisation »** qui propose un dispositif d’accompagnement à la mutualisation pour les acteurs de l’Economie Sociale et Solidaire. L’objectif de la collectivité est de soutenir des projets innovants de mutualisation d’acteurs de l’Economie sociale et solidaire au service du développement durable des territoires aquitains. Chaque projet retenu pourra être soutenu par le Conseil régional au cours des différentes phases de son déroulement (ingénierie, expérimentation et développement du projet).

Au niveau des départements :

Le Conseil général de Gironde développe le **Dispositif Relier (Relancer un environnement local pour l’innovation et l’emploi culturel en réseau)**. La collectivité met en œuvre depuis 2006 un programme d’accompagnement des associations culturelles

intitulé Relier. Il vise à inciter les associations culturelles à mutualiser leurs projets et leurs moyens. Il comprend en particulier l'établissement d'un contrat inter-associatif établi entre plusieurs associations, le Conseil général et d'autres partenaires éventuels sur un espace de mutualisation associative et d'objectifs partagés.

Le Conseil Général de Gironde incite les 80 **associations d'aide à domicile** du département à trouver des **solutions de mutualisation**. La collectivité conditionne le financement de ces structures à cet objectif de mutualisation.

Au niveau des communautés d'agglomérations :

Le Pôle culturel intercommunal de la Communauté d'agglomération de Pau-Pyrénées a lancé en 2008 un appel à projets Mutualisation.

Le Pôle culturel de la Communauté d'agglomération de Pau-Pyrénées lance des appels à projets pour permettre le développement de l'emploi culturel et assurer la viabilité et la valorisation d'un projet de mutualisation. Son objectif est de développer des actions permettant de tisser des liens entre différents acteurs (culturels, économiques, sociaux...). Le Pôle culturel intercommunal souhaite soutenir la structuration et la professionnalisation des structures culturelles et artistiques en aidant les structures à répondre à un besoin commun de leurs activités.

D'autres dispositifs publics peuvent être mobilisés **au niveau national et européen** :

Les dispositifs locaux d'accompagnements (DLA) ont été créés en France à partir de 2002 à l'initiative de l'Etat et de la Caisse des dépôts et consignations. Ils sont destinés à soutenir l'activité et l'emploi dans le secteur associatif. Les DLA ont pour mission d'établir un diagnostic partagé de la structure et de ses activités, puis de proposer un plan de consolidation qui peut reposer sur des accompagnements de type individuel et/ou collectif. Le DLA peut accompagner un projet de mutualisation de l'emploi sur les territoires. Ces accompagnements sont réalisés par des experts qui interviennent en général au sein de la structure et font des préconisations adaptées à la situation et au contexte. Un comité d'appui technique donne son avis sur le diagnostic et la mission proposée. Il est constitué de divers services déconcentrés de l'Etat (DDTEFP, DDJS, DIREN, DRAC...) et de collectivités territoriales qui interviennent en fonction des dossiers présentés.

Le Fonds social européen (FSE) peut également faire partie des aides potentielles. Il s'agit d'un programme de la Communauté européenne et de ses Etats membres dont l'objectif est *"la promotion de l'emploi, l'amélioration des conditions de vie et de travail permettant leur égalisation dans le progrès, une protection sociale adéquate, le dialogue social, le développement des ressources humaines permettant un niveau d'emploi élevé et durable et la lutte contre les exclusions"*. C'est au titre de l'objectif 3 du FSE que des aides à l'emploi mutualisé sont à solliciter par les associations et entreprises, notamment sur les axes 4 (adaptation des travailleurs, esprit d'entreprise, recherche, innovation, technologie) et 6 (actions transversales).

La vie des associations s'inscrit dans une dynamique territoriale : les associations qui s'engagent dans une formule d'emploi partagé doivent ainsi faire ce travail en collaboration avec des partenaires locaux même si ce partenariat peut s'avérer parfois difficile et long à tisser.

2ème Partie : QUELS ENSEIGNEMENTS ET QUELLES PRECONISATIONS POUR LA BRANCHE DES ACTEURS DU LIEN FAMILIAL ET SOCIAL ?

2.1 LES FACTEURS A L'ORIGINE DE FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI ET LES EMPLOIS CONCERNES

2-1-1 Quatre facteurs principaux

L'analyse transversale des expériences de partage de l'emploi que nous avons étudiées dans le cadre de ce diagnostic, fait ressortir qu'il y a quatre facteurs principaux qui sont 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, MAD, GE), 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.

2-1-2 Les emplois concernés par le partage de l'emploi dans la branche du lien familial et social

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 « relativement » 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, et comme cela ressort des monographies présentées en annexe, 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.

2.2 LES ATOUTS ET LES LIMITES DE L'EMPLOI PARTAGE

2-2-1 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.

2.2.2 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.

2.3 DES CONDITIONS DE REUSSITE ET DES POINTS DE VIGILANCE

Tout autant que la question du partage, importe en premier lieu la question du portage de l'emploi partagé :

- Quelle est la motivation et l'implication des responsables ?
- Quelle est leur capacité à faire vivre un projet ?
- Partagent-ils une réflexion sur la fonction employeur associée à une politique de ressources humaines structurée au sein d'organisations apprenantes où l'on cherche à qualifier les emplois?

En outre, l'emploi partagé nécessite que le contenu de l'emploi, les compétences et les expertises, ses interactions avec l'environnement soient relativement « circonscrits » afin de ne pas multiplier pour le salarié sur chacun des lieux le volume d'informations à maîtriser. Une trop grande polyvalence peut être dans certains cas trop difficile à assurer pour le professionnel. Par ailleurs, la formule de l'emploi partagé à l'échelle des petites structures suppose que le salarié puisse être force de proposition sur le contenu et l'organisation de ses missions.

Il est par ailleurs important d'être vigilant à trouver le financement des temps de coordination salariés-employeurs (réunion d'équipe ...) pour les dispositifs en groupements d'employeurs: soit temps de travail payé, soit lissage dans le coût de revient global....

Enfin, il est nécessaire de fiabiliser le montage des formules de partage (particulièrement nécessaires sur les conventions de mise à disposition) et de bien vérifier que l'ensemble des dispositions respectent le cadre très étroit des mises à disposition à titre non onéreux.

2.4 QUELLES DEMARCHES METHODOLOGIQUES ET QUELLES MODALITES D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE DE L'EMPLOI PARTAGE?

2.4.1 Cinq principes méthodologiques

Contrairement à une idée reçue, il n'est pas évident que l'intérêt des formules de partage de l'emploi soit financier. Si elles peuvent générer des économies d'échelle, elles peuvent entraîner également des coûts supplémentaires pour les structures: augmentation des temps de coordination nécessaires entre les employeurs et le salarié, augmentation du coût des postes liés à une plus grande qualification des salariés concernés.....Ces coûts supplémentaires ne signifient cependant nullement que les formules de partage de l'emploi soient sans intérêt économique. Au contraire. Parce que précisément, le principal intérêt des formules de partage de l'emploi n'est pas financier. Cet intérêt se pose plutôt en termes de:

- « poids » politique des associations (de par le nombre de structures représentées, le nombre d'emplois et de bénévoles concernés,...),
- mobilisation autour d'un projet et de pratiques communes garantant d'un « label » qualité dans la réponse sur les marchés publics,
- qualité d'intervention (par le renforcement de la capacité d'ingénierie, la mutualisation des expériences, la mise en vie d'un projet pédagogique,...la gestion des remplacements, l'existence d'une politique des ressources humaines structurée),
- centrage des structures sur leur cœur de métier aux dépens des seules contraintes administratives ou gestionnaires,
- intérêt social (diminution du turn over, consolidation et qualification des emplois, accès à la formation, mise en place de parcours qualifiants....).

Dans ce cadre et dans un contexte en évolution où dans de nombreux secteurs la fusion-absorption est une option qui est préconisée, les formules de partage offrent « un espace intermédiaire » pour consolider les projets. Sans être sans doute un levier suffisant pour à lui seul inverser les menaces (mise en concurrence pour les établissements d'accueil de jeunes enfants,...) qui pèsent sur les services d'utilité sociale, leur impact est un levier parmi d'autres pour consolider les projets des structures et y garantir la pérennité de l'emploi.

Dans ce cadre, nous préconisons de respecter cinq principes méthodologiques 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 seule une mise en commun de moyens humains ou matériels.

2.4.2 Quel accompagnement des démarches de partage de l'emploi ?

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.

Aussi il leur est recommandé ainsi qu'aux structures fédérales qui pourraient être sollicitées dans ce cadre si elles ne doivent pas être accompagnées dans :

- 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 ?
-

2.4.3 Repères à destination des employeurs pour la mise en œuvre de solutions de partage de l'emploi

La présente partie propose un ensemble de repères pour la mise en place de solutions de partage de l'emploi. Ces repères se présentent sous la forme de questions à se poser d'une part avant de s'engager dans un projet d'emploi partagé, d'autre part, au cours de sa conception.

AVANT DE S'ENGAGER DANS UN PROJET D'EMPLOI PARTAGE

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, 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 ?
- 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.....

AU MOMENT DE LA DEFINITION 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.

Nous recommandons, 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
-

UNE FOIS LE PARTAGE DE L'EMPLOI MIS EN PLACE

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.
- ...

2.4.4 Repères à destination des salariés lors de la mise en œuvre d'une formule d'emploi partagé

AU MOMENT DE LA DEFINITION EN COMMUN DU PROJET DE PARTAGE DE L'EMPLOI ENTRE LES ASSOCIATIONS

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 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, ...)

3ème Partie : ANALYSE COMPARATIVE DE DIFFERENTES FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI DANS LA BRANCHE DU LIEN SOCIAL ET FAMILIAL

3.1 LES DIFFÉRENTES FORMULES JURIDIQUES DE PARTAGE DE L'EMPLOI

Intitulé	Le multisalariat
Cadre juridique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permettre à un salarié de cumuler des activités salariées à temps partiel
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ le salarié en situation de multisalariat bénéficie des droits reconnus aux salariés à temps plein (au prorata du temps passé) : ancienneté, formation, avantages financiers, élection des représentants du personnel...
Limites	<p>Les questions de temps de travail :</p> <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	Pluriactivité / cumul de statuts ³
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 et non 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.
Avantages	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).
Limites	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.

³ Nous décrivons ici cette formule, mais nous avons considéré dans la suite de notre étude qu'elle n'était pas particulièrement opérante.

Intitulé	Groupements d'Employeurs
Cadre juridique	<p>Texte de référence : C. trav., art. L. 1253-1 à L. 1253-23.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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.
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. ▪ Le GE est le cadre souvent le plus recommandé en cas de volonté des employeurs de mutualiser un emploi.
Avantages	<p>Pour le salarié :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la formule du GE paraît plus simple que celle du multisalariat 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>Pour l'employeur :</p> <p>Le GE permet d'avoir recours à une main-d'œuvre qualifiée au moment où il en a le plus besoin ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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>Facteurs de réussite</p>	<p>Les employeurs sont à l'origine du projet de mutualisation et en éprouvent un réel besoin. Selon l'étude Premisses, « mutualiser des moyens et des compétences », d'octobre 2007 :</p> <p><u>Du point de vue des structures membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les membres se connaissent, la réussite du GE repose sur une confiance réciproque qui trouve son origine dans une coopération antérieure. ▪ Les membres partagent une éthique, une déontologie en commun. ▪ Les membres sont situés sur le même bassin d'emploi. ▪ Les membres sont relativement homogènes : niveau de CA, de structuration, de développement... <p><u>Du point de vue économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité financière des membres à pérenniser les postes ; à défaut, réflexion préalable sur le taux de croissance de leur chiffre d'affaire. ▪ Il est vivement conseillé de procéder à une étude de faisabilité (possibilités de financement par certaines collectivités locales). <p><u>Du point de vue de la fonction employeur</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La fonction employeur (connaissance et respect de la législation du travail) est bien assumée au sein des structures membres. ▪ Les besoins en compétences, périodicité, volumes horaires... ont été identifiés et analysés. ▪ Les postes de travail sont bien adaptés, délimités et complémentaires. ▪ La répartition du temps de travail du (des) salarié(s) est bien équilibrée entre les membres du GE. <p><u>Du point de vue de la gestion du GE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les instances statutaires (bureau, CA) sont prêtes à prendre leurs responsabilités en tant qu'employeur et à s'impliquer dans la gestion du GE. ▪ Les statuts prévoient les modalités de rupture de la convention, ce qui évite de mettre le GE en difficulté au départ d'un de ses membres.
------------------------------------	---

Limites/Freins	<p>Selon l'étude Premisses, « mutualiser des moyens et des compétences », d'octobre 2007 :</p> <p><u>Du point de vue des structures membres :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet est porté par une tierce personne (collectivité, porteur individuel) qui doit rechercher une « clientèle » de structures membres. ▪ La mutualisation est envisagée comme un simple moyen de réduction des coûts. Les surcoûts de gestion n'ont pas été pris en compte. ▪ Les structures entretiennent un fantasme de concurrence autour du poste mutualisé (domaine de la diffusion par exemple). ▪ Les structures sont éloignées géographiquement et hétérogènes. <p><u>Du point de vue économique :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les structures sont jeunes et fragiles économiquement. ▪ Le maintien du poste n'est envisageable qu'avec des aides publiques. ▪ La survie d'une des structures est dépendante de la création du GE. <p><u>Du point de vue de la fonction employeur :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les structures membres du GE sont primo-employeuses et/ou peu au fait de la législation du travail. ▪ Les profils et les volumes horaires sont difficiles à définir. ▪ 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><u>Du point de vue de la gestion du GE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion lourde sur le plan comptable et administratif, qui plus est pour 1 seul salarié. ▪ Les statuts et règlement intérieur ont été négligés.
-----------------------	--

Intitulé	Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ)⁴
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
Avantages	Source : dossier Les Repères de l'AVISE, Les GEIQ, état des lieux et enjeux »

⁴ Nous décrivons ici cette formule, mais nous avons considéré dans la suite de notre étude qu'elle n'était pas particulièrement opérante dans la mesure où la formule était de création trop récente.

Pour les entreprises, ils leur permettent notamment de :

- 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, le plus souvent, échouent 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 ;

Pour les salariés et/ou les demandeurs d'emploi, les GEIQ permettent de mieux satisfaire certaines de leurs attentes, au travers notamment de :

- 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.

En résumé, les GEIQ sont ainsi des instruments privilégiés de médiation entre entreprises, salariés et organismes de formation qui favorisent :

- 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>Facteurs de réussite</p>	<p>Source : dossier Les Repères de l'AVISE, Les GEIQ, état des lieux et enjeux »</p> <p>Une volonté politique des fondateurs : sans projet partagé et revendiqué, le dispositif peine à trouver sa place et à être vécu comme un outil collectif permettant aux employeurs d'atteindre des objectifs qu'ils ne pourraient atteindre de manière isolée ;</p> <p>Des structures souhaitant qualifier et/ou recruter : pour lui permettre de constituer des parcours de formation pour les salariés, il est essentiel que les structure adhérentes présentent une volonté ainsi que des besoins de mises à disposition suffisamment nombreux et complémentaires ;</p> <p>Des postes de travail adaptés et complémentaires : il est nécessaire que les postes de travail proposés par le GEIQ soient complémentaires dans le temps comme en terme de compétences. En effet, si tous les adhérents ont besoin des mêmes compétences au même moment, le GEIQ n'est pas une solution viable ;</p> <p>L'implication de la branche professionnelle : matérialisée ou non par l'existence d'un accord de branche favorable au développement des GEIQ, elle est devenue un élément déterminant de leur faisabilité depuis la réforme de la formation professionnelle, sauf pour ce qui concerne les GEIQ multisectoriels qui, par essence, couvrent plusieurs secteurs d'activité sur leur territoire ;</p> <p>Un territoire géographiquement cohérent : un territoire d'intervention trop étroit pose des problèmes de taille critique et un territoire trop vaste s'accompagne de problèmes de mobilité des salariés entraînant soit de lourdes difficultés de fonctionnement soit des coûts de déplacement importants ;</p>

	<p>L'existence d'une offre de formation adaptée aux enjeux : corollaire de la taille et de la pertinence du territoire, la qualité de l'offre de formation et ses conditions d'accès (souplesse d'entrée, adaptation des méthodes pédagogiques, coût...) est déterminante pour la construction de parcours cohérents pour les salariés. Dans ce contexte d'ensemble, une clarification en amont des objectifs du GEIQ avec l'ensemble de ses partenaires potentiels comme un accompagnement du montage par le CNCE GEIQ constituent autant d'éléments favorables supplémentaires. Ils permettent singulièrement de bien analyser dès le début de la réflexion la nature des besoins de recrutement des entreprises et de distinguer ce qui est réellement structurel de ce qui ne l'est pas.</p>
<p>Limites/ Risques</p>	<p>Les 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	Portage Salarial⁵
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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convertir les honoraires des travailleurs indépendants ou libéraux en salaires afin de leur garantir un statut de salarié.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permet aux structures clientes de bénéficier de compétences d'experts de manière flexible. <p>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>
Limites	<p>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

⁵ Nous décrivons ici cette formule, mais nous avons considéré dans la suite de notre étude qu'elle n'était pas particulièrement opérante.

Intitulé	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	<p>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.</p> <p>Possibilité renforcée de se positionner sur des marchés publics</p> <p>Consolidation des emplois et diminution du turn over</p> <p>Accès renforcé des personnels à la formation se traduisant par des niveaux de formation supérieurs à la branche et aux exigences de la législation</p> <p>Possibilité de mobilité interne, d'un aménagement du temps de travail et d'une gestion des carrières</p>
Remarques	<p>Possibilité d'utiliser la formule en cas de nécessité de fusions-absorptions rendues nécessaires par les contraintes de gestion</p> <p>Mais cette formule nécessite :</p> <p>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.</p> <p>de renforcer l'esprit de coopération autour d'un projet et d'une stratégie RH partagés</p> <p>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).</p>

Intitulé	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 une modalité 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.</p> <p>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>
Avantages	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

	<p>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>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>
Limites	<p>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	Société coopératives d'intérêt collectif (SCIC)⁶
Cadre juridique	<p>Textes de références :</p> <p>Loi no 2001-624, 17 juillet 2001, art. 36.</p> <p>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.</p> <p>Peuvent être associés d'une société coopérative d'intérêt collectif :</p> <p>1° Les salariés de la coopérative ;</p> <p>2° Les personnes qui bénéficient habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative ;</p> <p>3° Toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité ;</p> <p>4° Des collectivités publiques et leurs groupements ;</p> <p>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>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>Permet d'accompagner la pluriactivité</p>
Avantages	<p>Partage des pouvoirs et de la gouvernance</p> <p>Mutualisation des moyens et des emplois entre les membres</p>
Limites	<i>Les travaux auxquels nous avons eu accès ne permettent pas de mettre en avant des inconvénients majeurs de cette formule</i>

⁶ Nous décrivons ici cette formule, mais nous avons considéré qu'elle ne relevait pas du périmètre de l'étude.

Intitulé	Entreprise de travail à temps partagé⁷
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. 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	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 permet de faire face à des besoins ponctuels de personnel
Avantages	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.
Limites	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.

⁷ Nous décrivons ici cette formule, mais nous avons considéré dans la suite de notre étude qu'elle n'était pas particulièrement opérante.

Intitulé	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> <p>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> <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

	<ul style="list-style-type: none"> > 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
Avantages	Pour la structure « receveuse » : disposé délibérément d'une compétence sur un temps limité.
Limites	<i>Nécessité d'une grande rigueur dans l'élaboration de la convention et dans le fonctionnement de la formule au quotidien</i>

3.2 L'ECHANTILLON ETUDIE

En vue de cerner les conditions de mise en œuvre de solutions de partage de l'emploi dans la branche du lien social et familial, l'observatoire de la CPNEF a souhaité que soient étudiées de près un ensemble d'expériences innovantes existantes au sein de la branche.

L'enjeu de ce travail d'étude d'expériences, qui s'est traduit pour chacun des cas étudiés par une monographie présentée en annexe du présent document, **était** d'avoir une analyse qualitative fine de :

- la plus value des expériences de partage sur les parcours des bénéficiaires, sur la structure et le projet, le territoire.....
- des conditions de réussite et obstacles des différentes formules
- des leviers à activer pour favoriser le développement de ces démarches de mutualisation au sein de la branche.

Sur la base d'un repérage « tous azimut » des initiatives en cours sur le territoire national dans la branche du lien familial et social, le groupe de pilotage de l'étude a sélectionné un échantillon de **12 expériences** telles qu'elles figurent dans le tableau ci-dessous.

Trois critères ont prévalu dans la constitution de l'échantillon :

- 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 les métiers existants au sein des Centres Sociaux que dans les établissements d'accueil de jeunes enfants,
- Le choix d'expériences mises en œuvre sur différentes régions de France.

TYPE DE FORMULE	SITE ETUDIE	TYPES D'EMPLOI CONCERNES
Salarié multi-employeur	Centres Sociaux de Mareuil et de Verteillac (24)	Direction puis Comptable puis animateur ados
	Centres Sociaux de Roanne (42)	Conseillère en Economie Sociale et Familiale
	Centres Sociaux de Roubaix (59)	Responsable des Ressources Humaines
Mise à disposition	Fédération des Centres Sociaux de Dordogne (24)	Comptable
Convention de Coopération	Centres Sociaux de l'Agglomération Lilloise (59)	Animateurs et intervenants en Centres Sociaux (Pôle Ressource, Alphabétisation, Conseillère ESF)
Association multi-gestionnaire	ADUGES (Communes de Dunkerque et de Leffrinckoucke)	Fonctions support (siège) et tous types de personnels Centres Sociaux et établissements d'accueil de jeunes enfants
	Association Petite Enfance (49)	Fonctions support (siège) et tous types de personnels d'établissements d'accueil de jeunes enfants
Groupement d'Employeurs	Association Rennaise des Centres Sociaux (GEDES ⁸ 35)	Fonctions supports partagées puis sur les équipements, puis tous types d'emploi de Centres Sociaux (Administratifs, Entretien, personnels techniques,..)
	Temps D.E.M (86)	Fonctions support (siège) et tous types de personnels établissements d'accueil de jeunes enfants
	Groupement d'Employeur Socio Culturel (Agglomération de Poitiers-86)	Information/Communication puis Comptable puis poste d'animation (poste vacant ou en cours de création)
	Groupement Départemental d'Employeurs Associatifs des Bouches du Rhône (GDEA 13)	Comptable puis informaticien puis agent de maintenance et d'entretien intervenant sur des Centres Sociaux
	LSA-GE	Fonctions support (siège) et tous types de personnels établissements d'accueil de jeunes enfants

⁸ Groupement d'Employeurs de l'Economie Sociale d'Ile et Vilaine

Sur la base des différentes monographies présentées en annexe, nous avons procédé à une analyse comparative⁹ des avantages et inconvénients de chacune des formules, pour, dans un deuxième temps, procéder à une mise en perspective¹⁰ des conditions de mise en œuvre de démarches de partage de l'emploi dans la branche du lien social et familial.

3.3 LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES FORMULES DE PARTAGE DE L'EMPLOI

3-3-1 Le cas du multi-salariat

Trois cas ont fait l'objet d'une monographie :

- L'expérience des centres sociaux de Mareuil et de Verteillac,
- Celle des Centres Sociaux de Roanne
- Celle enfin des Centres Sociaux de Roubaix.

Le tableau ci-dessous présente, sous forme synthétique, tout autant la plus value de la formule, que ses conditions de réussite et ses obstacles, que les leviers à activer pour sa mise en œuvre.

La plus value de la formule (sur le projet, pour la structure, pour le(s) salarié(s), le territoire)	Les conditions de réussite, les obstacles	Les leviers à activer pour le développement de la formule, les accompagnements nécessaires
<ul style="list-style-type: none"> - Maintien de la spécificité des projets de chacune des structures et prise en compte de la spécificité de leur fonctionnement - Intérêt de l'emploi - Possibilité de spécialisation du salarié sur une fonction 	<p><u>Les conditions de réussite</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une homogénéité des conditions d'emploi sur les différentes structures (rémunération, accès à la formation, ...) et plus largement du projet « social » des structures concernées - L'organisation de temps de concertation entre employeurs pour le management et le fonctionnement du poste, une cohérence des démarches d'entretiens individuels - Une bonne organisation du salarié et de l'employeur - Des salariés ayant des 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation et implication des responsables et explicitation de principes « sociaux » et de management communs - Accompagnement de la personne sur la prise de fonction au sein de chacune des structures en vue de faciliter son intégration

⁹ Cf. 2.2 du présent document

¹⁰ C'est l'objet de la troisième partie du présent document

<p>- Développement d'une capacité d'expertise au sein des structures sans que celle-ci suppose un temps complet sur les différentes structures concernées</p> <p>- Capitalisation d'expériences des structures et des salariés pouvant contribuer de la reconnaissance de la « compétence » des structures par les partenaires institutionnels</p>	<p>compétences « transversales » (organisation, prise en compte des interlocuteurs, souplesse, disponibilité, initiative, déontologie...) importantes</p> <p>- Une attention à faciliter l'intégration du salarié au sein des différentes équipes</p> <p><u>Les obstacles</u></p> <p>- Défaut de culture de la mutualisation (appartenances territoriales, identitaires)</p> <p>- Défaut de culture employeur des bénévoles</p> <p>- Multi-salariat mis en œuvre sous la seule contrainte économique</p> <p>- Dispersion du salarié sur trop de structures</p>	<p>- Accompagnement des élus dans la prise en compte des conditions d'emploi de la personne en multi salariat</p> <p>- Caractère durablement qualifiant pour le parcours professionnel du salarié permis par la formule</p>
--	---	---

3-3-2 Le cas de la mise à disposition et de la convention de coopération

Un cas a fait l'objet d'une monographie sur une mise à disposition : l'expérience de la Fédération des Centres Sociaux de Dordogne, qui porte sur la mise à disposition d'une personne en charge de la fonction comptable.

A l'évidence, la mise à disposition, ici d'une fonction comptable, a pour intérêt principal de permettre :

- Une consolidation des emplois (temps pleins) et une relative possibilité pour les salariés concernés d'accéder à la formation,
- L'intégration de fonctions spécialisées au sein des structures contribuant de leur reconnaissance institutionnelle et du centrage des fonctions de direction sur leur cœur de métier.

A l'évidence, les principales conditions de réussite de cette formule réside dans le fait qu'elle résulte d'un choix consenti du salarié et de l'employeur, mais aussi, comme dans le cas du multi salariat, dans la capacité du salarié à s'adapter à une diversité de situations d'intervention.

La formule n'est pas sans présenter plusieurs limites. Outre la nécessité de scrupuleusement respecter la législation concernant les mises à disposition, il va de soi qu'il ne peut quelque part s'agir qu'une d'une solution « à durée déterminée ». En outre,

quand elle s'applique à de petites structures, la mise à disposition ne permet qu'un accès limitée à la formation et son activation se révèle complexe¹¹.

Du même coup, au regard de l'expérience étudiée, trois leviers sont impérativement à activer pour la mise en œuvre d'une solution de mise à disposition:

- Une adhésion conjointe de l'employeur et du salarié à la formule retenue, et l'implication du salarié dans la définition des contenus de ses missions sur chacun des établissements concernés,
- Un soutien auprès du salarié en vue de garantir son accès effectif à la formation,
- Un conseil juridique visant à garantir la fiabilité du montage.

Dans l'expérience des Centres Sociaux de l'Agglomération Lilloise, l'emploi partagé est mis en œuvre dans le cadre d'une convention de coopération. Cette formule tranche nettement avec celle de la mise à disposition, et correspond à un degré plus intégré de partage de l'emploi.

Dans le même temps, la formule de la convention de coopération comporte une plus value importante pour le projet, les structures, les salariés voire le territoire. Elle permet en effet, dans le cas de l'expérience étudiée de :

- Consolider les projets de chacune des structures et de drainer collectivement des moyens supplémentaires,
- Construire la cohérence de l'action d'une diversité de structures à l'échelle d'un territoire,
- Spécialiser les fonctions de direction sur des domaines de compétences particuliers en fonction des appétences de chacun,
- Construire des emplois consolidés entre différentes structures, tout en leur donnant un contenu homogène et cohérent.

De l'expérience étudiée, ressort **deux conditions de réussite** de la convention de coopération :

- Une volonté forte de coopération entre les structures et le souci d'un équilibre des contributions de chacun,

¹¹ Cf. annexe

- La nécessité d'une instance de coordination permettant d'effectuer les régulations nécessaires entre les structures et les salariés, et entre les structures elles-mêmes.

Du même coup, la mise en place généralisée de ce type de formule peut supposer un accompagnement des structures en vue :

- De faire émerger un projet partagé et des logiques de coopérations fortes
- De mettre en place et de faire vivre des instances de suivi et de régulation du projet (dans son contenu et dans sa dimension RH) dans la durée.

3-3-3 Le cas de l'association multi gestionnaire

Deux expériences relevant de la formule juridique de l'association multi gestionnaire ont fait l'objet d'une monographie :

- L'expérience de l'ADUGES, qui mutualise des fonctions supports et permet de gérer tous types de personnels de Centres Sociaux et d'établissements d'accueil de jeunes enfants,
- Celle de l'APE qui intervient exclusivement dans le champ de la petite enfance (sur des fonctions support et sur des personnels intervenant auprès des publics).

Bien que ces expériences soient sensiblement différentes, leur analyse comparée fait ressortir un ensemble de points communs, tels qu'ils sont présentés dans le tableau ci-dessous :

La plus value de la formule (sur le projet, pour la structure, pour le(s) salarié(s), le territoire)	Les conditions de réussite, les obstacles	Les leviers à activer pour le développement de la formule, les accompagnements nécessaires
<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 	<p><u>Les conditions de réussite</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une culture forte du regroupement et de la mutualisation - Existence d'un projet et d'une politique RH unique, assortie d'une volonté effective de mise en œuvre - Existence préalable de structures partie prenantes d'un projet de fusion 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité de renforcer l'esprit de coopération autour d'un projet et d'une stratégie RH partagés - Nécessité d'une animation forte de la dynamique du côté des bénévoles (adhésion à

<p>emplois (CDI, temps plein), diminution du turn over</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 - Possibilité d'utiliser la formule en cas de nécessité de fusions-absorptions rendues nécessaires par les contraintes de gestion 	<p><u>Les obstacles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nécessité 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 	<p>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).</p>
--	--	--

3.3.4 Le cas du groupement d'employeurs

Le cas du groupement d'employeurs a particulièrement été étudié dans le cadre de la présente étude. En effet, cinq monographies lui ont été volontairement consacrées. Elles concernent respectivement les expériences de :

- L'Association Rennaise des Centres Sociaux, qui en lien au GEDES 3512 permet à la fois la gestion de fonctions supports partagées et de fonctions support sur les équipements, mais, qui, plus largement concerne tous types d'emploi de Centres Sociaux
- Temps D.E.M, qui permet à la fois la gestion de fonctions support partagées et la gestion de tous types de personnels d'établissements d'accueil de jeunes enfants
- L'Association GESC de l'Agglomération de Poitiers et celle du Groupement d'Employeurs Associatifs des Bouches du Rhône, qui l'une comme l'autre permet de gérer des fonctions support (comptable), des fonctions partagées (information/communication) ou des postes d'entretien ou de maintenance
- LSA-GE à Lyon qui au siège permet de gérer des fonctions support mais aussi tous types de personnels d'établissements d'accueil de jeunes enfants membres du groupement d'employeurs.

¹² Groupement d'Employeurs de l'Economie Sociale d'Ile et Vilaine

L'analyse comparée des différentes expériences de groupements d'employeurs, fait ressortir un ensemble de constantes de la formule¹³ qui figurent dans le tableau présenté ci dessous.

La plus value de la formule (sur le projet, pour la structure, pour le(s) salarié(s), le territoire)	Les conditions de réussite, les obstacles	Les leviers à activer pour le développement de la formule, les accompagnements nécessaires
<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des fonctions support (ingénierie, GRH) - Reconnaissance institutionnelle accrue - Autonomie des structures dans la conduite de leur projet et parallèlement possibilité de créer des synergies et des cohérences d'intervention à l'échelle d'un territoire - Centrage de la vie bénévole sur l'animation du projet associatif - Consolidation des emplois (temps pleins, contenu et intérêt des missions,...) - Mise en place de parcours professionnalisant et accès effectif des salariés à la formation continue - Diminution du turn over sous l'effet d'une mobilité inter-structures et verticale - Gestion des remplacements 	<p><u>Les conditions de réussite</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cohérence des projets et valeurs des associations adhérentes et du projet et valeurs du groupement - Nécessité d'un double portage politique et technique à l'échelle du groupement et de chacune des structures adhérentes - Définition et portage en coopération d'un projet et d'une stratégie RH structurants relayés par une stratégie RH au sein de chacune des structures employeuses - Existence d'instances permanentes de négociation entre le siège et les associations adhérentes - Capacité d'adaptation du salarié en cas d'emploi partagé et attention à faciliter son intégration au sein des différentes structures <p><u>Les obstacles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Défaut de projet associatif commun et réduction du groupement à une fonction de prestations vis à vis des structures adhérentes - Identités territoriales et de structures trop affirmées - Des seuils de rentabilité dont l'atteinte n'est pas évidente - Nécessité d'une équipe de référence en cas d'emploi partagé sur plusieurs structures - Nécessité d'une cohérence de gestion des ressources humaines entre structures - Nécessité d'une prise en compte des temps de coordination et/ou de régulation en cas d'emploi partagé 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessité d'une mobilisation des bénévoles des associations et des directeurs autour d'un projet, d'une politique d'emploi, d'une stratégie et d'une gestion RH partagés - Définition précise et en concertation (entre structures et avec les salariés) des contenus de la mission et de ses conditions d'exercice - Accompagnement de la personne sur la prise de fonction au sein de chacun des structures en vue de faciliter son intégration (en cas d'emploi partagé)

¹³ Pour des raisons de lisibilité, nous n'avons pas repris l'ensemble des conditions de réussite et obstacles à la mise en place de la formule de groupement d'employeurs en cas d'emploi partagé. En effet, celles-ci sont manifestement identiques à celles que nous avons pu mettre en évidence dans le cas du multi salariat. Aussi, nous renvoyons sur ce point le lecteur à la partie 2.2.1 du présent rapport.

ANNEXE 1: GRILLE D'ENTRETIEN UTILISEE POUR LA REALISATION DES MONOGRAPHIES

GRILLE D'ANALYSE DES EXPERIENCES DE PARTAGE DE L'EMPLOI

L'historique du partage de l'emploi

Le projet et les raisons qui ont sous tendus la mutualisation et le partage de l'emploi

Les structures concernées et leur environnement

Le territoire et ses spécificités

Les partenariats

Les apports des fédérations et des têtes de réseau

Les soutiens institutionnels

Les soutiens techniques et les accompagnements mis en œuvre (DLA, ...)

La forme juridique du partage de l'emploi

L'option retenue

Les critères de choix

Les avantages et les inconvénients de la formule

Le fonctionnement interne des structures concernées

Ressources humaines

Organigramme des structures

Définition et connaissance des postes et des compétences « mutualisées » : fiches de poste, descriptif des tâches mutualisées, identification des compétences...

Statut et cadre légal

Gestion et répartition du temps, saisonnalité

Gestion des ressources humaines : formation, gestion carrières, ...

Accompagnement et outils mis en place

Gouvernance et management

L'articulation avec les projets des structures (projet associatif, ...)

Implication des instances statutaires

La fonction management et les impacts du mode de partage de l'emploi

Accompagnement et outils mis en place

Communication interne et externe

Gestion financière et sociale

Comptabilité Générale

Gestion sociale

Comptabilité analytique

Gestion des conflits

Entre les structures,

Entre les « hiérarchies »

Structure et salarié

Modes de régulation et/ou de médiation

La Stratégie de développement et de pérennisation

La stratégie de maintien de l'emploi, de professionnalisation, ...

Les perspectives d'évolution du dispositif

Les points forts et les points faibles du dispositif

Projet

Formule juridique

Gestion des ressources humaines

Pérennisation de l'emploi

Développement de l'activité

Développement territorial

Innovation et partenariat

Gestion financière, ...

Les impacts du dispositif

Sur le parcours professionnel

Sur les conditions de travail

Sur les structures

Sur l'activité et le projet

Sur le territoire, ...

Les enjeux du départ sont-ils atteints ? Si oui ou non, pourquoi ?

Les conditions à réunir pour la transférabilité de cette expérience

Les leviers d'action

Les spécificités à prendre en compte

Les besoins en accompagnement

ANNEXE 2: DOUZE EXPERIENCES DE MUTUALISATION

UN SALARIE MULTI EMPLOYEUR DANS LE PERIGORD VERT SUR LES CENTRES SOCIAUX DE MAREUIL ET DE VERTEILLAC (24)

Les conditions d'enquête

CS Mareuil 9 avril 2010

2 entretiens individuels

- Mme Morissoneau, Directrice, organisation et coordination de la rencontre sur site pour l'étude Observatoire CPNEF (a été directrice pendant 5 ans des deux centres 50/50)
- Mr Dutertre, Administrateur, Président pendant 8 ans du Centre Social

CS Verteillac 9 avril 2010

2 entretiens individuels

- Mr Fourmy, Directeur
- Mr GADY, Administrateur, membre du bureau (Maire St Paul Lizonne, conseiller communautaire CDC Vertillacois)

Mme AMBLARD, Comptable, poste partagé

1/ L'historique du partage de l'emploi

Le partage de l'emploi a concerné au premier chef le poste de Direction, puis celui de comptable et celui d'animateur ados. Cette expérience de mutualisation a démarré il y a 5/6 ans. Aujourd'hui seul le poste de comptable est partagé.

Côté Mareuil : le Centre Social avait connu une expérience malheureuse avec un professionnel Animateur-Directeur qui n'avait pas pu assumer les deux fonctions avec succès. Le Conseil d'Administration souhaitait relancer le projet Centre Social avec une vraie Direction pour structurer et animer.



De plus, le cadre imposé par la CAF d'avoir au moins une fonction de Direction et Secrétariat pour chaque Centre a fortement motivé le rapprochement avec Verteillac.

Côté Verteillac : les élus négociaient la transformation en Centre Social de l'association APEV qui gérait le péri scolaire et les centres sociaux sur le territoire. Le fonctionnement de l'APEV était assumé jusqu'alors principalement par des bénévoles, et l'activité augmentant il y avait besoin de professionnaliser et se doter d'un personnel de Direction et d'autres fonctions salariées. Les élus porteurs de la dynamique ont souhaité inscrire le projet dans une structure « reconnue » et l'option du centre social favorisait cet ancrage. Cependant les fonds alloués par la Communauté de Communes restaient en retrait pour répondre aux exigences de la CAF en terme de poste de Directeur et de comptable.

Le projet et les raisons qui ont sous tendus la mutualisation et le partage de l'emploi

- La dynamique de partage a été motivée essentiellement par l'aspect économique afin de mobiliser une véritable compétence sur le poste de Direction.
- Au moment où les deux sites souhaitaient structurer cette fonction, ils n'avaient pas les moyens accordés par les financeurs pour salarier un ETP de Directeur.
- La répartition du temps de travail du Directeur 50/50 sur les deux centres partagé sur la semaine s'est faite sans réelle réflexion du besoin et de ce que cela induisait pour la Direction en terme de volume de travail et d'exigence professionnelle.

2/ Les structures concernées et leur environnement

CS Mareuil 2010	CS Verteillac 2010
<ul style="list-style-type: none"> • Direction : 80 % ETP • Secteur ADOS : 2 salariés (32h et 26h/S) • Accueil/Multimédia : 1 ETP • Famille/culture : 1 ETP • Anglais – Français : 1 salariée (3h/s) • Occitan : 1 salarié (2h/s) • Entretien : 1 salarié (2h/s) <p>De grands locaux au centre de Mareuil rénovés</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Direction : 1 ETP • Secrétaire/animation multimédia : 1 ETP • Responsable enfance jeunesse : 1 ETP • Animation Enfance (accueil de loisirs – AEPS) : 5 ETP CDI, 935 h /an 1 CDII, & CDD CAE 30h/s, 3 MAD Collectivités (20 h/s, 19h/s, 11h30/s) • Projet Européen : un CDD CAE 30h/s • Animation Jeunesse PIJ : un CDD CAE 30h/s • animateur sportif MAD ESL : 225 h/an <p>2 bureaux au 1^{er} étage de la Communauté de communes du Verteillacois</p> 
<p>Comptable</p> <p>18 h mois Mareuil et 24h/ s Verteillac</p> <p>Fin de la mutualisation du poste de Directeur : 50/50 et du poste d'animateur ado</p>	

Centre Social inter communal sur le canton rural de Mareuil (14 communes, 3 500 h en 2006)

Densité population : 15 h/km (2006)

Le Centre Social a été créé en 1999. Il est né de la volonté des habitants, des élus de mettre en place une structure à vocation d'animation globale répondant aux besoins de la population du Canton de Mareuil (étude pour identifier les besoins, ...)

Centre Social inter communal sur la Communauté de Communes du Verteillacois (14 communes rurales 3800 h en 2007)

Densité population : 21h/km (2007)

Evolution en Centre Social d'une Association APEV qui gérait sur l'intercommunalité le volet péri scolaire et les centres de loisirs (reprise dans l'APEV des activités gérées par les communes).

Les deux territoires sont proches (14 km entre Mareuil-Verteillac) mais les dynamiques territoriales sont différentes : géographie, sociologie, « économie », projet politique territorial, ...

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

A l'origine un des Centres portait les contrats de travail et mettait à disposition par convention les salariés auprès de l'autre Centre. Le Commissariat aux Comptes a demandé que cette formule soit arrêtée pour clarifier les relations entre les deux centres.

De plus, pour le Centre qui portait les deux postes, cela avait pour conséquence de fausser la perception de ses charges et recettes réelles.

Le cadre légal autour de la formule de partage : salarié multi employeur

A condition de ne pas enfreindre les dispositions légales sur les cumuls d'emplois - voire la clause d'exclusivité inscrite dans son contrat - un salarié peut tout à fait être occupé par plusieurs employeurs simultanément, et ce en application du principe de liberté du travail.

- La durée du travail : L'article L 324-2 du code du travail est limpide sur ce sujet : aucun salarié des professions industrielles, commerciales ou artisanales ne peut effectuer des travaux rémunérés relevant de ces professions au-delà de la durée maximale du travail en vigueur dans sa profession.
- **Les salariés multi employeurs bénéficient des mêmes avantages que les autres salariés**, en appliquant éventuellement le régime d'un temps partiel, selon la durée du travail.
- **Les heures supplémentaires** : le régime des heures supplémentaires n'est pas applicable au salarié qui cumule plusieurs emplois à temps partiel. Le titulaire de plusieurs contrats à temps partiel ne peut comptabiliser que des heures complémentaires. Le régime des heures supplémentaires peut trouver à s'appliquer

pour un salarié cumulant un contrat de travail à temps plein et un contrat de travail à temps partiel.

- **Les congés payés** : L'ordre des départs en congés fixé par l'employeur doit notamment tenir compte de l'activité du salarié chez un ou plusieurs autres employeurs.
- **Les congés spéciaux** : Le salarié qui prend un congé parental d'éducation ne peut pendant ce congé exercer une nouvelle activité. En revanche s'il est déjà titulaire de deux contrats de travail à temps partiel, il peut prendre un congé parental chez l'un de ses employeurs tout en continuant de travailler chez l'autre.
- **L'accident du travail** : un accident survenu chez un employeur n'ouvre pas droit à la protection légale chez le ou les autres employeurs, notamment l'interdiction de licencier pendant la suspension du contrat, sauf faute grave ou impossibilité de maintenir le contrat pour un motif étranger à l'accident.
- **Les visites médicales** : elles sont organisées par l'employeur principal, la fiche d'aptitude sert alors de justificatif pour le ou les autres. En revanche, le montant des frais est réparti entre les employeurs au prorata des salaires versés.
- **Les élections IRP** : Le salarié qui cumule plusieurs emplois salariés peut être électeur dans plusieurs entreprises mais n'est éligible que dans l'une d'elles. En conséquence, il lui appartient de choisir dans laquelle il souhaite se porter candidat.
- **L'obligation de loyauté** : Afin de cumuler plusieurs emplois, le salarié doit respecter l'obligation de loyauté. Si un contrat de travail est suspendu ou interrompu momentanément (maladie, grève, congé...) le salarié doit respecter cette obligation et il ne peut travailler pour le compte d'un autre employeur ou d'un concurrent de son employeur. C'est à l'employeur d'apporter la preuve que son salarié travaille pour autrui et du caractère déloyal. Ainsi, la violation par le salarié de son obligation de loyauté constitue un motif réel et sérieux de rupture du contrat de travail qui peut aller jusqu'à la faute grave...

Les conseils pratiques pour la mise en place de cette formule

Les points sur lesquels il est nécessaire d'être vigilant par rapport à cette formule :

- Veiller à une homogénéité des conditions salariales des deux côtés dans la mesure où les fonctions et contenus d'emploi sont identiques (RIS identique, ...).
- Proposer un entretien annuel commun avec les deux employeurs : choix des deux centres sociaux de Mareuil et de Verteillac afin d'avoir d'une approche partagée et cohérente de la relation avec la salariée comptable sur les aspects techniques de sa mission et sur les enjeux concernant sa professionnalisation. Un temps spécifique est prévu pour chaque centre pour des échanges qui les concerne spécifiquement (fonctionnement interne, régulation,...).

- **Organiser une concertation et une coordination régulière** entre les deux directions dans le management et le fonctionnement du poste partagé (congrès, outils, départ en formation concerté...).
- **Veiller à l'intégration du salarié au sein des équipes** : il faut prendre en compte le besoin d'appartenance d'un professionnel à un collectif. En situation de partage, cette dimension est beaucoup plus diluée. Le lien contractuel avec la structure offre un point d'appui. Cependant, le professionnel positionné sur un emploi partagé doit être en capacité de s'adapter aux 2 équipes, de créer du lien et des interactions et être en phase par rapport à ses attentes et motivations pour vivre sereinement cette situation. L'organisation doit prévoir de faciliter cette intégration et la faire vivre.
- **Construire un cadre de travail qui permet d'alimenter la compétence individuelle du salarié** : faire en sorte qu'il ait les informations pour fonctionner même s'il n'est pas là tous les jours, ...

4/ Les témoignages sur la formule de partage

Au niveau du projet du Centre Social

- Il y avait un véritable enjeu au niveau des deux structures d'avoir un personnel de Direction pour relancer et poser le projet pour Mareuil et de professionnaliser la gestion des activités péri scolaire et des centres de loisirs côté Verteillac. Si avoir un Directeur à 50/50 n'était pas satisfaisant dès le départ pour les deux centres sociaux, **la possibilité de recourir à cette solution a permis de structurer les deux démarches, d'accompagner les bénévoles, ...**
- **La double Direction a favorisé la mutualisation de moyens** (ordinateur, logiciel comptable, ..) **et permis de développer un projet commun autour de la jeunesse avec un projet ados intéressant les deux sites** : création d'un poste mutualisé animateur ados, animation d'activités où des jeunes qui se côtoyaient au collège pouvaient se retrouver créant ainsi une dynamique inter territoires, ... (cette mutualisation s'est arrêtée, un des centres a abandonné ce volet).
- Une difficulté qui a toujours été présente et qui n'a pas pu être vraiment lissée malgré cette mutualisation : **les acteurs** (élus, bénévoles, ...) **restent ancrés sur leur territoire et ne sont pas réellement prêts à ces dynamiques de regroupement**. La Directrice s'est trouvée confrontée à des exigences des élus difficiles à assumer en raison du temps partagé, option dont les conséquences en termes de disponibilité n'étaient pas vraiment assumées. Si le côté économique peut pousser à mutualiser, ce moteur n'est pas toujours suffisant pour que la mutualisation soit accompagnée de manière positive. **Cet aspect culturel est très fort et conditionne la réussite du partage.**

Au niveau des conditions d'exercice

- La formule salarié multi employeur offre l'avantage d'être très lisible en termes de responsabilité employeur : deux lieux de travail, deux responsables hiérarchiques.
- Le partage de l'emploi demande une très grande organisation de la part du salarié et du responsable hiérarchique qui doit apprendre à ne pas avoir le professionnel « sous la main » en permanence.
- **La fonction et le contenu du poste est un paramètre important pour conditionner la réussite du partage** (quelque soit la formule du point de vue des acteurs)

- *Difficile pour la fonction de Direction* : multiplicité des interlocuteurs, réunions tardives tous les soirs, insuffisamment présente en terme de management auprès des équipes peu autonomes, incompréhension des élus sur sa non présence sur site (alors que ce système était voulu par eux,...), difficulté d'autant plus grande que les deux centres développent des activités assez différentes.

- *Plus fluide pour la comptabilité* : le plan comptable est commun, poste sédentaire, beaucoup moins d'interlocuteurs, une certaine homogénéité des outils est cependant nécessaire pour arriver à appréhender les deux postes. Un seul ordinateur, avant un seul cabinet comptable, ...L'arrivée du deuxième Directeur nécessite un peu plus d'adaptation, de nouvelles demandes auxquelles il faut répondre, avec des approches différentes (quand la Direction était partagée, la façon de travailler était identique).

Au niveau du parcours professionnel

Concernant la comptable

- Le partage a été **une vraie opportunité** pour la salariée de se spécialiser sur la fonction comptable, ce qu'elle n'aurait pu faire sur un seul centre qui lui aurait demandé une polyvalence plus grande.
- **Cette spécialisation lui a permis de construire une véritable parcours professionnel et de formation** (elle avait un BAFA et un niveau BEP, une VAE lui a permis de valider un Bac Pro comptabilité, elle va suivre un BTS assistante de Gestion en concertation avec les deux employeurs pour la prise en charge : la demande de formation a été déposée sur le site où elle réalise a plus d'heures, l'autre site participe au financement au prorata des heures de la comptable). Pour occuper le même poste et mener la même carrière, elle n'aurait pas pu rester sur cette zone rurale.
- **Une diversité et une richesse des tâches qui convient à la professionnelle, qui correspond à ses attentes professionnelles et ses motivations.** Le professionnel qui occupe le poste partagé doit être en capacité de s'adapter, décoder l'environnement et les modes relationnels, ... il doit tout à la fois développer une compétence technique, une grille d'analyse « stratégique » pour définir son positionnement, des capacités d'adaptation et relationnelles fortes.

Les enseignements de cette expérience de partage

Au delà de la formule choisie, cette expérience témoigne de la complexité de mettre en œuvre le partage sur des échelles dont on pourrait penser que cette réponse est intéressante pour asseoir les projets. La petite taille des structures pourrait favoriser ce type d'expériences.

Cependant, cela nécessite une véritable motivation et implication des décideurs pour faire vivre de tels projets, les moyens qu'ils accordent. La solution de partage pour la Direction a permis un temps de faire le grand écart mais les limites présentes dès le départ se sont confirmées.

Les représentations culturelles sont très fortes : les territoires et les acteurs sont plus ou moins « mûrs » pour se lancer dans de telles expériences. Il faut démontrer, convaincre de l'intérêt, accompagner.

L'expérience sur la fonction de comptable est beaucoup plus positive du point de vue de la construction du parcours professionnel de la salariée et aussi du service rendu. Les acteurs s'accordent sur le point suivant : la nature et les contours de cette fonction, le besoin d'expertise seraient plus adaptés pour conduire ce type d'expériences.

Un autre paramètre est important également à prendre en compte : il y a un profil spécifique du salarié qui s'épanouit dans la formule de partage ; ce professionnel recherche de la diversité, a une grande capacité d'adaptation, ...

UNE EXPERIENCE DE MULTISALARIAT POUR UNE CONSEILLERE EN ECONOMIE SOCIALE ET FAMILIALE SUR 2 CENTRES SOCIAUX DE ROANNE

Les conditions d'enquête

17 juin 2010

30 juin 2010

2 entretiens individuels :

- Mme Francette DUHAUBOUT, directrice du Centre Social Jean Michel
- Mme Carine DUFFEY, Conseillère en économie sociale et familiale

1/ L'historique du projet

- o En 2006, deux centres sociaux Roannais (Centre social Jean Michel et Centre Social de Riorges) sont confrontés au même besoin : animer les « Actions collectives familles » qui nécessitent d'être prises en charge par une Conseillère en Economie Sociale et Familiale (CESF).
- o Le volume d'activité à couvrir au sein de chacun des centres rend difficile le recrutement d'une personne qualifiée. Emerge alors l'idée d'un recrutement conjoint en multisalariat de manière à proposer des conditions d'emploi satisfaisante pour une salariée et à garantir la pérennisation des actions au sein des centres sociaux.
- o Les deux centres se sont tournés vers leurs financeurs (CNAF, CAF, Ville de Roanne, Conseil Général) qui ont adhéré et soutenu le projet en regard de 2 arguments :
 - les demandes de financements s'appuient sur un diagnostic partagé permettant d'identifier des besoins des publics et des besoins en compétences communs aux centres tout en préservant la spécificité du projet propre à chaque centre;
 - soutenir une démarche de mutualisation et de coopération encore peu répandue sur le territoire et, par là, encourager la capacité d'innovation des centres face aux contraintes budgétaires.
- o Si le diagnostic de besoin est commun, les actions, encore aujourd'hui, sont propres à chaque centre et ne sont pas mutualisées.

2/ Les ressources humaines

- o 1 Conseillère en Economie Sociale et Familiale qui intervient :
 - 2 jours par semaine dans un centre
 - 2,5 jours par semaine dans l'autre

La politique Ressources Humaines

- Le recrutement de la salariée a été assuré conjointement par les 2 centres sociaux (présidents et directeurs), après rédaction d'une fiche de définition de l'emploi.
- Le niveau de rémunération a été fixé en commun. Chaque centre conserve par contre son autonomie quant à la rémunération individuelle supplémentaire (RIS), en fonction de ses capacités budgétaires. Dans les faits, les 2 centres n'ont pas la même pratique. Ces conditions ont été posées dès l'origine, au stade du recrutement, et sont acceptées par la salariée.
- La salariée recrutée dans ce cadre obtenait alors son premier emploi. Son accompagnement dans son « adaptation au poste » a été assuré conjointement par les directeurs des 2 centres.
- Les entretiens professionnels sont par contre assurés séparément, par chacun des 2 directeurs mais font l'objet d'un échange préalable entre eux, s'assurant ainsi qu'ils ont une perception commune de la salariée.

3/ La forme juridique du partage de l'emploi et les conditions de réalisation

- La formule du multisalariat était nécessaire pour drainer les financements versés individuellement à chacun des centres sociaux. Il constitue ainsi une facilité de gestion entre les centres.

Les conditions devant être réunies

Au niveau des structures, s'appuyer sur :

- un besoin commun faisant l'objet d'un diagnostic partagé et approfondi de manière à garantir la cohérence du profil de poste ;
- une capacité préalable des 2 structures et de leurs directeurs à travailler ensemble, à avoir une vision partagée du management autant que du projet social ;

Le profil du(de la) salarié(e) :

- Des compétences personnelles impératives pour répondre aux besoins et priorités des centres tout en respectant l'équilibre entre les partenaires :
 - Sens de l'organisation ;
 - Capacité d'adaptation et de souplesse ;
 - Prise d'initiative en même temps que de recul ;
 - Disponibilité, investissement personnel.
- Avoir une déontologie forte et un sens de la discrétion de manière à préserver la confidentialité pour ce qui concerne chaque structure indépendamment, hors du projet mis en commun ;

4/ Les objectifs atteints

- création d'un emploi pérenne et dans des conditions satisfaisantes pour un salarié ;
- une salariée qualifiée et stable garantissant aux structures la pérennité de l'action ;
- l'évolution qualitative des projets des centres grâce aux compétences et expériences acquises par la salariée dans chacun des centres ;
- Une expérience multipliée par 2 pour la salariée confrontée à 2 équipes, 2 publics, 2 modes de fonctionnement internes et avec les partenaires institutionnels ;
- Une reconnaissance forte par les partenaires en regard de la capacité d'innovation des centres mais aussi par la présence en leur sein d'une interlocutrice technique permanente autre que les directeurs.

Les enseignements de cette expérience de partage

- Une telle expérience est certainement plus facile à mener avec une personne recrutée pour l'occasion et peut-être même y trouvant son 1^{er} emploi. En effet, un risque d'échec tiendra à des habitudes « figées », liées à des expériences antérieures.
- Cette exigence est la même pour les structures qui ne doivent pas chercher à reproduire l'existant mais à entrer dans un nouveau modèle d'organisation du travail et des actions.
- Rigueur, engagement et sens de la coopération constituent le socle de la démarche.
- Une telle expérience ne peut pas fonctionner dans le cadre d'un partenariat relevant d'une stricte opportunité ou contrainte économique.

UNE EXPERIENCE DE MULTISALARIAT POUR UN RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES ENTRE QUATRE CENTRES SOCIAUX DE ROUBAIX

Les conditions d'enquête

24 et 30 juin 2010

1 entretien collectif :

- Mme Chantal FARVACQUE, directrice du Centre Social Moulin-Potennerie
- Mme Sabine HALLOT, directrice du Centre Social Echo
- Mme Nicole DELFORGE, directrice du Centre Social Alma
- Mme Véronique CORMON, directrice du Centre Social Fresnoy
- M. Laurent DELSAUX, directeur du Centre Social Basse-Masure

1 entretien individuel

- M. Sébastien CARTA, responsable Ressources Humaines

1/ L'historique du projet

Le partenariat entre les centres

- o 5 Centres Sociaux associatifs implantés sur la Ville de Roubaix partagent depuis de nombreuses années des projets communs. Ils peuvent déboucher sur des coopérations mobilisant des salariés.
- o Ces partenariats sont à « géométrie variable », et mobilisent tout ou partie des cinq centres, en fonction de la nature du besoin.
- o Ont ainsi été mutualisés, à différentes époques :
 - des postes de services (entretien), d'animations spécifiques (sport), en multisalariat
 - de direction saisonnière de centres de loisirs, en mise à disposition
 - de pilotage de projets (évaluation interne), en mise à disposition
 - et aujourd'hui en gestion des Ressources Humaines avec 1 poste en multisalariat.
- o Les personnes recrutées étaient en général connues d'un des centres. La mutualisation permettait alors de proposer des conditions d'emploi acceptables aux salariés.
- o Les fonctions support, notamment la comptabilité, n'ont jamais été concernées, chacun des centres étant suffisamment important pour générer par lui-même les financements et charge de travail permettant d'internaliser la fonction.
- o En 2011, ce sont 7 centres sociaux de Roubaix qui sont concernés par la mutualisation de salariés, mais également d'objectifs et de valeurs. Ils organisent des réunions avec les Présidents des centres, accompagnés par un consultant en pratiques et analyses sociales, pour mettre en place une convention de coopération

entre les sept centres. Il est également important pour eux que les administrateurs puissent porter une parole commune auprès des interlocuteurs et des élus locaux notamment. Ils désignent également des directeurs et des administrateurs référents sur les projets menés en coopération (Allocataires RSA, Éducation parentalité, ...) qui seront les porte-parole des sept centres.

2/ Les ressources humaines

- L'expérience en cours concerne un responsable des Ressources Humaines, titulaire d'un DESS RH, en multisalariat dans 4 centres sociaux.
- La constitution progressive de l'emploi :
 - Fin 2005, le salarié a été recruté par un centre, en CDD à temps partiel, dans le cadre d'un « contrat d'accroissement temporaire d'activité ».
 - Son temps de travail a été étendu dans un second temps avec une mise à disposition dans un autre centre.
 - L'intérêt des autres directeurs de centre pour la fonction et les compétences de la personne ont conduit à stabiliser l'emploi du salarié avec 4 CDI à temps partiel pour des interventions de quelques heures par mois dans un centre, de 1 à 2 jours par semaine dans les autres.
- La constitution de cet emploi partagé repose donc sur un effet d'opportunité et d'essaimage de l'initiative d'un centre social en direction des autres. La consolidation de l'emploi au fur et à mesure où il s'étendait à plusieurs centres n'a pas fait l'objet d'une fiche de poste commune.
- Les missions confiées au salarié varient selon les centres :
 - Une fonction proche de celle d'un adjoint au directeur, fortement impliquée dans le fonctionnement quotidien du centre et dans une posture managériale. C'est le cas dans les centres où le salarié intervient le plus (1,5 à 2 jours par semaine)
 - Une fonction plus orientée vers le conseil et un regard externe sur des chantiers particuliers (élaboration du plan de formation par exemple), là où les interventions du salarié sont moins importantes.

3/ La forme juridique du partage de l'emploi : atouts et limites

- La formule du multisalariat s'est imposée d'elle-même, guidée par l'effet d'opportunité.
- Avec près de 5 ans de recul, ses avantages et inconvénients peuvent être mesurés.

Des atouts :

- Pour les centres sociaux :
 - Le partage de l'emploi leur a clairement permis de répondre à leurs besoins en compétences pointues sur une fonction qui ne permet pas d'internaliser un poste dans des conditions d'emploi satisfaisantes durablement pour le salarié.
 - De plus, la consolidation de l'emploi a favorisé la capitalisation des expériences de chaque centre et favorise ainsi progressivement le développement de pratiques de GRH cohérentes entre les centres sociaux.

- Il permet enfin d'assurer une veille juridique mutualisée.
 - L'intégration d'une fonction RH dans les centres participe à leur reconnaissance et à leur crédibilité aux yeux des partenaires financiers.
- Pour le salarié :
 - Le multisalariat lui a permis de consolider un emploi dans un cadre professionnel attractif, tout en bénéficiant de la diversité des structures et des équipes dans lesquelles il intervient.
 - La formule nécessite de mobiliser de fortes capacités organisationnelles et d'adaptation de manière à répondre aux urgences tout en ne privilégiant personne. Cela rend le poste exigeant mais le rend également attractif.

Des limites :

- Cet emploi partagé ne repose pas sur un projet commun mais sur une construction spontanée, au gré des besoins des structures. Aucun cadre, même formalisé a minima, définissant les droits et devoirs de chacun, ne constitue la référence pour le partenariat. Celui repose donc encore plus fortement qu'en toute autre circonstance sur la qualité des relations et le capital confiance qui unit les directeurs de centres.
- Réunissant 4 structures, importantes de surcroît, cette formule en réseau manque d'une structure intermédiaire (groupement d'employeur, association gestionnaire, etc.) qui assure une médiation entre les directeurs et le salarié en cas de difficulté.
- Dans le même temps, la formule ne repose **que sur 4 structures**. La fragilité économique, conjoncturelle ou structurelle, de l'une d'elle peut suffire à rompre l'équilibre de l'emploi et provoquer le départ du salarié qui cherchera des conditions économiques plus favorables.
- La dispersion du salarié dans 4 structures constitue un frein à sa progression de carrière, aucun centre n'étant en capacité de lui offrir des perspectives plus importantes.

Les enseignements de cette expérience de partage

- La mise en place spontanée, à partir d'une initiative individuelle, d'une mutualisation de l'emploi au sein d'un réseau est souple, permet de créer progressivement un emploi sans mettre les partenaires en difficultés économiques.
- L'absence de formalisme ne favorise par contre pas le partenariat dans la durée, au-delà de la présence des personnes qui le portent.
- La réflexion des dirigeants des structures porte à présent sur la nécessité de fonder un véritable projet partenarial et sur la forme qu'il pourrait prendre de manière à :
 - consolider des emplois ou en créer de nouveaux ;
 - renforcer les centres sociaux dans leur capacité économique tout en s'adaptant aux contraintes budgétaires ;
 - accroître la professionnalisation et le développement des compétences au sein des centres sociaux.

LA MISE A DISPOSITION D'UNE COMPTABLE PAR LA FEDERATION DES CENTRES SOCIAUX DE DORDOGNE

Les conditions d'enquête

Fédération Centres Sociaux 24 Février 2010

1 entretien individuel

- 1 entretien individuel avec Mr Ingouf, délégué Départemental pour la phase d'identification de la formule d'emploi partagée

CS St Exupéry Coulounieix Chamiers 21 mai 2010

1 entretien individuel

- Mr Fouchier, Directeur
- Excuse de Mr Moreau Président qui a eu un empêchement

1 entretien individuel

Mme LASSERRE, Comptable, poste partagé

1/ L'historique du partage de l'emploi

Le projet et les raisons qui ont sous tendus la mutualisation et le partage de l'emploi

- Le même cabinet comptable, commissariat aux comptes assumait les fonctions de paye et la gestion sociale de différents centres sociaux de la Dordogne (Verteillac, Brantôme, St Exupéry, ...). Dans ses interventions, les Directeurs de Centres Sociaux relevaient régulièrement des petites erreurs sur les bulletins, liées à une maîtrise imparfaite de la CCN (changement d'interlocuteur en interne du Cabinet, ...) et ils échangeaient fréquemment sur leur légère insatisfaction.
- Deux centres sociaux décident d'intégrer une comptable en interne (Brantôme : la comptable en situation de partage Céline Lasserre, une autre personne à Thenon) qui se spécialise et fiabilise les données. Les centres concernés font des retours

positifs au sein du réseau fédéral sur ces compétences qui se développent en interne.

- Des directeurs et le chef de projet EDEC Aquitaine prennent conscience de la fragilité de la situation de Céline Lasserre, identifiée et reconnue dans le réseau pour ses compétences :
 - Une diminution de ses heures de travail à Brantôme, le CS devant baisser la voilure pour des raisons financières. Céline Lasserre doit créer son entreprise sous le statut d'auto entrepreneur pour compléter son temps de travail.
 - Au moment de la mise en place de l'EDEC en Aquitaine pour la branche professionnelle, le chef de projet et les directeurs s'aperçoivent que cette salariée ne peut accéder au plan de formation compte tenu du morcellement de ses temps de travail chez plusieurs employeurs. La Fédération et des Directeurs se mobilisent pour répondre à cette situation par rapport à une salariée « qui appartient à la famille » et a des compétences et pour être en accord avec les valeurs défendues par les Centres sociaux.
- Du côté de la Fédération des centres sociaux de Dordogne, deux facteurs viennent inciter à se positionner sur une formule de partage de l'emploi :
 - Répondre à un besoin des centres sociaux de les soulager sur la partie comptable. En effet, les centres n'ont pas les moyens d'embaucher des comptables à temps plein, ce sont donc des emplois précaires, et les salariés changent souvent. Il faut donc à chaque fois les former à nouveau. Par ailleurs, les directeurs ne sont pas particulièrement à l'aise avec la comptabilité, notamment avec la conjoncture difficile et des dossiers sans cesse plus complexes.
 - Mais également répondre à une volonté de la fédération, et à une politique du réseau fédéral, de construire une culture commune à travers la mise en commun d'outils et de pratiques. Il s'agissait donc aussi de profiter de cette occasion pour animer une réflexion commune autour de la comptabilité analytique et la production de tableaux de bord similaires à l'ensemble des centres sociaux.
- Autour de la Fédération, 3 Centres Sociaux répondent positivement (un depuis a fermé, un autre centre social s'était positionné au côté des 3 mais ne finalise pas sa démarche) pour proposer à la salariée un Contrat à la Fédération et des mises à disposition dans les Centres Sociaux. L'objectif est de lui proposer un volume temps moins fractionné avec un seul organisme porteur du contrat de travail.
- La salariée rencontre les Centres Sociaux et la Fédération, fait un estimatif du temps de travail et propose un contenu de « prestation ».

2/ Les structures concernées et leur environnement

Fédération des Centres Sociaux	Centre Social St Exupéry Coulounieix Chamiers
Comptable salarié de la Fédération CDI temps partiel 23h/mois <ul style="list-style-type: none">Dt 7 h/m mutualisation paye employeur (paie Fédé, paie St Exupéry, D'ici et D'ailleurs, refacturation pour les 2 CS)Dt 7 h/m compta Fédé	<ul style="list-style-type: none">Centre Social sur la Commune de Coulounieix Chamiers9 000 h 4^{ème} commune du départementGestion CAF pendant 30 ans, gestion associative en 98/99
	+ MAD 7 h/ par mois
	Centre Social D'ici et D'Ailleurs Bergerac
	<ul style="list-style-type: none">Association créée en 2001 et une demande d'agrément Centre SocialAccompagnement social des gens du voyage vers des structures de droit commun
	+ MAD 7 h/ par trimestre
<u>La salariée complète son temps</u> <ul style="list-style-type: none">14h/s comptabilité et accompagnement scolaire dans un autre CS (Brantôme)12h/s accompagnement social/Comptabilité/ administratif sur un chantier insertionStatut d'auto entrepreneur secrétariat comptabilité	

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

Le cadre légal autour de la formule de partage : la mise à disposition

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.

Les cas autorisés

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 :

- Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif
- Le 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)

Le prêt de main d'œuvre à but non lucratif

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.

La convention doit permettre d'organiser les conditions de la mise à disposition temporaire d'un salarié spécialiste d'une tâche particulière au sein d'une autre association, en dehors des cas spécifiquement réglementés par la loi (travail temporaire, travail à temps partagé).

La convention permet d'éviter toute confusion avec le cas du transfert définitif de salarié en ce qu'elle précise :

- La mission du salarié et les modalités du contrôle de son travail de façon telle qu'il conservera une autonomie par rapport aux salariés de l'association utilisatrice.
- La durée (limitée) de l'opération : La convention doit permettre d'éviter de tomber sous le coup des délits de marchandage (fourniture de main d'œuvre à but lucratif), ou de prêt de main d'œuvre illicite (fourniture de main d'œuvre à but lucratif et à titre exclusif), en indiquant des conditions financières (salaires, charges sociales) telles que l'entreprise prêteuse ne réalisera pas de bénéfices dans l'opération.

En pratique

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.

Les deux associations doivent conclure une convention précisant :

- 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 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.

Les conseils pratiques pour la mise en place de cette formule

Les points sur lesquels il est nécessaire d'être vigilant par rapport à cette formule :

Un seul employeur : le pouvoir disciplinaire de l'employeur (sanction, licenciement), ne peut jamais être transféré de fait et/ou par voie de convention. Le responsable légal de l'association qui porte l'emploi reste le seul employeur. La convention peut prévoir que le salarié exercera ses missions dans le cadre des consignes et instructions qui lui seront données par l'association bénéficiaire et qu'en cas de difficulté, l'association bénéficiaire s'engage à en faire part sans délai à l'association employeur qui sera seule juge de la nécessité d'envisager des sanctions.

La refacturation entre associations : Seul le coût net de l'emploi sera refacturé à l'association bénéficiaire : il s'agit du salaire net et des contributions sociales afférentes (salariales et patronales), déduction faite des aides à l'emploi dont peut bénéficier l'association employeur. Cette refacturation se fera sur la base d'un décompte horaire. La demande de remboursement auprès de l'association bénéficiaire prend la forme d'une

facture. Celle-ci sera établie « nette de taxes », avec la mention « TVA non applicable ».

Un délai de paiement sera également mentionné.

Les frais de déplacements (déplacements, hébergement, restauration), s'ils sont remboursés au salarié par l'employeur dans le cadre des missions qui lui sont confiées par l'association bénéficiaire, peuvent faire l'objet d'une refacturation à l'association bénéficiaire, sous réserve que le remboursement s'opère à l'euro près et sur justificatifs.

Les frais de gestion de l'emploi : il s'agit ici des frais d'élaboration des fiches de paie et de déclarations sociales, notamment dans le cas où l'association employeur aurait externalisé ces fonctions à un prestataire extérieur. Ces frais semblent pouvoir être refacturés pour partie à l'association bénéficiaire uniquement s'ils sont individualisables et chiffrés (pas d'estimation forfaitaire), le remboursement s'opèrera à l'euro près et sur justificatifs.

Les frais de structure (les charges supportés par l'association employeur du fait de la mise à disposition : frais de locaux, temps passé par du personnel salarié sur des tâches administratives liées à la mutualisation d'emploi, ...). Il convient d'être particulièrement prudent dans ce cas, dans la mesure où le dispositif réglementaire actuel semble ne pas autoriser la refacturation de ce type de charges sous peine de requalification en prêt de main d'œuvre à but lucratif.

4/ Les témoignages sur la formule de partage

Au niveau du projet du Centre Social

- Une option qui coûte un peu plus cher que la prestation du cabinet Comptable (1 500 euros de plus par rapport à cette dernière qui a été arrêtée par le Centre Social) mais qui au final :

- Offre une véritable fiabilité sur la comptabilité, la gestion des paies et permet de mettre en place une comptabilité analytique sécurisée.
 - Apporte du conseil juridique très pointu sur les contrats de travail, attire l'attention du Directeur et du CA sur des points particuliers qui n'auraient pas été relevés sans cette compétence interne.
 - Fait gagner du temps pour la restitution financière auprès des financeurs (CAF) en adaptant la comptabilité du centre social et les passerelles entre les deux types de documents (plan comptable et document spécifique de la CAF dont la présentation est différente) : gain de temps pour le directeur, réactivité pour le rendu et en conséquence le paiement des conventions est plus rapide (!!!), avec un impact positif par rapport à la trésorerie....
 - Permet au directeur de se concentrer sur la recherche de financement et le prévisionnel.
- Cette solution a été confirmée par le CA qui a validé la fonction stratégique du poste de comptabilité dans le pilotage du Centre Social.
 - Un enjeu collectif de travailler sur l'image de marque auprès des financeurs en structurant sur plusieurs Centres Sociaux avec le soutien de la fédération des outils de gestion analytique, en développant une réactivité sur les rendus compte financiers.

Au niveau des conditions d'exercice

- Une organisation du travail bien huilée entre la comptable et le directeur, qui dans son fonctionnement a intégré la présence intermittente de la salariée sans que cela freine ou gêne l'action
- **Une intervention sur des supports communs** : même logiciel comptable acheté à la fédération et dans les Centres Sociaux sur les conseils de la comptable, le logiciel paie est acheté par la fédération puisque les paies sont générées sur le temps de travail « fédéral ».
- Compte tenu des petits volumes horaires d'intervention sur le Centre Social St Exupéry une fois par mois, **la comptable doit être vigilante dans sa prise de congés** pour que cela ne tombe pas à ce moment là. En terme de fonctionnement, cela serait difficile pour le Directeur de se passer de son intervention pendant 2 mois.
- Il est prévu **une évaluation entre les différents protagonistes du fonctionnement actuel**. Cependant, **la gestion de la formule se fait individuellement dans chaque centre en lien avec la comptable**, sans une réelle connaissance de comment la mission se pratique dans les autres lieux.

Au niveau du parcours professionnel

- **La salariée a fait un choix professionnel et de vie** : elle a eu une opportunité en emploi jeune dans une association, une expérience en comptabilité et a choisi de

poursuivre son parcours professionnel dans le champ de l'économie sociale par rapport à ses valeurs. Elle a construit son parcours professionnel en complétant son temps de travail entre plusieurs Centre Social, un Chantier d'insertion, sachant qu'elle pourrait difficilement trouver un temps plein chez un seul employeur.

- **Une diversité de lieux d'intervention qui répond à ses attentes** : la salariée se retrouve dans cette dynamique qu'elle trouve enrichissante, lui permet de prendre de la distance, d'investir de nouvelles méthodes, ... et pour travailler dans ce champ et avoir cette diversité, elle a accepté d'avoir une rémunération moindre pendant des années et pris le risque de ne pas avoir des indemnités chômage, en cas de perte d'heures et d'employeur.
- **Elle est en train de construire un parcours de formation de 800 h pour préparer un DGG (Diplôme Comptabilité Gestion ex DECF). Un exercice très complexe** : le DIF est proratisé, il est difficile de mobiliser le plan de formation notamment sur des petites structures par rapport à son volume de travail au regard des autres salariés. C'est également problématique pour gérer l'absence : quel employeur porte quoi ? Une vraie complexité que la salariée a résolue en découpant la formation en UV et en sollicitant ses employeurs pour la prise en charge d'un ou deux UV.

Les enseignements de cette expérience de partage

Dans cette expérience, la formule de partage s'est construite avec et autour de la salariée. Son profil, sa capacité d'adaptation, ses attentes sont déterminants dans le montage de cette expérience. C'est un choix qui doit être consenti.

Dans cette expérience, nous sommes proches de la prestation conseil. Par rapport à ses compétences et sa lecture des besoins des Centres Sociaux et de la Fédération, la salariée a fait des propositions de contenu. La MAD chez l'association utilisatrice renforce cette place d'expert technique du salarié « partagé ». L'intervention est plus ciblée et la place dans l'équipe est différente.

La formule de la MAD présentait l'intérêt de moins fragmenter les employeurs et visait à donner un accès à la formation plus facile. Cela reste cependant compliqué compte tenu la situation de la salariée qui cumule plusieurs formules et intervient chez plusieurs employeurs.

Il existe des réticences de certains directeurs à se lancer sur ce type de formule MAD. Une des hypothèses, c'est la crainte de ne pas pouvoir répercuter l'intégralité des coûts sur la dotation globale des Centres Sociaux en ce qui concerne les fonctions de pilotage.

UNE CONVENTION DE COOPERATION ENTRE TROIS CENTRES SOCIAUX DE L'AGGLOMERATION LILLOISE

Les conditions d'enquête

24 et 30 juin 2010

2 entretiens individuels :

- M. Vincent HUET, directeur du Centre Social Chemin Rouge
- Mme Anaïs BRASSEUR, salariée en emploi partagé

1/ L'historique du projet

Le partenariat entre les centres

- Depuis 2 ans, 3 Centres Sociaux associatifs du sud de la métropole lilloise sont engagés dans un processus de coopération sur leurs projets d'animation.
- La coopération s'appuie sur un diagnostic de besoins partagé et sur des projets d'animation cohérents tout en conservant la spécificité des interventions propres à chaque centre.
- Trois secteurs d'animation sont concernés :
 - Le secteur « action jeunesse »
 - La formation linguistique
 - A un degré moindre, l'accompagnement des familles
- La dynamique de coopération autour des projets **débouche sur une mutualisation des moyens**, à des degrés divers toutefois :
 - La forme la plus aboutie concerne l'animation jeunesse avec la création d'un pôle ressources commun et d'un poste d'animatrice de coopération.
 - En formation linguistique, les centres ont créé une plateforme « alphabétisation » commune mais font appel à des formateurs externes par l'achat de prestations à l'association « Culture et Liberté ».
 - La mutualisation est plus diffuse pour l'animation famille où une Conseillère en Economie Sociale et Familiale rattachée à un centre intervient ponctuellement dans les autres en cas de besoin, selon un principe de solidarité entre les centres

2/ Les ressources humaines

- 1 animatrice de coopération en CDI à temps plein.
- Elle occupe une fonction d'animation du Pôle Ressources Animation Jeunesse commun aux 3 centres sociaux.

- Elle est placée juridiquement sous la responsabilité du centre social Maison Rouge qui est son employeur unique.
- La fiche de poste a été élaborée conjointement par les partenaires et le recrutement ont été assurés collectivement également.
- L'accompagnement du salarié (entretiens annuels, plan de formation, évolution de carrière) a par contre été assuré jusqu'à présent par le seul directeur du centre social Maison Rouge. Mais, en cohérence avec l'esprit de coopération qui préside à la formule et à l'occasion d'un changement de direction, ce suivi des ressources humaines sera assuré collectivement, sous la coordination du centre Maison Rouge.

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

- La formule choisie par les centres est celle d'une **convention de coopération**. Elle définit le projet commun ainsi que les moyens mutualisés.
- Au sein du collectif, chaque directeur de centre assure le portage d'un secteur d'activité, selon ses appétences. Ainsi, l'animation jeunesse est pilotée par le centre social Maison Rouge, l'alphabétisation par le centre social Lazarre-Garreau.
- La coordination de la coopération est assurée collectivement par les directeurs et présidents des 3 centres sociaux.
- Cette formule de coopération, reconnue et encouragée par les partenaires externes, permet de centraliser les financements auprès du centre social porteur de l'activité.
 - Les financements couvrent la totalité de l'action : salaire et fonctionnement.
 - Le Centre Social Maison Rouge assure donc la gestion financière du Pôle Ressource Animation Jeunesse.
 - En fin d'exercice, dans le cas où les financements externes ne couvriraient pas intégralement le budget, le différentiel est pris en charge à part égale par les centres sur leurs fonds propres (400 € par centre en 2009).

Des atouts :

- Cette formule de coopération incluant le partage de l'emploi permet de consolider les projets de chaque centre en mutualisant des moyens que chacun n'aurait pu drainer individuellement.
- La répartition du pilotage des pôles d'activité selon les expériences et appétences des directeurs de centre permet à chacun de se concentrer sur ses domaines d'intervention privilégiés tout en assurant la qualité et la régularité du suivi du pôle.
- La mutualisation permet de garantir pour les différents centres partenaires la cohérence et la qualité des projets.
- Pour le salarié, le poste est cohérent, ne nécessite pas de le compléter au besoin avec d'autres fonctions pour garantir des conditions d'emploi acceptables. Le portage par un centre social « employeur » unique est aussi perçu comme une condition du « bien vivre ». Le salarié n'assure pas lui-même la régulation et la médiation entre les centres, celle-ci reposant sur la structure porteuse du secteur d'activité.

Des limites ou contraintes :

- Pour être viable, la formule doit s'appuyer sur les compétences des différents partenaires et non sur des logiques de *leadership*, d'une personne ou d'une structure.
- Ainsi, la coordination entre les partenaires doit être extrêmement étroite et reposer sur des volontés fortes partagées ainsi que sur un « capital-confiance » important.
- L'instance de coordination doit être en capacité d'assurer un rôle de régulation et de médiation entre les centres et avec les salariés pour garantir l'équilibre du projet et de la place de chacun en son sein.

Les enseignements de cette expérience de partage

- Cette formule se distingue des formes classiques d'emploi partagé dans la mesure où elle ne porte pas prioritairement sur l'emploi mais d'abord sur le projet d'animation globale des centres. L'emploi partagé est une conséquence, non un objectif.
- La formule de la convention de coopération peut permettre d'étendre à de nouveaux champs d'intervention sans recréer une nouvelle structure à chaque besoin émergent.
- Ainsi, des besoins ne sont pas encore intégrés à la coopération mais pourraient, à plus ou moins long terme, en faire partie. Notamment, dans les fonctions supports, l'assistance administrative aux directeurs et aux présidents (subventions, suivi des réunions institutionnelles) pourrait constituer une étape nouvelle dans l'avancement du processus de coopération.

Les conditions d'enquête

21 avril 2010

Mr Labussière, Président

Mr Poulet, Directeur Général

Mme Champagne, déléguée Syndicale, responsable d'équipement

Mme HOTTIN, animatrice adultes et enfants, intervenant sur 3 équipements

Un cadre spécifique d'enquête qui est plus proche de la dimension portage de l'emploi et de la politique GRH qui en découle que de la dimension portage.

D'autant plus que le projet a toujours été pensé historiquement avec une association portant plusieurs équipements.

1/ L'historique du projet

- Volonté dans les années 60 de la ville de Dunkerque de mailler ses quartiers d'équipements socioculturels. Dans la lignée des démarches associatives mises en place (ASCD puis ADOGEC en 69), ADUGES est créée en 72, avec une politique forte d'implantation de Centres Sociaux par la CAF.
- Le projet est soutenu par une forte culture historique de regroupement très présente dans le Nord (département où il existe le plus de regroupements).
- Un tournant en 1989 avec le changement politique, ADUGES gère déjà 6/7 équipements. L'association se développe pour devenir un véritable outil de démocratie participative : **des créations d'équipements** mais aussi des **fusions-absorptions** (la lisibilité de l'association, sa réactivité, le rapport de confiance entretenu avec les décideurs font qu'elle est interpellée pour reprendre en son giron une activité).

- **A** partir de 1994, une plus grande importance a été donnée aux Conseils de Maisons, de façon à impliquer de plus en plus la population des quartiers. L'ADUGES développe dans son projet la promotion et la participation des habitants des quartiers, l'apprentissage collectif de la démocratie, l'accès aux savoirs et à la culture. Tout en s'appuyant sur le bénévolat, les démarches se professionnalisent de plus en plus ; un plan pluriannuel de formation est écrit fin 97, permettant d'améliorer la qualification des acteurs salariés et bénévoles de l'Association : 400 salariés travaillent pour l'ADUGES (200 emplois à temps plein contre 100 au début des années 90) et presque autant de bénévoles.

- **De 1998 à 2005 : l'association favorise le développement social local.**
 - De nouveaux statuts pour l'ADUGES prenant en compte le concept de démocratie participative dans une démarche de projet en décembre 1998. Cette modification de statuts a marqué le fort investissement du Président et l'affirmation du rôle des bénévoles des conseils de maison. Chaque conseil de maison écrit son règlement intérieur.

 - La réflexion et l'élaboration d'un projet d'aménagement et de réduction du temps de travail, a permis de revoir les pratiques professionnelles pour une meilleure répartition des tâches.

 - L'ADUGES a dénoncé ses accords d'entreprise pour appliquer la convention collective SNAECSO dans sa nouvelle forme au premier Janvier 2003.

- **De 2005 à aujourd'hui : Vers le développement durable.** (2006) Réécriture du projet associatif et ouverture de la Maison Pour Tous de LEFFRINCKOUCKE. Pour la première fois, l'ADUGES sort des limites de la commune de DUNKERQUE. En 2007, démarrage d'une démarche qualité. 2008, Animation de la convention cadre par l'ADUGES.

Dans le cadre des missions qui lui sont confiées par les Villes de Dunkerque et Leffrinckoucke, l'ADUGES a pour objet la gestion, l'organisation et l'animation d'équipements sociaux et de services publics de proximité.

Elle a en charge

- 15 Maisons de Quartier, dont 13 Centres Sociaux
- 7 haltes garderies (dans les équipements Maisons de Quartier),
- deux crèches collectives,
- une crèche familiale,
- trois multi accueils (dont 2 sous gestion Maisons de Quartier en vue d'autonomisation),
- Les Accueils de loisirs et les modes d'accueil de la Petite Enfance de ces communes.

L'ADUGES a engagé une démarche de projet visant l'implantation d'un système de management de la qualité en vue de l'obtention du label « Norme ISO 9001 : 2008 »

2/ Les ressources humaines

Comparatif données 2006 de la branche et ADUGES 2007 (évolution depuis)	Aduges	Branche
Age moyen	36 ans	37 ans
% de femmes	83%	73%
Postes animation	4 salariés sur 10	6 salariés sur 10
% Cadres	12 % (Dt 9 % parmi les femmes)	6% (Dt 5% les femmes)
Ancienneté moyenne (hors CLSH/annexe 4)	10 ans Tx de stabilité important	4 ans
Proportion des CDI	75%	50%
Proportion des CDI Temps plein	50%	33%

La politique Ressources Humaines

- Une exigence de diplôme supérieur à ce que demandent les financeurs soit en termes de recrutement ou d'accompagnement vers la qualification supérieure (Directeur, animateur, ...).
- Une politique de départ en formation régulière afin d'enrichir, de régénérer les projets, de faire évoluer les parcours et avoir du potentiel pour remplacer les départs (politique mixte de recrutement interne et externe).
- L'ADUGES a dénoncé ses accords d'entreprise pour appliquer la convention collective ALISFA dans sa nouvelle forme au premier Janvier 2003. Ce qui a permis de remettre à plat le système des critères classants, ...Ce chantier a été mené en concertation totale avec les salariés pendant 2 ans, véritable outil de management.
- La mobilité entre équipements est facilitée dans l'organisation de l'application de la grille indiciaire.

Les effectifs

Siège	Organigramme type sur équipement (sauf crèches)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Direction Générale : 1 ETP ○ DGA : 1 ETP <ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité : 3 salariés - Paye : 4 salariés - Administration : 2 salariés ○ DRH (29h/S) <ul style="list-style-type: none"> - 3 Techniciennes GRH - 1 Assistante RH - 2 Agents d'accueil - 2 Agents d'entretien ○ Directeur activités : 1 ETP <ul style="list-style-type: none"> - 1 Secrétariat coordination - 2 Directeurs techniques thématiques - 1 animateur convention cadre - 3 animateurs polyvalents (informatique, ...) <p><i>+ des contrats en insertion</i></p> <p><i>accueil et entretien qui viennent en plus</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1 Directeur ○ 1 Secrétaire ○ Des responsables secteurs <ul style="list-style-type: none"> - 1 EJE responsable PE + auxiliaires ETP - Responsable enfance + 1 animateur permanent enfance - 1 Responsable AILE secteur jeunes + 1 animateur permanent ados + Assistant animation - 1 référent Familles ○ 1 agent d'entretien permanent ○ 1 animateur technique cyber centre ○ Des vacataires ○ Des animateurs d'activités (une politique de recentrer sur un petit nombre, + d'heures et CDI)

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

La mutualisation de fonctions supports, levier de pérennisation des emplois ?

- La mutualisation des fonctions support se centre au service d'un «projet » unique, avec une seule « direction » pour développer le projet.
- L'association multi gestionnaire bénéficie d'un effet de seuil (volume des activités et des professionnels) qui lui permet de « rentabiliser » des fonctions support aux expertises pointues.
- Le gain n'est pas forcément du côté de la rationalisation économique. L'impact se joue beaucoup plus sur le développement de la capacité d'ingénierie (avec un impact fort sur le développement du projet et des activités, effet d'entraînement), sur le renforcement de la qualité du projet, des activités, et des cadres professionnels des salariés (cf. comparaison données RH Aduges/branche).
- La taille de la structure permet d'animer une véritable politique RH avec une expertise pointue, des moyens, et des propositions à offrir
 - Un retour sur investissement des formations qualifiantes avec le potentiel de postes au sein de l'association, facilité pour gérer les départs de formation, ...
 - L'animation d'une véritable gestion de carrières
 - De la mobilité possible dans divers équipements
 - Une capacité de consolider les postes dans une logique de partage inter équipements mais avec un seul projet et un seul interlocuteur employeur
 - De la réflexion sur les conditions de travail,...
- L'association multi gestionnaire génère, si cette volonté est animée, de la mobilité, de la promotion de trajectoires professionnalisantes et qualifiantes avec, du point de vue des acteurs rencontrés, des conditions plus confortables pour les salariés par rapport aux formules de partage qui demandent une très grande adaptation, avec de multiples interlocuteurs.

Un risque pour la Gouvernance ?

- Par le fait d'un mode de fonctionnement centralisateur, certains équipements disent manquer d'autonomie.
- Pour que le système soit viable dans le temps, il ne faut pas que l'association soit trop petite mais pas trop grande non plus. En effet, plus l'association est importante, plus le risque que les techniciens prennent le pas sur la gouvernance est grand. L'ADUGES qui emploie 400 salariés s'attache à laisser une place conséquente à la gouvernance mais pour gérer un nombre de salariés si élevé il est nécessaire d'avoir

des professionnels très qualifiés qui peuvent avoir tendance à faire à la place des bénévoles. Le risque est alors que le statut d'association ne soit plus justifié.

Les enseignements de cette expérience de portage

- Ce type de démarche s'adosse à un véritable projet territorial avec un réel pilotage et des moyens. La culture du regroupement et de la mutualisation est un facteur déterminant dans le montage d'une telle dynamique.
- L'effet de seuil joue favorablement du côté l'association multi gestionnaire pour accompagner avec qualité la construction des parcours professionnalisants. Ce point de vue est partagé par l'ensemble des acteurs rencontrés.
- Ce type de structure professionnelle nécessite d'avoir une forte stratégie d'animation, et de mobilisation des bénévoles, d'organiser à différents niveaux des instances, des lieux d'échanges qui permettent à ces derniers de trouver leur place.

UNE ASSOCIATION MULTI GESTIONNAIRE EN ANJOU : L'ASSOCIATION PETITE ENFANCE (APE)

Conditions d'enquête

Le 21 mai 2010 :

- Entretiens avec les bénévoles Nathalie REXAND actuelle présidente ainsi que la vice présidente, Mme TURCANT membre fondatrice.
- Entretiens avec l'équipe du siège : Mme Chapron Florence directrice et Mme Gannereau – Bondis Isabelle directrice adjointe en charge de la formation
- Entretiens avec des salariées sur deux équipements :
 - ✦ La Marelle à Angers, équipement historique, le 1er créé : Valérie la responsable (EJE) et Dominique auxiliaire de puériculture (membre du CE).
 - ✦ La maison de l'Enfance à Seiches / le Loir, équipement en gestion depuis le 01/01/2010 : Sandrine responsable de la maison (infirmière puéricultrice), Virginie EJE en charge du RAM, Anne et Florence EJE sur l'accueil collectif.

1/ L'historique du partage de l'emploi

Association créée en 1981 de la conjonction de 3 volontés : Parents sur un quartier émergeant sans équipement, la Municipalité d'Angers et la CAF de l'Anjou afin de :

- mettre en place, gérer, prendre en charge de la 1^{ère} mini crèche d'Angers sur le quartier du lac du Maine et,
- engager une réflexion globale sur la petite enfance et les modes d'accueil des jeunes enfants sur Angers et les environs.

En 1984, l'APE revendique dans ses statuts une mission pédagogique avec une place des parents reconnue et encouragée dans les équipements : création d'équipements à participation parentale.

Aujourd'hui, l'APE :

- ✓ gère 17 lieux d'accueil de jeunes enfants : 296 places,
- ✓ anime et accompagne en pédagogie - technique et vie associative au sein de son réseau départemental une quinzaine d'associations, avec lesquelles elle a une convention de partenariat (tâches effectuées par l'Association Petite Enfance en comptabilité, bulletin de salaire...)
- ✓ Une trentaine d'associations au total sont adhérentes à l'Association Petite Enfance et peuvent ainsi profiter des formations, des rencontres thématiques...mises en place
- ✓ Développe des conventions ponctuelles avec d'autres structures d'accueil

- ✓ Met en place des projets (Equal Marguerite,...) et anime des collectifs (Être parents et travailler en Maine et Loire) et soutient une participation active des parents (temps parental 6 à 8h/mois)

2/ Les ressources humaines

119 salariés - es (87 ETP) dont 12 salariés – es au siège et services généraux :

- 2 infirmières
- 3 psychomotriciens – ennes
- 8 médecins
- 1 agent d'entretien,
- 9 administratifs,
- 26 auxiliaires de puériculture
- 1 animatrice arts plastiques
- 4 assistantes maternelles
- 26 éducateurs – trices de jeunes enfants
- 1 coordonnateur pédagogique
- 11 aides petite enfance
- 1 assistant pédagogique
- 2 infirmières puéricultrices
- 13 assistants –es petite enfance
- 10 animatrices cuisine
- 1 employée de collectivité

La politique RH

- Une exigence de qualification environ 72% du personnel a une qualification supérieure au CAP petite enfance ce qui est supérieur à ce que qu'exigent les textes. La politique de recrutement vise un accompagnement vers la qualification supérieure.
- Une politique de formation continue régulière (et donc un budget optimisé supérieur au % OPCA) afin d'enrichir, de régénérer et développer les projets, de faire évoluer les parcours.
- Une utilisation des contrats aidés en CDD à raison d'environ une personne par structure avec une visée d'accompagnement vers la professionnalisation. Une faible utilisation des CDI en professionnalisation.
- Aucun turn – over d'où les 1ères demandes de gestion de fin de carrière avec des aménagements de temps et une pyramide des âges avec la majorité des salariés d'âges intermédiaires (30 – 40).
- Un pôle « ressources pédagogiques » accessible à tous les professionnels pour le montage de projet.
- Le passage en 2010 à la convention 1983 implique les 1ers entretiens annuels pour tous en 2011.
- Une fiche annuelle de vœux afin de recueillir auprès des salariés-es les désirs de mobilité interne, d'évolution de temps de travail permettant une élaboration concertée du plan de formation en cohérence avec les besoins et souhaits des salariés-es.

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

Après la 1^{ère} création d'équipement en 1981, l'APE va créer, reprendre ou développer des équipements existants : les fusions absorptions se font à la demande de petites associations ne pouvant plus assurer la rentabilité de leur structure ou la lourdeur des tâches liées à la gestion.

Parallèlement va se développer l'animation d'un réseau départemental pour les structures adhérentes qui ne sont pas en gestion directe afin de favoriser un dynamisme partagé.

Les conseils pratiques pour la mise en place de cette formule

- La mutualisation des fonctions « support » se centre au service d'un «projet associatif» unique, une pédagogie avec une équipe de « direction » pour développer le projet.
- L'APE bénéficie d'un effet de seuil (volume des activités et des professionnels) qui lui permet de « rentabiliser » des fonctions support aux expertises pointues.
- Le gain n'est pas forcément du côté de la rationalisation économique. L'impact se joue plus sur le développement de la capacité d'ingénierie (avec le développement de projets et des activités, maturité des concepts pédagogiques), sur le renforcement des activités (ateliers d'éveil même sur les haltes garderies), le taux de professionnalisation, le rapport de confiance plus favorable avec les institutionnels pour éviter des disparitions d'équipements....

4/ Les témoignages sur la formule de partage

Au niveau du projet social

- Volonté dès le départ de privilégier des emplois à temps partiels pour tous afin de proposer des emplois au plus grand nombre. Puis une évolution au fil du temps vers des contrats à durée indéterminée à temps plein le plus souvent possible lorsque le salarié souhaite du fait du développement des structures en places d'accueil et de la demande croissante des salariés-es.
- Le projet associatif privilégie la continuité pour l'enfant, afin d'éviter les micro-coupures et permettre aux professionnel –les de suivre (le plus possible) les mêmes enfants, d'où un choix d'organisation et de valorisation des formations (encadrement par les EJE).
- Pour privilégier ces principes pédagogiques et permettre le maintien dans le milieu associatif d'équipements, l'APE répond à des appels d'offres de collectivités : volonté affirmée de maintenir la gestion associative des équipements, garder une place

privilegiée aux parents, maintenir un taux d'encadrement qualifié supérieur aux textes réglementaires...

- L'association multi gestionnaire développe un engagement militant pour la petite enfance et la parentalité déployé sur tous les équipements. Cette spécificité est revendiquée pour conquérir les appels d'offres de collectivités.

Au niveau des conditions d'exercice

- La taille de la structure permet d'animer une véritable politique RH avec une expertise pointue, des moyens, et des propositions à offrir :
 - un retour sur investissement des formations qualifiantes avec le potentiel de postes au sein de l'association, facilité pour gérer les départs en formation, ...
 - l'animation d'une véritable gestion de carrières, existence d'un pôle (vivier) de remplaçantes, adaptation aux demandes d'articulation des temps de travail,...
 - de la mobilité possible dans divers équipements, utilisée différemment selon le niveau de qualification...
 - une capacité de consolider les postes et d'évoluer vers des temps pleins dans une logique de mobilité interne
 - de la réflexion sur les conditions de travail. Existence d'un CHSCT au sein de l'association...

Au niveau du parcours professionnel

- Le soutien pédagogique du siège et la gestion en direct des demandes de subventions permet aux responsables d'équipement d'être plus dans la réflexion pédagogique : « *le siège assure le moins gratifiant* »
- Les temps partiels qui subsistent sont choisis, ce qui est perçu comme rare dans le métier.
- On sent une attention de la direction pour les temps partiels afin d'éviter la précarité
- Le taux d'encadrement qualifié élevé est apprécié par les personnels.
- La faculté de profiter de la mobilité interne (non imposée) est appréciable, permet de redonner de la perspective à son métier sans changer d'employeur (= stabilité)
- Les délégations de responsabilités sont claires, les responsables de structure ont des entretiens annuels réguliers (déploiement pour tous en 2011)
- Pour les structures reprises par l'APE en gestion directe, un sentiment fort : « *cela rassure et nous avons à faire à des professionnels, on parle le même langage en termes de pédagogie et d'enjeux pour les enfants* ».
- Un employeur respectueux et rassurant qui investit clairement sur les RH.

Les enseignements de cette expérience de partage

L'effet de seuil joue favorablement du côté de l'association multi gestionnaire pour :

- accompagner la construction de parcours professionnalisant.
- développer de l'ingénierie et de la pédagogie sur chaque équipement, quelque soit sa taille. Cela contribue à fidéliser les salariés-es.

Ce type de structure professionnelle nécessite d'avoir une forte stratégie d'animation, et de mobilisation des bénévoles : cela est organisé par les collègues dans les statuts, sur chaque équipement par la participation aux projets, par l'animation de la parentalité qui fédère sur le projet associatif et par la formation des bénévoles.

Une expérience de qualité au regard des enjeux de l'étude qui tient en grande partie à l'importance donnée volontairement à la gestion des RH et au souci d'être une structure apprenante pour les équipes.

UNE MUTUALISATION DE FONCTIONS SUPPORTS PAR L'ASSOCIATION RENNAISE DES CENTRES SOCIAUX (ARCS)

Conditions d'enquête

3 mai 2010 :

Entretien avec les bénévoles : M. ERHEL Daniel membre fondateur et président actuel.

Entretiens avec l'équipe du siège : TOURNET Eric directeur, CARRE Jean – Christophe agent de maintenance intervenant sur tous les sites.

Entretiens avec des salariés-es au temps partagé :

- Salariés-es mis à disposition par le groupement d'employeurs : FAURE Erwan technicien informatique et CORTET Sophie webmaster.
- Salariée en temps partagé sur deux équipements et 3 sites dont un petite enfance : BEUHLEL Fathira chargée d'accueil.

1/ L'historique du partage de l'emploi

En 2000, les 9 centres sociaux de Rennes sont confrontés à des contraintes de plusieurs ordres :

- Des moyens financiers sur fonds propres qui ne permettent plus de faire vivre les projets sociaux dans de bonnes conditions.
- Une gestion institutionnelle du personnel par la CAF qui manque de souplesse.
- Un auto agrément pour un droit aux prestations de services de la CAF.
- Les évolutions des orientations de la CNAF qui demande aux Caf qui gèrent des Centres Sociaux d'examiner l'opportunité d'une sortie de la gestion directe au profit d'autres partenaires afin de favoriser, notamment, l'implication des habitants.
- La mise en œuvre des 35h avec des budgets qui n'évoluaient pas en termes de ressources.

L'Association se crée en 2003 dans le cadre d'une démarche institutionnelle Caf et Ville avec le passage en gestion associative des 6 centres sociaux de Rennes (3 ont disparu depuis 2000) avec regroupement des salariés – es.

Ce transfert fait l'objet d'une résistance des personnels avec une crainte forte que la CAF se désengage financièrement : un travail de préparation a été réalisé auprès des salarié(e)s et la fédération des CS a contribué à la formation de bénévoles.

Depuis sa création, l'association développe une stratégie de renouvellement régulier de ses administrateurs avec une limite de 2 mandats et avec l'implication forte des collectifs sur les centres.

Le projet se met en place, avec à l'origine, une équipe sur le siège de 3 personnes.

Très rapidement il apparaît que les besoins et moyens du siège de l'ARCS n'étaient pas bien cernés et insuffisamment dotés, d'où la création en 2005 d'un groupement d'employeurs (le GEDES – en 2009, 70 adhérents sur le département pour environ 13 équivalents temps plein) avec d'autres associations afin de répondre aux besoins sur des fonctions support comme webmaster, technicien informatique.

2/ Les ressources humaines

Aujourd'hui :

- 120 salariés sont en gestion directe (dont 8 au siège) avec des statuts différents : mise à disposition par la Caf, par le Gedes ou salariés directs.
- 3 personnels au siège sont mis à disposition par le GEDES.
- Des équipes pluridisciplinaires dans les Centres avec le personnel d'entretien, les travailleurs sociaux, la direction, les secrétaires, les auxiliaires de puériculture, les éducatrices de jeunes enfants, la chargée d'accueil.
- L'ARCS constate qu'il ya encore une rotation jugée importante du personnel sur les lieux d'accueil et de loisirs. Cela renvoie également aux moyens et formes du management de proximité.
- La création et le recours au GEDES a obligé l'ARCS à avoir une réflexion prospective sur sa politique emploi. Il s'agissait de substituer l'emploi aidé précaire à un emploi plus pérenne avec de la formation.

La politique RH

- Un projet social très structurant portant une politique de formation continue régulière (le budget fait 4 fois la part obligatoire) afin de faire évoluer les parcours. La taille de l'ARCS permet de dégager du temps pour aller chercher les budgets et faire du montage de projet (prix Fondation de France).
- La volonté du Conseil d'Administration et de la Direction d'être toujours en réflexion pour améliorer la gestion des ressources humaines se traduit en 2010 par un travail avec les personnes employées à l'entretien. Il s'agit de 25 salariés –es ayant des statuts différents (mis à disposition par la CAF, salarié du GEDES ou salarié de l'ARCS) dont uniquement 3 bénéficient d'un temps plein. Ces personnes cumulaient jusqu'à présent les difficultés des métiers peu qualifiés : rémunération faible, grande amplitude horaire, temps très partiel, féminisation du métier. Une démarche de dialogue et de concertation avec les employeurs et les directions des centres sociaux a été engagée afin d'améliorer la conciliation des temps et la concentration et consolidation des heures de travail.
- Une stratégie affichée de proposer la mobilité interne pour favoriser les parcours professionnalisant et lutter contre l'usure professionnelle, le turn over.
- La question de la mobilité verticale est annoncée comme un enjeu avec un travail sur les évolutions de compétences.

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

Le projet initial de portage de l'emploi était orienté sur la mutualisation des charges avec une centralisation des fonctions support : le siège gère, les négociations se font au niveau de l'association et les bénévoles sur les équipements parlent de leurs projets.

Le partage de l'emploi (organisé via le gedes) s'est développé avec des fonctions support sur le siège puis ensuite sur les équipements comme 1^{ère} étape avant une embauche définitive.

La mutualisation de fonctions supports, levier de pérennisation des emplois et de dynamisme du projet ?

- La mutualisation des fonctions support se centre au service d'un «projet associatif social et politique», avec une équipe de « direction » pour développer le projet. Les centres continuent de développer leurs projets en cohérence avec le projet global de l'association.
- L'ARCS bénéficie d'un effet de seuil (volume des activités et des professionnels) qui lui permet de « rentabiliser » des fonctions support aux expertises pointues.
- L'ARCS est devenue l'intervenant social de la CAF sur le terrain et s'investit pour lancer de nouveaux outils au service de la vie associative (mouvement informel de coordination des associations).
- La Ville de Rennes reconnaît l'impact de l'ARCS avec une animation de la vie bénévole et une rotation du CA dans ses collègues et sur les équipements.

Les conseils pratiques pour la mise en place de cette formule

Les points sur lesquels il est nécessaire d'être vigilant par rapport à cette formule :

- L'emploi partagé sur plusieurs équipements doit être intégré au moins dans une équipe de référence : lien hiérarchique, entretien annuel, participation aux réunions d'équipe...
- Il doit y avoir une gestion d'équipe identique quelque soit le porteur employeur du contrat de travail pour une lisibilité et une intégration de l'emploi.
- Le gain de la mutualisation, n'est pas forcément du côté de la rationalisation économique. car la capacité à développer des projets a produit un développement des moyens.
- Le binôme politique et technique doit être équilibré et également porter le projet.

4/ Les témoignages sur la formule de partage

Au niveau du projet social :

La taille de la structure permet d'animer une véritable politique RH avec une expertise pointue, des moyens, et des propositions à offrir comme :

- la structuration d'une GRH : entretien annuel pour tous, plan de formation pluri annuel, animation d'équipe transversale aux équipements par métiers,
- l'animation d'une véritable gestion de carrières,...
- de la mobilité organisée entre divers équipements,
- une capacité à consolider les postes et évoluer vers des temps pleins dans une logique de partage de l'emploi entre différents équipements,
- de la réflexion sur les conditions de travail (cf. personnel d'entretien),....

La lutte contre l'usure professionnelle est une préoccupation afin de limiter le turn over et les arrêts de travail :

- Depuis 2004, 40 personnes ont fait l'objet d'une mobilité interne, dont 2 situations ont été mal vécues soit 5%. L'enjeu est de pouvoir proposer des parcours professionnels internes.
- La question de la mobilité verticale est en chantier avec un vaste travail sur les évolutions de compétences.

Au niveau des conditions d'exercice

- Difficulté de l'employeur (ARCS – GEDES) à bien estimer le temps de travail nécessaire pour les emplois partagés sur des fonctions de prestations intellectuelles ou de maintenance intégrant un aléa (temps de diagnostic de la panne et de réparation). Cela entraîne des soucis de conciliation des temps entre employeurs et personnel/ professionnel.
- Les temps de formation, de participation aux réunions d'équipe, de déplacement entre sites, de périodes creuses ne sont pas pris en charge de la même manière selon que l'emploi est partagé via le groupement d'employeur ou porté par l'ARCS. On retrouve là un constat récurrent avec les groupements d'employeurs : rares sont ceux qui généralisent la prise en charge rémunérée des temps de coordination avec l'employeur. Ce constat est plus flagrant sur l'ARCS car les salariés concernés peuvent faire facilement la différence avec leurs autres collègues.

Au niveau du parcours professionnel

- La diversité des tâches et une grande polyvalence vécue comme une richesse du poste, mais demandant une capacité d'adaptation : aller chercher les informations, aller au devant des collègues qui n'intègrent pas ce temps partiel...
- Il ya une inégalité de fait dans l'accès à la formation pour les personnels mis à disposition par le GEDES et ceux salariés de l'ARCS : la culture formation est différente entre les 2 organismes d'une part compte tenu du budget de formation faible sur le GEDES (pour mémoire 13 ETP) et d'autre part compte tenu de la difficulté à organiser cette même formation avec différents « utilisateurs – employeurs ».

Les enseignements de cette expérience de partage

- Le nombre d'emplois gérés donne un effet de seuil jouant favorablement du côté de l'association gestionnaire pour :
 - accompagner la construction de parcours professionnalisant.
 - développer de l'ingénierie pour appuyer les projets des centres
- Un binôme politique – technique avec le président et directeur qui permet aux bénévoles de rester sur du bénévolat – plaisir avec une stratégie d'animation, de mobilisation des bénévoles organisée par les collègues dans les statuts, par la formation continue des bénévoles pour les préparer à des fonctions d'administrateurs, sur chaque équipement par l'animation des collectifs.
- Un profil de salarié spécifique pour le partage de l'emploi : recherche de diversité, grande capacité d'adaptation et d'intégration, goût du changement.
- On constate l'importance donnée volontairement à la politique ressources humaines dans le projet social de l'ARCS.

UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS POITEVIN DANS LE CHAMP DE LA PETITE ENFANCE : TEMPS D.E.M.

Les conditions d'enquête

16 avril 2010

Entretien avec la responsable des ressources humaines et administrative Mme Charlotte Boutillier

Le GE ne rémunérant pas des temps de réunion pour ses salariés, 5 d'entre eux avaient été informés par le Ge d'un contact à venir avec le cabinet pour l'étude.

Toutefois, après plusieurs contacts et messages sur les répondeurs (parfois personnels), aucun entretien exploitable n'a pu être réalisé.

1/ L'historique du projet

Création en décembre 2002 d'une association pour porter le projet professionnel de la créatrice Emilie Jamet-Boussau.

L'activité initiale était uniquement centrée sur la garde d'enfant à domicile pour les parents ayant des emplois avec horaires décalés. Ce projet s'inscrivait dans le cadre d'un développement de services à la petite enfance et la parentalité initié par l'agence des temps de l'agglomération de Poitiers.

La création s'est faite rapidement en fin 2002 pour pouvoir s'inscrire dans le programme européen GEPETTO.

En mai 2003, l'activité a réellement démarré avec à l'époque un coût de revient de la prestation de l'ordre de 43 à 45 € de l'heure.

Certaines communes versaient une subvention, ce qui permettait de pratiquer des tarifs adaptés aux revenus des parents. Ceci jusqu'en 2008.

En 2008, les communes ont dû arrêter leur financement car le passage en contrat enfance jeunesse ne permettait plus le versement de subventions à des associations.

L'association a donc dû augmenter ses tarifs auprès des familles entraînant le départ de 57 adhérents.

Les utilisateurs sont :

- 96 familles,
- 9 multi accueils associatifs,
- 12 multi accueils du CCAS de Poitiers,
- le Conseil Général de la Vienne,
- l'agence des temps,
- 2 municipalités de la communauté d'agglomération,
- Un centre socio culturel dans le cadre d'actions auprès de public féminin,
- AFTAM

- CIDFF

Depuis octobre 2009, le groupement d'employeur gère une crèche d'urgence en relation avec une résidence sociale accueillant des réfugiés. Il s'agit d'une crèche à entrée et sortie permanente.

2/ Les ressources humaines

Administratifs : 2 permanentes à 80% de temps de travail, soit 1,6 ETP.

Intervenants : 50 intervenants sur l'année pour 9,75 ETP, dont 7 en contrat à durée indéterminée (CDI). Tous les intervenants sont sur des temps partiels subis.

Le plus souvent, le GE démarre par un contrat de 3 mois pour passer ensuite sur des CDI.

La complexité des temps de travail est une constante soulignée : le planning est réalisé 10 jours à l'avance sans pouvoir anticiper plus.

Le groupement fait office de service de remplacement pour les crèches adhérentes.

La politique Ressources Humaines

- L'association est très attentive à la qualité de ses intervenants et n'emploie que des personnels diplômés.
- Parallèlement aux 7 salariés-es en CDI, il y a un noyau dur de 7 personnes en contrat à durée déterminé ou en vacation. Bien que n'ayant pas ou peu de *turn over* sur ce noyau dur, la responsable reconnaît que le travail au sein de Temps Dem ne permet pas de beaucoup se projeter en termes de carrière.
- Bien que cela ne soit pas l'objectif de l'association, les salariés – es se font embaucher par les crèches dès qu'un poste se libère.
- Le seuil de rentabilité du GE est estimé pouvoir être atteint à 20 000 heures, ce qui est loin des 13 000 h de Temps Dem. Cette fragilité impacte la politique des ressources humaines.
- Il y avait des réunions d'équipe tous les 15 jours de 2 h maximum jusqu'à fin 2008. L'arrêt des subventions a entraîné l'arrêt de ces temps de réunion rémunérés. A la demande des salariés –es, ces réunions ont été remises en place une fois par trimestre. Il s'agit d'heures non facturées, donc non payées. Les salariés – es participent tous et toutes.
- En revanche, il y a un plan de formation élaboré en fonction des besoins et souhaits des salariés. Chaque salarié –e part en formation au moins tous les 2 ans.
- Il y a des fiches de poste individuelle et un entretien annuel pour tous.

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

En 2005, l'association a été confrontée à des difficultés de différents niveaux :

- problème de fidélisation de ses intervenants

- l'augmentation des heures de travail en horaires décalés ne permettait pas aux intervenants de d'accéder à une qualité de vie et une articulation des temps de travail satisfaisante.
- le coût de l'heure restait élevé, loin du seuil de rentabilité projeté initialement.

Un travail avec l'agence des temps et les partenaires institutionnels locaux (DDJS, DDAS, DDTE, Agglomération...) permet de faire évoluer l'association vers un groupement d'employeurs en février 2005 avec l'objet suivant : « mettre à disposition du personnel auprès de ses membres ».

De ce fait, le GE Temps D.E.M. a pu développer une offre de service sur les accueils collectifs.

Aujourd'hui, au 31 décembre 2009, le GE a réalisé 13603 heures de mise à disposition dont un 1/ 3 seulement auprès des familles, le reste auprès des structures adhérentes.

Le souci majeur souligné par la responsable rencontrée est l'absence de vie associative, tous les projets et la dynamique reposant sur les 2 coresponsables.

Les enseignements de cette expérience de partage

- L'adhésion à un projet social et associatif n'est pas le moteur pour les adhérents de ce GE. On trouve donc une logique pure d'utilisateur ne permettant pas de partage de vue sur la qualification des emplois et leur pérennisation.
- Il semble que cette absence de projet associatif impacte également la politique des ressources humaines, il semble impossible de faire participer financièrement les adhérents à la « logistique humaine » comme la formation, les réunions d'équipe...
- L'animation professionnelle du GE a permis un développement rapide des heures entre 2005 et 2008, sans pour autant atteindre les 20 000h.

L'EXPERIENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEUR SOCIO CULTUREL (GESC) DE L'AGGLOMERATION DE POITIERS

Conditions d'enquête

26 mai 2010 : association située sur l'agglomération de Poitiers

Entretien avec l'une des bénévoles:

Mme Charrier Béatrice, directrice d'un des CSC membre fondateur.

Entretiens avec des salariés :

- M. HAMMI Slimane, salarié en charge de la création et diffusion de supports de communication
- M. TEXIER Sébastien, comptable

1/ L'historique du partage de l'emploi

La conjonction de différents éléments a conduit les réflexions de création du GE :

- L'arrêt du dispositif des objecteurs de conscience,
- L'insatisfaction des employeurs par rapports au niveau de compétence moyen des contrats aidés (CES – CEC) avec l'absence de pérennisation de ces emplois et parfois une adaptation du poste aux contraintes du salarié plutôt que l'inverse.
- Enfin, la mise en place des 35H sur les 5 CSC de l'agglomération de Poitiers, avec un recentrage des animateurs sur leur cœur de métier et la nécessité de les dégager de tâches perçues comme périphériques. Par exemple, la création et diffusion de supports simples de communication.

Associés au constat que les CSC et les associations sont d'importants producteurs d'emplois précaires.

2/ Les structures concernées et leur environnement

L'association a été créée en groupement d'employeur en 2002 après plus de 2 ans de gestation et avec un 1er salarié en janvier 2003.

À l'origine, la création s'est faite avec 5 CSC pour 2 postes : régisseur de salle de spectacle et information et diffusion de supports de communication.

Ensuite de la prospection au sein du milieu associatif local a été réalisée afin d'élargir le nombre d'adhérents et augmenter les emplois salariés.

Actuellement il y a 14 adhérents de secteurs différents :

- Office de tourisme (EPIC),
- Maison des étudiants (EPSR),
- 2 Structures d'insertion par l'économie,
- Un cinéma associatif,
- Une radio locale,
- 8 CSC

La crise financière actuelle crée du repli sur soi, des adhérents ont arrêté. Cependant les emplois ont été maintenus et réorganisés par le GE sur d'autres missions toujours en cohérence avec le profil et les compétences du salarié concerné.

Les têtes de réseau associatif n'ont été d'aucun apport au début de la réflexion, le GESC constate un peu plus de soutien depuis peu car les notions de partage de l'emploi commencent à faire l'objet de débat.

Actuellement une étude pour le développement du GE est portée par le comité régional des GE (CRGE) avec la communauté d'agglomération et la maison de l'emploi

Les conseils pratiques pour la mise en place de cette formule

Les points sur lesquels il est nécessaire d'être vigilant par rapport à cette formule :

Partager la fonction employeur pour mieux l'assumer ?

La difficulté initiale a été de bien faire comprendre le fonctionnement du GE afin d'éviter que les adhérents ne se positionnent comme utilisateurs d'un prestataire.

D'autre part, les associations sont très attachées à maîtriser leur fonction employeur, même si celle-ci n'est pas toujours mature et rarement très prospective :

- cela a été un écueil fréquent. Des associations n'ont pas souhaité mettre leur stratégie (en avaient-elles ?) d'employeur sur la table commune des négociations.
- La notion de CDI avec un engagement dans la durée et non plus seulement pour la saison culturelle à venir a été une révolution pour certains.
- Il y a de la pédagogie à faire des deux côtés : employeurs et salariés.

L'intérêt est de ne pas rester entre adhérents de même type afin de développer les compléments de temps.

Le GE peut faire peur dans son engagement solidaire : on s'engage à long terme à plusieurs. C'est pourquoi ceux qui s'engagent, partagent la même conception de leur politique emploi – RH.

Il faut reconnaître que ces dispositifs demandent du temps pour se constituer, pour mûrir.

Du côté des salariés – es, pour s'y plaire, cela demande un profil particulier fait d'adaptabilité et de relationnel facile afin de se trouver intégrer dans les équipes.

4/ Les témoignages sur la formule de partage

Au niveau du projet du GE

- TOUT poste est créé dès qu'il ya matière à faire un CDI à ½ temps.
- Le choix est fait de ne pas embaucher avec des contrats aidés.
- Le budget formation pris en charge par l'OPCA étant faible, il est abondé en complément par les adhérents afin de pouvoir proposer de la formation régulièrement et être cohérent avec le projet social du GE.
- Le GE a bénéficié de l'aide du Conseil Régional pour le lancement de son activité la 1^{ère} année. Cette aide est triennale, mais le GE l'a refusé pour les années 2 et 3 afin d'être dans du coût réel. De ce fait, son animation est toujours bénévole et donc sur un rythme « faible ».

Au niveau des conditions d'exercice

- Le poste sur l'information, création et diffusion de support de communication a été créé en janvier 2003 immédiatement en CDI sur un temps plein.
- Actuellement, il y a un poste de comptable partagé entre deux associations sur un 80% qui va passer à temps plein.
- Un poste d'animatrice d'atelier mémoire a été créé à partir d'un emploi partagé existant avec un objectif de dé-précariser un poste reposant sur 4 contrats de travail de type différents (dont des contrats d'usage, de saisonnier) avec 4 taux horaires différents. Un CDI temps plein a été mis en place avec un seul taux horaire. Cet emploi est actuellement vacant, la salariée concernée n'ayant pas « accepté » l'affirmation de la fonction employeur par le GE.
- En cours, la création d'un poste d'animation multimédia entre 4 CSC et éventuellement un FJT.
- Une réflexion est également portée par 4 CSC et l'Accepp pour dé-précariser un animateur gymnastique commun aux 5 structures.
- Les postes sont proposés avec des fiches de poste très fouillées.
- Le plus difficile pour les postes créés ex nihilo a été l'intégration dans les équipes dont certains membres se sentaient dépossédés d'une partie de leur activité par ce nouveau salarié : le fait de ne pas le reconnaître comme appartenant à la même structure employeur a été pour certains un argument pour freiner l'intégration. D'où

l'importance pour la structure adhérente et utilisatrice de bien faire le transfert et le travail d'intégration comme un salarié propre.

- Ces postes demandent de l'organisation anticipée et de la souplesse : de ce fait, les associations employeurs doivent mieux prévoir leur besoin et organisation. Cela est souligné comme très positif par tous, salariés comme structure.

Au niveau du parcours professionnel

- Les salariés ont une vision claire de leur référent – responsable hiérarchique et fonctionnel. Il ya une visibilité variable selon les types de poste du lien avec le « véritable » employeur.
- Les entretiens annuels sont réguliers et se déroulent avec a responsable bénévole du GE et parfois le responsable « utilisateur ». Il ya donc une politique RH structurée.
- La perception de l'emploi partagé peut être différente par les salariés en lien avec la mobilité géographique entre employeurs. Un salarié en poste sédentaire partagé entre employeurs différents dans le cadre du GE voit peu de différence d'avec un emploi plus « traditionnel. »
- Le travail proposé permet une diversification professionnelle qui est perçue comme positive avec une autonomie valorisée.

Les enseignements de cette expérience de partage

- Le nombre encore faible de salarié –e ne permet pas d'accéder à une animation professionnelle et permanente du GE. Il faut 20 ETP pour dégager un poste d'animation de GE.
- L'adhérent – utilisateur doit être vigilant à faire un travail d'intégration du salarié dans les équipes existantes comme toute embauche en directe.
- La mise en œuvre et la création du GE ont été portées par des bénévoles compétents en matière de ressources humaines et de gestion des emplois : ils ont démontré une capacité à être prospectifs et innovants.
- Il ya une réelle nécessité de faire de la pédagogie sur l'emploi partagé tant auprès des adhérents employeurs qu'auprès des salariés collègues sur les structures.
- La philosophie du GE est de dire « le poste créé le besoin », c'est pourquoi à partir d'un temps de travail de 0,5 ETP, il ya création de l'emploi. Ensuite, les adhérents employeurs sont mobilisés pour développer le temps.
- Le GESG affirme et démontre auprès de ses adhérents que privilégier la compétence dans ces emplois permet un retour sur investissement plus important que les dispositifs de contrats aidés.
- On constate que la politique des ressources humaines est plutôt structurée et à l'écoute des besoins des salariés (3 personnes) mais dépourvue de moyens du fait de la très petite taille du GE.

LE GROUPEMENT DEPARTEMENTAL D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS DES BOUCHES-DU-RHONE (GDEA 13)

Les conditions d'enquête

30 avril 2010

4 entretiens individuels :

- Mme Chantal CHARPIN, Coordinatrice
- Mme Danièle MEISSEL, Présidente
- Factotum, salarié en emploi partagé
- Informaticien, salarié en emploi partagé

1 entretien collectif avec trois directeurs de CS adhérents :

- Airbelle : poste de comptable
- La Gavotte : poste de comptable et informaticien
- Malpasset : factotum

1/ L'historique du projet

- Le partage de l'emploi a concerné au premier chef la fonction comptable dans les centres sociaux, fonction financée par la CAF et comportant des exigences de qualification du personnel au niveau Bac+2.
- Le partage de l'emploi est la résultante d'une convention cadre départementale, signée par la CAF, l'Etat, le Conseil Général, la Région et les communes qui le souhaitent, cette convention imposant aux Centres sociaux :
 - soit de qualifier leur personnel comptable au niveau exigé par la CAF et la Convention Collective,
 - soit de faire appel à un Groupement d'Employeur pour assurer cette fonction.
- Le GDEA a alors été créé en 2008 pour satisfaire à ces obligations. Il n'est donc pas initialement le fruit d'une volonté partagée de mutualisation mais de réponse à une contrainte des financeurs.
- Néanmoins, au-delà de cette contrainte, le GDEA permet aux Centres sociaux de répondre aux difficultés de recrutement et de stabilisation des personnels comptables auxquels ils sont couramment confrontés, n'étant pas en capacité d'offrir des conditions d'emploi satisfaisantes du point de vue des salariés (temps partiels, rémunération).
- Le service rendu par le GDEA a ensuite, dès les premiers mois, été étendu à d'autres fonctions, non conventionnées par la CAF mais nécessaires au fonctionnement des structures.

2/ Les ressources humaines

- Coordination du GE : 0,2 ETP
 - La coordinatrice est mise à disposition par l'Union départementale des Centres Sociaux – UCS
- Emplois partagés :
 - Comptabilité : 2,5 ETP
 - Informaticien : 0,8 ETP
 - Factotum : 0,75 ETP
 - Femme de ménage : 0,3 ETP

La politique Ressources Humaines

- En regard des obligations fixées par la convention cadre mais aussi par choix, le GDEA est particulièrement attentif à la qualité de ses intervenants et à leur qualification.
- Tous les recrutements se font en CDI.
- Les temps partiels :
 - La politique du groupement est de proposer autant que possible et aussi vite que possible des temps pleins aux salariés qui le souhaitent.
 - Ainsi, 2 temps partiels sont « choisis », c'est le cas d'une comptable et d'une personne reconnue travailleur handicapé.
 - Deux temps partiels sont « subis », par manque d'activité à un niveau suffisant pour l'informaticien et la femme de ménage (dont le poste n'a que quelques semaines d'existence).
- Concernant des fonctions non-conventionnées par la CAF, le groupement privilégie ou privilégiera à l'avenir des recrutements de salariés susceptibles d'aller vers de la multicompétence (fonctions support + animation par exemple) de manière à favoriser l'accès le plus rapide possible à un emploi à temps plein.
- Le GDEA n'a pas encore formalisé une véritable politique de formation continue des salariés.
 - Les salariés ont tous moins de 2 ans d'ancienneté et ne sont pas encore à un point de leur carrière au sein du groupement nécessitant de reconnaître ou accompagner le développement des compétences ;
 - De plus, le GDEA étant une structure très jeune, il ne dispose pas d'un volume d'activité et de moyens financiers lui permettant de structurer réellement une politique RH.

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

- La formule du Groupement d'Employeur associatif n'a pas l'objet de débats particuliers.

- D'une part, le modèle économique du Groupement d'Employeur est imposé par la convention cadre. Quant au statut associatif, il s'est imposé de lui-même, la forme associative correspondant à la « culture » des adhérents.
- Le GDEA est une association distincte mais est porté de fait par l'Union départementale des Centres Sociaux (UCS). Celle-ci est le porteur naturel du dispositif en tant qu'interlocuteur des financeurs dans la convention cadre, laquelle confère également à l'UCS une mission d'appui et de conseil aux Centres sociaux.
- Ainsi, le Conseil d'Administration du GDEA est présidé par une administratrice de l'UCS et ne compte en sein que des représentants des CA (bénévoles) des structures adhérentes. De plus les locaux du GDEA sont ceux de l'UCS et la coordinatrice du groupement est principalement cadre au sein de l'UCS, responsable de la mission d'appui aux Centres Sociaux en matière de gestion et comptabilité.

Atouts et limites de la formule

La formule présente de nombreux avantages...

- Des conditions d'emploi favorables pour les salariés ;
- Pour les adhérents :
 - La mutualisation garantit la stabilité, la qualification et les compétences des comptables, pleinement impliqués dans les CS, imprégnés de leur culture comme des contraintes fixées par les financeurs ;
 - Un positionnement non hiérarchique du salarié par rapport à la direction et au CA de la structure, ce qui confère au salarié une « liberté d'alerte », importante à des postes clés comme la comptabilité ;
 - Le portage de l'emploi par le groupement d'employeurs soulage les centres sociaux des questions de planning et d'organisation en général.
 - Un regard extérieur qui permet de bénéficier des expériences et pratiques de structures équivalentes.
 - Des coûts proches de ceux d'une embauche directe mais sans les contraintes de recrutement et de GRH.
 - Plus cyniquement : une relation de prestataire à client, résiliable, qui impose au salarié et au groupement un niveau de qualité à maintenir en permanence.

... mais elle n'est pas non plus sans soulever quelques interrogations :

- Le groupement est souvent perçu comme un prestataire de service et pas nécessairement comme un outil commun, partagé. En témoigne la fluctuation du nombre d'adhérents et de leur sollicitations au groupement, avec des conséquences sur le volume de travail contractuel de certains salariés occupant des fonctions non conventionnées par la CAF. Le GDEA compte aujourd'hui 18 adhérents et en a compté jusqu'à 22.
- Pour les fonctions support non conventionnées par la CAF ou pour les fonctions d'animation, un risque de fluctuation des volumes de travail contractuels liés aux désengagements des centres ou à la saisonnalité des activités.
- Si un centre rompt son contrat avec le GDEA, cela engendre une réduction du temps de travail pour le salarié concerné. Si celui-ci refuse les nouveaux horaires, c'est le GDEA qui doit prendre en charge les heures manquantes sur ses frais de fonctionnement.

Zoom sur une fonction non-conventionnée : la maintenance informatique

- o Le besoin initial : assurer la maintenance informatique dans plusieurs CS
- o Après 18 mois :
 - Equipements informatiques fiables, « formation » des personnels des CS à la résolution des problèmes courants
 - Conséquences :
 - diminution des besoins des adhérents et donc réduction de leur commande au GE.
 - Temps de travail du salarié passé de 118 h à 92 h mensuelles, répartis sur 11 structures différentes
 - Réponse mise en œuvre par le salarié dans l'objectif de pérenniser son emploi au sein du GDEA :
 - Elaborer une offre de services nouveaux (mini sites internet, etc.)
 - Et surtout : engager une « démarche commerciale » en direction des adhérents du GE à la manière d'un entrepreneur individuel mais dans un cadre mutualisé.

Leviers pour la consolidation

- o La mise en œuvre et l'inscription dans la durée d'un GE doit reposer sur une véritable adhésion à un esprit de mutualisation. Le contexte ayant présidé à la création du GDEA n'y est pas *a priori* favorable. Toutefois, l'enjeu est aujourd'hui, **dans un processus émergent de partage de l'emploi, de susciter l'appétence et l'implication des adhérents.**
- o La consolidation du GE et la dynamique de partage à amplifier peuvent reposer sur plusieurs leviers :
 - Au plan statutaire : ouvrir le CA du GDEA aux dirigeants-salariés des structures adhérentes dans le but de favoriser une plus grande proximité entre le groupement et ses « utilisateurs directs ».
 - Au plan des ressources humaines, s'appuyer sur une bonne connaissance des adhérents :
 - pour anticiper sur leurs besoins et donc « faire offre de service », susciter la demande ;
 - tout en consolidant des postes

Les enseignements de cette expérience de partage

- o La qualité du service et la qualité des emplois est indéniable **et bénéfique à tous** : salariés, utilisateurs, et indirectement aux financeurs.
- o Cette forme d'organisation, pour ne pas se cantonner à un rôle de prestataire, doit faire l'objet d'une véritable adhésion à un projet partagé de mutualisation.

UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS SUR LES METIERS DE LA PETITE ENFANCE A LYON

Les conditions d'enquête

11 juin 2010

4 entretiens individuels :

- Bernard Drouillat, directeur
- Sylvie Rouillac, Responsable RH
- Marie-Christine Vincent, directrice d'une crèche adhérente
- 1 salariée auxiliaire puéricultrice

1 entretien en binôme :

- 2 salariées fonctions support : assistante de gestion et comptable

1/ L'historique du projet

- o Le partage de l'emploi concerne principalement les métiers de la petite enfance. Le partage sur des fonctions support reste marginal
- o L'origine du Groupement remonte à 1990. A cette époque, trois centres sociaux de l'ouest-lyonnais mutualisent déjà des moyens matériels. Ils créent pour cela l'association LSA.
- o En 1992, le projet évolue vers de la mutualisation de personnel pour répondre à **un besoin commun en remplacements ponctuels dans les crèches** que chaque Centre Social gère. Un premier emploi partagé est créé, avec le recrutement d'une animatrice jeunes enfants qui intervient dans les trois centres.
- o Cette première réponse n'est pas totalement satisfaisante : l'animatrice peut être tantôt sur-sollicitée par les centres, tantôt en sous-charge de travail.
- o En 1993, le groupement devient LSA-GE, groupement d'employeur associatif. Son objet unique est la mise à disposition de personnel, conformément à la réglementation.
- o Le groupement s'ouvre alors à de nouveaux adhérents, les crèches associatives et centres sociaux de l'agglomération lyonnaise. Le groupement compte désormais quelques 80 adhérents.
- o Aujourd'hui, LSA-GE répond aux besoins propres au secteur de la petite enfance. Les besoins des adhérents se caractérisent par la nécessité :
 - De garantir la réponse aux exigences réglementaires en matière d'accueil et d'encadrement des enfants ;
 - De pallier au fort taux d'absentéisme dans le métier, lié à sa féminisation :
 - des absences ponctuelles (congé « parent d'enfant malade » par exemple) ;

- des absences longues, de 4 mois à 1 an : congés maternité, congés parentaux.

2/ Les ressources humaines

- Directeur : 1 ETP
- Responsable RH : 1 ETP
- Emplois partagés :
 - Personnel petite enfance : 50 personnes en moyenne, pour 37,5 ETP
 - 75% de titulaires du CAP Petite Enfance
 - 25% d'Auxiliaires puéricultrices
 - 1 personne non diplômée
 - 1 assistante de gestion : 1 ETP
 - 1 comptable : 1 ETP

A noter :

- le directeur et la responsable RH interviennent eux-mêmes en mise à disposition auprès des adhérents.
- l'assistante de gestion intervient également pour la structure gestionnaire LSA-GE
- le temps de travail total consacré à la structure LSA-GE sur ces 3 fonctions est estimé à 1,5 ETP

La politique Ressources Humaines

Le recrutement des salariées peut prendre 2 formes au sein de LSA-GE :

- Le recrutement « standard » :
 - les contrats proposés sont tous en CDI, pour un temps de travail de 0,75 ETP. Dans les faits, la plupart des salariées travaillent davantage, certaines à temps-plein et bénéficient donc d'un avenant à leur contrat.
- Le recrutement en contrat de professionnalisation :
 - il concerne des personnels non qualifiés souhaitant s'orienter vers les métiers de la petite enfance et préparer le CAP Petite Enfance ;
 - leur nombre varie de 7 à 18 personnes selon les années. Il est étroitement lié :
 - aux besoins des adhérents : recrutement sur une période de 10 mois
 - à leur capacité à accueillir des personnels en formation : disponibilité et compétences pour assurer la fonction de tutorat.
 - le recrutement est **assuré conjointement par le GE et l'association** qui accueillera la salariée.

La pérennisation des emplois :

- LSA GE vise prioritairement la pérennisation des emplois **au sein des structures adhérentes** et non du groupement.
 - Ainsi, depuis l'origine, 90% des salariées ayant « quitté » le GE ont été recrutées par des structures adhérentes.
 - A ce jour, la répartition entre les salariées ayant plus ou moins de 3 ans d'ancienneté dans le GE s'équilibre à 50/50
- La gestion des mises à disposition chez les adhérents est conduite dans cet esprit, en essayant de stabiliser les mises à disposition des salariées chez le même adhérent.
- Le turn-over est donc relativement important. Il constitue la raison ayant incité à la mise en place de recrutements en contrats de professionnalisation pour répondre simultanément aux besoins des adhérents et au déficit de la demande d'emploi de personnes qualifiées.
- Les emplois stabilisés au sein du GE sont ceux de salariées souhaitant rester dans la formule d'emploi partagé

La professionnalisation et la qualification des personnels :

- La mise en œuvre de parcours de formation répond :
 - Aux aspirations des salariés : la demande est croissante, notamment de la part des titulaires du CAP PE qui souhaitent préparer en cours d'emploi le diplôme d'auxiliaire puéricultrice par la VAE (4 parcours engagés en 2010) ou préparer le concours d'entrée en école.
 - Aux besoins des adhérents : ainsi, les recrutements en Contrat de Professionnalisation concernent désormais des CAP. En 2006, la demande des adhérents portait encore sur des auxiliaires puéricultrices.
- La réponse aux besoins en formation a conduit à la mise en place de partenariats :
 - Avec l'Ecole Rockefeller pour la formation des auxiliaires puéricultrices
 - Avec le GRETA pour le CAP Petite Enfance

3/ La forme juridique du partage de l'emploi

- La formule du Groupement d'Employeur associatif est l'héritage de l'origine du projet, né de la volonté de trois centres sociaux.
- La formule juridique s'est imposée d'elle-même, de manière à donner un cadre réglementaire à la mise à disposition.

Atouts et limites de la formule

- Le groupement est reconnu pour :
 - un coût moindre que celui des agences intérimaires.
 - pour les petites structures, indépendantes des associations gestionnaires :
 - un service qui évite toutes démarches, administratives et de recrutement ;

- un apport en matière de conseil et d'aide à la décision par l'appui du directeur et de la responsable RH.
- Comme d'autres groupements d'employeurs, LSA-GE est repéré par ses adhérents comme prestataire de service et non comme partenaire d'un projet de mutualisation.

Les enseignements de cette expérience de partage

- La mutualisation offre aux adhérents une qualité de service qui permet d'assurer les **une réponse à leurs besoins structurels** en remplacements de courte et moyenne durée par des personnels qualifiés, dans des délais rapides.
- La bonne connaissance des adhérents par le GE ainsi que la circulation des salariées du GE dans les différentes structures facilite l'adéquation entre la salariée mise à disposition et la structure d'accueil. Les adhérents sont donc moins exposés à un risque de difficulté d'intégration d'une salariée dans une équipe que dans le cas d'un recrutement direct.
- Un vivier de personnels qualifiés, connus des dirigeants et des équipes suite à des mises à disposition, et susceptibles d'être recrutés définitivement au gré des mouvements de personnels dans les structures adhérentes.



Béatrice THIPHAIN PARDINI
18/22 Eugène Thomas
94276 Le Kremlin Bicêtre Cedex
observatoire@cpnef.com
01 58 46 13 40