

A blue background featuring a white outline map of Europe. The map shows the continent's borders and is centered in the upper half of the page.

Jeunesses, pratiques et territoires

Cahiers de l'action

n°50

Partager l'emploi associatif : les groupements d'employeurs non marchands

Coordonné par Katia Torres et Angélica Trindade-Chadeau

Jeunesses, pratiques et territoires
Cahiers de l'action
n°50

Partager l'emploi associatif : les groupements d'employeurs non marchands

Coordonné par Katia Torres et Angélica Trindade-Chadeau

Cahiers de l'action n°50

Avril 2018

Directeur de la publication

■ Thibaut de Saint Pol

Directeur de la collection

■ Emmanuel Porte

Coordination éditoriale

■ Marianne Autain

Secrétaire de rédaction

■ Maguelonne Rosovsky (mr@kit-de-com.fr)

Réalisation graphique

■ Maguelonne Rosovsky (mr@kit-de-com.fr)

Contact rédaction

■ porte@injep.fr

Pour nous citer: Katia Torres et Angélica Trindade-Chadeau (coord.), *Partager l'emploi associatif: les groupements d'employeurs non marchands*, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 50, Paris, 2018.

Les propos énoncés dans cet ouvrage n'engagent que leurs auteurs.

ISBN: 978-2-11-152546-7 (Papier)

978-2-11-152547-4 (PDF)

ISSN: 1772-2101

Dépôt légal à parution

AVANT-PROPOS

EMMANUEL PORTE	7
----------------------	---

INTRODUCTION

KATIA TORRES, ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Le secteur sportif: une professionnalisation récente et encore en construction	9
---	----------

La mise en place d'un plan d'action ministériel.....	10
---	-----------

<i>Point de vue de Nicolas Verdon. La démarche pionnière de la Fédération nationale Profession sport & loisirs (FNPSL).....</i>	<i>14</i>
---	-----------

PRATIQUES • ANALYSES

KATIA TORRES, ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Précisions méthodologiques.....	17
--	-----------

<i>Repères. Pierre Fadeuilhe, Définition juridique d'un groupement d'employeurs.....</i>	<i>19</i>
--	-----------

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

De l'envie et des besoins communs: genèse des groupements d'employeurs observés	21
--	-----------

Un décliv à géométrie variable.....	21
-------------------------------------	----

Des besoins concrets à satisfaire.....	23
--	----

La professionnalisation	23
-------------------------------	----

L'émergence d'un modèle juridique	24
---	----

<i>Repères. Bénédicte Berthe, Motivations identifiées pour recourir au temps partagé.....</i>	<i>26</i>
---	-----------

KATIA TORRES

Le groupement d'employeurs: comment cette nouvelle organisation fait évoluer les pratiques professionnelles chez ses adhérents	29
---	-----------

Le GE: un outil de professionnalisation des adhérents	29
---	----

Être salarié d'un GE, c'est multiplier les expériences professionnelles en parallèle	32
--	----

Le GE: un accélérateur de changement d'échelle?	33
---	----

<i>Témoignage d'Arnaud Charpentier, salarié du groupement d'employeurs Sologne des Étangs.....</i>	<i>35</i>
--	-----------

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU

Lever les freins, dépasser les obstacles, un passage obligé pour les groupements d'employeurs.....	37
---	-----------

Les difficultés récurrentes	37
-----------------------------------	----

Deux principales orientations pour lever les freins.....	39
--	----

<i>Point de vue de France Joubert. Franchir la dernière marche: intégrer les groupements d'employeurs dans le dialogue social</i>	<i>43</i>
---	-----------

ANCIENNES STRUCTURES MEMBRES DU GE

Le Groupement d'employeurs culturels de l'Ain (GECA):

six années d'expérimentation	45
Les étapes de la vie du GECA	45
Quel modèle économique pour le GECA?.....	47
<i>Point de vue de Sébastien Darrigrand. L'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) ou l'expérience d'un syndicat d'employeurs.....</i>	51

JEAN DALICHOUX

Accompagner les groupements d'employeurs associatifs:

ce que la pratique nous enseigne	53
La place des groupements d'employeurs dans le secteur associatif: observations liminaires.....	54
Prendre en compte le contexte	55
Les points de vigilance spécifiques aux groupements d'employeurs associatifs.....	58
Les points de vigilance propres à tout projet de création de groupement d'employeurs	60
<i>Point de vue de France Joubert. Le groupement d'employeurs, une réponse collective et solidaire reconnue au niveau européen</i>	63

QUESTIONS • RÉFLEXIONS

ENTRETIEN AVEC BÉNÉDICTE ZIMMERMANN

Les salariés et l'expérience de l'emploi partagé	65
---	----

JEAN-FRANÇOIS DRAPERI

Regrouper des personnes plutôt que des capitaux:

associations et coopératives	71
Introduction: face à la nécessité de refonder l'économie associative	71
Le caractère relatif de l'opposition secteurs marchand et non marchand.....	72
Salariés et usagers en perspective historique.....	74
L'intercoopération à l'œuvre.....	75
Conclusion: répondre aux attentes sociales.....	77

PERSPECTIVES

JEAN-YVES KERBOURC'H

Groupements d'employeurs non marchands:

pourquoi et comment les reconnaître?	79
Pourquoi reconnaître les groupements d'employeurs non marchands?	79
Comment reconnaître les groupements d'employeurs non marchands?.....	81
Selon quelles modalités reconnaître les groupements d'employeurs non marchands?.....	83

ALEXANDRE DISSET

Quelle nécessité pour un support opérationnel trente ans après les premiers groupements d'employeurs?	85
--	----

KATIA TORRES

Le soutien aux groupements d'employeurs non marchands: une politique ministérielle au service de la structuration d'un secteur d'activité	87
Former.....	87
Accompagner et soutenir.....	88
Un plan d'action qui se poursuit.....	88
Une stratégie qui se traduit positivement	89

RESSOURCES

Bibliographie	90
Sitographie.....	91
Répertoire des sigles.....	92

AVANT-PROPOS

Le présent numéro des Cahiers de l'action est le fruit d'un rapprochement et d'un questionnement commun entre la direction des sports et l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), qui dépasse largement la question de l'emploi partagé et de la mutualisation de moyens incontestablement inhérente au modèle du groupement d'employeurs (GE). Cet intérêt est révélateur des liens forts tissés depuis des décennies avec les structures en général, les associations, les clubs.

L'histoire du lien entre l'INJEP et différentes catégories d'associations et de fédérations d'éducation populaire et de jeunesse est ancienne. En effet, la vie associative a toujours été très présente à l'Institut, en particulier à l'époque du site de Marly-le-Roi où des organisations très différentes, grandes, petites, nationales ou locales venaient s'y former. Le monde associatif fait donc partie de son ADN grâce, d'abord, à sa proximité avec les salariés, bénévoles et militants et, ensuite, grâce aux analyses que l'Institut a contribué à réaliser sur le sujet : la vie associative française a ainsi été « décortiquée » dans de nombreuses collaborations, des partenariats et des publications, principalement dans sa dimension d'éducation populaire. Cette tendance est encore visible aujourd'hui, dans les études, recherches ou expérimentations menées à l'INJEP : les associations sont présentes dans tous les chantiers, comme un maillon incontournable des questionnements portés par l'Institut.

Aujourd'hui, bien que l'INJEP n'accueille plus de salariés ou de bénévoles associatifs en formation, il continue de travailler avec eux, sur les sujets les plus divers, ou à les soutenir, notamment à travers des appels à projets du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ)¹.

De leur côté, la direction des sports (DS) et la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) ont lancé une réflexion en 2009 dans le but de favoriser le développement et la structuration de l'emploi ainsi que la sécurisation des parcours professionnels des secteurs dédiés aux activités physiques et sportives, à l'animation et à l'éducation populaire. À travers la réalisation de supports (guide, outils de promotion), l'organisation de formations et le soutien financier à des expérimentations, la direction des sports poursuit depuis une dizaine d'années son appui aux groupements d'employeurs non marchands.

L'exercice proposé par l'INJEP dans cette collection des « Cahiers de l'action » offre un nouvel angle d'attaque qui permet à la fois de donner la parole à des acteurs associatifs qui se sont lancés dans « l'aventure des GE », mais aussi de questionner les effets induits par les GE sur les dynamiques territoriales, les trajectoires individuelles, les projets associatifs. Pour cela, le point de vue « distancié » des salariés et/ou responsables de GE, d'universitaires et de spécialistes aux profils diversifiés permet d'enrichir la réflexion menée et les actions en cours ou à venir.

L'ambition de ce numéro, dans un contexte marqué par la baisse des contrats aidés, la raréfaction des aides publiques et l'évolution des attentes des publics en direction des associations, est d'apporter aux structures non marchandes du champ de la jeunesse, des sports et de l'animation en quête d'une plus grande sécurisation de leur modèle économique dans leur territoire une meilleure connaissance de l'une des alternatives. Le groupement

1. www.experimentation.jeunes.gouv.fr/

d'employeurs invite en effet aussi les structures à changer d'optique, à se rapprocher, à construire ensemble un projet qui soit pérenne et ancré sur un territoire bien déterminé. Néanmoins, comme toute évolution, elle est conditionnée par un certain nombre de facteurs que les différents contributeurs essaient ici de mettre en lumière.

EMMANUEL PORTE,
directeur de la collection

INTRODUCTION

KATIA TORRES,

chargée de mission Emploi et économie sociale et solidaire dans le secteur du sport et de l'animation socioculturelle, direction des sports, ministère des sports

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU,

chargée d'études et de recherche, INJEP

Le groupement d'employeurs (GE) est un outil historiquement dédié aux entreprises du secteur marchand qui vise notamment à optimiser leur temps de travail selon leurs besoins et leur capacité d'embauche.

Aujourd'hui, il est également mis en place par des associations qui choisissent de se regrouper entre elles, ou éventuellement avec des collectivités territoriales, pour consolider leur fonction employeur. Le groupement d'employeurs est un outil qui apparaît pertinent pour répondre aux problématiques d'emploi des associations. En effet, ces dernières n'ont souvent pas les moyens de proposer des emplois stables et pérennes et doivent, de plus, faire face à une baisse des subventions publiques qui complique leur fonctionnement.

Dans les secteurs du sport et de l'animation, le GE a un rôle essentiel car, outre la création d'emplois durables, il constitue, au service du projet associatif, une réponse aux attentes des usagers dans la diversification de leurs pratiques sportives et socioculturelles.

Le secteur sportif : une professionnalisation récente et encore en construction

Jusqu'à présent, le mouvement sportif avait plutôt centré son activité sur l'organisation de compétitions, délaissant des activités plus lucratives et plus en phase avec les tendances actuelles. En effet, la demande sociale privilégie aujourd'hui la santé, le bien-être et la détente. Cette évolution, apparue à la fin du xx^e siècle, a bouleversé les modalités de la pratique sportive. Pour répondre à ces nouvelles attentes, il faut pouvoir proposer une offre diversifiée tant au niveau des lieux (pleine nature, pratiques urbaines, etc.) que des formes (pratique autonome, horaires adaptables, etc.), et cette diversification va souvent de pair avec une professionnalisation de l'activité, en particulier de ses encadrants sportifs.

Dans le paysage économique français, plus de la moitié des associations employeuses comptent un ou deux salariés : ces petites structures, parfois peu professionnalisées, rencontrent souvent des difficultés pour pérenniser leurs emplois. Cette situation est encore plus marquée dans le secteur du sport où plus de 90 % des associations ont moins de cinq salariés.

Engagement des salariés au-delà de leurs heures et de leur contrat de travail ou activités salariées (indemnisées ou non) effectuées par des bénévoles, la frontière entre bénévolat et emploi n'est pas toujours très marquée dans le sport. Cette situation nuit au développement

de projets pérennes, voire aux remises en question nécessitant des compétences, des qualifications et une organisation adéquate, ce qui passe nécessairement par une politique de formation que seule une certaine stabilité de l'emploi dans la structure permet d'envisager.

Or le marché de l'emploi sportif est fortement caractérisé par la saisonnalité et par les temps partiels qui conditionnent l'importance de la pluriactivité dans le secteur. Il est par ailleurs marqué par une exigence de multicom pétence, tant au niveau de l'encadrement des activités sportives qu'en matière de gestion, d'administration ou de développement. Toutes ces caractéristiques rendent plus difficile la professionnalisation du secteur, composé en majorité de microstructures.

Pour endosser leurs nouvelles fonctions d'employeurs, les dirigeants bénévoles sont soutenus par de nombreux dispositifs de droit commun (centre de ressources et d'information des bénévoles [CRIB], Impact emploi, chèque emploi associatif, association Profession sport, dispositif local d'accompagnement) et bénéficient d'aides publiques qui émanent soit du ministère chargé des sports (dispositif de soutien à l'emploi qualifié du Centre national pour le développement du sport [CNDS]), soit du ministère de l'emploi (emplois d'avenir, contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi [CUI-CAE], etc., qui ciblent le plus souvent des publics en difficulté d'insertion). Pour autant, les dirigeants sportifs bénévoles ont d'autant plus de difficultés à exercer la fonction employeur qu'ils n'ont pas toujours un parcours professionnel de dirigeant d'entreprise et que la professionnalisation dans le monde sportif est relativement récente, la convention collective du sport n'ayant été étendue qu'en 2005.

L'emploi dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire est caractérisé par du travail à temps partiel, saisonnier et fragmenté sur la base de contrats à durée déterminée et souvent aidés. Ces formes d'emploi morcelé sont sources de précarité pour les salariés et d'instabilité pour les associations.

La mise en place d'un plan d'action ministériel

Fort de ce constat et dans un objectif de développement et de structuration de l'emploi associatif, le ministère en charge des sports a créé, en 1989, le dispositif Profession sport. Ce réseau national¹ de soutien et d'accompagnement aux associations du sport et de l'animation constitué de soixante-dix-neuf associations départementales a été pionnier dans les formes de mutualisation d'emplois de ces secteurs (voir « Point de vue » à la fin de cette introduction).

Parallèlement, le ministère chargé des sports et de la jeunesse a mis en place une politique d'accompagnement pour soutenir les secteurs du sport et de l'animation dans leur évolution et leur professionnalisation : diversification des activités face aux besoins émergents, nouvelles formes d'organisation du travail, modèles économiques innovants, coopérations ou collaborations économiques fondant des modes de gouvernance différents.

C'est dans ce cadre qu'un plan d'action autour de la mutualisation d'emplois, et plus particulièrement des GE, construit il y a une dizaine d'années, s'enrichit progressivement de nouveaux axes.

1. Groupement national Profession sport & loisirs (GNPSL) devenu FNPSL (Fédération nationale Profession sport & loisirs) en 2012.

Connaître et informer

En 2008, une étude sur les GE non marchands dans le champ du sport, de l'animation et des loisirs a ainsi été lancée. Pour la première fois, un état des lieux est dressé: nombre de groupements d'employeurs, taille et nature des membres (associations, collectivités, etc.), secteur d'activité, nombre de salariés et nature des postes, aides publiques mobilisées, etc.

La réalisation de cet inventaire s'appuie sur les services déconcentrés (directions régionales de la jeunesse et des sports) pour constituer un fichier le plus exhaustif possible des GE du secteur. Cela aura aussi pour avantage de sensibiliser les services déconcentrés à cette forme de mutualisation et à son implantation sur le territoire.

À l'issue de l'enquête, deux cent cinquante et un GE sont répertoriés dans les secteurs du sport, de l'animation, de la jeunesse et de l'éducation populaire.

- Une majorité de groupements d'employeurs interviennent exclusivement dans le sport (82 %) ou dans le champ mixte sport et animation (13 %). Les groupements couvrant exclusivement le champ de l'animation sont très minoritaires (5 %).
- Les premiers groupements des secteurs étudiés ont vu le jour au début des années 1990, mais leur nombre s'accroît plus particulièrement depuis 2006 (trente à quarante créations de groupements par an). Cette croissance touche plus particulièrement les groupements sportifs avec cent neuf créations dénombrées en trois ans par cette enquête.
- 82 % des GE du secteur sport sont monodisciplinaires. 50 % d'entre eux couvrent l'activité tennis. Il existe des expérimentations fortes dans cette discipline. D'autres activités sportives comme le judo, la gymnastique et le football comptent plus de dix groupements. Le nombre de groupements couvrant les autres disciplines reste peu élevé.
- Les GE du secteur étudié sont à 83 % composés exclusivement de membres associatifs. Les groupements composés d'associations et de collectivités territoriales représentent 40 % des structures du secteur mixte sport et animation.
- 72 % des groupements recensés ont moins de cinq membres adhérents. Cette organisation caractérise particulièrement le secteur sportif (75 % des groupements sport). *A contrario*, les groupements du secteur sport-animation sont composés à 48 % de plus de vingt membres.
- La dispersion géographique des groupements d'employeurs est très hétérogène. 84 % des groupements recensés sont concentrés dans sept régions (Normandie, Occitanie, Centre-Val de Loire, Nouvelle-Aquitaine, Bourgogne - Franche-Comté, Bretagne, PACA). L'analyse de la dispersion des emplois des groupements par région montre qu'il n'y a pas de concordance entre le nombre de groupements et le nombre d'emplois. Il semble exister des stratégies de développement différentes en fonction des régions (microgroupements ou groupements plus grands).

Les premières créations de GE dans les champs étudiés datent de la fin des années 1990, soit plus de dix ans après la parution des textes législatifs sur ce type de structure.

Le nombre de GE se créant annuellement dans les secteurs du sport et de l'animation est en progression. Le développement est plus soutenu depuis 2006, avec une moyenne de trente-deux créations de groupements par an, majoritairement dans le secteur sportif. La mise en place de la convention collective nationale du sport a probablement facilité ce développement.

Un comité de pilotage national est mis en place regroupant, outre les chefs de projet du ministère, des représentants des services déconcentrés et des acteurs institutionnels (CRDLA Sport, AVISE, Caisse des dépôts, etc.). La deuxième étape de ce soutien à la mutualisation

est la rédaction d'un guide d'accompagnement à la création de GE, à l'usage premier des structures d'accompagnement. En effet, des entretiens menés avec des GE non marchands montrent qu'un élément constituant de la réussite du projet de mutualisation est l'accompagnement des associations. À sa sortie, en 2009, ce guide est largement diffusé en version papier et en version électronique².

Il permet de fournir les informations essentielles nécessaires à la compréhension de cet outil, afin de susciter un intérêt pour sa mise en œuvre de la part des acteurs concernés. Il s'adresse principalement aux dirigeants associatifs s'interrogeant sur leur fonction employeur et aux professionnels de l'accompagnement.

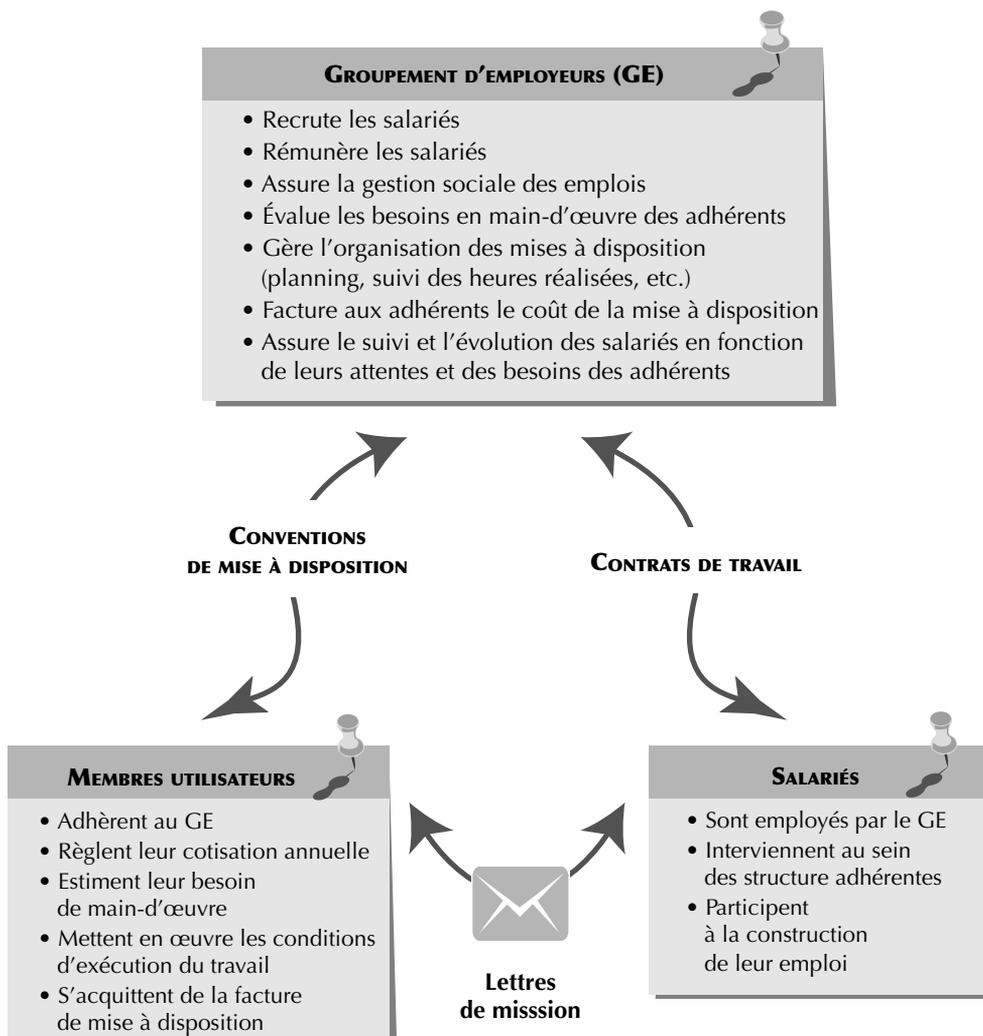
Néanmoins, le guide n'est qu'un outil, il ne saurait remplacer une réflexion de fond sur la nature même de cette politique de mutualisation de l'emploi, sa pertinence et son rattachement à un contexte plus large qui dépasse le contexte français. En effet, au niveau européen également, il a fallu informer, sensibiliser les partenaires sociaux sur les contours de l'alternative représentée par les groupements d'employeurs (voir « Point de vue » p. 63). Non, il ne s'agit pas de salariés intérimaires comme certains ont pu craindre. Au moment où le débat sur les travailleurs détachés oppose les États membres de l'Union européenne, le développement des groupements d'employeurs en Autriche ou la création d'une loi en Belgique sont révélateurs d'une autre dynamique qui revendique une réponse collective et solidaire à la question de la flexisécurité.

En France, depuis trente ans, le moins que l'on puisse dire, c'est que l'environnement associatif s'est fortement développé et transformé et que, mobilisant 16 millions de bénévoles et 1,8 million de salariés, le secteur a un poids socio-économique non négligeable. Il est indéniable que les structures doivent faire face à une exigence de montée en compétence, aussi bien des salariés que des bénévoles, que l'on peut percevoir dans l'évolution des modalités de contractualisation avec les pouvoirs publics, les processus d'évaluation, la professionnalisation ou encore la complexification des projets et des partenariats à inventer. La réduction des contrats aidés apporte aussi des difficultés supplémentaires dans un tissu associatif très consommateur de ces dispositifs d'emplois subventionnés.

Dans ce contexte instable et changeant, et plus de trente ans après la loi créant officiellement les GE en France, le présent ouvrage ambitionne de questionner le vécu des structures du domaine du sport et de l'animation qui ont pris part dans cette histoire et de nourrir les interrogations de nouvelles organisations.

2. www.sports.gouv.fr/gesportanim

Figure 1. La relation tripartite groupement d'employeurs, structures utilisatrices, salariés



Source: *Accompagner les groupements d'employeurs non marchands. Sports, animation, éducation populaire. Guide pratique*, 2015, 2^e édition, ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, p. 30 (www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/GuideGE.pdf).

POINT DE VUE

LA DÉMARCHE PIONNIÈRE DE LA FÉDÉRATION NATIONALE PROFESSION SPORT & LOISIRS (FNPSL)

Ce texte est issu d'un entretien avec Nicolas Verdon, secrétaire général de la FNPSL.

Rappel historique

Profession sport & et loisirs (PSL) est initialement un programme ministériel d'expérimentations lancé par le ministre des sports en 1989 pour apporter une réponse à l'émiettement de l'emploi, dans le secteur sportif principalement, et à une pratique importante de travail non déclaré.

À partir de 1995, une réflexion autour du statut juridique des associations PSL est lancée et aboutira, en 1999, au premier groupement d'employeurs (GE) dans le réseau. À partir de 2006-2007, en réponse à l'instabilité juridique du modèle des associations PSL (et face à la pression croissante des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi [DIRECCTE] sur les associations pour évoluer vers des GE et ainsi régulariser leur activité de mise à disposition), la fédération s'est clairement positionnée pour inciter à la création de groupement d'employeurs, intégrant cette orientation dans la convention d'objectifs signée avec le ministère chargé des sports. Après quelques premières années de rodage, le nombre de GE PSL est passé de cinq à quarante à ce jour, ces groupements couvrent 80 % du territoire en France métropolitaine et en outre-mer.

Le GE : une stabilisation du modèle juridique, entre autres avantages...

La combinaison de plusieurs fonctions est une vraie plus-value du réseau PSL : cela rend service aux associations et aux éducateurs sportifs en les aidant à se professionnaliser. Par exemple, combiner le GE avec une fonction de bourse d'emploi permet aux éducateurs d'observer le marché et aux employeurs de diffuser leurs offres. Ajouter une fonction de conseil permet de sécuriser les recrutements (conseil sur la convention collective, sur le diplôme). Accompagner la gestion administrative et salariale permet aussi de préparer les associations membres à appréhender une possible fonction d'employeur et de gérer en interne une partie des ressources humaines.

La plus-value des GE est également essentielle sur la question de la formation professionnelle continue ou initiale : comment aider les éducateurs sportifs à se professionnaliser en travaillant dans le secteur du sport, mais aussi un peu dans celui du tourisme, de l'animation, de la santé, dans le sport en entreprise ?

La fédération PSL milite pour des GE de grande taille, parce que le portage de l'emploi est complexe et peut comporter des écueils du côté des professionnels comme des employeurs, surtout dans des périodes économiquement difficiles. Plus le GE est de taille importante, et bien équilibré économiquement dans un territoire, plus il peut « encaisser » les aléas (le fonctionnement de la structure n'est pas remis en cause avec les difficultés économiques d'un seul de ses membres).

Temps plein ou temps partiel ?

La philosophie de la fédération est de favoriser l'emploi à temps plein, mais elle a aussi la volonté de prendre en compte tous les petits emplois, en leur apportant un cadre juridique sécurisé et avec une bonne couverture sociale, même si certains éducateurs, par exemple, ne veulent jamais être à temps plein, leur activité restant pour eux accessoire.

En revanche, s'agissant des jeunes qui arrivent à PSL dans le cadre de dispositifs d'État comme les emplois d'avenir et qui n'ont pas de formation, l'objectif est bien de les former et d'essayer de leur trouver des emplois à temps plein. Nous considérons plutôt l'emploi dans une vision horizontale, intersectorielle et de bassin de vie que dans une vision fédérale et monodisciplinaire. Nous essayons donc de travailler à partir des territoires en réfléchissant à la manière de créer des emplois d'animation de proximité : par exemple,

un jeune interviendra dans le club sportif pour une partie de son temps, mais aussi, peut-être, au centre de loisirs, auprès de la collectivité pour des activités périscolaires, auprès, pourquoi pas, d'un club du troisième âge, d'une maison de retraite ou dans un centre de petite enfance pour faire des animations ou bien dans un camping associatif pour faire du tourisme sportif.

Une gouvernance pragmatique... et innovante

Aujourd'hui, un GE de grande taille a un impact économique et organisationnel très lourd que des bénévoles ne peuvent plus gérer, les enjeux de gouvernance envers les salariés étant trop importants. Il faut donc y affecter un personnel professionnel salarié et accompagner ainsi la sécurisation et la structuration de la gouvernance. Les permanents, et notamment les directeurs, ont besoin d'avoir en face d'eux des élus associatifs capables de maîtriser les fonctionnements de structures de cette taille-là. Actuellement, la fédération avance des propositions pour faire évoluer les statuts et sécuriser les gouvernances.

Pour autant, il est important de garder une participation des associations adhérant au fonctionnement du GE : il faut à la fois stabiliser la gouvernance à long terme et impliquer les structures actives dans les territoires. Il faut aussi former et accompagner les bénévoles pour qu'ils maîtrisent cet outil très technique et qu'ils soient, quand même, un vrai contre-pouvoir au directeur de structure en participant au conseil d'administration.

La question de la compétence des élus associatifs est abordée à différents niveaux dans la fédération : on essaie par exemple de croiser les gouvernances : le président de l'association A entre dans le conseil d'administration de l'association B, et vice versa. Cela permet aux élus d'avoir des visions partagées, croisées de ce qui se passe dans d'autres associations et de s'en enrichir mutuellement.

Un outil pour lutter contre la précarisation des travailleurs dans le sport

Depuis leur création, on constate une évolution des GE vers davantage de transversalité, avec une implication plus forte des collectivités. Nous multiplions les expériences vers le monde de l'entreprise, vers le « sport santé ». Nous travaillons beaucoup sur l'innovation et le développement, sans nous cantonner au sport et, surtout, à une seule discipline, mais en incluant bien l'animation, le socio-éducatif, le sport, le tourisme social.

Aujourd'hui, la fédération s'inquiète de l'augmentation du nombre d'auto-entrepreneurs dans le sport. Des études montrent, surtout chez les jeunes, que ceux qui se dirigent vers ce statut sont souvent dans des situations sociales et personnelles dégradées. L'auto-entrepreneuriat convient lorsque vous avez eu une couverture sociale autre, pour assurer quelques prestations et services exceptionnels, ou même lorsqu'il s'agit de salariés PSL qui, l'été, veulent travailler pour le tourisme.

Avec les GE, nous avons appris à gérer le multisalarariat. Demain, dans un contexte d'ubérisation générale, il faudra apprendre à gérer les multitypologies d'emploi. Comment accompagner alors des gens à passer du statut de salarié au statut d'entrepreneur avec des modalités de couverture de leurs droits qui soient continues et pas fractionnées ?

En termes de prospective, il s'agit de réfléchir aux questions suivantes : comment, demain, dans un cadre juridique commun et unique, va-t-on pouvoir gérer des gens qui sont vraiment dans une fonction de salarié et des gens qui seront plutôt dans une démarche d'entrepreneuriat ou encore des gens qui seront dans les deux à la fois ? Comment pourra-t-on imaginer un cadre qui sécurise leur statut et leur permette de passer de l'un à l'autre ? Sur ces questions, pour lesquelles nous n'avons pas, aujourd'hui, de solutions techniques, il faudra expérimenter des solutions avec l'aide des pouvoirs publics.

En conclusion, il est important de rappeler que le GE n'est qu'un statut juridique. Il ne faudrait pas que l'on confonde l'outil avec le projet qui vise à proposer un accompagnement à des employeurs et à des salariés dans la gestion de leurs ressources humaines.

Précisions méthodologiques

KATIA TORRES,

chargée de mission Emploi et économie sociale et solidaire dans le secteur du sport et de l'animation socioculturelle, direction des sports, ministère des sports

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU,

chargée d'études et de recherche, INJEP

Pour élaborer cette partie, nous avons identifié quinze groupements d'employeurs dans différents secteurs. Ensuite, nous avons sollicité leur participation soit en contribuant avec un texte écrit, soit avec une interview. Les personnes concernées au sein des GE sont des salariées, les responsables administratifs et (ou) coordinateurs-trices des actions portées par le groupement ou, dans une moindre mesure, des « accompagnateurs » extérieurs. Six d'entre eux ont accepté :

- **GECA**, Groupement d'employeurs culturels de l'Ain, créé en 2010 à l'initiative de quatre associations culturelles. Ancien président et référent : Emmanuel Genier.
- **GESC**, groupement d'employeurs socioculturel (Poitiers), créé en 2002 à l'initiative de cinq maisons de quartier. Salariée référente : Florence Costa.
- **GE 3 Vallées**, groupement d'employeurs, créé en 2012 à partir de l'action et des réflexions menées par l'association la Maison du bonheur de Nice. Expert accompagnateur du projet : Bernard Nicolaidis, cabinet Sport emploi développement (SED).
- **GE Rugby**, groupement d'employeurs, créé en 2007 à l'initiative de l'association Rebonds!, structure sociosportive de Toulouse. Fondateur et référent : Sanoussi Diarra.
- **Gesticulteurs**, groupement d'employeurs, créé fin 2007 par des compagnies culturelles impliquées dans un projet européen en Bretagne. Salariée référente : Isabelle Mérand.
- **GESARUN**, groupement d'employeurs Sports et animation de la Réunion, créé en 2012 et

■ REMERCIEMENTS

Ce numéro de la collection des « Cahiers de l'action » n'aurait pas vu le jour sans le concours des personnes investies dans les groupements d'employeurs cités dans cet ouvrage. Que leur participation à notre questionnement et leur expertise soient ici reconnues et valorisées. Nous remercions également tous les « spécialistes » du sujet, accompagnateurs, professionnels, chercheurs, universitaires pour leurs analyses éclairantes et complémentaires.

affilié à la Fédération nationale Profession sport & loisirs en 2014. Salarié référent: Julien Pagès.

Le matériau recueilli a nourri les trois premiers chapitres de cette partie « Pratiques • Analyses », le plus souvent grâce à l'analyse que nous avons réalisée en croisant les différents témoignages.

En parallèle, nous avons sollicité le centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) situé en Poitou-Charentes, l'Union des employeurs de l'économie solidaire et sociale (UDES), la Fédération nationale Profession sport & loisirs (FNPSL), l'association Opale, qui soutient le développement et la professionnalisation des initiatives artistiques et culturelles, ainsi que les chercheurs ayant le plus travaillé sur le sujet.

REPÈRES**DÉFINITION JURIDIQUE D'UN GROUPEMENT D'EMPLOYEURS**

Pierre Fadeuilhe, maître de conférences à l'Institut national polytechnique (INP) de Toulouse, chercheur à l'Institut de recherche en droit européen, international et comparé (IRDEIC), université Toulouse-I-Capitole.

Le groupement d'employeurs constitue une organisation atypique dans l'environnement juridique et social français. Au regard du modèle traditionnel, bien que largement contredit dans les faits, du contrat à durée indéterminée dans une entreprise unique, il apparaît comme particulièrement novateur. Il se définit, sur un plan juridique, comme un dispositif de prêt de main-d'œuvre réglementé à but non lucratif.

Dispositif de prêt de main-d'œuvre

Le groupement d'employeurs (GE) se caractérise par un mode de conception du travail radicalement différent, puisque le salarié du GE est mis à la disposition d'une ou de plusieurs entreprises adhérentes en fonction des besoins de celle(s)-ci. Il est rémunéré par le groupement d'employeurs et peut être soumis à une convention collective différente de celle appliquée au sein de l'entreprise qui l'accueille. En ce sens, le groupement d'employeurs est un prestataire de services dont l'intervention entre dans la catégorie du prêt de main-d'œuvre et non dans celle de la sous-traitance. En effet, lorsqu'un groupement d'employeurs met à disposition l'un de ses salariés, c'est pour exécuter une tâche ou une mission précise qui va être réalisée sous la subordination juridique de l'adhérent utilisateur. Si le groupement est et reste l'employeur, l'adhérent dispose du pouvoir de donner des ordres et d'en contrôler leur exécution. L'article L 1253-12 du code du travail prévoit ainsi que pendant la durée de la mise à disposition, l'utilisateur est responsable des conditions d'exécution du travail, telles qu'elles sont déterminées par les dispositions légales et conventionnelles applicables au lieu de travail.

Dispositif réglementé

Il existe en droit français différents dispositifs de prêt de main-d'œuvre (travail temporaire, entreprise de travail à temps partagé [art. L 1252-1 et s., code du travail^a], prêt de main-d'œuvre à but non lucratif [art. L 8241-2]). Le dispositif des groupements d'employeurs s'en distingue de différentes façons :

- les entreprises utilisatrices doivent être membres du groupement d'employeurs (art. L 1253-1) ;
- les groupements d'employeurs ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non lucratif (*ibid.*) ;
- les adhérents du groupement d'employeurs sont solidairement responsables de ses dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires (art. L 1253-8)^b ;
- les groupements d'employeurs sont constitués sous l'une des formes suivantes (art. L 1253-2) : association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association ; société coopérative au sens de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et de la loi n° 83-657 du 20 juillet 1983 relative au développement de certaines activités d'économie sociale ; association régie par le code civil local ou coopérative artisanale dans les départements de la Moselle, du Bas-Rhin et du Haut-Rhin.

Paradoxalement, c'est une circulaire ministérielle (n° 94/6 du 20 mai 1994) qui définit les objectifs auxquels répond un groupement d'employeurs. Ainsi, ce dispositif est censé s'adresser aux cas de figure suivants : la saisonnalité ; le partage à temps partiel d'un salarié qualifié ; le renfort ponctuel de main-d'œuvre ; la transformation d'emplois précaires en emplois permanents ; le maintien de la

a. Sauf mention contraire, tous les articles cités entre parenthèses dans ce texte se réfèrent au code du travail.

b. FADEUILHE P., 2012, « Les groupements d'employeurs : responsabilité solidaire et exigences égalitaires », *Droit social*, p. 899.

permanence de l'emploi d'un salarié sur plusieurs entreprises, alors que ce dernier était menacé de licenciement. Ce dispositif est en fait un outil à la plasticité avérée. Depuis plus de trente ans, il a su répondre à des besoins d'entreprises, d'associations, de collectivités territoriales. Il a su aussi évoluer constamment, encouragé en cela par les pouvoirs publics.

Ainsi, alors que les articles L 1253-1 et suivants du code du travail en constituent le socle commun, il existe, derrière la dénomination générale de « groupement d'employeurs », un certain nombre de catégories juridiques qui s'en distinguent par l'application de règles qui leur sont particulières (services de remplacement [art. R 1253-14], groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification [art. L 1253-1], groupement d'employeurs composés de collectivités publiques et d'adhérents de droit privé [art. L 1253-19, et s.]).

Les groupements d'employeurs existent aujourd'hui dans la plupart des branches d'activité. Ils peuvent permettre à des personnes éloignées de l'emploi de se réinsérer durablement^c autant qu'à des entreprises de secteurs d'activité différents de se regrouper sur un même bassin d'emploi afin de préserver l'emploi^d.

Dispositif à but non lucratif

Parce que le droit du travail français a été construit sur la base d'une relation bilatérale employeur-salarié, toute relation triangulaire qui met en jeu un employeur de droit et un employeur de fait a toujours été appréhendée par les pouvoirs publics avec une certaine méfiance, en particulier si sa mise en œuvre se trouve être préjudiciable pour le salarié concerné. Du principe d'interdiction posé par l'article L 8241-1, il découle *a contrario* que sont autorisées toutes les opérations sans but lucratif. Mais cette catégorie n'est pas homogène. Ainsi, la qualification de prêt de main-d'œuvre à but lucratif est exclue « lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels [art. L 8241-2] ». Sont exclus les frais de gestion dont la refacturation est de nature à entacher l'opération d'illicéité.

À cette règle, il existe une exception qui concerne le dispositif des groupements d'employeurs parfaitement résumée dans un document émanant du ministère du travail en date du 5 mai 2017^e : « Par le biais du groupement d'entreprises, les entreprises (...) 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. » Dans le fonctionnement d'un groupement d'employeurs, les frais de gestion sont admis^f, la régulation s'effectuant de façon naturelle au motif que les utilisateurs des salariés mis à disposition sont également les membres voire, dans certains cas, les administrateurs du groupement d'employeurs.

Sur un plan fiscal, les groupements d'employeurs relèvent du secteur marchand et sont assujettis, sauf exception, à tous les impôts commerciaux.

c. FADEUILHE P., 2012, « Les groupements d'employeurs, un dispositif de prêt de main-d'œuvre au service de l'emploi durable », *SSL*, n° 1523, numéro spécial, p. 62.

d. FADEUILHE P., JOUBERT F., 2015, « Quelle utilité des groupements d'employeurs? Un acteur de la construction de l'emploi durable », *Revue du droit du travail*, n° 84, p. 8-11.

e. DGEFP/DGT, 5 mai 2017, Questions-réponses sur les groupements d'employeurs.

f. Art. 214, 8°, CGI, qui permet aux groupements d'employeurs de déduire de leur bénéfice imposable, dans la limite de 2 % du montant des rémunérations, définies à l'article L 242-1 du code de la sécurité sociale, versées à leurs salariés ou de dix mille euros, les sommes destinées à couvrir leur responsabilité solidaire pour le paiement des dettes salariales.

De l'envie et des besoins communs : genèse des groupements d'employeurs observés

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU,
chargée d'études et de recherche, INJEP

L'étude plus fine de six cas de groupements d'employeurs (GE), dès l'émergence des regroupements, fait ressortir des caractéristiques communes que nous analyserons dans ce chapitre. Les GE sont le fruit d'un « déclic », qui prend des contours différents selon les contextes. Des besoins à satisfaire rentrent également en ligne de compte et conditionnent les choix ultérieurs, tout comme une volonté de professionnalisation qui devrait apporter une plus grande structuration des projets.

Un déclic à géométrie variable

Le cas des **Gesticulteurs**¹, un GE installé à Redon, en Loire-Atlantique, est assez parlant. Il existe depuis décembre 2007 et son activité, qui débute à proprement parler avec le premier salarié mutualisé, date de février 2008. À l'origine de la création de ce GE se trouve une étude réalisée dans le cadre d'un cluster et d'un projet européen. Plusieurs acteurs de l'économie sociale et solidaire étaient alors investis dans une démarche souhaitant placer la culture au cœur du développement social et économique du pays de Redon. Le cluster, défini comme une « grappe d'acteurs », était animé par des salariés, au début de manière informelle, puis une association a vu le jour : les Articulateurs. Grâce à cette organisation et au fait qu'il y avait des salariés pour animer le cluster, les structures ont eu accès à l'information sur les dispositifs financiers qui pouvaient être mobilisés ; les professionnels ont donc été très moteurs dans la création de l'outil que constitue le groupement d'employeurs.

Dans le cadre du projet européen, ils s'étaient bien posé la question de la mutualisation au sens large mais, à ce stade, ils n'avaient pas d'idée préconçue ; le tout début de la réflexion remontant à 2004. Il y a donc eu des financements européens pour plusieurs projets, dont

1. <http://gesticulteurs.org/>

une étude sur les besoins de mutualisation qui questionnait les acteurs du pays de Redon sur ce que seraient, selon eux, les besoins en mutualisation de leur structure.

Progressivement, quelques compagnies de spectacle vivant se sont retrouvées autour de la table et, sur la base des liens noués jusque-là, les participants, parmi lesquels une salariée travaillant à mi-temps pour un bureau de production, se disent: « Lançons-nous à trois structures avec un salarié pour voir ce que cela donne. » Telle est l'origine de la création du GE des Gesticulateurs dont l'ancienne salariée du bureau de production deviendra par la suite la responsable.

L'origine du **GECA**² est assez proche de celle des Gesticulateurs. En effet, dans le cadre du dispositif local d'accompagnement (DLA) de l'Ain, douze structures participent à une réflexion collective, fin 2008, sur la mutualisation d'emplois dans le secteur culturel. À partir de ce questionnaire, quatre des douze structures du département, travaillant déjà dans la création/diffusion/sensibilisation, franchissent l'étape suivante qui consistera à envisager sérieusement la création d'un GE. Dans cet exemple encore, les structures et les personnes concernées, artistes dans le cas du GECA, sont déjà en lien dans d'autres espaces.

Pour le **GE des 3 vallées**, c'est à partir d'un processus autour du projet de création d'un lieu de répit pour les personnes fragilisées par la maladie, porté par l'association la Maison du bonheur, que le regroupement commence à prendre forme. De son côté, Gesarun naît en 2012 à la suite de la réalisation d'un mémoire de fin d'études par l'actuelle présidente du GE portant justement sur la pertinence de créer un groupement d'employeurs à la Réunion. Ce travail pose les fondements qui seront ensuite explorés par une structure d'accompagnement appelée Incub'GE 974.

À Poitiers, le **GESC** a été créé en 2002 par cinq structures associatives de type maisons de quartier: l'association le Toit du monde, la maison des jeunes et de la culture (MJC) Aliénor-d'Aquitaine, le centre socioculturel du Local, le centre socioculturel de Cap Sud et l'Association des centres socioculturels des 3 Cités.

La réflexion sur le GE naît à la fin du dispositif des objecteurs de conscience, supprimé en même temps que la conscription sous la présidence de Jacques Chirac. En effet, la majeure partie de ces structures assurait leurs besoins en régie (son et lumière) grâce à des objecteurs. La question qui se pose alors est de savoir comment remplacer ces personnes tout en tenant compte des contraintes budgétaires (et des besoins réels), bien que les associations n'aient pas les moyens de créer des emplois à temps plein. Or les ébauches de discussions autour de la mutualisation, la difficulté à tenir compte des contraintes de calendrier de chacun (en termes de dates de spectacles) n'avaient jamais permis d'avancer réellement sur ces besoins. Pour autant, cela avait permis une forme d'initialisation d'un travail sur la mutualisation.

Ces associations avaient fait le constat de besoins ponctuels en matière de compétences. Pour remédier à l'absence de compétences pouvant parfois pénaliser leur développement, ces structures, lors de la mise en place du GESC, s'engagent sur un partage de deux postes

■ QU'EST-CE QU'UN CLUSTER ?

Par « clusters » on désigne les réseaux d'entreprises constitués majoritairement de PME et de TPE, très ancrés localement, souvent dans une même filière. L'objectif est de fédérer les énergies afin de conquérir des marchés qui n'auraient pas été accessibles par des entreprises isolées. C'est aussi le terme utilisé pour désigner la structure en charge du fonctionnement du réseau.

Source: franceclusters.fr

2. Voir chapitre 4 de cette partie.

de travail – d'abord pour la création et la diffusion de supports de communication, puis pour la gestion financière.

Des besoins concrets à satisfaire

Le déclic qui est présent au départ, qu'il soit individuel ou collectif, s'appuie toujours sur l'identification de besoins précis, le plus souvent liés aux tâches administratives ou à l'emploi d'une manière générale. La référente de Gesticulteurs évoque ce qui s'est passé :

« Au cours de l'étude, ils se sont aperçus que des structures exprimaient des besoins d'avoir un chargé de diffusion, parce que c'est un peu le nerf de la guerre pour toutes les compagnies de spectacle vivant. Mais il y avait aussi des besoins exprimés en secrétariat, administration de compagnie et, notamment, en gestion des salaires des intermittents du spectacle. Du coup, le premier poste créé a été un poste de chargé d'administration, parce que cela nous semblait plus simple de mutualiser un salarié sur des questions administratives que sur des questions de diffusion, dans un premier temps. » (Salariée et coordinatrice des Gesticulteurs.)

À la Réunion, **GESARUN** se donne également pour mission de créer des emplois à temps plein, répondant ainsi aux exigences des cinq clubs sportifs fondateurs, très soucieux à ce moment-là d'éviter la précarisation des salariés, en ayant par la même occasion une structure d'appui à la fonction employeur.

Le **GE Rugby** s'inscrit dans la même préoccupation : il a été créé en 2007, à l'initiative de Sanoussi Diarra alors directeur de l'association Rebonds!, une structure sociosportive basée à Toulouse qui cherchait des solutions de pérennisation de ses emplois. L'association s'était appuyée sur des dispositifs d'emplois aidés pour répondre à ses besoins en ressources humaines (RH) dans sa phase de développement et plusieurs d'entre eux relevaient des contrats d'accompagnement dans l'emploi (CAE) dont la durée était limitée à deux ans. Durant cette période, les salariés de l'association sont intervenus au sein des clubs de rugby du territoire (ceinture toulousaine) et ont eu l'occasion de faire valoir leurs compétences et savoir-faire.

Ces clubs qui nourrissaient un début de réflexion sur leur propre professionnalisation ont répondu présent à l'appel de l'association qui proposait de mutualiser une partie du temps de travail de ses salariés en fin de contrat aidé, afin de conserver puis de pérenniser ces emplois.

Ainsi le premier poste créé au sein du GE Rugby a été celui d'un éducateur sociosportif initialement en CDD à temps plein en CAE à Rebonds! Il a pu bénéficier dès février 2008 d'un CDI à temps plein mutualisé comme suit : 60 % à Rebonds!, 20 % au sein d'un club de rugby A, 20 % au sein d'un club de rugby B. Enfin, à la suite de l'analyse des besoins des clubs et des demandeurs d'emploi, une politique de développement du GE a été construite autour de trois missions : la mutualisation des RH, l'accompagnement des demandeurs d'emploi du champ du sport, l'aide et le conseil aux structures adhérentes dans leur politique de structuration et leur développement.

La professionnalisation

Bien que la salarisation soit une préoccupation constante pour les structures, la notion de professionnalisation est prépondérante et peut être analysée au moins aux trois niveaux que représentent les bénévoles, les salariés et les structures. Gesticulteurs a bien identifié cet enjeu de professionnalisation très tôt :

« Au-delà de répondre aux besoins exprimés par les acteurs du pays de Redon, nous étions quand même plusieurs à avoir une volonté de structuration et de professionnalisation de l'emploi dans notre secteur. En effet, on voit beaucoup d'emplois précaires, beaucoup de com-

pagnies qui sont sous forme associative et qui embauchent des personnes soit pour faire les papiers administratifs, soit pour faire de la diffusion, mais qui ne connaissent pas grand-chose sur ce que c'est d'être employeur et sur comment gérer un salarié. Ce n'est pas qu'ils font exprès mais, quand on est administrateur bénévole, on n'a pas forcément ces compétences-là et, quand on est artiste, on n'est pas non plus censé être l'employeur de l'autre salarié de la structure. » (Salariée et coordinatrice de Gesticulteurs)

Par conséquent, voyant que cette situation ne produisait pas des conditions d'emploi très agréables, ou en tout cas très pérennes pour les salariés, et réfléchissant à la forme du groupement d'employeurs et à son cadre législatif, les membres fondateurs ont pensé que ce « format » était susceptible de répondre à ce besoin de créer des emplois de façon plus durable et dans un cadre plus professionnel, tout en apportant de réelles compétences à de petites structures. « Ce que nous ne pouvons pas faire tout seuls, nous allons essayer de le faire à plusieurs », devient le leitmotiv des Gesticulteurs en devenir.

Le projet commun qui a engendré le GE des 3 Vallées, perçu par les membres fondateurs comme d'une ampleur conséquente, requiert de formaliser une véritable démarche de projet planifiée sur plusieurs années. De 2012 à 2017, il s'est agi de travailler sur la recherche du site, sur les aménagements et sur l'adaptation au public visé, sur la mobilisation de ressources, sur la professionnalisation des aidants, ce qui nécessite dès le départ le recours à des compétences professionnelles managériales permanentes.

Au GESC de Poitiers, à partir de septembre 2013, le nombre de salariés recrutés augmente considérablement, passant de deux à vingt-six équivalents temps plein (ETP). En effet, deux maisons de quartier adhérentes sollicitent le groupement d'employeurs pour recruter des postes d'animateurs périscolaires et extrascolaires partagés, ces deux associations ayant obtenu de la mairie de Poitiers la gestion de l'intégralité du périscolaire et de l'extrascolaire dans leur quartier respectif. Elles affirment en s'appuyant sur le GESC leur volonté de professionnaliser le métier d'animateur et de mettre en place dans leur quartier des référents ou des personnes structurantes identifiées par les familles. Le GESC recrute donc à cette période essentiellement du personnel d'animation pour le mettre à disposition de ses adhérents.

L'émergence d'un modèle juridique

Dans tous les exemples observés, le modèle du groupement d'employeurs n'est pas forcément très connu, à part à GESARUN dont la présidente, auparavant sportive de haut niveau, a étudié spécifiquement l'opportunité de développer cette forme juridique plutôt qu'une autre. Le GE naît donc souvent de la rencontre entre les structures elles-mêmes, facilitée par une tierce personne ou une organisation.

Dans le cas du GECA, c'est au démarrage de l'accompagnement prévu dans le dispositif local d'accompagnement (DLA) que les quatre compagnies – des associations – ont étudié la faisabilité d'un groupement d'employeurs. Si le statut juridique paraît viable, les conditions de cette viabilité sont pointées et, parmi les principales, la santé financière des structures.

« On a cherché un peu quelles étaient les formes juridiques qui permettaient la mutualisation et le partage de salariés et nous sommes rapidement tombés sur la forme groupement d'employeurs. » (Salariée et coordinatrice de Gesticulteurs.)

Dans le cas de ce GE, c'est parce que les animateurs du cluster ont permis aux participants de faire les recherches juridiques et qu'ils accèdent aux informations sur le dispositif.

Ensuite, le contexte était délicat car les structures sortaient tout juste du conflit des intermittents du spectacle contre la réforme du statut. Par conséquent, sur le pays de Redon, il y avait vraiment un groupe d'acteurs culturels qui s'étaient retrouvés et organisés. Il y avait donc

cette dynamique-là d'interconnaissance entre les personnes à la base, rassemblées autour de préoccupations communes. On peut alors parler d'une double dynamique : celle impulsée par le cluster, qui a permis de faire émerger des projets sur le territoire et aux participants de se rencontrer et de se mettre autour de la table, puis celle engendrée par une identité culturelle partagée et les questionnements inhérents³. Cela confirme également un élément important dans la découverte du « format » : le contexte local. La création et le développement du GE de Rugby résultent ainsi d'une conjoncture locale favorable puisque, d'une part, le conseil régional a mis en place une politique volontariste de l'emploi valorisant et soutenant financièrement les emplois mutualisés. D'autre part, la Coupe du monde de rugby 2007 s'est déroulée en France et a eu pour effet d'augmenter significativement le nombre de licenciés au sein des écoles de rugby. Face à cet afflux massif de nouveaux licenciés, les clubs ont touché du doigt certaines limites du bénévolat et ont exprimé le besoin de renforcer leur organisation interne par la participation de salariés compétents et diplômés.

Selon le contexte local, leur histoire, la phase de développement dans laquelle elles se trouvent, les structures sont plus ou moins disposées à chercher des informations permettant de faire évoluer leur modèle économique⁴. Dans certains exemples, c'est avant tout une réflexion politique qui peut engager l'échelon départemental et l'échelon régional autour du développement de la vie associative. Dans d'autres, le groupement d'employeurs est le fruit d'une réflexion d'ordre économique, impliquant des partenaires tels que le plan local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), la maison de l'emploi et les têtes de réseaux⁵.

Néanmoins, s'il y a une chose à retenir, c'est que le GE n'est pas créé pour répondre à l'injonction « créer un GE », il est toujours le résultat d'une volonté et de besoins concrets en matière d'emploi certes, mais sans négliger le projet.

3. PILUDU O., 2015, « La construction identitaire associative, un processus historique, une élaboration collective », *Empan*, n° 99, p. 119-123.

4. http://udes.fr/sites/default/files/public/users/agathe/etude_kpmg_modeles_socioeconomiques_associatifs_public_externe.pdf

5. Voir chapitre 4.

REPÈRES**MOTIVATIONS IDENTIFIÉES POUR RECOURIR AU TEMPS PARTAGÉ****Bénédicte Berthe, maîtresse de conférences, université Bretagne Sud**

Le responsable des ressources humaines qui a besoin d'un salarié pense en premier lieu à l'embaucher en CDI à temps plein. Il s'agit de l'emploi typique et il reste la solution idéale.

Mais il n'est pas la réponse adaptée à toutes les situations. Il peut être utile d'avoir recours à des emplois atypiques. Le besoin peut être ponctuel : on pense à l'intérim (par exemple, à la suite de l'arrêt maladie d'un salarié). Le besoin peut être temporaire : on pense au CDD (par exemple, à la suite du départ en congé maternité d'une salariée ou pour installer un nouveau logiciel). Le besoin peut être limité : on pense au temps partiel ; le responsable peut aussi envisager d'avoir recours à un contrat aidé. D'autres moyens que l'embauche sont également étudiés : il peut s'agir de la mise en place d'heures supplémentaires, de stages, ou même de réorganisation du travail. Chacune de ces perspectives est étudiée, et la décision est prise en fonction d'un calcul coût/avantage qui est propre à chaque contexte.

Cependant, une autre solution n'est pas suffisamment connue ou pas assez examinée. Il s'agit du temps partagé. C'est pourtant une réponse adaptée à de nombreuses situations. Ainsi, un qualificateur peut intervenir seulement une journée dans une entreprise qui ne peut pas s'offrir ses compétences à temps complet et rejoindre une ou plusieurs entreprises le reste de la semaine ; un ostréiculteur peut travailler régulièrement deux mois pendant le pic d'activité et comme routier le reste de l'année ; un cultivateur salarié d'un GE peut œuvrer sur plusieurs exploitations et permettre ainsi à d'autres agriculteurs de partir en vacances^a. Ces entreprises sont simplement adhérentes d'un groupement d'employeurs afin de pouvoir offrir un CDI à temps plein à ces salariés. Le coût n'est pas élevé (comparativement, par exemple, à celui d'un CDD ou de l'intérim, ou même des heures supplémentaires qui impliquent prime de précarité, frais de gestion, majorations), en revanche, les bénéfices sont importants dans le cadre d'une approche globale de gestion des ressources humaines (comparativement au CDD ou à l'intérim qui ne permettent pas la fidélisation des salariés, les gains d'expérience, les effets d'apprentissage, l'économie des coûts de formation maison).

Le tableau ci-contre recense les avantages du recours au groupement d'employeurs non marchand.

a. Tous ces exemples sont des cas réels, voir BERTHE B. (dir.), 2007, *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses universitaires de Rennes, Rennes

Les avantages du GE	
Pour les structures adhérentes au GE	<ul style="list-style-type: none"> - répondre aux variations d'activité (exemple du travail saisonnier) - répondre à un besoin de travail à temps partiel - profiter de salarié hautement qualifié que la structure seule ne pourrait pas recruter - bénéficier des apports de nouveaux métiers (exemple du webmaster) - élargir les compétences disponibles et diversifier les services au public - réduire le temps de travail de ses salariés ou mieux répondre à la demande du public dans les secteurs où il existe de lourdes contraintes liées aux durées d'ouverture - opportunité de développement (exemple, responsable communication à tiers-temps) - répondre à un besoin d'extension ou tester un service avant d'embaucher soi-même - bénéficier des effets d'apprentissage du salarié (car il est permanent) - bénéficier des transferts de savoir-faire (car le salarié travaille dans plusieurs organisations) - fidéliser les salariés - bénéficier des coûts salariaux qui sont fonction de l'utilisation effective de la main-d'œuvre - accroître les échanges entre responsables de ces structures lors des rencontres avec les autres membres du GE - réduire les tâches administratives car elles sont gérées par le GE (par exemple, la gestion de paye qui est de plus en plus complexe) - profiter de l'expertise du GE en matière de gestion des ressources humaines (notamment en termes de recrutement, de formation, etc.) - faire face au risque de réduction des contrats aidés et à la dépendance conjoncturelle de ces choix politiques
Pour les salariés du GE	<ul style="list-style-type: none"> - un seul contrat à la place de plusieurs contrats à temps partiel - un seul statut - davantage de sécurité - davantage de stabilité - simplification administrative et lisibilité avec un seul employeur - augmenter ses compétences par l'élargissement des tâches - meilleure employabilité par la multiplication des expériences - compétences spécifiques accrues : adaptabilité, réactivité, etc. - diversité des collègues et des structures^b - diversité des tâches, au sens d'absence de routine - distanciation (plus de recul, de retrait et d'indépendance par rapport à ceux qui restent dans une structure unique)
Pour le territoire du GE	<ul style="list-style-type: none"> - fixer une main-d'œuvre dans un bassin d'emploi - perspective d'emploi supplémentaire - développement des petites structures de services - meilleures coopération et coordination entre les structures adhérentes au GE

b. Pour cet avantage et ceux qui suivent, il s'agit du point de vue des salariés eux-mêmes. Ces résultats sont issus d'une enquête menée auprès de tous les salariés des GE bretons (Berthe, 2006).

Le groupement d'employeurs : comment cette nouvelle organisation fait évoluer les pratiques professionnelles chez ses adhérents

KATIA TORRES,

chargée de mission Emploi et économie sociale et solidaire dans le secteur du sport et de l'animation socioculturelle, direction des sports, ministère des sports

Nous venons de voir que la constitution d'un groupement d'employeurs (GE) se fait souvent à partir de l'identification de besoin(s) commun(s). Après sa création, c'est donc le GE qui prend en charge la fonction employeur des adhérents. Pour autant, à travers des échanges avec les six GE de notre étude (voir p. 17), nous avons pu saisir comment cette mutualisation de l'emploi génère des évolutions dans les pratiques des associations membres.

Nous verrons aussi en quoi le fait d'être salarié dans un GE, et non dans une association « classique », peut être porteur d'apprentissages auprès des salariés.

Le GE: un outil de professionnalisation des adhérents

L'une des caractéristiques des GE non marchands est de regrouper des associations (et parfois de très petites associations) dirigées par des bénévoles qui n'ont pas ou peu de culture employeur comme en témoigne notamment le groupement des Gesticulteurs (voir p. 23-24).

Partager un emploi à plusieurs nécessite d'en définir précisément les caractéristiques : missions, compétences et savoir-faire, niveau d'intervention, type et niveau d'expérience antérieure, entre autres. Ainsi, cette nécessaire définition des profils de poste va impliquer que les adhérents auprès de qui le salarié va être mis à disposition formalisent leurs attentes. Cette étape d'élaboration d'une fiche de poste et du profil recherché n'est pas toujours respectée dans les petites associations et va constituer, pour certaines d'entre elles, une nouveauté dans leurs pratiques de recrutement.

Le groupement d'employeurs socioculturel (GESC) précise ainsi comment la constitution en GE a modifié les pratiques de recrutement des associations membres, en les accompagnant vers une gestion des ressources humaines (RH) :

« L'innovation en matière de recrutement est réelle, elle repose notamment sur des méthodes de recrutement rigoureuses et réfléchies avec les adhérents (administrateurs des associations et professionnels), sur la complémentarité entre ces méthodes de recrutement et l'expérience professionnelle des encadrants de proximité. Nous travaillons le plus en amont possible avec les adhérents et notamment sur les étapes de l'identification du besoin de compétences, de la définition du profil de poste, de l'étude des candidatures à la conduite des entretiens. Sur la fidélisation des salariés dans leur poste mis à disposition, nous travaillons également de manière continue avec les encadrants de proximité pour anticiper au mieux les besoins de nouvelles compétences qui pourraient être formulés par les employeurs. Notre intention est de travailler en parallèle les questions d'évolution professionnelle et de motivation des salariés. »

Parfois, le questionnement approfondi des associations adhérentes sur leurs besoins en compétences peut faire évoluer la demande initiale. Ainsi, pour les Gesticulateurs, alors que la demande initiale des employeurs adhérents portait sur un poste de chargé de diffusion, un accompagnement sur cette demande a permis de faire émerger d'autres besoins, notamment en termes de formation. C'est la nécessité d'explicitier ses besoins précisément lorsqu'on va partager un salarié qui fait naître un questionnement et l'émergence de besoins différents :

« Nous avons pris le temps de réfléchir à la demande autour des questions de diffusion en nous disant : "D'accord, ils demandent de la diffusion, ils demandent un chargé de diffusion, mais quels sont les freins à tout cela, parce que c'est quand même une fonction particulière?" Du coup, nous avons fait faire une étude par le cabinet la Belle Ouvrage, à Paris, qui nous a accompagnés pour réfléchir à ces questions-là. Et nous avons réfléchi avec les acteurs, les artistes du territoire en leur demandant : "Vous voulez un chargé de diffusion, mais de quoi avez-vous vraiment besoin? Qu'en attendez-vous?" Et on s'est aperçus qu'ils n'attendaient finalement pas tant un chargé de diffusion, mais ils avaient plus un besoin de formation, de comment l'on s'y prend quand on veut monter un projet artistique à plusieurs et pas tout seul dans le fond de son garage. Du coup, en partenariat avec l'ADAV du Morbihan, nous avons donc mis en place cette formation. Par ailleurs, il y avait quand même un petit groupe qui était fort intéressé par la mutualisation d'un chargé de diffusion. Nous les avons donc accompagnés pour recruter un chargé de diffusion et mettre en place le travail de la diffusion avec le salarié partagé. »

De la même façon, le GE des 3 vallées a permis d'affiner le besoin en compétences de ses adhérents :

« L'ensemble de la démarche a permis de prendre conscience qu'il fallait travailler à partir des besoins employeurs (fiches de poste) pour rechercher des compétences proches (recrutement) et faire émerger un parcours d'insertion individualisé, intégrant des acquisitions de compétences métier tout comme des compléments de formation d'adaptation aux postes (savoir être particulièrement). Cela a permis, notamment pour des jeunes repérés pour constituer l'équipe source du centre de répit, de mettre en place un parcours qualifiant de gestionnaire d'équipement (contrat de qualification en alternance) et un parcours de diversification des compétences d'encadrant sportif (dispositif SESAME). Aujourd'hui le GE travaille en amont des recrutements avec les différents institutionnels (Pôle emploi, OPCA¹, DIRECCTE²) pour affiner les parcours d'insertion. La réalisation d'une POE³ en amont du recrutement de l'équipe opérationnelle du centre de répit est prévue en janvier 2018. »

1. Organisme paritaire collecteur agréé.

2. Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

3. Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) : action de formation individuelle ou collective, financée par Pôle emploi ou un OPCA, permettant la mise en place d'une formation de préparation à une prise de poste.

LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS (GE): COMMENT CETTE NOUVELLE ORGANISATION FAIT ÉVOLUER LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES CHEZ SES ADHÉRENTS

Cet apprentissage de la fonction employeur se fait à travers des exemples concrets: le remplacement d'un congé de maternité chez les Gesticulteurs, l'application de la convention collective au sein du groupement d'employeurs Sports et animation de la Réunion (GESARUN).

Les différentes étapes du recrutement (identification des compétences recherchées, définition d'une fiche de poste, sélection des candidatures, entretien de recrutement, etc.) nécessitent une technicité qui n'est pas toujours détenue par un dirigeant bénévole. La prise en charge de ces étapes par le GE peut être un moyen d'acquisition de compétences pour les dirigeants des associations adhérentes.

« Il y a des adhérents, des présidents ou trésoriers de compagnies qui ne se sentent pas du tout de faire des entretiens de recrutement. Par contre, on essaie de partager toutes les candidatures reçues. C'est-à-dire qu'on essaie d'impliquer les adhérents sur ces questions d'employeurs, même s'ils ne portent pas juridiquement le contrat de travail. » (Gesticulteurs.)

Par ailleurs, dans la pratique quotidienne des activités, la formalisation du GE peut apporter à ses adhérents une meilleure vision des tâches et de leur coût:

« Nous avons essayé de quantifier le temps passé. Parce que bien souvent, dans les associations, on ne se rend pas bien compte du temps nécessaire au salarié pour faire telle ou telle tâche et l'on retrouve souvent sur des postes où cela déborde de partout. Nous avons donc quantifié, mesuré et nous sommes capables de dire: pour un bulletin de paye, à l'année, cela représente en moyenne tant de temps de travail. Quand les adhérents arrivent, cela leur donne une notion du volume horaire nécessaire. Déjà, cela leur fait un peu drôle parce qu'eux voient le bulletin de paye, mais ils ne voient pas tout ce qu'il y a à côté, dont le classement par exemple, des choses comme cela. » (Gesticulteurs.)

L'expérience du GE des 3 Vallées comme support RH d'un projet de plus grande envergure a également été un élément de structuration des différentes parties prenantes du projet, en les amenant à se professionnaliser et à transférer la fonction employeur (habituellement supportée par les dirigeants bénévoles des petites associations) vers une gestion RH salariée au sein du GE:

« Au cours de la première année, plusieurs recrutements ont été réalisés en s'appuyant sur des personnes proches des acteurs, motivées par les valeurs du projet. Quelques "erreurs de casting" ont permis aux dirigeants bénévoles des deux structures, en charge de la gestion du GE, de prendre conscience de la nécessité de passer d'une forme de management de proximité et au jour le jour à une organisation plus structurée qui visait, notamment, à mieux déterminer les besoins de compétences, à adapter le recrutement (création des profils d'emploi et procédures de recrutement), et à formaliser les process de travail et l'organigramme fonctionnel. [...] Ce travail a permis la structuration⁴ du fonctionnement du GE et l'acquisition de savoir-faire et de méthodes de travail (échancier des démarches RH, convention de mise à disposition de personnel, établissement de fiches de poste). À ce stade les recrutements étaient faits directement par les bénévoles associatifs et en fonction des besoins émergeant sur les structures Maison du bonheur et Château de la Causéga. [...] Toutefois, la nécessité de devoir arrêter des contrats de travail (sans contentieux prud'homaux) a fait apparaître le risque financier et surtout la perte de temps et d'énergie pour le développement de l'action. Dès lors, la procédure de recrutement a été professionnalisée. »

De façon plus générale, GESARUN constate que le transfert de la fonction employeur en direction du GE permet à la fois aux dirigeants bénévoles de se recentrer sur le projet de leur association, mais aussi de bénéficier d'outils de recrutement:

4. Mission d'accompagnement par l'OPCA UNIFORMATION dans le cadre du dispositif ZOOM RH.

« En étant moins mobilisés sur les questions administratives, les bénévoles peuvent se concentrer davantage sur les projets associatifs. Pour les associations plus petites, elles apprennent à développer une relation de management : organiser le temps de présence des salariés, faire un planning des activités de la structure, évaluer la charge de travail, définir une enveloppe budgétaire. Du côté des bénévoles, plus le turnover est important plus il est compliqué de les former ; faire partie d'un GE permet aux bénévoles qui arrivent de conserver une continuité dans l'emploi et de monter plus facilement en compétence sur la gestion RH. »

Enfin, le GE Rugby souligne que la constitution d'un GE permet à ses adhérents d'engager des projets communs :

« Le salarié fait souvent office de lien entre les structures, permettant de développer des projets communs, même si la dynamique partenariale n'est pas la finalité d'un GE mais fait partie des effets secondaires positifs. D'ailleurs, les responsables en charge de l'emploi au sein du club sont obligés de communiquer en toute intelligence pour harmoniser les volumes horaires du salarié, de ce fait des liens se construisent. »

Être salarié d'un GE, c'est multiplier les expériences professionnelles en parallèle

Pour les salariés aussi, le fait d'être employé dans un GE et mis à disposition auprès de différentes structures va être porteur d'acquisitions périphériques au métier même du salarié.

Ainsi, le GESARUN identifie qu'au-delà de leur pratique professionnelle « cœur de métier », les salariés d'un GE vont apprendre à « se vendre » à chaque structure partageant l'emploi. Toujours chez GESARUN, la diversité des structures auprès desquelles l'animateur intervient va accélérer sa professionnalisation. Par exemple, il va travailler dans différentes structures (clubs sportifs, écoles, maisons de retraite, etc.), auprès de différents publics (mineurs, adultes, seniors), ce qui va lui permettre d'appréhender des pratiques professionnelles différentes plus rapidement que s'il n'intervenait que dans une seule structure.

Le GESC pointe également que le salarié « multiplie les situations d'apprentissage au travail et va donc enrichir son panel d'expériences ». Ses salariés sont recrutés selon des méthodes et des critères rigoureux. Le suivi de leur parcours professionnel et le renforcement de leurs compétences grâce au temps partagé et à la formation en font des salariés motivés, dotés d'une forte capacité d'adaptation. Le partage de l'emploi est un moyen de développer des postures professionnelles supplémentaires puisque le salarié va avoir la possibilité d'accéder, parce qu'il sera mis à disposition de plusieurs structures, à différentes situations apprenantes : sens du projet, mise en œuvre de l'action, travail collaboratif, tutorat, évaluation de l'action, etc. Et la diversité de ces situations apprenantes fait que, parfois, les salariés partagés sont encore plus en demande ou curieux de faire un lien entre la pratique (ce qu'ils font, observent sur le terrain) et la théorie : « De nombreuses personnes [...] formulent des demandes de formations diplômantes et qualifiantes. »

Ainsi le GESC dresse un portrait des particularités des salariés en GE :

- « Le salarié d'un GE a pour spécificité :
 - de devoir s'adapter à plusieurs projets associatifs, équipes, organisation, fonctionnement, etc. ;
 - d'être force de proposition sur des pistes d'amélioration dans le travail qu'il a à réaliser. Il a en effet la possibilité de comparer ce qu'il fait entre les différentes structures dans lesquelles il est mis à disposition. Il est d'ailleurs souvent tenté de transférer des manières de faire d'une structure à l'autre ;
 - d'accepter d'être mobile puisqu'il peut devoir se déplacer parfois sur une même journée chez plusieurs adhérents du GE ;
 - d'être en capacité d'accepter plus facilement le changement. »

Dans le secteur sportif, le constat de la plus-value pour le salarié d'une expérience dans un GE est unanime. Le GE Rugby identifie même le passage dans un GE comme un « tremplin professionnel » :

« Souvent en modulation du temps de travail, le poste nécessite la capacité d'autonomie et d'organisation personnelle pour pouvoir “jongler” entre les membres utilisateurs. Dans le sport, les structures recherchent de la pluricom pétence allant du face-à-face pédagogique aux missions de développement et à des fonctions supports (administratif, communication, comptabilité). Le salarié doit être capable de respecter la confidentialité des structures, faire preuve du savoir être nécessaire pour cohabiter avec des bénévoles et des salariés. Cette expérience de la mutualisation lui permet de bénéficier d'une double montée en compétence due à la diversité des missions, d'une double montée en réseau.

En cela, le GE constitue une étape importante d'un parcours professionnel d'un salarié. Cette étape lui permet d'avoir une expérience professionnelle probante qui augmente son employabilité à terme sur le marché de l'emploi sportif, de bénéficier d'un contrat unique et de bénéficier d'un accompagnement dans ses choix de formation, voire d'orientation professionnelle. [...] Le taux de sorties du GE vers un emploi stable est près de 100 %, c'est-à-dire que, lorsque les salariés quittent le GE (majorité des cas), ils le font par des sollicitations externes plus avantageuses obtenues grâce à leur parcours au GE. »

Le GE: un accélérateur de changement d'échelle ?

Selon le GESC, l'absence de compétences au sein d'une structure peut parfois pénaliser son développement. Pour autant, le recours à ces compétences n'est pas toujours possible (ou perçu comme possible): volume horaire trop restreint, recours à des compétences spécifiques trop coûteux, absence d'identification précise des compétences requises. Le fait de pouvoir bénéficier d'un professionnel grâce au groupement d'employeurs peut faciliter le lancement de nouveaux projets au sein de l'association, et ainsi accélérer son développement. « Des fonctions transversales sont également proposées au sein du GESC telles que dans le domaine de la communication, de la gestion financière et de l'informatique. »

Au sein du GE des 3 Vallées, c'est un cadre de gestion qui est mutualisé pour gérer le volet administratif et juridique du projet qui va lier les différentes structures. Dans le secteur de la culture, la mutualisation des emplois *via* Gesticulteurs a permis de spécifier des compétences :

« Nous avons pu créer des profils de poste plus ciblés. C'est-à-dire que, dans les compagnies du spectacle vivant, on voit souvent le salarié être un peu le mouton à cinq pattes qui doit tout faire de A à Z, ce qui demande un champ de compétences énorme. Nous avons donc essayé d'avoir des postes plus restreints. Et donc cela, en tant qu'employeur groupement d'employeurs, c'est un réel atout. »

Au sein du GE Rugby, le recrutement d'un éducateur sportif mutualisé a eu un effet « boule de neige » permettant d'abord de répondre à une augmentation des pratiquants (attirés par la Coupe du monde) et ensuite de conforter ce développement en proposant un encadrement professionnel :

« La Coupe du monde de rugby 2007 s'est déroulée en France et a eu pour conséquence d'augmenter significativement le nombre de licenciés au sein des écoles de rugby. Face à cet afflux massif de nouveaux licenciés, les clubs ont touché du doigt certains besoins complémentaires au bénévolat et ont exprimé la nécessité de renforcer leur organisation interne par la participation de salariés compétents et diplômés. Le premier poste créé dans le GE a été celui d'un éducateur sociosportif. Ce premier emploi créé a permis de prouver la plus-value d'un emploi mutualisé aux clubs de rugby jusqu'alors dubitatifs. Les actions de développement des

salariés mis à disposition par le GE Rugby ont permis d'augmenter significativement le nombre de licenciés chez les jeunes. »

Dans le secteur culturel, le constat est le même :

« À partir du moment où l'on apporte les compétences d'un salarié au sein d'une compagnie, on voit que cela professionnalise derrière les équipes. Et cela, c'est vrai que cela a un réel impact. » (Gesticulteurs.)

Si le GE a pu être identifié comme facilitateur de développement pour les structures adhérentes, le GE Rugby avance aussi un avantage en termes de dynamique territoriale :

« Les collectivités locales soutiennent notamment le GE au regard de sa capacité à agir sur le développement local, directement lorsque le GE crée de l'emploi, structure une association ou un service municipal, indirectement lorsque les missions du salarié mis à disposition relèvent de l'intérêt général et de l'utilité sociale. [...] En effet, les salariés mis à disposition des clubs locaux œuvrent régulièrement dans le cadre de missions d'animation du territoire, de missions éducatives ou sociales. Le soutien des partenaires témoigne aussi de la capacité du GE à être un acteur de développement économique car, au-delà de leur coût, les salariés mis à disposition permettent aux adhérents de générer des ressources financières supplémentaires directes (temps d'activités périscolaires [TAP], prestations de services, etc.) et indirectes (augmentation du nombre de licenciés, subventions, autres). »

La cohabitation de plusieurs secteurs d'activité au sein d'un même groupement d'employeurs semble également être un facteur de développement pour les structures adhérentes :

« De février 2002 à mi-2013, l'effectif du GESC demeure relativement stable, il est compris entre un et trois équivalents temps plein (ETP). Le nombre d'adhérents augmente légèrement et des chantiers d'insertion vont également adhérer au GESC sur la fonction de gestion financière. À partir de septembre 2013, le nombre de salariés recrutés par le GESC augmente considérablement passant de deux à vingt-six ETP. Les associations adhérentes affirment en s'appuyant sur le GESC leur volonté de professionnaliser le métier d'animateur et de mettre en place sur leur quartier des référents ou des personnes structurantes identifiées par les familles. Progressivement les besoins des adhérents se diversifient et de nouveaux postes mutualisés sont créés. »

Ces différents témoignages mettent en évidence que le fait de partager de l'emploi a des incidences positives à la fois sur les structures adhérentes et sur les parcours des salariés. Si la constitution d'un GE n'est pas un « outil miracle », cette démarche a notamment la faculté de nécessiter un dialogue entre les adhérents, une formalisation des process et une ouverture vers d'autres secteurs.

TÉMOIGNAGE

ARNAUD CHARPENTIER, SALARIÉ DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS SOLOGNE DES ÉTANGS

J'ai commencé dans l'animation à l'âge de seize ans, j'ai d'abord obtenu un BAFA et ensuite le BAFD^a. Je voulais continuer dans l'animation en tant qu'animateur dans un premier temps et ensuite en tant que directeur de centre de loisirs. J'ai pensé que le BPJEPS^b me permettrait de compléter ma formation et d'élargir mes compétences avec la dimension des sports en plus. Je faisais déjà du tennis, j'ai donc appelé le président du club, M. Beaudouin, pour demander s'il pouvait prendre un apprenti pendant deux ans et, après réflexion, il a accepté. Quand il a commencé à faire les démarches, il a pu s'appuyer sur tout ce que j'avais fait avant, en tant qu'animateur et directeur de centre, et sur le fait que j'étais de la communauté de communes. Il a mis aussi en avant qu'il allait contribuer concrètement à l'insertion professionnelle d'un jeune de notre territoire, j'avais alors vingt-quatre ans.

Entre septembre 2011 et juin 2013, j'ai été apprenti au club de tennis. La formation était prise en charge par la région Centre et j'étais payé comme apprenti. Ensuite, j'ai travaillé trois mois en contrat à durée déterminée, à temps partiel, après en contrat à durée indéterminée, à temps partiel pendant un an, avant de passer en CDI, à temps complet, jusqu'à aujourd'hui.

Dans le cadre de ma formation BPJEPS activités physique pour tous, plusieurs associations faisaient appel à mes services, et le président du club leur facturait des heures pour avoir les autres activités requises pour l'obtention du diplôme sur les trois champs : sports collectifs, activités gymnastique d'entretien et activités de pleine nature. Au bout d'un an et demi, la question de me garder s'est posée et l'idée de créer le groupement d'employeurs a fait son chemin avec les associations qui prenaient déjà des heures. Deux autres associations ont intégré le GE depuis. Grâce aussi à la mise en place de la réforme des rythmes scolaires, ça a dégagé des heures à des moments différents, plus de travail avec les écoles et, par conséquent, pendant la journée. Nous sommes sur un territoire rural, correspondant à une communauté de communes, avec le BPJEPS j'ai pu affirmer ma polyvalence avec des activités diversifiées et obtenir un poste à temps complet.

Aujourd'hui, Je travaille beaucoup quand l'école est finie : un tiers sur le temps scolaire et deux tiers sur le temps périscolaire et les vacances. Il faut s'entendre avec les six structures pour que chacune trouve son compte. C'est une chance de travailler avec plusieurs structures, le BPJEPS permet vraiment d'être multitâche sur un territoire comme le nôtre. J'arrive avec un préplanning en début d'année scolaire, car je connais toutes les associations. Je le sou mets au moment de la réunion du bureau GE composé par les présidents de chaque association adhérente. Le planning est donc établi pour l'année scolaire, actuellement, par exemple, je travaille deux heures le lundi, sept heures le mardi, entre dix et douze heures le mercredi, quatre heures le jeudi, puis deux heures le samedi matin, auxquelles se rajoute la direction d'un centre de loisirs pour adolescents lors des vacances scolaires. Ensuite, je peux avoir des manifestations qui se rajoutent, en fonction des besoins des structures, mais j'ai mon temps de travail annualisé.

Pour moi, ça a été une chance quand M. Beaudouin m'a pris ; ce n'était pas sûr que je trouve un emploi après la formation. J'ai été rapidement en CDI, en temps complet, dans un domaine où j'ai pu choisir ce que je voulais faire. J'ai pu rester là où j'ai grandi, j'habite même dans la commune où j'étais avant. Après mes deux années de formation, on s'était rendu compte qu'il y avait un réel besoin d'avoir un éducateur sportif sur notre territoire, en capacité de se déplacer dans différentes communes, et moi j'étais déjà attaché à ce territoire avant de commencer le BPJEPS, j'y avais déjà

a. Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA), brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD).

b Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

dirigé un centre de loisirs, donc j'avais là une vraie opportunité d'améliorer mes conditions de travail, d'élargir mes compétences et de pouvoir rester là.

Aujourd'hui, je peux dire que tout se passe bien et que je n'ai jamais eu de problèmes. On a réussi à développer chaque association. Ce sont même des associations qui sont venues jusqu'à M. Beaudouin pour intégrer le groupement et avoir accès à mes services. Tous les adolescents savent qui je suis sur le territoire, les parents me font confiance, on a des bons retours. J'ai la chance d'avoir des employeurs auxquels on peut proposer plein de choses. La routine ne s'installe pas grâce aux formations que je suis, aux associations qui nous rejoignent, à la réforme des rythmes qui m'ont permis une ouverture sur le temps scolaire et, du coup, suite à l'arrêt de celle-ci, les enseignants ont continué à faire appel à moi ; bref, il y a toujours des nouvelles portes qui s'ouvrent quotidiennement.

Désormais, j'aimerais à mon tour former un apprenti, pour que le groupement continue de s'agrandir, en donnant la chance à quelqu'un d'autre et travailler ainsi en binôme.

Lever les freins, dépasser les obstacles, un passage obligé pour les groupements d'employeurs

ANGÉLICA TRINDADE-CHADEAU,
chargée d'études et de recherche, INJEP

Les groupements d'employeurs de notre étude (voir liste p. 17) ont tous été confrontés à un moment ou à un autre à des difficultés. D'ailleurs, les difficultés soulevées sont présentes avant même la création d'un GE et concernent les différentes étapes du processus, de l'accès à l'information à la pérennisation de la structure en passant par le fonctionnement quotidien. Nous proposons de revenir ici sur les principaux freins mis en avant par les structures enquêtées ainsi que sur les stratégies de contournement.

Les difficultés récurrentes

L'insuffisance de l'information et la méconnaissance de la forme juridique

Cet élément est apparu dans plusieurs témoignages : au-delà du déficit d'information, c'est la peur d'une forme juridique peu connue qui freinerait les structures. Pourquoi cette forme susciterait-elle davantage de méfiance ? Si certaines structures émettent des réserves quant à la confidentialité des informations propres à chaque club, d'autres s'inquiètent d'éventuels conflits d'intérêts liés aux missions d'un même salarié entre deux structures utilisatrices.

Tous les interlocuteurs entendus évoquent aisément le manque d'information du côté des « employeurs » en général, tous types de structures confondus ; de leur côté, les salariés insistent : « Ils ne connaissent pas la structure GE, c'est sûr. » Parfois, il existe une vague connaissance d'un GE qui finit par avoir une certaine notoriété localement mais, quand on leur demande comment cela fonctionne, ils ne le savent pas concrètement. Plusieurs responsables de GE expriment en ce sens une peur de perdre leur identité, dont témoignent leurs questionnements : « Est-ce qu'on va rester complètement indépendants sur nos choix artistiques ? Est-ce qu'on ne va pas être complètement phagocytés ? » Quand il s'agit de postes assez stratégiques qui ont pour fonction de faire connaître l'activité des structures, par exemple pour les postes de chargés de diffusion, les réticences peuvent s'avérer encore

plus fortes parce qu'il y est question de concurrence: « Est-ce que l'employé mutualisé ne va pas travailler plus pour un tel que pour moi? »

« Nous avons donc vraiment travaillé sur toutes ces questions-là, justement pour lever tous ces freins. Une fois qu'ils ont analysé ces freins, qu'on en a discuté avec eux, qu'on leur a démontré qu'ils n'étaient pas fondés, finalement, ils arrivent à passer le pas. » (Une salariée des Gesticulteurs.)

La méconnaissance ne concerne pas uniquement les structures associatives, mais également l'écosystème local. Le responsable de GESARUN évoque ainsi la méconnaissance du dispositif GE du côté des collectivités territoriales et des associations, en insistant sur l'importance de s'appuyer davantage sur l'État (et notamment sur la direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale [DRJSCS] et la direction régionale des entreprises, de la concurrence, du travail et de l'emploi [DIRECCTE]), sur Pôle emploi et sur les missions locales afin de faire connaître les GE.

Les parties prenantes entre elles et avec leur environnement

Dans le secteur du sport, par exemple, les acteurs interrogés pointent l'insuffisance de la culture de la professionnalisation. Les clubs sportifs collectifs sont peu professionnalisés et n'ont pas la culture du recours au salarié. Leur faible degré de professionnalisation est donc un frein, dans la mesure où ils ont prioritairement recours aux bénévoles.

Ils préféreraient parfois d'autres dispositifs permettant d'avoir recours à des compétences à très court terme telles que le service civique et l'auto-entrepreneuriat. La conséquence directe est donc la concurrence assez forte entre « formes non formelles d'emploi » dans les clubs de sports collectifs.

Certains professionnels de GE sont conscients de la difficulté assez prégnante qui peut être liée à une insuffisance d'implication de toutes les parties prenantes d'un territoire. Les Gesticulteurs sont en pleine réflexion sur la meilleure manière de faire circuler l'information; dans un premier temps au niveau des propres structures membres, ce qui par la suite pourrait engendrer une dynamique plus large:

« Nous sommes en train de réfléchir à l'information en interne aussi, comment faire circuler l'information. Pour l'instant, nous n'avons pas d'outil très satisfaisant. Est-ce que c'est une page "adhérents" sur notre site Internet? Est-ce que c'est une newsletter? Nous sommes un peu en questionnement là-dessus. Pour ne pas noyer les gens sous l'information, mais qu'ils suivent quand même l'actualité du GE. Parce que c'est vrai que cela n'est pas forcément évident de se sentir concerné par la structure groupement d'employeurs. Ils sont concernés par le salarié qui est mis à disposition chez eux, mais après... » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

La crainte de la responsabilisation à long terme face à des réalités changeantes

Nous avons souligné précédemment le fait que le contexte même d'émergence d'un GE est celui d'une instabilité socio-économique plus ou moins importante qui implique des réponses nouvelles pour les structures en quête d'emplois qualifiés et pérennes. Néanmoins, cette nouvelle « posture » ne va pas sans poser problème. L'association culturelle et le club sportif emploient-ils déjà des professionnels? Que devient une structure lorsqu'elle intègre par ailleurs une dynamique dans laquelle elle devient employeur une première ou une deuxième fois avec d'autres, collectivement? À ce questionnement les Gesticulteurs ont réfléchi:

« Tout dépend si l'on se positionne en tant qu'employeur groupement d'employeurs ou en tant qu'employeur mutualisant. Pour moi, il y a les deux. Par rapport à l'employeur groupement d'employeurs même, la limite est d'être responsable des emplois que l'on crée, avec des

adhérents qui peuvent bouger. Ils peuvent soit partir, soit demander une augmentation ou une diminution des heures de mise à disposition. Cela demande de ce fait un ajustement permanent, ce qui est une vraie complexité. »

Là encore, le recours à l'auto-entrepreneuriat est souvent cité dans le domaine du sport comme une manière de faciliter et de simplifier la sollicitation plus ou moins ponctuelle d'un professionnel en évitant, de ce fait, l'occasion de se poser les questions de fond autour de la « fonction employeur » et de la protection des salariés.

Les secteurs du sport, de l'animation et de la culture partagent des caractéristiques communes dans leur rapport à l'emploi :

« Dans le milieu culturel, ce qui est compliqué, c'est que les artistes n'ont pas ce cadre-là, de par la nature même de leur activité, ils ne peuvent pas l'avoir. Ils sont bien obligés d'y aller le soir, le week-end, mais ils ne peuvent pas demander à un salarié permanent d'être sur cette même implication parce que ce n'est pas le projet du salarié. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

C'est ainsi une responsabilité nouvelle pour des administrateurs bénévoles qui se forment sur le tard à la fonction « employeur ». Aux Gesticulteurs, c'est un aspect travaillé par la responsable du GE, qui est salariée, cela passe par la coconstruction d'outils de travail, dont les plannings.

Les difficultés sont donc principalement liées à l'accès à la (bonne) information, à l'implication des structures parties prenantes d'un GE entre elles puis avec les partenaires extérieurs, ce qui pourrait indéniablement rassurer les candidats potentiels quant à leur degré de responsabilisation. Cela étant constaté, et dans la continuité du référent du GE Rugby pour qui « il faut agir à plusieurs niveaux » pour lever ces freins analysés, nous proposons d'explorer les deux principales directions, l'accompagnement de la démarche de professionnalisation et la mise en place d'une stratégie de développement – au final indissociables.

Deux principales orientations pour lever les freins

L'accompagnement des structures dans leur démarche de professionnalisation

Dans le chapitre 1, nous avons montré que le besoin de professionnalisation était l'un des moteurs essentiels pour les structures non marchandes qui fonctionnent encore souvent sur la base du bénévolat et (ou) du salariat instable et précaire. Or, au-delà d'être une motivation importante au départ, la question de la professionnalisation apparaît très clairement comme un élément clé du développement et de la « bonne santé » des groupements d'employeurs.

L'une des caractéristiques les plus plébiscitées par les interlocuteurs des GE porte sur la qualification des intervenants. Ainsi, au GE Rugby, tous les salariés ont bénéficié d'une formation diplômante (diplôme d'État [DE] ou brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport [BPJEPS]). Le territoire où est implanté le GE Gesticulteurs est relativement petit, avec quinze mille habitants à peu près, et les personnes ayant le profil requis ne sont pas, pour l'instant, facilement repérées :

« Ce que l'on recherche aujourd'hui, c'est des profils où il n'y aurait pas forcément les compétences, mais où l'on pourrait former les gens pour essayer justement de fidéliser des salariés sur le territoire. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

Selon le territoire, les compétences recherchées ne sont pas faciles à trouver et certains GE sont prêts à identifier les profils adaptés à la mutualisation d'emplois, quitte à investir par la suite dans leur formation. Ainsi, le responsable du GESC explique :

« En termes de recrutement, il est important pour le GE de bien connaître le projet associatif, le projet de collectivité, pour recruter l'animateur qui sera le plus à même de s'adapter, d'être en phase avec son futur "coemployeur". »

La dimension de la qualification semble devoir être envisagée en parallèle de celle de l'adhésion au projet collectif porté par le GE et à la « forme » mutualisée qu'il incarne; autrement dit, tous les salariés ne sont pas prêts à se partager entre différentes structures.

« Nous avons une salariée qui est partie en cours de période d'essai parce que c'était trop compliqué pour elle d'avoir autant de dossiers, elle trouvait cela trop difficile. Elle nous a dit que c'était notre mode de fonctionnement qui n'était pas adapté, mais je pense qu'en fait ce n'était pas adapté pour elle. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

Au GESC, on pense que les tensions au travail, lorsqu'elles surgissent, sont davantage liées à l'organisation du travail et au fonctionnement des équipes au sein de la structure adhérente au GE. Cela renvoie à la nécessité pour les parties prenantes de placer le projet associatif et sa déclinaison collective (GE) au cœur de leur réflexion afin d'ancrer la démarche collective sur des bases solides et de ne pas laisser douter les salariés concernés par le temps partagé. Comment porter les valeurs de plusieurs associations, voire de collectivités, lorsqu'on est salarié d'un GE? « C'est quelque chose de compliqué, on sent assez souvent un positionnement du salarié en faveur d'une structure adhérente plutôt que d'une autre », ainsi que le fait remarquer la salariée responsable du GESC.

Et pourtant, de nombreux salariés soulignent la diversité de leur expérience en GE, grâce au face-à-face avec plusieurs employeurs, ce qui est source de polyvalence:

« Je pense que, quand cela nous convient, en tant que salarié, c'est un vrai atout, parce que le travail n'est jamais ennuyant. Et nous avons quand même très peu de turnover de nos salariés. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulteurs.)

Bien que posée de manière transparente, la problématique de l'identité professionnelle plurielle ne semble pas encore suffisamment traitée au sein des groupements où la préoccupation du développement finit tôt ou tard par prendre le dessus.

Mettre en place une véritable stratégie de développement

En filigrane des échanges avec les responsables des GE se trouve l'inquiétude quasi permanente du niveau de développement à atteindre afin de stabiliser le projet collectif et les équipes. Parmi les constats partagés par tous, le besoin d'une coconstruction en amont, entre plusieurs partenaires comme les collectivités, la maison de l'emploi, tous les acteurs locaux qui travaillent autour des questions de l'emploi.

Pour GESARUN, c'est même en diversifiant les profils des membres que des emplois stables et de qualité pourront être créés: « Les associations ont beaucoup de besoins en soirée et le week-end. Il faut donc toucher d'autres types de structure ayant une activité plus classique le jour et en semaine. » Certains vont jusqu'à penser, comme au GE Rugby, qu'il faudrait doter le GE d'une personne en charge de son développement. Faut-il se développer pour recruter ou recruter pour pouvoir se développer? La réponse n'est pas la même selon le secteur et le territoire:

« Il est nécessaire d'atteindre une taille suffisamment importante pour un GE (quinze salariés et vingt membres) qui permette de générer des ressources à même d'être sécurisées et de subvenir à sa propre politique de développement. »

Une piste pas encore assez explorée, souvent en raison de la fragilité des partenariats locaux, est celle du rapprochement avec les établissements publics et les collectivités territoriales.

Le profil des groupements observés est diversifié et il est certain que chaque secteur a affaire à des logiques propres aux activités proposées. Ainsi, entre des structures du domaine du sport, celles du domaine de la culture, des structures de l'animation ou encore purement « sociales », les leviers ne sont pas les mêmes. Aux Gesticulteurs, on souligne que, dans le domaine de la culture en particulier, les GE qui vont beaucoup plus vite dans leur développement (comme le GEC à Bordeaux) facturent à prix coûtant la mise à disposition. Cela signifierait que ces GE-là ont des aides pour financer tout le fonctionnement du groupement d'employeurs, en outre « ils n'ont pas à rechercher des adhérents, puisque les gens viennent de fait, étant donné que cela ne leur coûte pas plus cher et qu'ils ont un réel service. Par conséquent, l'aide financière au fonctionnement des GE aide au développement, parce qu'il y a moins d'impacts financiers ».

Le travail spécifique d'un-e professionnel-le en charge du développement devient un enjeu de plus en plus important, notamment pour faire connaître, entre autres, le GE en tant qu'« outil » et faire de la pédagogie autour des différentes dimensions de la dynamique collective. Or il est difficile d'impacter le coût de cette mission prenante au quotidien sur les structures adhérentes, y compris les plus petites. C'est principalement sur ces aspects que la plupart des GE déjà structurés demandent du soutien.

Un autre levier à ne pas négliger est celui de la gouvernance des groupements d'employeurs.

« [Aux Gesticulteurs], on fait attention à ce qu'il y ait aussi un CA [conseil d'administration] et un bureau fort. Ils sont donc cinq personnes fortement impliquées et cela aussi pose le cadre. C'est vrai que si, nous, nous sommes une association et que nous-mêmes ne respectons pas tellement le modèle associatif avec les responsables juridiques qui sont bien des administrateurs bénévoles et pas des salariés, forcément que l'on ne peut pas demander aux adhérents de respecter cela. Donc, on y travaille. »

Une des réponses trouvées par les Gesticulteurs concerne les modèles d'échange de validation par mail, par exemple, afin que cela ne soit pas trop lourd pour les bénévoles qui ont souvent d'autres activités par ailleurs. De plus, ils sont déjà investis dans leur propre structure, en tant que bénévoles, d'où leur difficulté à s'investir aussi dans le GE. L'essentiel est donc de ne pas oublier le cadre juridique dans lequel ils sont, le modèle associatif, en respectant un processus de validation des décisions quotidiennes qui impactent la gestion du groupement. Si la stratégie de développement pose des questions en interne – des questions de fond sur la motivation et le projet collectif –, elle ne peut être déconnectée de l'écosystème local.

Le regard du GE des 3 Vallées est très instructif en la matière :

« C'est intéressant pour la création d'emplois, pour fixer notamment des jeunes sur le territoire, et la dynamique de projet fait preuve d'exemplarité et suscite de l'intérêt de la part d'autres acteurs locaux, associations, collectivités et établissements publics. Toutefois il s'agit de convaincre de l'utilité de l'outil GE, de sa capacité à structurer et à apporter des réponses de moyen et long termes, et non pas seulement de répondre aux opportunités du moment. »

Le GE Rugby évoque à ce titre la reconnaissance et les partenariats opérationnels (voir p. 33), il en va de même pour la valorisation des GE par les institutions en charge du sport et de l'emploi (certaines directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations [DDCSPP] conditionnent la création d'un emploi soutenu financièrement par le Centre national pour le développement du sport [communément appelé « emploi CNDS »] à sa mutualisation *via* un GE).

L'une des dimensions du partenariat local concerne directement les possibles soutiens financiers, sources d'une plus grande stabilité pour les groupements. Selon les périodes, les aides octroyées augmentent ou baissent, ciblent tel type de structure ou tel autre, l'étape de

l'émergence ou celle du développement. Il est rare de trouver un soutien financier pérenne, ce qui est très clairement identifié comme un levier de développement des GE.

« Au démarrage, nous avons eu l'aide accordée aux groupements d'employeurs par le département, la direction de l'économie. Ils aident sur quatre ans pour les frais de fonctionnement de façon dégressive [...]. Nous avons eu les aides classiques au démarrage des GE. Et après, quand cela s'est arrêté, c'est la direction de la culture qui a pris le relais et, pour l'instant, ce sont les seuls à nous soutenir. » (Salariée, coordinatrice des Gesticulateurs.)

Là où les départements n'apportent pas d'appui financier, les GE sollicitent le partenariat avec la collectivité territoriale afin de faire connaître « l'outil » pour promouvoir la mutualisation d'emplois et échanger sur le sujet avec l'ensemble des acteurs locaux concernés par la question et rencontrés au quotidien. Ainsi, les GE déjà existants deviennent naturellement les porte-parole du modèle, mais ne peuvent réaliser seuls ce qui dépend d'un ensemble d'acteurs locaux, à différents échelons.

Les GE du domaine de la culture se rapprochent, par exemple, des directions régionales des affaires culturelles [DRAC] ; pour l'instant cependant, « il n'y a pas de ligne budgétaire, mais ils sont très intéressés par le modèle ». Pour sa part, GESARUN à la Réunion a réussi à faire adhérer progressivement plusieurs partenaires, à des niveaux très différents, comme la municipalité de Saint-Denis, qui met à disposition un local, ou l'État, qui soutient le projet avec un « emploi CNDS », sans oublier la direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, La Poste, la Région, et même des soutiens exceptionnels du ministère de l'outre-mer et de la Caisse des dépôts.

Certaines voix, notamment celles des spécialistes du sujet, s'élèvent aujourd'hui dans le débat pour solliciter une harmonisation des représentations locales et nationales des GE, ce qui serait de nature à valoriser cette forme juridique auprès des pouvoirs publics et des bénéficiaires potentiels.

POINT DE VUE

FRANCHIR LA DERNIÈRE MARCHÉ : INTÉGRER LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS DANS LE DIALOGUE SOCIAL

France Joubert, vice-président du centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) Nouvelle-Aquitaine et du Centre européen de ressources pour les groupements d'employeurs (CERGE)

Commençons par un rapide historique visant à montrer qu'il est possible de développer un outil de dialogue, de créer un espace public, autonome, pour résoudre un problème commun, celui de l'emploi partagé.

Avant le groupement d'employeurs, il y a eu le groupement d'acteurs déjà motivés sur leur territoire. Comment à partir d'un collectif d'acteurs construire un acteur collectif? Chaque acteur est plutôt persuadé que c'est en s'améliorant individuellement qu'il réussira. Ce n'est pas suffisant, c'est même de plus en plus excluant... C'est en partageant les responsabilités et dans l'implication réelle de la mise en œuvre des réponses que nous y arriverons. Développons une culture d'échange et de partage!

Le problème est d'actualité: l'article 2 de la loi El Khomri donnant plus de pouvoir à la négociation en entreprise aurait posé moins de questions si l'on avait pris le temps de regarder, d'écouter et de prendre en compte ceux et celles qui apportaient des réponses, soit les salariés et les associations employeuses en quête de réponses adaptées aux nouvelles contraintes (mobilité, réponse à appels à projets, diversité des politiques publiques).

Les faits précèdent la loi, hier c'est grâce à la jurisprudence que les lois Auroux ont réorganisé le droit du travail. Or aujourd'hui, c'est dans les réponses portées par les individus eux-mêmes, le rapport à la qualité de vie au travail et le renouvellement des organisations, qu'il faut aussi penser le droit au travail.

Le droit du travail revu par un débat au sommet de l'État et par ordonnances ne servira qu'à ceux qu'il protège déjà, c'est-à-dire ceux qui sont assez puissants pour l'organiser à leur compte. Il y a une place pour les GE dans les ordonnances. Il faudra la gagner. Le précédent gouvernement a pourtant bien organisé, en avril 2016, la première rencontre des groupements d'employeurs au niveau national, « Osons les GE! », une grand-messe à Bercy, en promettant un rendez-vous tous les ans. Depuis cette manifestation, le changement de gouvernement et la démobilitation de l'administration n'auront pas permis de reprendre le dialogue en construisant un nouveau rendez-vous.

L'ancienne région Poitou-Charentes, devenue aujourd'hui la Nouvelle-Aquitaine, et l'État ont rapidement reconnu, dans un premier temps, l'APER (Association pour la promotion de l'emploi rural). Créée à l'initiative de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), en 1988, cette association a eu comme seul objectif de développer les groupements d'employeurs dans l'agriculture et l'artisanat rural en s'appuyant sur les acquis de la loi de 1985. Aujourd'hui 10 % des salariés de l'agriculture sont employés par un GE.

Dans un deuxième temps, le centre de ressources pour les groupements d'employeurs [CRGE] a pris la suite de l'APER et depuis 2000 fait travailler ensemble les partenaires sociaux (syndicats d'employeurs et de salariés) et les groupements d'employeurs. Il s'inscrit complètement dans la démarche des élus et de l'État dans la lutte contre la précarité et la modernisation de notre environnement économique et social. C'est en construisant un outil commun que tous ces partenaires développent services, réseaux et solidarité en régions en France et en Europe.

Le rendez-vous de l'Accord national interprofessionnel (ANI), signé par les partenaires sociaux en 2013 et légalisé en 2015, avait inscrit un débat et un agenda des négociations sur les groupements d'employeurs dans le premier semestre. L'évaluation et le débat ont été reportés, les négociations aussi.

L'État a repris la main. La loi Cherpion-Taugourdeau a été votée, en catimini, avant l'été 2011. Elle avait en préambule instauré la possibilité d'évoluer en fonction des négociations entre les partenaires sociaux, mais celles-ci n'ont jamais vraiment eu lieu. La loi est souvent améliorée par les apports des GE très mobilisés sur le terrain. Le CRGE participe régulièrement à son adaptation sous forme de livre blanc, avec l'appui d'universitaires et d'avocats.

Le CRGE a bien été reçu et écouté par le ministre, François Rebsamen, et par la commissaire européenne, Marianne Thyssen ; la Commission européenne a de son côté inscrit les GE dans son paquet Emploi mais, en France, au niveau national, nous faisons du surplace.

Il y a longtemps que les GE fonctionnent comme de véritables plateformes d'emplois sur le territoire et de branches ou de secteurs comme dans l'artisanat. Ils sont les supports essentiels pour les politiques de l'emploi dans les PME et TPE. La gestion du compte personnel d'activité (CPA) ne se fera que si elle est mutualisée dans les TPE.

Aujourd'hui, le monde associatif se mobilise pour développer le modèle des GE, en particulier dans les domaines du sport, de la culture, du social. Il se mobilise pour des raisons d'efficacité « économique », mais surtout parce que le marché et le privé viennent concurrencer le monde associatif. La fin des « contrats aidés » est un véritable révélateur de ce qui attend le monde associatif. Le modèle économique associatif classique n'est plus adapté à la résolution des problèmes sociaux.

Du circuit court à l'emploi territorial que réalisent les GE, aux fédérations professionnelles (agriculture, sport, groupement d'employeurs, insertion, qualification, etc.), qui sont bien en place au niveau national, c'est d'un développement national dont nous avons besoin et pour lequel le CRGE souhaite être l'un des animateurs.

Dans le monde associatif plus qu'ailleurs, nous avons souvent été cantonnés, encadrés par ce constat : « Vous êtes "local, expérimental et supplétif". » Nous ne le sommes plus ! Reconnaissance et renaissance, le CRGE a relancé la dynamique des GE avec l'assemblée générale 2017 sur le territoire de la Nouvelle-Aquitaine et partout en France. Les ordonnances et le développement du dialogue social dans les petites entreprises ouvrent d'énormes possibilités de développement.

Dans nos relations sociales, le « dialogue social », nous sommes plutôt enclins à attendre que cela fonctionne de plus en plus mal. Nous attendons la catastrophe. La réforme a mauvaise presse. En même temps, nous sommes très critiques sur l'ubérisation pour corriger et s'attaquer aux dérives. Nous fabriquons du droit et de la loi en plus ; cela ne fait pas bouger les lignes, ce n'est pas cela qui créera des emplois durables. Pire, nous devenons de plus en plus inadaptés et impuissants devant la robotisation en marche.

Le changement aujourd'hui vient, d'une part, de l'entreprise qui se réinvente dans plus de cogestion et, d'autre part, de l'associatif qui trouvera sa voie, et de la voix, non pas contre l'économie, mais en partenariat avec elle. Un nouvel écosystème social et économique se cherche dans un contexte qui a maintenant été abondamment décrit : mondialisation, épuisement des ressources, vieillissement de la population, robotisation, etc. Les réponses sont dans la recherche de la coopération, de la mutualisation de l'intérêt général, du bien commun et de l'universel. Dans la branche comme sur le territoire, les GE proposent un accompagnement des personnes et un collectif d'entreprises solidaires.

Les frontières tombent entre l'économie traditionnelle et l'économie sociale et solidaire. Il y a une « fenêtre » que nous devons nous empresser de prendre. Les GE ont participé, dans le cadre du droit commun et du droit du travail, à construire des passerelles entre ces deux mondes. Les partenaires sociaux se doivent d'intégrer avec les outils du dialogue social, au même titre que cela a été fait pour de nouvelles formes d'emploi, le développement des GE au service d'une croissance durable.

Le Groupement d'employeurs culturels de l'Ain (GECA) : six années d'expérimentation

BILAN COLLECTIF RÉALISÉ PAR LES ANCIENNES STRUCTURES MEMBRES DU GE

Créé le 30 juin 2010, le Groupement d'employeurs culturels de l'Ain (GECA) a cessé son activité progressivement au cours de l'année 2016. Cette courte existence atteste malheureusement que les ambitions de départ données à cette structure n'ont pu être atteintes.

Pour autant, cette aventure collective n'aura pas été que négative, tant s'en faut. Il nous paraît aujourd'hui nécessaire de faire ressortir les éléments positifs, mais aussi d'explicitier les problématiques rencontrées afin que notre expérimentation puisse servir d'autres projets. C'est l'objet de ce texte de bilan.

Les étapes de la vie du GECA

2010 - mi-2012: le démarrage

La genèse du GECA est à rechercher dans un accompagnement collectif de « la mutualisation d'emplois dans le secteur culturel » proposé dans le cadre du dispositif local d'accompagnement de l'Ain (DLA) porté par l'Agence pour la gestion, la liaison et le conseil aux associations (AGLCA). Sur la douzaine de structures culturelles ayant participé à ces travaux, à la fin de l'année 2008, quatre compagnies de Bourg-en-Bresse travaillant toutes dans le secteur de la création, diffusion et sensibilisation au spectacle vivant (musique, théâtre et danse) décident de réfléchir à la création d'un groupement d'employeurs. Ces compagnies, dont les artistes sont déjà plus ou moins en relation les uns avec les autres, sont l'Arbre Canapas, Arnica, Ishtar et Passaros.

Une nouvelle phase d'accompagnement du DLA se déroule de septembre 2009 à mars 2010 avec ces quatre compagnies –toutes sous statut associatif– afin d'évaluer la faisabilité de la création d'un groupement d'employeurs (GE). De ce travail, il ressort qu'un GE peut être créé, mais il est évident, dès ce moment, que sa viabilité est sujette à caution étant donné la fragilité économique des structures, toutes largement dépendantes de subventions publiques de plus en plus compliquées à obtenir. À la fin de l'accompagnement par le DLA, le modèle économique n'a d'ailleurs pas pu être réellement affiné et validé par les membres. Par ailleurs, l'objectif des compagnies était de créer rapidement trois emplois mutualisés

–comptable, chargé de diffusion et administrateur–, sachant que tous les postes ne seront pas forcément partagés par l’ensemble des compagnies.

Dans les faits, une première salariée est embauchée le 5 janvier 2011 sur un poste de comptable mutualisé par les quatre compagnies, pour environ 75 % d’un emploi à temps plein (ETP), incluant huit heures par mois de gestion administrative du GECA. Cette embauche était la plus facile à réaliser, la personne étant auparavant salariée en direct par toutes ces compagnies. D’autres tentatives pour mutualiser des emplois (chargé de diffusion, assistant administratif) entre les quatre compagnies créatrices du GECA seront lancées mais aucune n’aboutira.

En ce qui concerne le modèle économique du GECA, il est décidé dans un premier temps que le taux de refacturation des mises à disposition s’élèverait à 1,4 par rapport au salaire brut, cette marge permettant au GE de couvrir les charges patronales ainsi que les frais de structure peu élevés sur cette phase de démarrage. Une demande d’aide à la région Rhône-Alpes aboutit au versement de subventions en 2011 et en 2012, dont une partie sert à faire des investissements (logiciels, imprimante) et à constituer un fonds associatif minimal permettant de gérer les aléas de trésorerie.

Autre fait à noter concernant cette phase de démarrage, la forte implication de certains salariés : celle de la première salariée du GECA, qui va aller au-delà de son rôle de comptable en documentant les associations sur d’autres expériences de GE, mais aussi celle de deux salariées de compagnies représentant leur structure au sein du conseil d’administration du GECA ainsi que celle des artistes intermittents invités à certaines réunions du conseil d’administration.

Mi-2012 - début 2015 : le développement (maîtrisé ?)

À partir de la moitié de l’année 2012 commence une période où le GECA change d’échelle, à plusieurs niveaux liés entre eux.

Augmentation du nombre de membres

Une cinquième compagnie (Palavanne) rejoint le GECA au milieu de l’année 2012, une sixième (le Piano ambulante, basé à Lyon) en janvier 2013 et, enfin, une septième et dernière (La Toute Petite Compagnie) en mai 2014. L’acceptation de nouveaux membres ne s’est pas faite sans discussions au sein des membres fondateurs qui pouvaient craindre que ces arrivées rompent un fragile équilibre ou que les nouvelles compagnies soient uniquement consommatrices de services. Le conseil d’administration étant statutairement constitué de deux membres désignés par compagnie, le passage de huit à quatorze administrateurs rend plus complexe la réunion de l’ensemble des administrateurs, pas tous très disponibles ou résidant loin de Bourg-en-Bresse. La question de l’élargissement est débattue à nouveau en 2014, où il est décidé de réaliser une véritable campagne de promotion du GECA auprès d’une petite centaine d’acteurs culturels professionnels de l’Ain, notamment pour assumer le rôle de structure d’appui départementale –argument défendu auprès des financeurs. Cette démarche ne débouche pas sur des contacts intéressants et *a fortiori* ne permet pas de nouvelles adhésions.

Augmentation du nombre de salariés

Après plus de deux années durant lesquelles les quatre compagnies cherchent sans succès à créer d’autres emplois en commun, c’est l’arrivée du Piano ambulante, compagnie extérieure au département, qui permet à une salariée de l’une des compagnies fondatrices de basculer vers le GECA sur un poste d’administratrice et de chargée de diffusion à plein temps, au

1^{er} janvier 2013. À la mi-2014, à la suite d'une perte de subvention de l'une des compagnies employeuses et face aux difficultés des bénévoles pour assurer toutes les tâches inhérentes au fonctionnement du GECA, cette salariée se voit confier une mission de coordination du GECA sur un quart de son temps environ. Une troisième salariée, comptable, est embauchée en 2014 pour répondre aux besoins de La Toute Petite Compagnie. Enfin, début 2015, une des compagnies ne pouvant garder à plein temps une de ses salariées en CDD, celle-ci est embauchée par le GECA, en tant qu'attachée à l'accompagnement des pratiques artistiques et culturelles, pour être mise à disposition de deux compagnies, dont celle qui la salariait auparavant. Au début de l'année 2015, le GECA salarie ainsi quatre personnes totalisant 3,26 équivalents temps plein (ETP).

Augmentation du chiffre d'affaires

Les produits du GECA passent de trente-quatre mille euros, en 2012, à cent dix-sept mille euros en 2015. Les mises à disposition de personnel auprès des membres constituent évidemment la part la plus importante de ces produits, en augmentation à chaque nouvelle embauche. Au milieu de l'année 2013, le cap des trente-deux mille six cents euros de mises à disposition est franchi, ce qui ne permet plus au GECA d'être exonéré de TVA. Les conséquences sont lourdes car, deux compagnies membres du GECA n'étant pas elles-mêmes assujetties à la TVA, cela revient à renchérir le coût des mises à disposition de 20 %, ce qui ôte tout intérêt au groupement d'employeurs. Le GECA se demande alors s'il a la possibilité d'appliquer la mixité fiscale, qui l'autoriserait à ne pas refacturer la TVA aux membres non assujettis, mais les services fiscaux départementaux refusent dans un premier temps cette option. Soutenu par l'avis de structures d'appui de GE, le GECA conteste cette décision et décide de prendre le risque d'appliquer la mixité fiscale. Aucune nouvelle réponse ne sera apportée par les services fiscaux départementaux.

Quel modèle économique pour le GECA ?

Après avoir maintenu un taux de refacturation à 1,4 jusqu'en 2012, les administrateurs prennent une mesure d'urgence pour l'année 2013 dans un contexte où plusieurs associations membres sont en difficulté financière et où le travail fait en commun menace de s'effondrer. Une nouvelle aide à l'emploi ayant été obtenue auprès de la Région, il est décidé de s'en servir en partie pour réduire le coût de facturation des mises à disposition et permettre ainsi aux compagnies de souffler un peu. Cette année (et uniquement celle-là), il aura été plus avantageux financièrement pour les associations membres de salarier *via* le GECA qu'en direct. Même s'il est évident pour tout le monde que cette situation ne pouvait être qu'exceptionnelle, les réflexions menées à cette période aboutissent à la conviction qu'il est nécessaire de bâtir un modèle économique permettant aux associations membres de pouvoir bénéficier de la mise à disposition de salariés à prix coûtant (hors adhésion), et ce pour deux raisons bien différentes :

- L'expérience des trois premières années de fonctionnement confirme qu'il n'est pas possible de raisonner dans le milieu culturel avec les taux de refacturation appliqués dans d'autres types de GE, notamment dans le secteur industriel. Si le salariat par le GECA provoque un surcoût, les associations culturelles continueront à avoir recours à des expédients (charges administratives complexes effectuées par des bénévoles et (ou) les artistes, tâches de production et de diffusion négligées ou confiées à des salariés en emplois aidés en CDD, etc.) qui ne permettront ni le développement des structures ni un emploi de qualité.
- La mixité fiscale évoquée plus haut n'est « tolérée » par les services fiscaux qu'à la condition que les refacturations se fassent justement à prix coûtant pour les structures membres

non assujetties. Facturer des frais de structure, même minimes, c'est donc presque automatiquement interdire l'accès du GECA aux associations non assujetties à la TVA qui sont nombreuses dans le secteur culturel.

Reste donc à trouver les moyens de financer de façon durable les frais de structure du GECA qui s'élèvent alors à plus de quinze mille euros, dont une bonne partie pour le poste de coordination évoqué plus haut. Début 2014, une stratégie en deux temps est établie :

- Sur le court terme, par un renforcement des aides publiques. Cet objectif a pu être atteint ; la subvention de la Région, quoique dégressive, a pu être prolongée jusqu'en 2015 et des financements ponctuels du conseil général de l'Ain et de Bourg-en-Bresse Agglomération ont pu être obtenus *via* leurs politiques respectives de développement de l'économie sociale et solidaire (ESS).
- Dans un deuxième temps, par l'obtention de financements privés. Le GECA s'est engagé à partir de l'automne 2014 dans un travail approfondi sur le mécénat avec le soutien du cabinet de consulting Culture d'entreprise spécialisé dans cette thématique. Ce sujet est devenu la mission principale de la coordinatrice du GECA sachant que la plupart des administrateurs et certains artistes ont participé à la réflexion dans le cadre de journées de formation et d'une commission. L'objectif affiché est d'obtenir les premiers soutiens financiers de la part d'entreprises en 2016, année où nous savons que les aides publiques seront (quasi) tariées.

Mi-2015 - 2016 : des choix pour sortir de l'impasse

Lors de l'AG de mai 2015, trois scénarios sont imaginés pour les mois à venir :

- Scénario 1: les efforts sur le mécénat ont porté leurs fruits. Le GECA autofinance son fonctionnement (maintien du poste d'administratrice). Il est un outil de mutualisation multiple: emploi, démarche de mécénat donc financement.
- Scénario 2: les résultats concernant le mécénat sont décevants. Dans la mesure où le cadre fiscal évolue de façon propice, le GECA se met à fonctionner comme un GE classique avec un taux de refacturation à hauteur des frais de gestion. Dans ce cas, ceux-ci sont réduits avec diminution, voire suppression, du poste de coordination.
- Scénario 3: le fragile équilibre actuel se rompt en raison des contraintes économiques, de désaccords ou du départ d'une ou de plusieurs compagnies. Le GECA disparaît parce que cet objet expérimental ne s'est pas avéré le bon outil.

Au début de l'année 2016, le scénario de la dissolution s'impose parce que les autres ne sont pas réalisables.

Les efforts fournis pour lever des fonds privés ont donné trop peu de résultats concrets. Le GECA, qui est d'abord un outil technique, a eu du mal à définir un message propre à toucher des entrepreneurs, même en valorisant la richesse des créations portées indirectement par le groupement. De surcroît, le GECA n'étant pas habilité à recevoir des dons, car ne relevant pas de l'intérêt général, il s'avère très compliqué d'échafauder un cadre juridique permettant aux potentiels mécènes de pouvoir bénéficier d'avantages fiscaux. Un montage alambiqué est envisagé, incluant la création d'un fonds de dotation. Le coup de grâce vient d'une disposition toute récente ayant créé l'obligation de disposer de 15 000 euros au démarrage d'un fonds de dotation, ce qui obligerait le GECA à se lancer dans des démarches auprès de Centre Ain Initiative pour obtenir un prêt. Aucune réelle promesse de don n'étant en vue, les travaux sur le fonds de dotation sont finalement abandonnés en novembre 2015.

Il n'était même pas possible de se rabattre sur le deuxième scénario, le cadre fiscal n'ayant finalement pas évolué. Au-delà de cette raison technique, une grande lassitude avait gagné une large partie des administrateurs après six années passées à chercher en vain un équi-

libre. La décision d'arrêter le GECA est prise de façon sereine et même avec soulagement pour certains. Un sentiment d'inachèvement est cependant ressenti par des personnes qui s'étaient davantage impliquées dans le dossier sur le mécénat, celles-ci pouvant estimer qu'avec plus de temps et d'investissement collectif, des résultats positifs auraient pu être obtenus. Le fait d'avoir stoppé l'activité assez tôt dans l'année 2016 permit au moins de pouvoir arrêter les comptes sans générer un déficit qu'il aurait fallu partager entre tous les membres, les fragilisant un peu plus.

Une expérience instructive : des limites et des déceptions

Un des reproches le plus souvent exprimés en interne au cours de ces six années fut l'investissement important en temps qu'a demandé le GECA pour les administrateurs et certains artistes des compagnies. Il s'est tenu en moyenne sept à huit réunions de conseils d'administration (CA) par an, sans oublier les assemblées générales, les réunions de commission, les relations avec les partenaires... À ces temps consacrés *stricto sensu* au GECA, il faut ajouter les heures passées en interne par les compagnies pour préparer les échanges et les décisions à prendre durant les réunions du groupement, ce qui a pu faire dire à certaines d'entre elles que l'énergie investie dans le GECA leur a manqué pour développer leur propre projet. Au-delà du temps passé, s'est souvent posée la question de l'efficacité des réunions (et donc l'impression de perte de temps). Le GECA n'échappant pas à la problématique de la plupart des structures fédératives, à savoir la lenteur des prises de décision. Les administrateurs du GECA représentant leur compagnie, un fonctionnement démocratique idéal aurait voulu que chacune d'entre elles puisse délibérer et donner mandat à ses représentants en amont de chaque CA du GECA, ce qui était rarement le cas. En pratique, cela obligeait fréquemment à reporter des prises de décision.

Le sentiment d'être dans une course perpétuelle, voire une « fuite en avant », a également été largement partagé. Alors que chacun aspirait à la mise en place le plus rapidement possible d'un processus huilé et routinier, les administrateurs et les salariés ont eu l'impression que, dès qu'un blocage était dépassé, un autre surgissait, avec une tendance à la complexification au fur et à mesure des années. Le fonctionnement est apparu de plus en plus lourd et les débats de plus en plus techniques, ce qui a progressivement découragé certains administrateurs. Sur ce point, il faut cependant noter le soutien efficace apporté par le centre de ressources pour les groupements d'employeurs (GRCE) auquel le GECA a adhéré en 2013.

En matière de mutualisation d'emplois, on ne peut que constater l'échec dans la création de postes liés au développement de projet, à une exception près qui ne concerne qu'une des quatre compagnies fondatrices. Les différences de structuration des compagnies, les décalages de temporalité entre les besoins ou les moyens financiers de chacun se sont révélés générer des équations impossibles à résoudre. Parallèlement à leur participation au GECA, certaines compagnies ont donc continué à recourir aux méthodes utilisées précédemment : embauche sur des contrats aidés de court terme ou par le biais de l'intermittence, formule qui reste attractive pour nombre de compagnies et (ou) de salariés. En ce qui concerne les postes créés, des points (inhérents à tout GE?) ont été compliqués à gérer : maintenir le même nombre d'heures pour chaque salarié quels que soient les aléas, difficulté pour une salariée de travailler à temps partagé sur deux structures très différentes artistiquement...

Toutes ces difficultés auraient peut-être été surmontées plus facilement si nous avions pu échanger plus régulièrement avec d'autres GE culturels. Des contacts avaient été pris par la première salariée au démarrage du GECA, mais ni les bénévoles ni les salariés n'ont trouvé le temps par la suite d'approfondir ces relations ou de participer à des temps collectifs tels que les Assises des GE culture. C'est un regret car il n'est pas impossible que nous aurions

pu y glaner des informations permettant d'imaginer un modèle différent de celui dans lequel nous nous sommes finalement enfermés.

Du positif à ne pas négliger

Du point de vue des compagnies artistiques, ce sont – paradoxalement? – plutôt les compagnies non fondatrices qui ont exprimé le retour le plus positif. D'abord parce que, pour deux d'entre elles, le GECA a permis d'améliorer leur gestion administrative, mais sûrement aussi parce qu'elles ont été moins usées par l'accumulation du temps passé étant entrées plus tardivement dans le dispositif.

En ce qui concerne les personnes salariées, la pérennisation de leur emploi aura évidemment été de trop courte durée. Professionnellement cependant, l'expérience n'aura *a priori* pas été inintéressante, amenant chacune à découvrir des réalités nouvelles au sein des différentes compagnies dans lesquelles elles ont travaillé. Le conseil d'administration a par ailleurs veillé à promouvoir les possibilités de formation et à répondre, dans la mesure du possible, aux envies exprimées. Il s'agit ni plus ni moins d'une obligation pour tout employeur mais il n'est pas rare que celle-ci passe au second plan dans les petites associations, culturelles ou non.

Le travail sur le mécénat, même s'il n'a pas été concluant pour financer le GECA, aura quand même permis à chaque participant d'approfondir ses connaissances sur ce sujet. On peut penser que certaines compagnies pourront s'appuyer sur cet apport formatif pour améliorer leur recherche de fonds privés à l'avenir.

Enfin, ces années de travail en commun auront permis de renforcer des liens entre les structures se connaissant déjà et d'en créer de nouveaux. En parcourant les comptes rendus des réunions du GECA depuis 2010, on note qu'au-delà du partage de salariés, beaucoup d'autres pistes de mutualisation ont été évoquées: espace de fabrique collectif, actions de lobbying, échanges artistiques, voire projets en commun... Ces idées ne se sont pas concrétisées pour l'instant mais toutes les compagnies ont exprimé l'envie de maintenir des relations, sans pour autant recréer forcément un cadre formel. L'avenir dira si ce vœu se concrétisera.

En définitive, le GECA peut être vu comme une expérimentation née à une période de forte volonté politique de soutien à la mutualisation d'emplois. Les pouvoirs publics n'ayant pas souhaité apporter d'aide pérenne, le GECA n'ayant trouvé comment muter vers un autre modèle économique, l'expérimentation s'est arrêtée, ce qui, à notre connaissance, est malheureusement le cas pour un grand nombre d'autres groupements d'employeurs culturels. Nous espérons cependant qu'elle permettra d'irriguer les réflexions et les actions des compagnies impliquées, mais aussi des partenaires qui ont soutenu cette aventure.

POINT DE VUE

L'UNION DES EMPLOYEURS DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE (UDES) OU L'EXPÉRIENCE D'UN SYNDICAT D'EMPLOYEURS

Entretien avec Sébastien Darrigrand, délégué général

L'UDES est une organisation professionnelle qui représente les employeurs de l'économie sociale et solidaire dans leurs grandes composantes historiques : associations, coopératives, mutuelles. Nous existons depuis 1994 et comptons aujourd'hui vingt-quatre membres qui représentent des employeurs secteur par secteur. Ces membres fédèrent à peu près soixante mille entreprises et établissements, et plus d'un million de salariés. La mutualisation des emplois est un axe important à la fois pour nos adhérents et dans la façon dont on envisage la relation à l'emploi dans les territoires.

Quelles sont les préoccupations de vos adhérents en matière de mutualisation de l'emploi ?

On considère que sur un bassin d'emploi, notamment dans le secteur associatif, il est parfois difficile de trouver des emplois à temps plein : le travail est le plus souvent à temps partiel soit subi, soit choisi, en tout cas du temps court lié à l'activité, à savoir le service à la personne au sens large, la petite enfance, l'adolescence, les personnes âgées ou les personnes handicapées. En effet, il s'agit généralement d'heures plus que de contrats pleins. Dans un club de sport, c'est un éducateur sportif quelques heures par semaine. Quand on fait de l'animation périscolaire, c'est la sortie des écoles le soir. Quand on fait du portage de repas à domicile, c'est matin, midi et soir.

Pour ces activités-là, la question de la mutualisation de l'emploi est une question centrale. Cela peut favoriser la sécurisation des parcours des salariés en leur permettant, d'une part, de mutualiser leurs heures pour avoir un temps plein et, d'autre part, de pouvoir accompagner des mobilités professionnelles à travers plusieurs employeurs dans un territoire donné. C'est pour cela que nous avons débuté des travaux et que nous suivons de près les GE. Nous avons d'ailleurs fait figurer, dans l'un des accords que nous avons signés en 2014 sur l'emploi des jeunes, tout un chapitre sur la nécessité de la mutualisation des emplois à travers les GE^a. Nous avons participé plusieurs fois à des manifestations organisées par les GE en régions pour présenter nos métiers. Nous avons même soutenu, au niveau des pouvoirs publics, un certain nombre de dispositions de nature fiscale visant à aligner le groupement d'employeurs sur le droit commun.

Quelles pourraient être ces mesures fiscales en faveur des groupements d'employeurs ?

Nous relayons les propositions du centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE^b) qui nous alerte régulièrement sur les questions fiscales. Notamment sur la question de la TVA et de la contamination fiscale : même si le GE est composé majoritairement d'associations, il suffit d'un seul employeur assujéti à la TVA dans le groupement pour que le groupement entier et tous ses membres le soient. Il s'agit donc de choses qu'il faudrait faire évoluer, nous le savons. Nous avons donc relayé cela à plusieurs reprises par un certain nombre de dispositions législatives ces dernières années.

Que faut-il faire pour promouvoir les GE ?

Il faut aussi améliorer la communication auprès des différents publics et notamment auprès des employeurs qui ne sont pas toujours au fait de l'existence de ce type de dispositif. Nous avons fait intervenir plusieurs fois un certain nombre de représentants de GE dans des réunions de travail de notre réseau, justement pour expliquer, faire comprendre. Nos employeurs sont un peu réticents parce qu'il y a quand même une cotisation à payer au groupement, qui n'est pas neutre au départ, mais certains s'y retrouvent ensuite parce que le groupement assure pour eux toute une gestion technique des ressources humaines.

a. www.udes.fr/actualites/ludes-4-confederations-syndicales-sengagent-pour-linsertion-professionnelle-lemploi

b. www.crge.com

C'est quelque chose qui fait que cela peut être assez structurant pour l'employeur. Un peu comme un comité de bassin d'emploi, si vous voulez. Cela signifie que l'on est vraiment dans des logiques territoriales où il peut être vertueux, intéressant et efficient pour un employeur de se retrouver avec des organisations proches pour partager, pour mutualiser, pour mettre en place des compétences communes que lui seul ne pourrait pas développer.

Par ailleurs, nous avons des relations avec nos homologues européens. Il y a aussi des expériences très réussies au Québec et au Canada sur cette dimension. Le milieu coopératif fonctionne beaucoup de cette façon-là avec des échanges, de la mutualisation, de la capacité de créer du lien entre acteurs. Le mouvement coopératif est très fort en Italie, en Espagne, notamment dans le Sud, et dans de nombreux endroits, il pallie en quelque sorte l'absence de présence forte des GE ou, en tout cas, il en constitue une sorte d'alternative.

D'après vous, pourquoi les groupements d'employeurs, qui existent réglementairement depuis vingt-cinq ans, ne sont pas davantage développés ?

Je pense que c'est un problème de culture. C'est-à-dire que les employeurs ont du mal à voir la véritable valeur ajoutée de la structuration en groupement. Ce n'est pas forcément quelque chose de très français. On voit de plus en plus se développer les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) qui essaient de mettre en relation un certain nombre d'acteurs pour travailler ensemble, mais ce n'est quand même pas une vision très française des choses. Les gens ont parfois du mal à travailler ensemble et à imaginer qu'ils puissent partager des activités, partager des compétences, etc.

Je pense qu'il y a aussi un problème de visibilité de leur structuration globale et nationale. C'est-à-dire qu'il y a des groupements d'employeurs très développés dans l'agriculture, il y a les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), il y a le centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) en Aquitaine et dans les Pays de la Loire. Il y a maintenant la Fédération nationale des groupements d'employeurs (FNGE), qui s'est développée à l'échelon hexagonal. Mais je pense qu'il y a aujourd'hui un problème de structuration globale du dispositif pour lui donner de la visibilité vis-à-vis des employeurs.

Il y a probablement un travail à faire pour mieux sensibiliser les employeurs et les demandeurs d'emploi à ces possibilités qui existent dans les territoires. Il y a donc un travail d'information et sans doute un chaînage à trouver entre les Régions, Pôle emploi, l'APEC et un certain nombre d'acteurs accompagnateurs à la création d'entreprises ou au développement d'entreprises pour donner davantage de visibilité, surtout pour l'employeur et pour le demandeur d'emploi. Car l'idée de s'organiser en GE peut venir du demandeur d'emploi, de l'intermédiaire de l'emploi (Pôle emploi, par exemple), de l'employeur lui-même ou du syndicat d'employeurs. Cela peut aussi venir d'un organisme tiers qui accompagne les employeurs dans les territoires, notamment à travers les comités de bassin d'emploi, les incubateurs ou autres.

Je pense donc qu'il y a, de la part d'un certain nombre d'acteurs de la chaîne emploi-formation, un travail territorial et de proximité à réaliser pour mieux faire connaître, faire de la pédagogie et renforcer les arguments en faveur du GE : auprès de l'employeur, en termes de stabilité des dispositifs, parce que le GE lui permet de développer son activité et, surtout, d'être sécurisé dans ses ressources humaines (RH), et auprès du demandeur d'emploi, en lui expliquant que c'est rassurant d'être dans une structure, de pouvoir être encadré, d'avoir la possibilité de faire appel à plusieurs employeurs pour développer son activité. Il est important de refaire très fortement de la pédagogie sur cette dimension. Il faut que cela parte du local et que ce soit plus organisé. Il existe un certain nombre d'acteurs qui assurent cette information-là, mais nous rencontrons des demandeurs très régulièrement dans des salons, des forums, etc. Ils ne connaissent pas ce dispositif et ils sont très intéressés lorsqu'on leur en parle. Cela veut donc dire qu'il y a une articulation et des croisements à trouver entre les acteurs eux-mêmes, les GE et puis les intermédiaires de l'emploi pour être plus efficace sur l'accompagnement et la communication.

Accompagner les groupements d'employeurs associatifs : ce que la pratique nous enseigne

JEAN DAICHOUX,

gérant d'Asparagus, cabinet spécialisé dans la création et l'accompagnement de groupement d'employeurs

La mutualisation d'emplois par le biais de groupements d'employeurs (GE) se développe dans le secteur associatif. Elle obéit toutefois à une méthodologie précise pour produire tous ses effets. À travers de très nombreuses expériences d'accompagnement de projets de groupements d'employeurs associatifs, nous avons identifié des éléments structurants dont le respect donne de plus grandes chances de réussite.

Le monde associatif est confronté à de multiples tensions. Alors qu'on lui assigne, dans de très nombreux domaines, une quasi-mission de service public, il doit faire face à des injonctions paradoxales : tendre vers une professionnalisation dans tous les domaines, tout en étant animé par des bénévoles, développer de nouveaux projets afin de répondre à des besoins nouveaux, assurer un équilibre économique précaire, alors que les financements publics d'État ou des collectivités territoriales ont tendance à se raréfier ou à se réorienter.

À l'appui de ces constats objectifs, le contact avec de très nombreuses associations révèle une situation morose : difficulté de renouvellement des bénévoles, épuisement des élus en place (nous avons entendu parler, à de nombreuses reprises, d'une forme de burn out des responsables)... autant de risques réels ou fantasmés d'une mise en cause de la responsabilité des élus et des bénévoles.

Dans ce contexte, il y a tout particulièrement lieu de se féliciter de la vitalité du tissu associatif dans notre pays. Le nombre d'associations créées chaque année s'accroît et de nouveaux secteurs sont investis (silver économie, par exemple).

Parmi les associations, deux formes d'organisation cohabitent. Les associations qui, pour répondre à leur objet social, vont s'appuyer sur des bénévoles et des adhérents et celles qui vont recourir à des salariés pour y parvenir. Dans cette seconde catégorie, nous n'aborderons que celles engagées dans une réflexion permettant de répondre à leurs problématiques d'emploi par un dispositif de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif et, singulièrement, par le biais du groupement d'employeurs.

Or dans un secteur professionnel comme le sport, où l'émiettement des temps de travail est la norme, il est difficile, sinon impossible, d'offrir des temps de travail importants. Un constat identique peut être fait dans le secteur culturel. C'est pourquoi la mutualisation des temps de travail entre associations adhérentes apparaît de plus en plus comme une solution d'avenir. Et dès lors que le besoin sera bien identifié au préalable, le GE se prêtera parfaitement à la création d'emplois plus attractifs.

Le dispositif des GE ayant déjà été présenté dans cet ouvrage, rappelons que le GE associatif repose sur une démarche pragmatique et volontariste fondée sur des intentions, des besoins partagés ou complémentaires, des conditions préalables clairement définies, permettant la création d'une valeur ajoutée lisible dans le fonctionnement quotidien des structures.

L'objectif du présent article est de présenter un cadre idéal, les étapes que tout collectif associatif qui souhaite s'engager dans une réflexion doit suivre pour se donner les plus grandes chances de succès.

Il convient toutefois de prendre ces règles comme une aide à la décision et, en tout état de cause, il faut rappeler que chaque projet de GE obéit à un contexte particulier et qu'il n'est, de ce fait, aucunement « mécaniquement transférable » pour reprendre l'expression de Daniel Vatant dans son ouvrage de référence¹. Chaque projet obéit à des réalités organisationnelles, temporelles ou humaines spécifiques. Se lancer dans un groupement d'employeurs relève d'une action complexe dont les facteurs de succès sont variables.

La place des groupements d'employeurs dans le secteur associatif: observations liminaires

Le nombre d'associations qui emploient des salariés² demeure relativement modeste: cent soixante-cinq mille associations emploient des salariés au sein du 1,3 million d'associations actives en France, pour un nombre total de 1,8 million de salariés. Parmi ces cent soixante-cinq mille associations, celles qui adhèrent à un GE sont encore moins nombreuses. Tout chiffre sérieux est ici impossible à présenter compte tenu de l'absence de fédération représentative des groupements d'employeurs associatifs et nous nous en gardons bien! Après lecture des différents guides et études récemment parus sur le sujet, nous estimons qu'au minimum cinq cents groupements d'employeurs associatifs fonctionnent aujourd'hui.

Force est de constater qu'une montée en puissance régulière et les efforts de communication qui ont été faits, notamment par le ministère de la jeunesse et des sports ou par la fédération des groupements d'employeurs du secteur culturel³, n'y sont certainement pas pour rien.

Aujourd'hui, le développement des groupements d'employeurs passe principalement par le secteur associatif. Si le secteur concurrentiel poursuit son engagement dans le dispositif sous des formes différentes (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification [GEIQ], GE multisectoriel, GE de branche, GE à vocation de service de remplacement), il nous semble assez net que le secteur associatif trouve dans le dispositif une réponse adaptée afin de gérer les questions emploi évoquées ci-dessus. Peu de secteurs associatifs demeurent à l'écart du mouvement, même si celui-ci trouve une traduction assez forte dans le monde du sport et dans le secteur culturel.

1. VATANT D., 1998, *Construire et faire vivre un GEIQ. Pour la création et le fonctionnement d'un groupement d'employeurs dans le cadre du label GEIQ*, CNCE GEIQ.

2. www.associations.gouv.fr/l-association-employeur-de-salaries.html

3. www.federonslesgeculture.com

Dans le secteur associatif, comme dans le secteur marchand, les conditions de création d'un GE s'inscrivent dans les conditions de droit commun prévues par la réglementation : besoin d'un salarié à temps partiel, gestion de la saisonnalité, accroissement du temps de travail des salariés, développement de l'activité, réponse à de nouveaux besoins des adhérents, simplification de la gestion des contrats de travail. On observe également depuis peu une nouvelle tendance : le transfert de salariés d'une association vers le GE. Ce mouvement, consubstantiel aux GE créés à l'initiative des associations Profession sport & loisirs dans un objectif de mise en conformité juridique, se développe aujourd'hui vers d'autres champs pour des raisons liées à la difficulté d'être employeur et à la volonté de permettre aux salariés d'accroître leur temps de travail. Nous y reviendrons ultérieurement.

Il convient d'insister sur une réalité qu'il faut marteler régulièrement : un GE ne se crée pas pour répondre à une évolution législative ou réglementaire. Il peut accompagner celle-ci, si la problématique vient percuter des besoins exprimés par des associations, mais il ne faut pas croire que le GE sera la réponse adaptée à telle mesure. C'est ainsi qu'à l'occasion de la mise en place des activités périscolaires, voici quelques années, ou de la règle d'un minimum vingt-quatre heures hebdomadaires pour un travail à temps partiel, les GE sont apparus *a priori* comme une réponse adaptée aux besoins liés à ces nouvelles mesures. Las ! Aucun GE ne s'est créé sur cette base. Certains, et encore en nombre limité, semble-t-il, ont accompagné le mouvement.

Il en ira très certainement de même à la suite de la réorientation des contrats aidés décidée au second semestre 2017. On peut légitimement penser que les GE pourraient être une réponse de substitution à la réduction des contrats uniques d'insertion et des contrats d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE⁴). Il y a fort à parier qu'il n'en sera rien. Raisonement identique pour les mesures de soutien à la création des GE. Ces mesures sont nécessaires pour solidifier le GE au démarrage, mais elles doivent rester dans une limite raisonnable qui ne crée pas un appel d'air pour des projets qui seraient bancals.

Si une aide publique accompagne le lancement, sans obérer la capacité des structures adhérentes à financer le groupement à terme, elle joue pleinement son rôle. En revanche, si le montage se fait principalement en raison de l'existence d'une aide publique, il y a fort à parier que le GE ne s'inscrira pas dans la durée. Cela a d'ailleurs été observé voici quelques années quand une Région avait mis en place un dispositif de soutien aux groupements d'employeurs associatifs particulièrement incitatif. Cela a abouti à la création de quelques groupements d'employeurs mais la pérennité de ces derniers n'a pas été avérée.

La mise en place d'un groupement d'employeurs repose sur une alchimie complexe, et il n'existe pas de règle d'or. C'est un dispositif exigeant qui doit reposer sur une méthodologie. Nous avons identifié quelques principes structurants pour guider la réflexion.

Prendre en compte le contexte

Ainsi que cela a été vu, un GE associatif doit répondre à des besoins exprimés par des associations employeurs et ces besoins sont divers. La première des réflexions à avoir concerne l'origine du projet : elle est fondamentale. L'alternative à laquelle sont régulièrement confrontées les associations en matière de mutualisation d'emplois est la suivante : le projet est-il porté par les associations en toute indépendance ou le projet trouve-t-il sa source dans une injonction plus ou moins forte des pouvoirs publics locaux ? Ces derniers pouvant souhaiter recentrer leur financement sur une seule structure (le GE) et non sur une pluralité d'associations.

4. Contrats aidés par l'État, destinés aux publics les plus éloignés de l'emploi.

Le premier cas, celui où les associations sont libres de leur choix, présente *a priori* plus de chances de succès ou, à tout le moins, la décision qui sera prise le sera en plus grande objectivité. Le projet aura le temps d'être présenté, mûri. Il aura plus de chance de réussir compte tenu d'une absence de contraintes. S'il n'est pas gage de réussite *a priori*, le fait que la réflexion s'engage sans l'intervention d'un tiers est un élément essentiel dans le projet. Il existe également différentes possibilités.

Projet porté par une fédération

Le projet de groupement d'employeurs est porté par une fédération. C'est un appui incontestable à la réussite du projet⁵. La fédération connaît bien ses adhérents et les problématiques qu'ils rencontrent en matière d'emploi. En engageant une étude de faisabilité, elle propose à ses adhérents un élargissement de son offre de service et elle n'engage pas sa survie sur la réussite ou non du projet. En revanche, elle engage une forme de crédibilité auprès de ses adhérents.

Nous pouvons illustrer notre propos par l'exemple de la Fédération des écoles de musique de l'Ain qui porte depuis quelques mois un projet de groupement d'employeurs pour les associations de son réseau. Le projet s'incarne dans une double réalité: la difficulté d'être employeur et la multiplication des contrats de travail des enseignants. Une étude a montré que ceux-ci avaient en moyenne sept employeurs différents! La particularité de ce projet réside dans le temps d'appropriation par les responsables de la fédération des mécanismes de fonctionnement du groupement d'employeurs, illustré notamment par un temps de formation d'élus et de responsables avec un autre groupement d'employeurs associatifs. On observe également d'autres points qui facilitent l'appropriation du projet: aucune obligation n'est imposée aux adhérents. Ceux qui s'investissent dans le projet le font librement. Et ils ont également la liberté de ne s'engager que pour tout ou partie de leurs salariés.

Projet porté par un collectif

Le projet est porté par un collectif appuyé (ou pas) par un dispositif local d'accompagnement (DLA). Il faut souligner ici le rôle essentiel pris depuis quelques années par le DLA⁶ pour favoriser l'émergence de projets de groupements d'employeurs dans le secteur associatif. Sans nul doute, le DLA est à l'origine de l'accroissement des créations de GE dans le secteur associatif. Le mode opératoire retenu (rencontres des structures, diagnostic partagé) permet de s'assurer de l'engagement des associations dans le projet. L'étude confiée ensuite à un cabinet spécialisé vient confirmer ou infirmer le besoin en l'objectivant. C'est ainsi que de très nombreux groupements d'employeurs se sont créés. On peut citer, par exemple, le GE Judo dans le Finistère, dont la création a été accompagnée par le DLA local. Il s'agissait en l'espèce de quatre clubs de judo qui souhaitaient mutualiser un enseignant. On pourrait citer d'autres exemples, notamment dans le secteur des centres sociaux ou du spectacle vivant.

Signalons ici que le portage du projet collectif peut reposer sur une structure ou une personne dont la place et le charisme entraînent les autres structures dans une dynamique de création. Dans cette hypothèse, il convient d'être prudent sur la mesure de l'engagement des associations. S'engagent-elles au regard de réels besoins? Le projet repose-t-il sur une volonté commune ou pas? Et, dès lors, quel est le risque si la personne qui porte le projet

5. Signalons à toutes fins utiles que la fédération ne peut devenir groupement d'employeurs compte tenu du caractère limité de l'objet social du GE.

6. Voir pour plus d'informations, le site de l'Agence d'ingénierie et de services pour entreprendre autrement (AVISE) qui anime le dispositif: www.avise.org

s'en va ? Tel a été un cas de figure que nous avons rencontré dans le Bas-Rhin autour de structures culturelles. Le projet était porté par une personne qui a quitté son poste et le projet de GE n'a pas survécu à son départ. Ce que l'on veut montrer par ces exemples, c'est qu'une création d'un GE ne se décrète pas, ne s'impose pas. Il faut laisser le temps aux associations d'interroger leur projet associatif, de se demander comment elles pourraient à plusieurs faire mieux en matière de gestion de l'emploi. C'est pourquoi, le second cas (le projet émane d'une collectivité ou d'un partenaire associatif) est plus complexe à gérer. S'il peut déboucher sur des créations de GE, il impose aux associations de se mettre en mouvement, alors même qu'elles ne sont pas demandeuses *a priori* d'une telle solution.

Projet porté par une collectivité publique

Une collectivité publique va, pour différentes raisons, souhaiter la création d'un groupement d'employeurs. Il est essentiel dans ce cas de figure d'expliquer les raisons qui président à la décision et de laisser du temps aux structures, même si elles se connaissent. Nous pouvons illustrer notre propos par deux exemples. Le premier a débouché sur la création d'un GE avec des écoles de musique et le second, qui est en cours de concrétisation, sur la création de GE entre des associations gestionnaires de maisons des jeunes et de la culture (MJC).

Cinq écoles associatives et le conservatoire municipal de Quimperlé travaillaient en réseau et en harmonie depuis de nombreuses années. Au regard des limites administratives (gestion du personnel) et des perspectives de développement, la communauté de communes a souhaité que les associations transfèrent leur personnel enseignant vers un groupement d'employeurs à créer. Plus de quinze mois de travail ont été nécessaires pour parvenir à la création de la structure, alors même que les associations se connaissaient et partageaient déjà des enseignants.

En banlieue parisienne, une commune souhaite que trois structures associatives se rapprochent pour créer un groupement d'employeurs. Là aussi, la commune laisse le temps aux structures d'identifier les problématiques qui se posent. Le GE va être créé dans le courant de l'année 2018 et répondra précisément au besoin des structures, lequel sera au démarrage assez limité. La réflexion sur la mutualisation s'est engagée en 2015 et la commune a accompagné les associations, tout en les laissant libres de leur choix final.

Dans les deux cas, l'origine de la demande (collectivité publique financeur) impose aux associations de conduire une réflexion qui débouche sur une création. Il est possible, en revanche, qu'une collectivité publique ou une instance de soutien aux associations considère, *a priori*, que les associations seront intéressées par un projet de groupement d'employeurs. Dans cette hypothèse, la création du groupement d'employeurs relève de la gageure. Il faut que le porteur de projet accepte que son idée ne soit pas partagée par d'autres. Nous avons pu accompagner un projet de ce type dans les Hauts-de-France voici quelques années. Malgré des constats objectifs sur les besoins en emplois des associations, sur leurs difficultés à gérer le personnel, les rencontres n'ont pas permis d'enclencher une démarche dynamique. Si le groupement d'employeurs a été créé, il est demeuré en sommeil. Et il peut arriver que, par son fonctionnement, une fédération qui mettrait à disposition de ses adhérents du personnel se voie contrainte par l'administration du travail de créer un groupement d'employeurs ou que le fonctionnement d'une association ne remplisse pas le cadre juridique de la mise à disposition de personnel à but non lucratif (Profession sport & loisirs). Nous sommes là dans un cadre de création visant à la sécurisation juridique de l'action de prêt de personnel.

On le voit, l'émergence du projet peut venir de différentes origines qui ont toutes leur importance dans le processus de création.

Les points de vigilance spécifiques aux groupements d'employeurs associatifs

Au-delà de l'origine du projet, nous avons identifié des points de vigilance.

Avant tout, une gouvernance engagée dans le projet

Adhérer à un groupement d'employeurs est, pour une association, un acte stratégique majeur. Comment concilier adhésion et projet associatif? Comment accepter que la fonction d'employeur soit transférée à un collectif? Comment admettre que la gestion de « mon » personnel sera mieux assurée par une structure tierce? Comment traiter de la question de la responsabilité solidaire: voilà quelques questions que toute gouvernance d'une association doit se poser.

Quand les associations Profession sport & loisirs se voient proposer, sinon imposer, de basculer la partie mise à disposition vers un GE, il est impératif de bien expliquer à la gouvernance les raisons du projet et d'entendre les difficultés que cela peut engendrer avec, notamment, la création d'une nouvelle structure. La question de la gouvernance associative est l'un des points spécifiques des projets de GE associatifs. Dans le secteur concurrentiel, en phase d'étude du projet, la rencontre avec le chef d'entreprise dans le cadre d'une entreprise artisanale ou une PME débouchera sur une prise de décision assez rapide, qu'elle soit positive ou négative. Il en va différemment pour les groupements d'employeurs associatifs. Le processus de décision est plus long et plus complexe. On observe parfois qu'un responsable salarié d'une association pourra être séduit par les opportunités potentielles du groupement d'employeurs. Et s'il n'est pas rare que la gouvernance le soit également, il arrive fréquemment que les administrateurs de l'association sollicitée le soient moins et refusent d'aller plus loin. C'est pourquoi il est impératif de s'appuyer sur la gouvernance de l'association très en amont du projet.

L'autre risque est lié au processus démocratique des associations qui peut amener à des changements de gouvernance et remettre en cause l'adhésion et la participation au groupement d'employeurs. C'est la raison pour laquelle nous conseillons que les modalités de démission d'une association adhérente soient strictement encadrées par les statuts ou le règlement intérieur. Si naturellement on ne peut interdire à une association de démissionner, on encadre les modalités dans deux directions: ne pas partir sans avoir réglé l'ensemble des factures et respecter un délai variable (de quelques mois à une année) entre la notification de la démission et son effectivité. Cela permet au groupement d'employeurs de rechercher un nouvel adhérent dans une relative sérénité, laquelle est nécessaire compte tenu du processus décisionnaire au sein de nombreuses associations.

Se donner du temps

Se donner le temps nous semble être la condition *sine qua non* de réussite d'un projet de GE. Il n'est pas rare, dans le secteur associatif, que les études de faisabilité s'étalent sur plus d'une année. Tel a été le cas pour le projet d'écoles de musique mené à Quimperlé avec cinq écoles de musique et le conservatoire municipal. Quinze mois de travail ont débouché sur la création d'un GE. En revanche, une étude qui dépasserait les dix-huit à vingt-quatre mois pourrait témoigner du caractère fragile du GE. C'est ainsi qu'un autre projet de GE avec des écoles de musique a mis plus de quatre années à émerger! S'il s'est monté, le GE a cessé son activité assez rapidement.

Il convient de prendre en compte le nécessaire temps d'infusion lié au projet. Toute demande, tout projet qui ne respecterait pas ce temps de maturation risque de déboucher sur un groupement d'employeurs dont les contours seraient mal compris.

Signalons cependant ici que le cadre du GE doit être pris en compte. S'il s'agit de mutualiser entre deux associations un professeur de tennis, la durée de l'étude sera forcément plus courte. En revanche, si le projet est plus ambitieux, en termes de profils ou de création d'emplois, il conviendra de respecter un temps d'étude plus long.

Un collectif d'adhérents qui se connaît

Traditionnellement nous observons dans nos accompagnements, deux cas de figure :

- Le premier est de loin le plus simple en vue de la réflexion collective. Les associations se connaissent entre elles soit parce qu'elles appartiennent à un même syndicat professionnel, soit parce qu'elles ont déjà conduit des actions communes. Dans le premier cas, le rôle du syndicat professionnel, de la fédération ou de la tête de réseau permettra d'identifier les adhérents les plus à même de se lancer dans un projet de création. Faut-il englober tous les adhérents, se priver de certains ? Voilà des questions stratégiques qu'il faut se poser avant de se lancer dans l'étude.
- Le second cas est plus délicat : les associations sont concernées par le projet de mutualisation d'emplois mais ne se connaissent pas. Il faut donc, dans la conduite de l'étude, les amener à comprendre les modes de fonctionnement mis en œuvre, les aspirations et les attentes. Voici quelques années, dans un colloque, un des intervenants avait comparé ce temps de connaissance à l'action des porcs-épics ! Lorsque le froid arrive, ces rongeurs ont tendance à se rapprocher pour avoir plus chaud mais, avec leurs épines, ils se piquent. Ils vont alors tâtonner jusqu'à bien se connaître et arriver à former un bloc homogène où tous les piquants seront bien répartis. Le GE s'apparente à ce fonctionnement. Il est impératif de très bien se connaître pour déboucher sur un collectif harmonieux où chacun connaît la position des autres.

À cet effet, il convient ici de signaler l'action du groupement d'employeurs AI 29 qui, avant le lancement effectif du groupement, a tenu un séminaire de deux jours, ouvert à tous les administrateurs et permanents des associations adhérentes, afin de définir le projet associatif et le mode de fonctionnement de la structure.

Un collectif d'adhérents homogène sur un plan financier et fiscal

Nous avons là un autre cas de figure à prendre en compte : la solidité financière des associations sollicitées pour le projet de groupement d'employeurs.

Autre élément à prendre en compte pour la réussite du projet : la situation de chacune des associations. Un GE fonctionne d'autant plus facilement que les adhérents ont l'expérience du salariat et que la situation des associations est financièrement saine. Quel que soit le volume des associations, le GE permet la coexistence de structures de taille différente sans problème, mais la bonne santé économique de ses adhérents est essentielle. Nous reprenons à notre compte une réflexion faite par un directeur d'un GE du secteur culturel qui pointait fortement la nécessité de travailler avec un collectif de structures pouvant assumer le fonctionnement d'un groupement d'employeurs. Pour lui, il faut veiller à la santé économique des associations car si dans le GE « on met dix pauvres ensemble, cela ne fera pas un riche. Cela fera uniquement dix pauvres ensemble ». Nous avons ainsi accompagné voici quelques années un groupement d'employeurs culturel situé en région parisienne. Composé de jeunes compagnies qui n'avaient pas toutes atteint une maturité financière, le groupement a fonctionné pendant quelques mois avant de péricliter car des adhérents ne pouvaient plus acquitter les factures.

Autre particularité à respecter : l'assujettissement à la TVA ou pas. Un GE est assujetti à l'impôt sur les sociétés. Pour la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), la règle est actuellement

la suivante : si tous les adhérents du groupement ne sont pas assujettis, le groupement est également non assujetti. En revanche, si l'un des adhérents l'est ou le devient, le GE devient redevable de la TVA. C'est la règle dite de la « contamination fiscale », à laquelle il convient de veiller strictement au démarrage du projet mais aussi tout au long de son fonctionnement.

En fonction du projet du GE, s'interroger sur les aspirations des salariés déjà en place dans les associations

Un GE est marqué par une grande plasticité : dans son mode de fonctionnement, dans ses objectifs. Il est parfois créateur net d'emplois ; il peut aussi être le réceptacle des salariés en poste dans des associations qui vont être transférés dans le groupement d'employeurs. Le code du travail n'impose aucune règle de fonctionnement sur ce point.

Pour être explicite, nous observons aujourd'hui l'émergence d'un certain nombre de projets qui s'incarnent dans la volonté des associations de se départir de leur fonction d'employeurs qui devient aujourd'hui trop complexe. Dans l'un des projets que nous avons accompagnés autour d'écoles de musique, cette idée était majeure. Les bénévoles s'impliquent dans le fonctionnement d'une association et lorsque celle-ci recourt au salariat, l'engagement change de forme. À un bénévolat de mission (faciliter l'accès à la musique) se substitue un bénévolat de gestion (salarié, contrat de travail, gestion des congés payés, paie, etc.). Ce changement de posture peut se révéler, à terme, lourd à supporter : le GE peut être une réponse adaptée. Il s'agit dans ce cas de transférer les salariés des associations vers le GE. Il ne s'agit pas ici d'explicitier les conditions juridiques du transfert (tel n'est pas l'objet de la présente contribution) mais d'insister sur un point essentiel : recueillir au préalable l'avis des salariés, les rencontrer pour leur présenter le projet. Pour avoir notamment oublié cet aspect du projet, un groupement d'employeurs constitué autour d'écoles de musique dans les Pyrénées-Orientales a cessé son activité.

Un autre cas de figure peut être présenté. Des groupements d'employeurs non assujettis à la TVA sont sollicités par des entreprises privées sur des métiers (animation, sport) qui pourraient compléter les temps de travail des salariés actuellement en poste dans les GE existants. Indépendamment de la conduite d'une étude traditionnelle sur les conditions de faisabilité du nouveau projet, ces groupements d'employeurs ont entamé une réflexion approfondie avec leurs salariés afin de savoir si ces derniers sont intéressés par un accroissement de leur temps de travail dans un nouveau groupement d'employeurs s'adressant à des employeurs relevant du secteur marchand.

Il est donc essentiel de distinguer le cas de figure où le groupement d'employeurs répond à un objectif de sécurisation juridique par le transfert de salariés de celui où le groupement d'employeurs répond à un objectif de création nette d'emplois nouveaux.

Les points de vigilance propres à tout projet de création de groupement d'employeurs

Nous venons de voir que les groupements d'employeurs associatifs obéissent à des règles spécifiques dont le respect doit être pris en compte. Il reste que l'écosystème de ces GE obéit également à des réalités partagées par tous les groupements d'employeurs.

Le territoire

Un GE doit fonctionner sur une zone géographique limitée. Ses salariés ne pourront, en effet, se déplacer de l'extrémité d'un département à l'autre en permanence. Il faut donc

veiller à construire un collectif d'adhérents qui soit proche ou facilement accessible pour les salariés. On peut à ce titre réfléchir à la mise en place d'un fonctionnement par pôles locaux.

Il existe des groupements d'employeurs à vocation régionale, notamment dans le secteur du judo. Mais, en règle générale, un territoire de mise en œuvre plus limité permet un fonctionnement harmonieux du groupement d'employeurs et facilite l'implication des salariés mis à disposition.

La récurrence des besoins

Les équilibres économiques et de fonctionnement du groupement d'employeurs passent par une analyse précise des besoins des associations adhérentes. Et, dans le secteur sportif, la même question reviendra inlassablement : comment se partager un même enseignant, alors même que les jours où ce dernier doit intervenir dans un club sont les mêmes ? *A priori* fondée, cette question ne résiste pas à l'analyse des besoins et à la volonté des associations d'avoir une réponse professionnelle aux besoins d'encadrement des adhérents du club. Si cette question revient régulièrement, si les associations n'arrivent pas à la résoudre en faisant évoluer leurs créneaux horaires, cela traduit, en réalité, que les associations ne sont pas encore mûres pour le projet.

Dans un GE, il est relativement simple de s'entendre entre adhérents dès lors que le projet de partage d'emploi porte sur un animateur ou sur un éducateur sportif. Cela peut être plus complexe s'il s'agit de recourir à une fonction nouvelle dans une association de type « assistantat administratif ». Comment identifier le besoin sur l'année ? Cela passe par une analyse des actions réalisées par les bénévoles : quelles sont les interventions faites par les bénévoles ? Quel temps est consacré ? Quelle périodicité ? Quelles sont les actions que les bénévoles veulent conserver ? Quelles sont celles qu'ils ne veulent plus faire ? À partir de ces questions, on peut commencer à bâtir une grille de récurrence des besoins. Et, dès lors que ceux-ci sont partagés par plusieurs associations, mesurer comment la fonction peut être partagée et quelle durée de contrat de travail peut être proposée par le GE.

Le projet de GE peut également déboucher sur l'émergence d'une nouvelle fonction. Nous avons accompagné un projet dans le secteur culturel, dont l'un des postes envisagés était celui de responsable de l'ingénierie financière axée sur la mise en œuvre et le suivi des fonds structurels européens. Concrètement, il s'est agi de bien se mettre d'accord entre les futurs adhérents sur le contenu de la fonction. À partir des échanges, nous étions parvenus à un profil de salarié pouvant identifier, en amont, les financements divers disponibles puis remplissant, pour le compte des adhérents, les dossiers de demande de financement et enfin, ceux-ci obtenus, chargé de suivre la conformité de la procédure dans chaque association. Ce travail a montré qu'un tel poste était partagé. Mais, pour d'autres raisons, le GE ne s'est pas mis en place.

Faire ce travail de récurrence du besoin permet d'identifier précisément le besoin et autorise, de ce fait, la création du poste ou pas.

Quel équilibre économique ?

Cette question se pose avec acuité pour les GE associatifs. Si ces structures ont vocation à s'autofinancer, il est certain que la fixation du coefficient de refacturation ou du taux de facturation est un enjeu majeur du projet. Et la question de l'équilibre économique se pose très rapidement, notamment au regard de la règle de la responsabilité solidaire. Comment encadrer celle-ci ? Comment répartir le risque entre les adhérents ? Quelles règles de gestion mettre en place ?

Le groupement d'employeurs doit être à l'image du secteur dans lequel il intervient. Nous avons accompagné voici quelques années un GE culturel pour lequel l'administration du travail s'était inquiétée de la part de subventions publiques dans le budget. Il fallait que les adhérents financent davantage les mises à disposition. Or cela était largement impossible. Le GE a montré que son modèle économique était à l'image de ce secteur et qu'il fonctionnait depuis plus de quinze ans sur ce modèle.

Par ailleurs, un GE est un dispositif qui doit fédérer des associations autour d'un projet commun et ne peut reposer sur la seule motivation de l'accès à un financement public spécifique. Si une aide publique accompagne le lancement, sans obérer la capacité des structures adhérentes à financer le groupement à terme, elle joue pleinement son rôle. En revanche, si le montage se fait principalement en raison de l'existence d'une aide publique, il y a fort à parier que le groupement d'employeurs ne s'inscrira pas dans la durée. Il faut donc travailler ce point en amont avec les associations afin de déboucher sur un modèle économique qui permette d'engager le projet et de l'inscrire dans la durée.

En conclusion, le groupement d'employeurs constitue un élément de réponse pour structurer et professionnaliser le secteur associatif. Sa mise en place suppose que soit respectée une méthodologie afin d'apporter une valeur ajoutée au fonctionnement quotidien des associations membres. Aucun domaine du monde associatif ne peut rester en dehors de ce mouvement de développement des groupements d'employeurs. Présenté comme une solution aisée à mettre en œuvre, il obéit à de strictes conditions de réussite.

Si ce dispositif doit être encouragé, il ne faut pas le présenter comme un outil simple. C'est un outil exigeant, porteur de multiples opportunités. Le mouvement est lancé et l'action croisée de nombreux partenaires conduira nécessairement à l'émergence de nouveaux groupements d'employeurs.

POINT DE VUE

LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS, UNE RÉPONSE COLLECTIVE ET SOLIDAIRE RECONNUE AU NIVEAU EUROPÉEN

France Joubert, président du centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) en Nouvelle-Aquitaine et du Centre européen de ressources pour les groupements d'employeurs (CERGE)

Le CERGE va fêter ses dix ans en 2018. Le CRGE en France et son homologue allemand (créé et animé par le cabinet TAMEN) ont assuré le lien entre les partenaires au niveau de l'information, du développement ainsi que de la reconnaissance des groupements d'employeurs par la Commission européenne et le Comité des régions. Ils ont contribué à la création et au développement des GE en Europe. Nous marquons le pas mais, comme souvent, les innovations ne se suffisent pas à elles-mêmes !

Le contexte du débat sur les travailleurs détachés, le fort développement des GE en Autriche, la loi sur les GE en Belgique qui va donner des moyens à la création des GE, la reconnaissance progressive du modèle par le syndicat allemand DGB (au départ fortement opposé au développement des GE car assimilés à de l'intérim), sans oublier l'essor important en France, nous redonnent de l'espoir.

Le domaine du social restant sous l'autorité des nations, les partenaires sociaux européens étant bien organisés en branches, c'est donc grâce à notre présence sur le terrain et à notre capacité à expliquer de manière pédagogique les GE que nous pourrions convaincre les plus sceptiques. Le social et l'économie ne pourront être repensés, renégociés que par un changement des modes de production et d'organisation. L'entreprise et l'administration sont évidemment concernées, mais les territoires et le secteur des services (80 % des emplois en France) forment le creuset dans lequel se forge l'avenir. Ainsi cela concerne tout d'abord les employeurs et les salariés à travers leurs organisations représentatives. Par ailleurs, la société civile non organisée, les créateurs d'activité, les professions indépendantes, les micro-entrepreneurs, les auto-entrepreneurs et de très nombreuses PME/TPE sont également directement concernés. Toutes ces initiatives sont en effet soumises à de multiples contraintes personnelles, sociales et économiques et se frayent très difficilement un chemin pour construire un emploi et avoir un revenu. Le GE est une réponse collective et solidaire, comme l'a été l'entreprise, à leur demande d'accompagnement et de sécurisation.

Le parcours européen des GE exposé ci-dessous est unique et illustre comment les groupements ont été officiellement inscrits dans les nouvelles formes d'emploi que la Commission européenne reconnaît et soutient.

En 1998, dans le cadre des pactes territoriaux pour l'emploi, la Commission européenne organise à Turku, en Finlande, une bourse d'échanges. L'Association pour la promotion de l'emploi rural (APER), initiée par la Confédération française démocratique du travail (CFDT) et la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), est présente et les GE sont retenus. Ils sont expertisés et intègrent, sous le thème « Entreprenariat et égalité des chances » la liste des outils, peu nombreux à l'époque, pour le développement local et l'emploi. La première convention européenne des GE se tient alors à La Rochelle, en novembre 2006. Elle est organisée par le CRGE et ses partenaires européens. Pendant deux jours et avec une forte participation, l'organisation et la structuration des groupements sont travaillées et présentées au président du Comité des régions d'Europe, Michel Delebarre, et à la représentante du commissaire européen Vladimir Spidla, Iva Lanova.

En 2008, on assiste à la création et à l'installation du Centre européen de ressources des GE. Nous sommes alors en plein débat sur la « flexisécurité ». La Commission propose huit principes pour en assurer la réussite. Une forte mobilisation des GE venus présenter leurs réalisations a permis de montrer que, pour chaque principe, le GE pouvait être une réponse ! Le think tank bruxellois, Pour la solidarité, en a

écrit les actes, qui sont toujours d'actualité. La flexisécurité à la française était née. Dans ce contexte, le commissaire à l'emploi et le président des régions d'Europe ont participé et appuyé la création du CERGE. Nous adoptons une charte dans laquelle figurent les conditions indispensables à la constitution, les étapes nécessaires à la création, les axes de développement d'un GE et les conditions nécessaires à la constitution d'une organisation régionale. Les principes fondateurs d'un mouvement national sont adoptés, ils sont le fruit de l'expérience et de l'engagement. Ils nous ont amenés à proposer les conditions nécessaires à la constitution du réseau européen, *via* le CERGE :

- alliance volontaire et consentie des employeurs ;
- lieu d'échanges et de bonnes pratiques ;
- ouverture et diffusion ;
- représentativité des partenaires sociaux.

Le mouvement est lancé et les projets européens TRANSFERT peuvent commencer et se développer en Belgique, en Allemagne, en Wallonie, en Autriche et en France. Des programmes gérés directement ou en partenariat permettent de faire le lien avec des thèmes : GE et vies familiale et professionnelle, GE et développement du territoire et de la cohésion sociale, tandis que les projets TRANSFERT vont faire connaître aux partenaires sociaux et aux organismes chargés de l'emploi en Suède, en Pologne, au Portugal, en Italie, en Écosse ou en Irlande l'outil GE.

En 2012, le paquet Emploi de la Commission européenne, présenté par le commissaire à l'emploi et aux affaires sociales, M. Andor, intègre les GE.

L'étude réalisée par Eurofound, sur la base d'une large consultation des GE et du CRGE, place les groupements d'employeurs comme une innovation dans les nouvelles formes d'emploi.

En 2015, Le CERGE participe à la célébration des trente ans de la loi en France. Cette manifestation est organisée par le CRGE. Mme Thyssen, la nouvelle commissaire à l'emploi, nous reçoit à Bruxelles et envoie un message vidéo aux participants. Dans le même temps, les GE sont intégrés comme mesure à développer dans le plan PME/TPE présenté par le Premier ministre français en juin 2015.

Plus récemment, en 2017, une loi sur les GE a vu le jour en Belgique, un développement sans précédent en Autriche est en cours, en particulier dans l'hôtellerie, et le syndicalisme allemand, de son côté, reconnaît enfin l'utilité des GE face aux difficultés actuelles du marché de travail.

L'intense mobilisation du départ est retombée. Mais elle a tellement produit que nous avons aujourd'hui suffisamment d'arguments, d'expériences et de réussites pour relancer des initiatives. Nous sommes maintenant dans la transmission et la gestion. Une seconde vie commence pour les GE.

Lorsque l'on ne veut pas prendre les évolutions telles qu'elles se présentent dans leur grande complexité, mais aussi dans ce qu'elles sont pour l'émancipation et la responsabilisation des acteurs, et que l'on préfère les imposer, chacun pensant qu'il détient la vérité, il est de plus en plus évident que nous allons dans une impasse. Il y a un ordre bien établi des responsabilités et du rôle de chacun, employeurs, syndicats, formation, administration. Les GE qui fonctionnent de manière transversale et sur le territoire obligent progressivement tous ces acteurs à évoluer et à travailler ensemble pour le bien commun. Nous le voyons bien dans le débat sur les travailleurs détachés. Dans une société où 80 % des emplois sont des emplois de service et où la demande individuelle est très forte, nous avons pour ardente obligation de reconstruire du collectif. Nous sommes tout à fait capables de faire « plateforme^a » avant que le pire côté du marché, aveugle et avide, ne s'en empare. Les GE sont la première brique d'une construction sociale, transversale, européenne qui aurait comme devise « Employons nous les uns les autres ».

a. NDLR : le terme fait référence à l'économie de plateforme, soit des entreprises fondées sur une « plateforme » développée grâce aux outils numériques tels que les clouds et les interfaces de programmation. La « plateforme » fonctionne ainsi comme un intermédiaire, favorisant la rencontre entre l'offre et la demande. Les plus connues sont Uber et Airbnb. L'un des risques bien identifiés aujourd'hui de ce nouveau paradigme économique est l'atteinte du statut de salarié des professionnels impliqués.

Les salariés et l'expérience de l'emploi partagé

ENTRETIEN AVEC BÉNÉDICTE ZIMMERMANN,

directrice d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), Centre Georg-Simmel (UMR 8131), membre permanent du Wissenschaftskolleg de Berlin (Institut d'études avancées)

■ *D'après vos travaux de recherche, à quelles conditions les groupements d'employeurs (GE) arrivent-ils à transformer les contraintes de la flexibilité en atouts personnels pour les salariés ?*

Je tiens d'emblée à préciser que mes propos se basent sur une connaissance des groupements du secteur marchand sur lesquels ont porté mes recherches¹ et qu'ils ne sont pas nécessairement en tous points transposables à la réalité des groupements non marchands.

Les groupements d'employeurs (GE) se présentent effectivement comme un dispositif « donant-donnant », au sens où ils visent à concilier les exigences de flexibilité des entreprises et de sécurité des salariés. Comment s'y prennent-ils ? En créant des emplois stables, à plein temps, et de préférence à durée indéterminée, à partir de bouts d'emplois saisonniers ou à temps partiel. Le salarié est employé par le groupement dont il dépend juridiquement, mais il réalise son travail auprès de deux, voire de trois entreprises adhérentes, selon un principe de « maillage » et de « temps partagé ». Le travail à temps partagé allie donc l'externalisation de l'emploi par l'entreprise, source de flexibilité, à une internalisation associative. L'externalisation fondée sur la triangulation de la relation de travail se double ainsi d'une mutualisation de la responsabilité de l'emploi au sein du groupement.

Spécialisé dans l'intermédiation, le groupement d'employeurs remplit une fonction de tiers sur le marché du travail. Mais il s'agit d'un tiers pas tout à fait comme les autres. **Quatre spécificités** le distinguent d'autres tiers tels que les agences de placement, de travail intérimaire ou même les agences commerciales de travail à temps partagé :

- premièrement, l'intervention du groupement porte sur des besoins de travail récurrents et réguliers, qui s'inscrivent dans la durée, bien que saisonniers ou à temps partiel ;
- deuxièmement, il combine ces besoins pour créer des emplois à durée indéterminée et à plein temps et gère en tant qu'employeur la relation salariale qui en résulte ;

1. Pour une analyse détaillée, voir ZIMMERMANN B., [2011] 2014, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica, coll. « Études sociologiques », Paris. La première partie de l'ouvrage est dédiée aux groupements d'employeurs.

- troisièmement, ni agence publique ni agence commerciale, le groupement d'employeurs relève du droit des associations ou des coopératives à but non lucratif;
- quatrième, il réserve la mise à disposition de salariés aux entreprises adhérentes qui participent solidairement à son financement et à sa gestion.

Il s'agit d'un dispositif hybride, à la fois, de par son statut –il n'est animé ni par une logique commerciale ni par une logique de service public–, et de par son objectif –satisfaire conjointement des exigences de flexibilité économique et de lutte contre la précarité de l'emploi, souvent considérées comme antinomiques.

Ses trois principaux objectifs sont la fidélisation des salariés dans la flexibilité, la sécurisation des parcours et la création d'emplois. Si ces objectifs sont affichés de manière récurrente, leur hiérarchisation est cependant susceptible de fortes variations. La manière dont ils se combinent détermine une variété d'usages des groupements par les employeurs; des usages qui influencent fortement les conditions dans lesquelles les groupements arrivent à transformer les contraintes de la flexibilité en atouts personnels pour les salariés. Le degré de sécurité pour le salarié dépend de la manière dont l'entrepreneur use du temps partagé; c'est-à-dire de la manière dont il conjugue externalisation de l'emploi et fidélisation de la personne. C'est là, dans cette combinaison, que résident à la fois l'originalité mais aussi un point sensible des groupements. Car le groupement est un dispositif qui ne se laisse pas réduire à un seul modèle d'usage.

On peut distinguer au moins **quatre types d'usage du temps partagé par les entrepreneurs**, sachant que ces usages ne sont pas exclusifs les uns des autres; ils peuvent se combiner ou évoluer dans le temps au sein d'une même entreprise :

- Le premier usage sert l'externalisation de la gestion de l'emploi: la fiche de paie, la formation, la résolution des conflits. Il libère l'entrepreneur des contraintes juridiques qui pèsent sur la relation d'emploi. Le groupement d'employeurs fait alors office de tiers employeur, à un coût 15 à 30 % inférieur à celui des agences de travail intérimaire.
- Le deuxième usage est l'aide à l'embauche et le travail à l'essai. Il assimile le groupement à un cabinet de recrutement, là encore à un coût nettement inférieur à celui pratiqué par les cabinets spécialisés.
- Le troisième type d'usage répond aux besoins à temps partiel des petites et moyennes entreprises de personnels qualifiés avec des compétences spécifiques (RH, comptabilité, qualité, etc.).
- Enfin, le quatrième usage vise la fidélisation d'une main-d'œuvre intermittente ou saisonnière. Il permet à l'entrepreneur de réduire les coûts d'adaptation liés aux contrats temporaires en lui donnant l'assurance de retrouver, d'une saison à l'autre, le même salarié, déjà formé, directement opérationnel.

Ces différents usages du temps partagé donnent lieu à des formes contrastées d'intégration et de traitement des salariés et façonnent des relations de travail spécifiques. La logique d'externalisation détermine des rapports proches de la relation de travail intérimaire, avec une faible prévisibilité des maillages. La logique de l'aide au recrutement suscite, quant à elle, une relation de travail proche de celle des salariés de l'entreprise en prévision d'une future intégration. Seuls le partage de compétences à temps partiel et la fidélisation de travailleurs saisonniers et intermittents donnent lieu à la construction d'une relation spécifique: celle de l'emploi à temps partagé. Seuls ces deux derniers types d'usage sont officiellement promus par l'Union des groupements d'employeurs de France (UGEF). Ils offrent une stabilité à moyen terme du maillage, et donc une stabilisation dans l'emploi, mais aussi dans le travail.

Le type d'usage du temps partagé est lié à la taille et à la culture des entreprises adhérentes, aux types de qualification recherchée, plus largement au tissu économique local. Mais il

dépend aussi très fortement de la politique des groupements et de leur directeur dont le rôle s'avère déterminant. Les choix qu'il opère en matière de stratégie de développement et sa tolérance plus ou moins grande par rapport aux demandes déviantes des adhérents au regard de la charte éthique façonnent le profil du groupement. La personnalité du directeur, son indépendance tout autant que sa légitimité aux yeux des entreprises adhérentes sont des facteurs importants dans la définition des possibilités d'appropriation du dispositif par les salariés.

■ *Les salariés eux-mêmes sont-ils réticents au partage d'emploi ou arrivent-ils à se saisir des marges d'action engendrées ?*

De nombreux salariés interviewés se sont dits plutôt réticents au principe du temps partagé au moment de l'embauche, n'en voyant que les facettes négatives, tout en déclarant en avoir découvert les côtés positifs une fois en poste. Là encore, différents profils se dégagent, sachant que mes analyses ne portent que sur des salariés effectivement en poste dans un groupement, laissant de côté ceux qui ont refusé de travailler à temps partagé ou qui ont quitté leur poste au bout de quelques semaines. En effet, si l'impact du travail à temps partagé sur les parcours professionnels dépend grandement de la politique des groupements et des usages qu'en font les employeurs, il est également tributaire de la manière dont les salariés se positionnent par rapport au dispositif et s'en saisissent. Source de capacité d'agir pour certains à travers la démultiplication de l'expérience de travail qu'il offre, le groupement peut aussi s'avérer une source d'incapacité pour d'autres, en raison de la démultiplication des collectifs de travail dans lesquels il faut s'intégrer, sans jamais toutefois faire entièrement partie de ces derniers. Valorisé par certains comme protecteur, le statut d'extériorité à l'entreprise est vécu par d'autres comme marginalisant.

Pour faire court, l'expérience du temps partagé est placée sous le sceau de la contrainte et de la résignation pour les uns, de l'ouverture de possibles et de l'accès à des ressources pour d'autres. Schématiquement, trois types de rapport des salariés au temps partagé ressortent des entretiens.

- Pour beaucoup, le passage par le groupement intervient à défaut d'un emploi stable ailleurs. Préféré à l'intérim, le travail à temps partagé est considéré comme un tremplin vers un contrat plus classique (à plein temps et à durée indéterminée dans une seule entreprise), l'objectif du salarié étant de se faire embaucher rapidement par l'un des adhérents auprès desquels il travaille et ainsi de bénéficier du turnover « positif » qui peut, selon les groupements, concerner annuellement plus de 20 % des salariés.
- Pour d'autres, le groupement n'est pas initialement choisi, mais une fois dans le temps partagé, le salarié y trouve des avantages et s'y installe sur le moyen terme. Il le vit sur le mode de la « capitalisation d'expérience » qu'il pourra faire valoir plus tard. C'est le cas notamment de jeunes salariés qui accèdent au premier emploi par le groupement et y voient une forme de capitalisation d'expérience, un tremplin pour une carrière sur le marché « classique » du travail.
- Pour d'autres encore, travailler dans le groupement résulte d'une volonté assumée, souvent un choix de vie plus qu'un choix professionnel. Il arrive que ces personnes aient quitté un contrat à durée indéterminée pour s'engager dans le temps partagé. Celui-ci n'est alors pas vécu comme une période transitoire, mais comme le moyen de réaliser un projet personnel sur le long ou le moyen terme. De manière inattendue, nombre de ces salariés, cadres ou techniciens, généralement âgés de plus de quarante ans et ayant déjà une expérience dans les formes d'emploi classiques, voient dans le temps partagé une manière de préserver leur vie privée contre l'envahissement par le travail. Comparativement à l'exercice de responsabilités identiques dans une seule entreprise,

ils voient dans l'alternance, dans la coupure qu'elle impose et la disponibilité qu'elle requiert, un moyen de contenir l'emprise du travail sur la vie privée.

Le temps partagé permettrait à ces salariés de trouver un équilibre entre implication dans le travail et préservation de soi, là où il signifie plutôt une démultiplication pesante des engagements pour ceux qui relèvent du premier groupe et dont la visée principale est de trouver un emploi « normal » auprès d'une des entreprises adhérentes. Le temps partagé est alors, à l'instar du travail intérimaire, une manière de s'introduire dans la place.

■ *Le niveau de qualification du salarié a-t-il une incidence sur l'implication du salarié dans un GE et sur son bien-être au travail dans cette organisation ?*

Globalement oui, avec des exceptions toutefois, dont le nombre augmente en fonction de l'importance accordée à la politique d'accompagnement des parcours individuels par le groupement. La fonction de tiers, et la manière dont elle est exercée, est ici décisive. Elle peut être une source de renforcement de la subordination des salariés, en particulier les moins qualifiés ou, au contraire, un point d'appui qui permet d'accroître leur marge de manœuvre. Cela détermine des conditions spécifiques dont il importe de rendre compte au cas par cas, groupement par groupement.

À un niveau plus général, on peut cependant différencier sociologiquement les trois types de rapport au temps partagé que je viens schématiquement d'esquisser. Le temps partagé choisi – le troisième profil – est essentiellement associé aux cadres et techniciens. Il est le moins répandu. Le temps partagé subi – le premier profil – est surtout associé aux salariés faiblement qualifiés. Il est le plus courant. Le deuxième profil est intermédiaire. Le temps partagé n'est pas choisi, mais son caractère subi s'estompe au cours de son exercice au profit d'une appropriation positive. Il est aussi socialement plus hétérogène. Cette distribution illustre les capacités sociologiquement différenciées des salariés à convertir les contraintes fonctionnelles de la flexibilité et du temps partagé en ressources individuelles. Mais la qualification initiale et le poste occupé ne sont pas les seules variables qui affectent les rapports au temps partagé. Le genre et l'âge importent également. C'est dans la corrélation entre qualification, âge (jeunes *versus* seniors au premier chef) et genre que se laissent analyser les rapports au temps partagé et son impact sur les parcours professionnels.

■ *En quoi le partage d'emploi peut-il être un moyen de développer des savoir être ou des compétences supplémentaires (par rapport à un emploi « classique ») ?*

Je relèverai trois aspects. Tout d'abord, le temps partagé, parce qu'il signifie la confrontation à différents environnements de travail, voire à diverses fonctions et à différents métiers dans le cadre d'un même emploi, donne accès à une expérience de travail quantitativement et qualitativement diversifiée. C'est ce que certains salariés appellent la « capitalisation » de l'expérience; certains peuvent ainsi développer simultanément des compétences de vendeur et de chauffeur routier, de consultant qualité et de commercial, d'ouvrier d'abattoir et de conditionnement de parfum, ou encore de responsable RH dans le secteur nautique et le secteur agroalimentaire.

Ensuite, ce type de travail auprès d'entreprises différentes sur une même période temporelle suppose, et donc favorise, le développement de compétences d'adaptation à des environnements changeants; ces compétences impliquent tout à la fois adaptabilité sociale et professionnelle et réflexivité individuelle. L'« adaptabilité réflexive » est ce par quoi certains entrepreneurs distinguent les salariés à temps partagé des travailleurs intérimaires, voire de leurs propres salariés. Elle ne désigne pas simplement la malléabilité, mais une capacité d'action ajustée et construite sur les acquis des expériences passées ou parallèles.

Enfin, la configuration à trois, voire à quatre ou à cinq, selon le nombre d'« entreprises utilisatrices » dans laquelle se négocie la relation d'emploi à temps partagé, fait une large place à l'arrangement et aux transactions locales informelles qui n'engagent que les parties prenantes. Le directeur d'un groupement peut, par exemple, obtenir qu'un entrepreneur décale d'un mois l'entrée en activité d'un salarié saisonnier pour « dépanner » un autre adhérent qui, en raison de contraintes exceptionnelles, souhaite prolonger la mise à disposition; il peut également obtenir qu'un adhérent prenne provisoirement un salarié trois jours par semaine, au lieu des deux habituels, pour pallier, le temps de reconstituer le maillage, la défaillance d'une autre « entreprise utilisatrice ». Ce dernier exemple suggère en quoi les entrepreneurs ne sont pas les seuls à trouver des avantages à la culture de l'arrangement: celle-ci contribue aussi à asseoir la stabilité de la relation d'emploi pour les salariés, voire à offrir à certains d'entre eux une relative latitude d'action quant à l'orientation de leur parcours. Dans une telle culture de l'arrangement, les salariés sont appelés à devenir des entrepreneurs de leur carrière, mais cela suppose que la direction du groupement les reconnaisse comme des interlocuteurs à part entière et soutienne le développement des compétences sociales requises afin de pouvoir négocier leur parcours. Or les pratiques en la matière varient fortement selon les groupements.

■ *Le GE permet-il de construire un « collectif de travail » (versus une juxtaposition d'activités professionnelles individuelles) ?*

Le découplage entre la relation d'emploi – le salaire, l'évaluation et la formation sont du ressort du groupement en tant qu'employeur – et la relation de travail – qui relève de l'entreprise adhérente auprès de laquelle le travail est réalisé – affecte indéniablement l'intégration dans un collectif de travail. Le salarié à temps partagé est paradoxalement pris dans des liens multiples, mais dont la force est limitée par sa présence discontinue dans chaque entreprise. L'entreprise ou l'équipe au sein desquelles le travail est réalisé intervient avant tout comme un espace de coordination de l'activité, déterminé par le lien professionnel; le groupement, quant à lui, détermine un lien contractuel et juridique, mais sans pour autant ouvrir un espace social de mobilisation, un collectif dans lequel on s'engage. Il en résulte chez de nombreux salariés un sentiment de vide collectif. La notion de collègue, par exemple, est problématique. Remise en question par le temps partagé, elle pâtit de la discontinuité de la présence dans les entreprises adhérentes et de l'absence de liens avec les autres salariés du groupement, à l'exception de ceux qui pourraient travailler dans la même entreprise adhérente. Les élections professionnelles pourraient constituer un moment de structuration collective des groupements, mais on constate que, dans un contexte de distance physique où le collectif des salariés n'a d'existence que juridique, les vocations sont rares.

Regrouper des personnes plutôt que des capitaux : associations et coopératives

JEAN-FRANÇOIS DRAPERI,

maître de conférences en sociologie et directeur du Centre d'économie sociale Travail et société (CESTES) au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM),
rédacteur en chef de la *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*

Introduction : face à la nécessité de refonder l'économie associative

Face à la crainte ressentie par de nombreuses associations confrontées à une recomposition de leurs partenariats, en particulier financier, il peut être intéressant de réfléchir à l'identité associative contemporaine. Notre contribution propose une autre façon pour elles de se situer dans le champ social et économique. Nous ne pensons pas ici aux associations dont l'action est essentiellement tournée vers les services d'intérêt général, telles les associations du secteur médico-social, dont l'action est directement dépendante de la politique étatique et des fonds publics, mais aux associations dont l'activité est, de façon croissante, en concurrence avec des entreprises proprement marchandes et dont le modèle économique est questionné.

Un modèle, hier encore marginal mais aujourd'hui conquérant, leur est généralement proposé, dont l'organisation et la gestion sont sensiblement les mêmes que celles des sociétés de capitaux : l'entrepreneuriat social, récemment rebaptisé « entreprises commerciales de l'économie sociale et solidaire ». Ce modèle promeut l'entrepreneur individuel (ou le dirigeant, ce qui dans l'association revient à nier les membres, le conseil d'administration, le président, soit tout l'ancrage et l'édifice démocratiques) ; il s'est emparé du terme d'« innovation sociale », insiste sur la finalité sociale, est indifférent aux statuts (selon le raccourci « statut n'est pas vertu », ce qui est vrai, mais ignore que les statuts ne sont pas neutres pour autant) et fait une fixation sur l'argent et la gestion. En un mot, ce projet transforme l'économie sociale et solidaire en une économie du social : la finalité sociale l'emporte et est déconnectée d'une pratique sociale et solidaire, celle-ci faisant place à une pratique économique classique, où la gestion est reine, considérée comme la seule possible. Face à ce modèle, nous souhaitons montrer la force d'une économie démocratique. Cela suppose

de mettre en évidence les affinités entre associations et coopératives dans leur rapport au marché, en tant que groupements de personnes différentes des sociétés de capitaux.

Le caractère relatif de l'opposition secteurs marchand et non marchand

L'un des critères de distinction les plus avancés entre les associations et les coopératives est le caractère non marchand des premières et le caractère marchand des secondes ou la non-lucrativité des premières et la lucrativité des secondes. Rien n'est moins fragile que cette distinction.

Fragile parce qu'un grand nombre d'associations ont une activité marchande et sont fiscalisées comme telles en vertu de la règle des quatre P (produits, public, prix, publicité); inversement, un grand nombre de coopératives ne sont pas marchandes ou, comme de nombreuses associations, ne le sont que partiellement, telles certaines coopératives agricoles ou tout simplement les coopératives scolaires. Quant à la non-lucrativité, elle appartient tout autant aux coopératives qu'aux associations: s'il s'agit du résultat comptable, le même terme désigne le bénéfice: c'est l'excédent de gestion, qui dit bien ce qu'il veut dire. S'il s'agit de la rémunération des administrateurs, la question se pose de la même façon dans les coopératives et dans les associations, c'est-à-dire que l'engagement des sociétaires et des associés est bénévole et des compensations existent, tels des jetons de présence ou des indemnités limitées et contrôlées qui intègrent, dans le cas des coopératives, la rémunération facultative et limitée des parts sociales avancées par les sociétaires.

En réalité, la distinction entre marchand et non marchand est fragile, de façon encore plus fondamentale, parce qu'elle masque une diversité de situations bien plus signifiante qu'elle, aussi bien dans ce qui se cache derrière le marché que dans ce qui se cache derrière le non-marchand. On s'intéresse plus spécifiquement ici à cette boîte noire que constitue le « marchand ». Qu'y a-t-il de commun entre la Bourse de Wall Street, le marché qui se tient chaque semaine dans un village et le commerce équitable en circuit court de produits biologiques?

Échange marchand et échange capitaliste

Georges Fauquet, médecin, employé de l'Organisation internationale du travail (OIT) et théoricien du mouvement coopératif, écrit en 1935, dans un petit ouvrage, *Le secteur coopératif*, que le mouvement coopératif est un secteur économique à côté de trois autres: le secteur capitaliste, le secteur public et le secteur « proprement » privé, avec lequel, affirmait-il, il tend parfois à ne faire qu'un. Il établit ainsi une distinction entre un secteur capitaliste et un secteur composé de petites entreprises, telles les exploitations agricoles familiales, les artisans, les petits commerçants. Le premier est composé de grandes sociétés de capitaux dont la finalité est de rémunérer les actions placées; le second est constitué d'entreprises dont les responsables travaillent pour gagner leur vie en effectuant leur métier. Leurs biens propres ne sont pas du capital mais un moyen de production, précisément parce qu'ils ne sont pas dissociés du travailleur. D'un côté, une économie de propriété et de rente, de l'autre une économie de l'usage et du travail.

Un demi-siècle plus tard, l'historien Fernand Braudel¹ distingue l'échange marchand de l'échange capitaliste: le premier, plurimillénaire, est « concurrentiel et transparent ». Les marchés hebdomadaires, où les maraîchers vendent leurs produits à leurs voisins citadins,

1. BRAUDEL F., 1985, *La dynamique du capitalisme*, Flammarion, coll. « Champs », Paris.

procèdent de cet échange. Le second, l'échange capitaliste, est « à tendance monopolistique et opaque ». L'essentiel des marchés mondiaux est dominé par un bouquet de quelques multinationales fonctionnant comme un oligopole et reste opaque : le consommateur ne connaît pas les conditions de production des produits qu'il achète et les producteurs ne savent pas à qui et à quel prix leurs produits seront vendus. Les conditions de production concernent la qualité des produits et le prix payé aux producteurs. Braudel montre que l'échange capitaliste devient dominant avec les grandes découvertes qui occasionnent l'organisation des marchés au long cours : les compagnies effectuant les traversées s'appuient sur les flottes des États avec lesquelles elles contractualisent en vue d'obtenir leur protection, ceux-ci faisant payer cette protection en se faisant reverser une partie des bénéfices réalisés par la revente.

On note que cet échange n'a pu voir le jour qu'avec le soutien des États européens qui servaient ainsi l'intérêt général de leurs nations. Devenu dominant, l'échange capitaliste concerne aussi bien le marché automobile que celui des fruits et légumes d'importation. C'est pour rétablir un échange « marchand », rémunérant le producteur et assurant au consommateur une qualité de produit, que le commerce équitable et, avant lui, le mouvement des coopératives de consommateurs ont vu le jour.

Les associations et les coopératives sont des groupements de personnes, et non des groupements de capitaux

La domination de l'échange capitaliste n'a pas fait disparaître les échanges marchands mais elle les a réduits à des activités où la proximité, la rapidité d'intervention et la souplesse constituent des limites pour lui et des atouts de l'économie marchande. Ainsi l'artisanat, l'agriculture, les secteurs de réparation (y compris celui des automobiles) comptent-ils de nombreux petits acteurs économiques pratiquant un échange de nature concurrentielle et transparente. De même, les secteurs où le rapport social, humain, éthique, est essentiel : la culture, le social, le sport, etc. – secteurs où les associations jouent bien entendu un rôle fondamental. Les coopératives sont précisément les entreprises qui ont cherché à pratiquer un échange marchand et éthique dans tous les secteurs d'activité, y compris là où l'échange capitaliste s'est imposé, comme le secteur bancaire ou celui de l'agroalimentaire. Comme cette économie capitaliste procède par la constitution de groupes toujours plus puissants, à partir de l'achat des entreprises sur le marché boursier, la seule solution pour échapper à la prédation est de constituer un capital inaliénable.

Le Crédit mutuel n'a aucune action, n'est pas coté en Bourse, pas plus que la MAIF. Les coopératives ne sont donc pas « opéables », c'est-à-dire qu'elles ne peuvent pas faire l'objet d'une offre publique d'achat (OPA), qu'elles ne sont pas achetables sur le marché boursier. Les coopératives constituent leur capital à partir de parts sociales appartenant nominativement aux coopérateurs et à partir de la constitution de réserves impartageables et inaliénables. Pour y parvenir, elles ont institué leurs valeurs dans un cadre légal, sans lequel, immanquablement, leurs pratiques seraient similaires à celles des sociétés anonymes. Ce qu'elles sont parfois, quand le droit se révèle insuffisant face à la pression du marché. Notons cependant que cet isomorphisme n'est pas propre aux coopératives : on le rencontre aussi dans les associations gestionnaires.

En le disant rapidement, intervenant dans tous les secteurs de production, de distribution et de consommation, les coopératives ont construit un droit spécifique, des statuts à partir des valeurs de la démocratie (engagement volontaire, égalité et solidarité entre les membres); intervenant dans des secteurs où le lien social est fondateur (l'action sociale, la culture, le sport), les associations ont agrégé les valeurs du social à celles du projet associatif : l'éthique du travail social – des éducateurs, des animateurs, des assistants sociaux, etc. – et

celle de la forme associative se rejoignent. Cela peut expliquer la faible attention portée aux statuts et le pouvoir que prennent souvent les salariés dans les associations gestionnaires, alors même que le pouvoir administratif leur est inaccessible (il mettrait en défaut la non-lucrativité associative).

On observe ainsi qu'au-delà de ces singularités, les coopératives et les associations s'appuient sur la même base : l'activité économique s'exerce sous le pouvoir d'un groupement de personnes ayant adopté les valeurs de la démocratie. Leur rapport aux marchés diffère selon la nature de ceux-ci. L'exercice de la démocratie économique n'est pas questionné par le fait d'avoir une activité marchande. En effet, ce n'est pas le marché qui est problématique mais les termes de l'échange : certains échanges non marchands sont iniques et certains échanges marchands sont équitables, et réciproquement bien sûr. Ainsi, les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP), les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), les coopératives d'activités et d'emploi (CAE) se situent sur des marchés et n'en sont pas moins démocratiques et solidaires, que ce soit sous forme associative (AMAP) ou coopérative (SCIC et CAE). En fin de compte, il y a plus de proximité entre un système de don et « contre-don » (non monétaire) et un échange marchand équitable ou de proximité – transparent – qu'entre cet échange marchand et l'échange marchand capitaliste, opaque. L'explication réside dans le fait qu'un groupement de personnes vise à répondre aux besoins de ses membres ou de tiers, alors que le groupement de capitaux a pour objet de rémunérer les capitaux. Les producteurs et les usagers procèdent d'une économie du vivant – de la production, de l'échange, de la consommation, de l'usage –, les actionnaires vivent d'une économie de la rente.

Salariés et usagers en perspective historique

En deux siècles, le mouvement coopératif a questionné la production et le travail puis la consommation ; dans un troisième temps, le développement, pour aborder aujourd'hui la question de l'échange entre producteurs et consommateurs. Nous proposons de présenter rapidement les deux premières phases relatives à la production et à la consommation.

La production et le travail

Dès le début du XIX^e siècle, la lutte contre l'essor des sociétés de capitaux prend la forme de l'association. Ce sont des associations ouvrières, fondées par des ouvriers de métier qui s'opposent à la généralisation du salariat. Cette phase se caractérise par l'action à l'échelle d'un groupement de personnes partageant un métier qui est à l'origine de la coopération de production. Le point d'orgue de ce mouvement se situe en 1848, qui voit naître plus de dix mille associations et plus de quatre cents sociétés de secours mutuel (Agulhon, 1992). Les répressions de juin 1848, puis la dissolution du 3 décembre 1851, les réduiront à moins de vingt, qui survivront ensuite dans la totale clandestinité. L'ensemble du mouvement social est décapité par les vingt-six mille arrestations et quinze mille condamnations, dont près de dix mille déportations auxquelles procède l'Empire au lendemain du coup d'État. Si l'utopie selon laquelle on pouvait créer des microrépubliques de producteurs fait long feu, c'est cependant, et surtout, parce qu'elle s'avère incapable de lutter contre la grande entreprise. Les coopératives de production sont, toujours aujourd'hui, de petites entreprises (environ deux mille deux cents en France pour cinquante mille salariés, soit une moyenne à peine supérieure à vingt). La forme coopérative qui va contester l'hégémonie capitaliste est celle de la coopération de consommation.

La consommation

On a coutume de faire naître la forme coopérative de la consommation à Rochdale (près de Manchester) en 1844. En réalité, d'autres coopératives de consommateurs ont été fondées avant – le commerce équitable de Michel Derrion, à Lyon, date de 1835 – mais celle de Rochdale va trouver les règles d'un fonctionnement durable, qui vont ultérieurement s'étendre à l'ensemble des coopératives européennes et de nombreuses coopératives d'autres continents.

Le mouvement des coopératives de consommation va connaître une expansion européenne extraordinaire; dans tous les pays d'Europe, elle réunit des millions de membres: 10 millions en Angleterre dès l'entre-deux-guerres. En France, elle va occuper le devant de la scène jusqu'aux années 1980 et fédère des coopératives régionales. En 1976, les coopératives de consommation françaises réunies au sein de la Fédération nationale des coopératives de consommation (FNCC, fondée en 1912) disposent de milliers de points de vente: 5 300 petits magasins (dont 1 028 supérettes), 299 supermarchés et 30 hypermarchés sont à l'enseigne Coop. Elles réalisent un chiffre d'affaires de 13 milliards de francs. Les sociétaires sont juridiquement au nombre de 3 millions, mais les sociétaires clients sont estimés à 2 millions. Ces magasins salarient environ 45 000 personnes et sont organisés en un mouvement puissant.

Cependant, ce mouvement connaît une crise majeure, en 1985, qu'on explique essentiellement par l'incapacité des magasins Coop à faire face à l'essor des hypermarchés. De nombreuses coopératives régionales font faillite; la principale coopérative ayant survécu à cette crise est la Coop Atlantique (Saintes) qui, sous l'enseigne U, détient 200 magasins et emploie 3 500 salariés. Il est intéressant de noter que c'est précisément au moment où ces hypermarchés montrent leurs limites que la coopération de consommation prend un nouvel essor, en particulier dans le bio et les circuits courts.

En résumé, même si elle reste un modèle en termes d'alternative d'entreprise, la coopération de production a montré ses limites en termes d'alternative économique. La coopération de consommation, détenue par les seuls usagers, a également montré ses limites au moment où l'essor de la consommation de masse dans les hypers a questionné leur conception du « juste prix ». Si ces deux expériences gardent toute leur actualité, il semble indispensable de renouveler la réflexion sur les relations qu'elles entretiennent entre elles: il ne s'agit pas de choisir entre l'une ou l'autre de ces deux conceptions qui donnent, pour l'une, le pouvoir aux producteurs, pour l'autre, le pouvoir aux consommateurs, mais de les articuler. C'est ce que propose le concept d'intercoopération.

L'intercoopération à l'œuvre

L'intercoopération désigne l'ensemble des relations qu'établissent les coopératives entre elles et, par extension, les associations et les mutuelles au sein de l'économie sociale et solidaire.

Les coopératives de production visent à permettre à des salariés de travailler en décidant eux-mêmes la façon dont ils s'organisent, dont ils s'administrent et dont ils répartissent le résultat. Dans ce modèle, on ne trouve pas place pour le consommateur: l'excédent est réparti entre les réserves impartageables et la participation (obligatoire) et la rémunération des parts et l'intéressement (facultatif). L'excédent va donc en totalité soit aux fonds propres soit aux coopérateurs et salariés.

Les coopératives de consommateurs ristournent l'excédent à leurs membres consommateurs au *pro rata* de leurs achats, selon le principe de l'équité économique. Sur le plan doctrinal, les salaires sont équivalents à ceux des sociétés de capitaux des mêmes secteurs

d'activité, même si, en réalité, les salaires et les conditions sont en général meilleurs dans la coopérative.

Les générations qui nous ont précédés ayant constaté les limites de ces deux modèles, il revient aux générations actuelles de satisfaire simultanément les attentes des producteurs et des consommateurs. C'est ce que nous indique un rapide tour d'horizon des innovations actuelles de l'économie sociale et solidaire (ESS) :

- Le statut des **SCIC** a donné naissance à plus de sept cents coopératives d'un nouveau genre: « multisociétaires », elles associent consommateurs et salariés ainsi que des membres proches (associations, population locale, collectivités territoriales, etc.).
- Les **CAE** sont des sociétés coopératives et participatives (SCOP) qui accompagnent des porteurs de projet d'activités invités à réaliser celui-ci en interne et à devenir sociétaires. La plus importante CAE, Coopaname, comprend huit cents membres. Le mode de travail est spécifique, entre travail indépendant (chacun s'organise comment il l'entend) et statut salarié (chacun est salarié en CDI); et entre autonomie (le salaire est indexé sur le chiffre d'affaires de chacun) et mutualisation (une part importante du chiffre d'affaires est mutualisée). Les CAE, conçues au départ pour les personnes sans emploi, attirent désormais des personnes qui veulent sortir du salariat sans être à leur compte individuel.
- Le **commerce équitable** exprime un échange entre des coopératives de producteurs (souvent agricoles ou artisanales) et des associations (ou des coopératives) de consommation. Il concerne les échanges Nord-Sud aussi bien que les circuits courts. Les principes de base sont la définition d'une qualité évaluée par les consommateurs et la rémunération honnête des producteurs, en particulier en cas de baisse du prix du produit qui mettrait le producteur en difficulté. Le commerce équitable fixe alors un prix plancher supérieur au prix du marché.
- Les **AMAP** sont juridiquement des associations, mais elles fonctionnent comme des coopératives informelles. Nées avec le siècle, elles sont plus de mille aujourd'hui en France et établissent des circuits courts entre quelques dizaines de familles et un ou plusieurs (jusqu'à dix, voir plus) paysans.
- Les **SCOP** connaissent un renouveau remarquable et une nouvelle SCOP sur cinq provient de la reprise d'entreprise par ses salariés.
- De **nouvelles coopératives de consommateurs** voient le jour: Les Nouveaux Robinson (à Montreuil, puis à Paris et dans la petite couronne –vingt magasins, deux cents salariés), Dyonicoop (issue d'une AMAP, Saint-Denis), Coopaparis, la Louve (Paris). Dans toutes les grandes villes de France, on observe de telles créations alliant souvent production bio (ou proche) et circuit court. Les modèles sont très variés: rien à voir entre la Louve et Les Nouveaux Robinson.
- La **formation à la coopération des salariés s'intensifie dans les SCOP** mais aussi dans les coopératives d'usagers, y compris les très grandes comme Coop Atlantique qui a organisé en interne la formation coopérative de la grande majorité de ses trois mille cinq cents salariés.
- Des **recycleries ou des ressourceries** se créent sous forme associative dans de nombreuses villes et en milieu rural. Ce sont aussi en général des lieux d'insertion sociale.
- Les **coopératives d'utilisation de matériel en commun (CUMA)** se transforment: un nombre croissant de CUMA [au nombre d'environ douze mille en France, soit le type coopératif le plus répandu] a des salariés. Hier associant deux ou trois agriculteurs voisins pour se doter de matériel en commun, certaines CUMA réunissent aujourd'hui plusieurs dizaines de membres habitant dans des communes différentes et élargissent leurs activités.

- **Des réseaux, parfois institués, d'associations ou de coopératives** se constituent sur des territoires pour se concerter, s'unir, penser et mettre en œuvre un nouveau projet social ou un développement local.

Ainsi des associations petites ou moyennes s'agrègent à des groupements coopératifs comme les groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), souvent pour mutualiser des moyens, conforter leur complémentarité sur un territoire, faire face aux contraintes d'un marché à l'échelle du département, etc.

Le numérique et l'économie collaborative s'invitent dans les pratiques coopératives à partir des logiciels libres. Cette économie procède d'un nouveau mode de production de la valeur par des modalités d'échanges inédites et de nouvelles formes d'organisation du travail. Elle invite à la mutualisation de moyens et l'organisation horizontale des usagers-citoyens en « réseaux » ouverts ou en « communautés ». Ses pratiques sont très variées et en évolution constante. Au sens large, on peut y inclure la consommation collaborative comme les AMAP culturelles, le couchsurfing², le covoiturage, le coworking³, certaines formes de colocation et d'habitat collectif, la finance collaborative (le crowdfunding ou prêt d'argent de « pair à pair »), les monnaies alternatives, la production contributive comme la fabrication numérique ou les fablabs⁴, la culture libre, etc. Si cette économie peut facilement être instrumentalisée et marchandisée –et elle l'est souvent–, les valeurs qui fondent son fonctionnement sont proches de celles de l'ESS.

Les apports de ces expériences portent, entre autres, sur :

- une gouvernance partagée : les décisions importantes requièrent l'accord des producteurs et des consommateurs au terme d'une négociation ;
- une rémunération minimale des producteurs, quel que soit le prix du marché (commerce équitable) ;
- des produits présentant une garantie de qualité, en particulier pour les produits alimentaires ;
- une échelle de salaires resserrée (même s'il est impossible de donner un principe universel, la situation d'une banque, par exemple, ne pouvant être comparée à celle d'une petite association ou d'une coopérative) ;
- un management intégrant les valeurs de la coopération ;
- le choix de partenaires économiques coopératifs ou de l'ESS. Par exemple les placements bancaires éthiques et non le choix de placements bancaires les plus rémunérateurs ;
- une subordination de la gestion à la finalité sociale.

Conclusion : répondre aux attentes sociales

L'ouverture au marché, souvent contrainte, des associations gestionnaires, les place face à la nécessité de penser simultanément le modèle économique et le modèle social, comme l'avaient fait les pionniers de Rochdale en 1844. C'est un défi. Elles retrouvent ici la démarche proprement coopérative. Le statut de SCIC peut être une bonne solution pour des associations se trouvant dans cette situation, dans la mesure où la SCIC se fonde sur un multisociétariat incluant les usagers et les salariés ainsi qu'au moins un autre membre, qui peut être une association, une entreprise, une collectivité territoriale ou même une ou des

2. Hébergement gratuit et de courte durée proposé dans le cadre d'un principe de réciprocité.

3. Espace de travail collaboratif.

4. Laboratoire de fabrication, le fablab est un lieu (accessible sous certaines conditions précisées dans une charte) où peuvent s'expérimenter la conception et la fabrication d'objets.

personnes physiques (ou l'ensemble). Idéalement et autant que possible, la SCIC « internalise » ses partenaires et soutiens.

Une leçon se dégage de cette conjonction entre associations gestionnaires et coopératives : le groupement de personnes est plus simple en matière de gouvernance que la société anonyme. En effet, celle-ci met en présence des actionnaires, des salariés et des consommateurs, en donnant le pouvoir aux actionnaires. Le rapport social majeur se situe donc entre les actionnaires et les salariés (pour le partage du bénéfice), à l'exclusion, apparente, des consommateurs. Exclusion apparente parce que, bien entendu, les consommateurs interviennent dans l'échange, ils en sont même les arbitres. Équation complexe donc, que les actionnaires ne parviennent à résoudre que par un tour de passe-passe qui consiste à considérer les travailleurs et les consommateurs comme deux personnes différentes et aux intérêts divergents : « Consommer plus en payant moins » est un mensonge. Dans les groupements de personnes, l'actionnaire est absent. Le rapport social important, le seul, est entre producteurs et consommateurs. C'est par la résolution de ce rapport qu'on peut s'engager dans une économie démocratique, fondée sur le travail et l'usage, en excluant la rente. C'est l'établissement d'un tel modèle qui se profile à l'horizon des associations gestionnaires.

Groupements d'employeurs non marchands : pourquoi et comment les reconnaître ?

JEAN-YVES KERBOURC'H,

professeur de droit à l'université de Nantes, faculté de droit et des sciences politiques

Disons-le d'emblée, il n'existe pas de reconnaissance légale des groupements d'employeurs (GE) non marchands dans le code du travail. C'est par commodité de langage que l'on désigne ainsi des groupements d'employeurs composés d'adhérents qui relèvent d'un secteur considéré comme non marchand. Mais il n'existe pas non plus de définition légale des secteurs non marchands. Selon l'INSEE : « On considère qu'une unité rend des services non marchands lorsqu'elle les fournit gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs. Ces activités de services se rencontrent dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'action sociale et de l'administration. » On pourrait y ajouter certains secteurs de la culture, les activités syndicales et toutes les activités d'utilité publique.

L'existence de GE composés d'adhérents relevant de ces secteurs n'est guère contestable. Selon le ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, qui a publié un guide des GE non marchands, il en existerait environ cinq cents en France¹. Beaucoup d'entre eux réclament aujourd'hui cette reconnaissance légale qu'ils n'ont pas, ce qui soulève trois questions : pourquoi, comment, selon quelles modalités ?

Pourquoi reconnaître les groupements d'employeurs non marchands ?

Les GE sont devenus très nombreux et il existe beaucoup de disparités dans leurs modes de fonctionnement car leurs adhérents poursuivent des buts différents. Dans l'agriculture, il existe trois mille huit cents GE qui emploient vingt mille trois cents salariés équivalents temps plein (ETP)². Dans les secteurs hors agriculture, le ministère du travail recense

1. MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, AVISE, 2015, *Accompagner les groupements d'employeurs non marchands*, 122 p. Ce dénombrement qui n'a pas été fait à partir d'une analyse statistique exhaustive des structures mériterait d'être affiné. C'est la raison pour laquelle il convient au préalable de pouvoir identifier par des critères précis ce qu'est un GE non marchand.

2. MSA-DIRECTION DES ÉTUDES, DES RÉPERTOIRES ET DES STATISTIQUES, mai 2014, *L'emploi salarié dans les groupements d'employeurs en 2012*, Étude, 21 p.

sept cent onze GE représentant douze mille six cent quarante-six salariés en ETP³. Dans ce contexte très hétérogène il est compréhensible que les GE non marchands veuillent être reconnus, donc identifiés, pour faire valoir leurs spécificités.

Particularités liées au fonctionnement

Les GE dont les adhérents ont une activité non marchande présentent des particularités, principalement dans leur fonctionnement. En premier lieu, leur financement est particulièrement contraint par les faibles capacités contributives des adhérents. Ces capacités sont limitées par le propre mode de financement des membres qui ne dépend pas du produit de la vente de biens ou de services. Le plus souvent, ils ne réalisent aucun excédent de gestion de sorte que le GE pratique un coefficient très faible de refacturation du personnel mis à disposition. Cela a un impact direct sur les possibilités d'autofinancement du GE qui, ne dégagant aucune marge, ne pourra pas embaucher de permanents, ne pourra pas se développer en recherchant de nouveaux adhérents et en satisfaisant de nouveaux besoins. Il n'arrivera donc pas à atteindre la taille critique qui lui permettra d'être autosuffisant. Le GE devra alors lui-même trouver des ressources extérieures (des subventions d'équilibre notamment) et être lui-même identifié comme une structure non marchande.

L'appartenance à des ensembles organisés

En deuxième lieu, beaucoup de GE du secteur non marchand ne se contentent pas de gérer du personnel mais se trouvent aussi de fait intégrés dans des ensembles coordonnés qui sont composés d'intervenants publics et privés. Dans le secteur du sport, le GE aura nécessairement un rôle à jouer dans une politique territoriale de développement des activités (de loisirs, compétitives, à destination de publics spécifiques, etc.). Dans le secteur de l'animation, il s'agira d'intégrer dans le fonctionnement du GE les différents objectifs fixés par les collectivités territoriales, ce qui signifie que le GE embauchera des salariés présentant les caractéristiques correspondantes. Dans le secteur culturel, ce sont souvent les salariés du groupement qui participent, par l'intermédiaire des structures dans lesquelles ils sont mis à disposition, à la définition et à l'exécution de certaines politiques culturelles. Dans le secteur médico-social, le GE sera le levier humain par lequel passer pour mettre en œuvre une politique sanitaire ou sociale. Le GE n'est donc pas seulement une structure de gestion du personnel mais il joue également un rôle actif dans la dynamisation d'un secteur particulier, même si ce n'est pas son objet légal. C'est une caractéristique que l'on ne retrouve pas dans les GE dont les adhérents ont une activité marchande.

La participation à la professionnalisation et au développement des structures adhérentes

En troisième lieu, certains GE ne se caractérisent plus seulement comme étant de simples structures d'apport de ressources humaines extérieures. Ils interfèrent aussi directement dans le fonctionnement interne des structures adhérentes. Les associations et autres structures à but non lucratif sont de plus en plus considérées par la loi comme des entreprises associatives qui doivent tenir des comptes, qui engagent leur responsabilité dans tous les rapports qu'elles entretiennent avec les tiers, qui doivent régler des problèmes techniques. Or ces questions dépassent parfois la compétence des dirigeants bénévoles. Les salariés du GE assurent alors, dans les limites de leurs prérogatives, cette professionnalisation de la

3. DESSEN-TORRES V., EJNES R., 2016, *Les groupements d'employeurs acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ?*, Étude ministère du travail, GESTE.

gestion des structures adhérentes alors qu'ils n'en sont ni les salariés ni les administrateurs. C'est aussi une spécificité que l'on ne retrouve pas dans les GE de structures marchandes.

Enfin, la nécessité d'identifier cette catégorie de GE peut reposer sur la volonté de leur donner un statut juridique spécifique qui permette de tenir compte de leurs particularités. On peut imaginer qu'en reconnaissant leur utilité le législateur veuille en étendre la compétence à d'autres objets que la seule mise à disposition de salariés. On pourrait imaginer qu'ils puissent jouer un rôle de conseil en organisation, en développement, en gérant des locaux, des équipements, etc. Ces activités leur sont pour l'instant interdites. L'identification d'une catégorie spécifique de groupement d'employeurs permet de procéder à toutes les adaptations nécessaires. Dans le secteur de l'agriculture, par exemple, les coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) peuvent avoir une activité de groupement d'employeurs qui n'est pourtant pas la principale de la coopérative.

Comment reconnaître les groupements d'employeurs non marchands ?

Pour bénéficier d'un statut particulier encore faut-il trouver les critères qui en définissent la catégorie juridique. Nous avons souligné plus haut qu'il n'existait pas de définition légale des secteurs marchands et non marchands.

Les critères inopérants

Beaucoup de GE ont pour adhérents des structures de droit privé à but lucratif : des sociétés, des commerçants, des artisans, des professions libérales, des agriculteurs. La poursuite d'un but non lucratif pourrait être le signe distinctif des adhérents à un groupement d'employeurs non marchand. Mais c'est un signe trompeur, car de très nombreuses structures sans but lucratif ont une activité marchande (vente de biens et de services par des associations, des fondations, des syndicats, etc.). Observons que pour cette raison l'appellation « groupement d'employeurs associatif » est également inopérante (ce n'est pas une catégorie juridique de GE) car il n'y a pas que les associations qui font partie des secteurs non marchands. Y sont aussi rattachés les collectivités territoriales susceptibles d'adhérer à un GE, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) qui, elles-mêmes, peuvent être des groupements d'employeurs, les établissements publics (les CREPS⁴, par exemple), etc.

On pourrait pareillement penser que les structures non marchandes relèvent du champ de l'économie sociale et solidaire (ESS) et qu'en cela elles se différencient des structures marchandes. Ce critère est toutefois inopérant. En effet l'ESS est composée des activités de production, de transformation, de distribution, d'échange et de consommation de biens ou de services⁵. Ce sont donc à la fois des activités marchandes et non marchandes. Par ailleurs ces activités sont mises en œuvre par les personnes morales de droit privé constituées non seulement sous la forme de coopératives, de mutuelles, de fondations ou d'associations, mais aussi par les sociétés commerciales ; toutes ces structures devant remplir un certain nombre de conditions⁶. En outre, la loi du 31 juillet 2014 précise bien que l'ESS est « un

4. Les centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) sont des établissements publics nationaux français, placés sous la tutelle du ministère des sports. Ils participent à la formation d'éducateurs sportifs et d'agents publics ainsi qu'à l'entraînement et à l'accompagnement de sportifs de haut niveau.

5. Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

6. Dont l'utilité sociale et des principes de gestion qui imposent qu'une fraction des bénéfices soit affectée à la constitution d'un fonds de développement, qu'une autre soit affectée au report bénéficiaire ainsi qu'aux réserves obligatoires et que les structures ne procèdent pas à l'amortissement du capital.

mode d'entreprendre » et de « développement économique » qui poursuit un but autre que le seul partage des bénéfices et qui fonctionne selon un mode de gouvernance démocratique et une gestion conforme à certains principes (maintien ou développement de l'activité, réserves impartageables).

Il est évident que le secteur non marchand relève du champ d'application de la loi sur l'ESS. Mais il est tout aussi évident que le secteur marchand l'est également lorsque les structures en remplissent les critères. Au demeurant, on peut penser qu'à la lumière de ces critères, tous les GE font partie du champ de l'ESS, qu'ils soient composés d'adhérents ayant une activité marchande ou non marchande (ou d'un mélange des deux comme il arrive souvent).

L'approche par la fiscalité est également insatisfaisante⁷. En matière d'impôt sur les sociétés, les GE qui ont pour objet de mettre à disposition de leurs membres du personnel pour les besoins de leur exploitation sont considérés comme exerçant une activité à caractère lucratif⁸. Qu'ils soient marchands ou non marchands, les GE sont donc tous assujettis à l'impôt sur les sociétés.

En revanche, il en va différemment pour la TVA car certains GE bénéficient des dispositions de l'article 261 B du code général des impôts qui autorise une exonération de TVA sous une double condition : que leurs adhérents ne soient pas soumis à la TVA (exonération ou non assujettis comme les collectivités territoriales) et, qu'en cas d'assujettissement de l'un ou de plusieurs de ses adhérents à la TVA, la fraction des recettes de l'adhérent soumis à TVA ne dépasse pas 20 % du total des dites recettes. Dans le cas contraire, le groupement d'employeurs perd le bénéfice de l'exonération de TVA⁹.

On voit ainsi que le caractère marchand ou non marchand d'une structure n'est pas le critère qui permet de l'assujettir ou non à la TVA (certaines activités non marchandes sont assujetties), ce qui a des répercussions sur l'assujettissement du GE lui-même et rend inopérant, sur la base de ce critère fiscal, sa qualification de groupement marchand ou non marchand.

Créer un statut de groupement d'employeurs d'intérêt social

Alors c'est peut-être moins le caractère non marchand des GE qui doit retenir l'attention que le fait qu'ils présentent une utilité sociale spécifique.

L'article 2 de la loi du 31 juillet 2014 sur l'ESS considère que poursuivent une utilité sociale les structures dont l'objet satisfait à titre principal à l'une, au moins, des trois conditions suivantes :

- elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette structure ;
- elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

7. DEBAT O., 2012, « Histoire fiscale d'un initiateur sans visage : le groupement d'employeurs », *Droit social*, n° 10, p. 916-923.

8. « Ces groupements exercent une activité à caractère lucratif et sont donc passibles du régime de droit commun de l'impôt sur les sociétés » (réponse ministérielle n° 178 à Mme Moreau, *JO*, AN du 28 juillet 1986, p. 2315, BOI-IS-Champ-10-50-10-30-20120912).

9. *BOFIP*, TVA-Champ-30-10-40, paragraphes 10 à 90, 01/10/2012.

– elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale.

Ces critères sont exactement ceux que remplissent les GE dont on veut reconnaître la spécificité. Mais, une fois encore, ils sont également susceptibles d'être remplis par des entreprises du secteur marchand, y compris celui à but lucratif et, par conséquent, les GE auxquels elles adhèrent.

Il faudrait donc combiner ces critères avec certaines modalités de fonctionnement des structures adhérentes. En premier lieu, les adhérents du GE d'intérêt social mobilisent des ressources monétaires qui, certes, peuvent notamment provenir des ventes sur un marché ou à ses adhérents. Mais ces ressources reposent surtout sur des financements redistributifs : des subventions publiques de l'État et des collectivités territoriales, des aides sociales, des prélèvements sociaux (cotisations de Sécurité sociale), etc. En second lieu, une grande part des ressources des GE d'intérêt social repose sur des financements privés extérieurs : des dons, des appels de cotisation dans les associations (sportives, culturelles notamment). Enfin, les structures adhérentes de ces GE fonctionnent pour l'essentiel grâce au travail bénévole de leurs organes de direction, de leurs administrateurs et de leurs propres adhérents. Ces trois traits de caractère sont véritablement distinctifs. Les GE qui les rassembleraient pourraient alors, eux aussi, être distingués des autres. On pourrait les nommer « groupement d'employeurs d'intérêt social ».

Selon quelles modalités reconnaître les groupements d'employeurs non marchands ?

Plusieurs modalités de reconnaissance des GE d'intérêt social sont possibles et peuvent d'ailleurs être combinées. Deux retiendront notre attention.

Reconnaissance légale

En premier lieu, il peut s'agir d'une reconnaissance légale. Il existe déjà des catégories particulières de GE qui ont été imaginées soit pour faciliter leur développement, soit pour contrôler leur mode de fonctionnement et éviter des abus.

C'est ainsi que la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 a reconnu les GE pour l'insertion et la qualification¹⁰ (GEIQ) qui existaient depuis de nombreuses années mais qui souhaitaient être identifiés et faire l'objet d'un statut particulier. On pourrait donc imaginer un mode de reconnaissance similaire pour les GE d'intérêt social. Le fonctionnement en est toutefois assez lourd car il nécessite un suivi régulier.

Il existe bien sûr d'autres catégories légales de GE et il serait possible d'en créer de nouvelles : les groupements mixtes composés notamment de collectivités territoriales ou d'établissements¹¹, les GE prenant la forme d'une coopérative¹² (une SCIC, par exemple), les GE pour le remplacement de chefs d'exploitation agricole ou d'entreprise artisanale, industrielle ou commerciale ou de personnes physiques exerçant une profession libérale¹³. En créant une nouvelle catégorie de GE, il faudrait veiller à prévenir les problèmes de frontières avec

10. *Code du travail*, art. L. 1253-1. Dans cette contribution, toutes les références à des articles, sauf mention contraire, sont extraites du code du travail.

11. *Ibid*, art. L. 1253-19 et s.

12. *Ibid*, art. R. 1253-35 et s.

13. *Ibid*, art. R. 1253-14 et s.

des catégories existantes, principalement les groupements composés de collectivités territoriales ainsi que les groupements constitués sous forme de SCIC qui sont communément identifiés comme appartenant au secteur non marchand.

Reconnaissance conventionnelle

D'autres formes de reconnaissance moins lourdes à mettre en place sont également envisageables. Il serait possible de créer un label qui serait attribué par une autorité publique ou par une commission qui identifierait les groupements d'intérêt social, ce qui leur ouvrirait des droits à certaines aides (accompagnement, subventions, etc.).

Une convention collective peut jouer ce rôle fédérateur. Le droit des GE prévoit expressément que sans préjudice des conventions de branche ou des accords professionnels applicables aux GE, les organisations professionnelles représentant les GE et les organisations syndicales de salariés représentatives peuvent conclure des accords collectifs de travail¹⁴. Les organisations professionnelles représentant les GE d'intérêt social pourraient donc s'associer et conclure une convention ou un accord collectif de travail avec des organisations syndicales de salariés.

Le droit des conventions collectives offre d'autres possibilités. C'est ainsi qu'une branche professionnelle peut envisager des dispositions spécifiques de recours aux groupements d'employeurs. C'est déjà le cas de la convention collective nationale du sport qui impose aux GE le respect des stipulations de cette convention, même si le groupement applique une autre convention collective¹⁵. On pourrait imaginer qu'un accord professionnel dont le champ couvrirait plusieurs branches (sport, animation et loisirs, médico-social, etc.) soit conclu pour reconnaître des spécificités aux groupements d'employeurs d'intérêt social.

Enfin, des accords interentreprises peuvent aussi être conclus¹⁶. Ces accords pourraient être négociés entre plusieurs GE (et non les organisations professionnelles les représentant), identifiés comme étant d'intérêt social et les organisations syndicales représentatives à l'échelle de l'ensemble des GE concernés.

Le droit conventionnel est ainsi susceptible d'être un puissant vecteur de reconnaissance des particularités d'un secteur économique ou social. Il est aussi l'un des moyens de faire participer les organisations syndicales à la construction de ce secteur et de donner aux salariés un statut qui leur assure notamment une reconnaissance de leurs compétences, des formations, la construction de parcours professionnels, etc. dans l'intérêt même des GE qui doivent s'adjoindre les services de travailleurs qualifiés.

14. *Op. cit.*, art. L. 1253-11.

15. Convention collective nationale du sport (CCNS), art. 11.1.

16. *Code du travail*, art. L. 2232-36.

Quelle nécessité pour un support opérationnel trente ans après les premiers groupements d'employeurs ?

ALEXANDRE DISSET,

chargé de mission au centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE), Poitiers

Bien qu'âgé de plus de trente ans en France, le dispositif des groupements d'employeurs (GE) fait partie, au regard notamment des analyses de l'Union européenne, des nouvelles formes d'emploi. Nouveau, le dispositif l'est encore en cela qu'il paraît toujours innovant, voire à la marge, par rapport à la norme que représenterait le contrat à durée indéterminée (CDI).

La fondation Eurofound¹ s'est récemment intéressée aux formes de partage stratégique de travailleurs². Dans cette étude, les GE tiennent une bonne place et des facteurs clés de succès permettant un développement efficace de la mutualisation des ressources humaines (RH) y sont proposés. Ainsi, en plus d'un cadre légal favorable, les centres de ressources sont des éléments centraux permettant de développer et de pérenniser l'emploi partagé. Leur mission de sensibilisation des institutions et des acteurs-relais influence directement la connaissance que les entreprises et les salariés ont de cette opportunité de travailler différemment.

La relation tripartite que propose le GE amène en effet des changements importants dans la façon dont les salariés et les entreprises perçoivent leur relation de travail et se positionnent dans leur environnement professionnel. Ces changements doivent être sécurisés et valorisés. C'est pourquoi le centre de ressources pour les groupements d'employeurs (CRGE) réfléchit au positionnement des GE parmi les autres formes de prêt de main-d'œuvre afin d'accroître leur connaissance et leur reconnaissance. Ensuite, il capitalise au quotidien les freins législatifs exprimés par les GE et les traduit sous forme de projets d'amendements qu'il propose régulièrement au gouvernement et aux parlementaires.

1. www.eurofound.europa.eu

2. EUROFOUND, 2016, *New Forms of Employment: Developing the Potential of Strategic Employee Sharing*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Cette remontée des adaptations du cadre légal visant à favoriser la transformation de ce concept en un dispositif performant est possible pour le CRGE dans le cadre de sa mission première de soutien opérationnel des GE.

C'est d'ailleurs ce besoin de soutien qui a amené à la création en 2000 du CRGE qui, depuis, stimule le dispositif GE en s'appuyant sur trois missions principales :

- promotion du dispositif auprès des acteurs institutionnels, des entreprises et des salariés ;
- accompagnement des projets de mutualisation d'emplois ;
- professionnalisation des GE existants sur le plan national.

Plus la conduite de ces missions fait réagir positivement l'environnement, plus le dispositif tend à s'inclure dans la norme, et donc à pouvoir fonctionner sans soutien spécifique. De ce fait, la raison d'être d'un centre de ressources le dirige théoriquement vers sa propre disparition, si le dispositif qu'il soutient spécifiquement bascule vers un besoin d'accompagnement plus général.

Aujourd'hui, le cadre qui régit les GE au niveau du code du travail, d'une part, et au niveau fiscal, d'autre part, soulève de nombreuses questions de la part des GE eux-mêmes, qu'ils soient existants ou en devenir. Or la performance de ces groupements et leur pérennité ne peuvent passer que par une maîtrise totale de ce cadre. La professionnalisation des GE par le CRGE est donc aujourd'hui l'élément central de son existence autour duquel viennent se greffer les deux autres fonctions d'appui à l'émergence et d'animation du réseau qui sont, quant à elles, temporelles.

En cas de normalisation du dispositif GE, le devenir de la fonction de préconisateur pour les instances publiques, afin de donner un cadre réglementaire optimal aux groupements d'employeurs, s'imagine assez facilement. Dans un état théorique, que l'on pourrait qualifier d'optimal pour les GE, une fonction de protectionnisme ou d'immobilisme risquerait de remplacer pour le CRGE sa fonction d'accélérateur à l'éclosion permettant ainsi d'assurer l'existence des GE dans les textes de loi de façon indélébile tout en évitant qu'ils ne soient absorbés par d'autres branches professionnelles.

Le devenir de la fonction de sensibilisation quant à lui est moins certain. Si le dispositif finit par percer et devenir de notoriété publique, comme l'est, par exemple, le travail temporaire ou encore le portage salarial, que deviendrait cette mission historique qui constitue l'essence même d'un centre de ressources ? Comment passer de la sensibilisation d'un dispositif méconnu à la promotion de ce qui est connu et appréhendé par le plus grand nombre ? Comment faire transition et anticiper le passage de l'ombre à la lumière pour les GE ?

Cette question pour demain doit en réalité être traitée dès aujourd'hui. La transition n'étant supposément pas instantanée, elle nécessite d'être anticipée, car l'image véhiculée, si elle n'est pas maîtrisée, ou plutôt si elle n'est pas adaptée aux publics visés, pourrait nuire au concept lui-même. Le CRGE doit se faire le vecteur des bons messages à une autre échelle et sur les bons canaux afin de prendre les espaces qui sont aujourd'hui vacants. Au-delà de la menace potentielle d'une image détériorée, ces éléments constituent également l'opportunité d'offrir une tout autre posture aux GE ; c'est là le véritable enjeu de transition pour le CRGE : la capacité à imaginer le GE de demain (par exemple : organisation en branches, gestion prévisionnelle des compétences, sourcing numérique, etc.) afin de lui donner, dès aujourd'hui, une image permettant de l'amener sur le devant de la scène.

Le soutien aux groupements d'employeurs non marchands : une politique ministérielle au service de la structuration d'un secteur d'activité

KATIA TORRES,

chargée de mission Emploi et économie sociale et solidaire dans le secteur du sport et de l'animation socioculturelle, direction des sports, ministère des sports

En 2015, à l'occasion des trente ans de la loi créant les groupements d'employeurs (GE), le ministère en charge de la jeunesse et des sports a réédité le guide d'accompagnement avec une actualisation (notamment juridique). Ce guide fait aujourd'hui partie des références en matière d'accompagnement à la création de GE non marchands, tous secteurs associatifs confondus. Depuis sa mise en ligne, il a été consulté plus de deux cent cinquante mille fois. Il est en effet un vecteur essentiel de la politique ministère actuelle, déclinée dans les lignes qui suivent.

Former

La diffusion d'un guide n'est pas suffisante pour faire changer les mentalités et impulser une dynamique de réflexion autour de la mutualisation de l'emploi. Un relais doit pouvoir être porté par les conseillers techniques et pédagogiques dans les services déconcentrés (directions régionales et départementales en charge de la jeunesse et des sports) et les conseillers placés auprès des fédérations sportives directement en lien avec le tissu associatif local. Des actions de formation nationales ont ainsi été programmées par le ministère, à partir de 2010, à destination des cadres de l'État. Proposant plusieurs axes (compréhension des règles juridiques et techniques du GE, appropriation du guide et des étapes d'accompagnement, rencontre avec des GE existants), ces modules ont été construits pour permettre de démultiplier la sensibilisation autour de la thématique GE dans les territoires.

Ainsi, en sept ans, ce sont une cinquantaine de cadres de l'État qui ont été formés aux GE par le biais de formations organisées par le ministère.

Ces actions de formation ont parfois eu un effet « boule de neige » sur des régions, lorsque le conseiller formé organisait à son tour des modules pour ses collègues en départements. Cette chaîne de formation a permis la montée en compétence d'un « noyau » d'experts, au sein même des services de l'État, et a ainsi pu instituer une dynamique de promotion du dispositif des GE dans le secteur sport, animation et loisirs avec la production d'outils locaux, dans l'organisation de réunions de sensibilisation, dans la formation des têtes de réseaux associatifs, dans le regroupement de GE existants, dans des accompagnements à la création de GE.

La formation de « relais » pour la promotion du modèle groupement d'employeurs parmi les services de l'État a permis de démultiplier la diffusion d'informations et ainsi d'enrichir la palette d'outils à disposition des réseaux associatifs pour les accompagner dans leur professionnalisation et la structuration de l'emploi.

Le volet formation (initié au niveau national) a été renforcé dans certaines régions où les conseillers en charge de l'emploi ont ainsi pu proposer à leurs collègues en services départementaux, mais aussi aux têtes de réseaux associatifs (comités régionaux et départementaux olympiques et sportifs, dispositifs locaux d'accompagnement [DLA], etc.) des modules de formation sur la thématique des groupements d'employeurs.

Accompagner et soutenir

Si les services déconcentrés en charge de la jeunesse et des sports ont dans leur mission le soutien au développement et à la structuration de la vie associative, l'accompagnement spécifique à la création de GE n'en fait pas partie. En effet, des réseaux (DLA, centres de ressources GE, etc.) proposent aux associations un accompagnement spécifique et technique avec des compétences avérées en matière juridique ou financière.

Les conseillers des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS), des directions départementales de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) ou placés auprès des fédérations sportives ont ainsi développé leur collaboration avec ces réseaux pour accompagner la création de GE dans le champ sportif ou des loisirs.

L'un des principaux enjeux du secteur associatif consiste en la consolidation de son rôle d'employeur, dans un contexte financier contraint. Le groupement d'employeurs est une réponse possible à cet enjeu, notamment dans l'optique de saisir les nouvelles opportunités partenariales s'offrant aux associations. Pourtant, il reste un modèle « confidentiel », encore trop peu mobilisé par les associations par crainte de la constitution d'une nouvelle entité associative et des risques financiers encourus par l'ensemble des membres.

Afin de dépasser ces freins, des incitations financières ont été mises en place aussi bien au niveau national que localement. Un appel à projets national a été lancé pour favoriser l'information et la promotion des groupements d'employeurs non marchands permettant ainsi le financement d'expérimentations. Un soutien à la création de GE a également pu être développé dans certaines régions à travers des financements du Centre national pour le développement du sport (CNDS) ou propres aux services déconcentrés.

Un plan d'action qui se poursuit

Cependant, certaines idées reçues demeurent des freins au déploiement des GE et donc à la déprécarisation de l'emploi dans ces secteurs.

Toujours dans l'objectif de renforcer la promotion d'outils au service de la structuration du champ associatif, le plan d'action GE se poursuit en 2016 avec la réalisation d'une campagne d'information en partant des freins (supposés ou réels) avancés par les associations.

Cette campagne de communication a pour objectif de convaincre les associations, les clubs, les collectivités territoriales, les accueils collectifs de mineurs, etc. de se lancer dans la mutualisation d'emplois. Il s'agit de répondre par un argumentaire concret et étayé aux principales idées reçues avancées par ces employeurs potentiels.

À cet effet, des outils innovants de communication sont déployés¹ :

- une carte postale pour chacune des six idées reçues au recto et les réponses au verso ;
- un film d'animation sur le développement de l'emploi mutualisé.

En 2017, une nouvelle campagne de formation (nationale et régionale en Île-de-France et Centre-Val de Loire) a permis de renforcer le réseau de promotion dans les services de l'État avec une cinquantaine de nouveaux conseillers formés aux enjeux et caractéristiques des GE. Poursuivant cette volonté de soutenir la structuration du tissu associatif dans le champ sportif et la lutte contre la précarisation des emplois, le ministère des sports a lancé, fin 2017, une réflexion sur la mise en place d'un fonds d'appui aux groupements d'employeurs non marchands.

Une stratégie qui se traduit positivement

On estime aujourd'hui à cinq cents le nombre de GE non marchands (composés exclusivement d'associations et de collectivités territoriales) qui portent cinq mille emplois dans le secteur de l'animation, du sport et des loisirs.

L'outil GE se déploie, des fédérations sportives s'impliquent et se structurent, par exemple les fédérations françaises de tennis, de judo, de handball, etc. Le réseau Profession sport & loisirs, structuré avec une fédération, a impulsé la constitution de GE et a développé une expertise d'accompagnement en matière de mutualisation. La branche du sport consacre la totalité du chapitre XI de sa convention collective aux groupements et à la pluralité d'employeurs. Des branches professionnelles, comme celle de l'animation, ont conditionné leur accord sur le temps partiel à une réflexion sur les formes d'accompagnement possibles des structures de la branche en vue de leur proposer des outils permettant de développer les formes de mutualisation des emplois et de faciliter la création de groupements d'employeurs.

Les outils méthodologiques et les réseaux d'accompagnement existent. Le contexte de la réforme territoriale a poussé les structures à requestionner le triptyque: projet associatif, modèle économique, emplois. De fait, en réponse aux enjeux de diversification des financements et de sécurisation des emplois, les structures employeuses et les acteurs de l'accompagnement développent de nouvelles stratégies pour changer d'ère et d'échelle, renforçant par là même les logiques de coopération, de regroupement et de mutualisation.

Les acteurs des champs du sport et de l'animation, et plus largement de l'ESS, ont désormais la possibilité d'utiliser les nouveaux leviers qui se présentent à eux pour développer l'outil GE sur les territoires, notamment à travers la place que peuvent désormais prendre les collectivités territoriales.

Face à ces enjeux, les services déconcentrés de l'État, en lien avec les structures d'accompagnement, seront en mesure d'apporter sur ces dynamiques de mutualisation de l'emploi des expertises précieuses.

1. Une version électronique des outils est en libre accès sur le site ministériel : www.sports.gouv.fr/gesportanim

Bibliographie

- ANDRÉ C., BOURGEOIS-BERTREL M., RUELLAN C., 2016, « L'intérêt de la forme juridique SCIC pour les groupements d'employeurs », *RECMA, Revue internationale de l'économie sociale*, n° 340, p. 36-51.
- BERTHE B. (dir.), 2007, *Travailler dans un groupement d'employeurs*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- CASAUX-LABRUNÉE L., 2012, « Les groupements d'employeurs solidaires », *Droit social*, n° 10, p. 871-880.
- DALICHOUX J., FADEUILHE P., 2007, *Les groupements d'employeurs. Le travail à temps partagé au service de l'emploi*, 2^e édition, Éditions Liaisons, Paris.
- DALICHOUX J., FADEUILHE P., GUILLAUME P., JOUANNO C., MALGOUYAT J., NICOLAÏDIS B., STEINBERG F., ZERGIT K., 2011, dossier « Groupements d'employeurs. Un projet partagé », *Jurisassociation*, n° 442.
- DEBAT O., 2012, « Histoire fiscale d'un initiateur sans visage : le groupement d'employeurs », *Droit social*, n° 10, p. 916-923.
- DELANDE F., BUANNIC L., 2007, *Groupements d'employeurs, mode d'emploi*, Éditions d'organisation, coll. « Ressources humaines », Paris.
- DRAPERI J.-F., MARGADO A. et al., 2016, dossier « SCIC », *RECMA. Revue internationale de l'économie sociale*, n° 340.
- EUROFOUND (2016), *New Forms of Employment: Developing the Potential of Strategic Employee Sharing*, Publications Office of the European Union, Luxembourg (DOI:10.2806/470081).
- FADEUILHE P., 2012, « Les groupements d'employeurs : responsabilité solidaire et exigences égalitaires », *Droit social*, n° 10, p. 899-905.
- FADEUILHE P., JOUBERT F., 2015, « Quelle utilité des groupements d'employeurs? », *Revue de droit du travail*, p. 84.
- GESTE, 2016, *Étude prospective sur le thème « les groupements d'employeurs, acteurs de la sécurisation des parcours professionnels ? »*, Rapport final pour la délégation générale à l'emploi et la formation. [http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ge_rapportfinal_octobre2016_2 .pdf](http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/ge_rapportfinal_octobre2016_2.pdf)
- MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS/AVISE, 2015, *Accompagner les groupements d'employeurs non marchands. Sports - Animation - Éducation populaire, guide pratique, en partenariat avec AVISE*, Paris. (www.avise.org/ressources/accompagner-les-groupements-demployeurs-non-marchands).
- MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS/AVISE, 2013, *Les groupements d'employeurs associatifs (GEA), dossier, en partenariat avec AVISE*, Paris. (www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/acces-a-emploi/Specificites-de-emploi-dans-le-sport/article/Les-nouvelles-formes-d-emploi-et-d-organisation-du-travail) (www.avise.org/ressources/le-groupement-demployeurs-associatifs-gea)
- SOURISSEAU R., 2010, *Groupements d'employeurs et associations artistiques et culturelles. Enjeux et expériences*, CNAR Culture/Opale (www.opale.asso.fr/IMG/pdf/groupements_employeurs_culture.pdf).
- ZIMMERMANN B., 2011, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Economica, coll. « Études sociologiques », Paris.

Sitographie

Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

- Les groupements d'employeurs dans les secteurs du sport, de l'animation et des loisirs www.sports.gouv.fr/gesportanim/
- Créer un GE non marchand www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/acces-a-emploi/Emploi-dans-le-sport-et-l-animation/Creer-un-groupement-d-employeurs-dans-le-secteur-non-marchand/

Ministère des sports

- Guide pratique. Accompagner la création d'entreprise : www.sports.gouv.fr

Ministère du travail : travail-emploi.gouv.fr/emploi/inserer-dans-l-emploi/insertion-par-l-activite-economique/article/l-emploi-par-un-groupement-d-employeurs

Centre de ressources pour les groupements d'employeurs : www.cрге.com

Association Opale : www.opale.asso.fr

Ministère de l'éducation nationale

- Créer, développer son association : www.associations.gouv.fr
- www.jeunes.gouv.fr

Portail du développement de l'économie sociale et solidaire : www.avise.org

Legifrance : www.legifrance.gouv.fr

Fédération nationale Sport & loisirs : www.profession-sportloisirs.fr

Gesarun : <http://reunion.profession-sportloisirs.fr/>

Les Gesticulteurs : <http://gesticulateurs.org/>

Le blog des groupements d'employeurs : <http://leblogdesgroupementsdemployeurs.blogspot.fr/>

RESSOURCES • RÉPERTOIRE DES SIGLES

(AGLCA)	Agence pour la gestion, la liaison et le conseil aux associations	(DDCSPP)	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
(AMAP)	Association pour le maintien d'une agriculture paysanne	(DE)	Diplôme d'État
(ANI)	Accord national interprofessionnel	(DGEFP)	Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle
(APER)	Association pour la promotion de l'emploi rural	(DGT)	Direction générale du travail
(BPJEPS)	Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport	(DIRECCTE)	Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
(CAE)	Coopérative d'activités et d'emploi	(DJEPVA)	Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
(CDI)	Contrat à durée indéterminée	(DLA)	Dispositif local d'accompagnement
(CERGE)	Centre européen de ressources pour les groupements d'employeurs	(DRJSCS)	Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale
(CESTES)	Centre d'économie sociale travail et société	(EHESS)	École des hautes études en sciences sociales
(CFDT)	Confédération française démocratique du travail	(ESS)	Économie sociale et solidaire
(CNAM)	Conservatoire national des arts et métiers	(ETP)	Équivalent temps plein
(CNDS)	Centre national pour le développement du sport	(FEJ)	Fonds d'expérimentation pour la jeunesse
(CPA)	Compte personnel d'activité	(FNCC)	Fédération nationale des coopératives de consommation
(CRDLA Sport)	Centre de ressources dispositif local d'accompagnement Sport	(FNGE)	Fédération nationale des groupements d'employeurs
(CREPS)	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives	(FNPSL)	Fédération nationale Profession sport & loisirs
(CRGE)	Centre de ressources pour les groupements d'employeurs	(FNSEA)	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
(CRIB)	Centre de ressources et d'information des bénévoles	(GCSMS)	Groupement de coopération sociale et médico-sociale
(CUI-CAE)	Contrat unique d'insertion-contrat d'accompagnement dans l'emploi	(GE)	Groupement d'employeurs
(CUMA)	Coopérative d'utilisation de matériel en commun	(GECA)	Groupement d'employeurs culturels de l'Ain
		(GEIQ)	Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification

(GESARUN)	Groupement d'employeurs Sports et animation de la Réunion	(PSL)	Profession sport & loisirs
(GESC)	Groupement d'employeurs socioculturel	(PTCE)	Pôle territorial de coopération économique
(GNPSL)	Groupement national Profession sport & loisirs	(RH)	Ressources humaines
(INP)	Institut national polytechnique	(SCIC)	Société coopérative d'intérêt collectif
(IRDEIC)	Institut de recherche en droit européen, international et comparé	(SCOP)	Société coopérative et participative
(MJC)	Maison des jeunes et de la culture	(SED)	Sport emploi développement
(OIT)	Organisation internationale du travail	(TAP)	Temps d'activités périscolaires
(OPA)	Offre publique d'achat	(TVA)	Taxe sur la valeur ajoutée
(PLIE)	Plan local pour l'insertion et l'emploi	(UDES)	Union des employeurs de l'économie solidaire et sociale
		(UGEF)	Union des groupements d'employeurs de France

Ouvrages parus dans la collection

Cahiers de l'action: Jeunesses, pratiques et territoires

- 01** – *Des ressources pour l'engagement et la participation des jeunes*
Gérard Marqué (coord.), 2005
- 02** – *La participation des jeunes à la vie publique locale en Europe*
Valérie Becquet (dir.), 2005
- 03** – *Animation et développement social. Des professionnels en recherche de nouvelles compétences*
Annette Obin-Coulon (dir.), 2005
- 04** – *Les jeunes dans la vie locale: la participation l'action*
Jean-François Miralles, Julien Joanny, Éva Gaillat, Olivier Andrique, 2006
- 05** – *Espaces populaires de création culturelle. Enjeux d'une recherche-action situationnelle*
Hugues Bazin, 2006
- 06** – *Projets éducatifs locaux: l'enjeu de la coordination*
Véronique Laforets, 2006
- 07** – *Vers l'éducation partagée. Des contrats éducatifs locaux aux projets éducatifs locaux*
Bernard Bier (coord.), 2006
- 08** – *Les conseils généraux, acteurs des politiques de jeunesse*
Bernard Bier et Jean-Claude Richez (coord.), 2006
- 09** – *Les collectivités territoriales, actrices de l'éducation populaire. Conférence de consensus, Paris, 2006*
Nathalie Boucher-Petrovic (coord.), 2007
- 10** – *Accueillir les jeunes en milieu rural. Pour des territoires solidaires*
Mouvement rural de jeunesse chrétienne, 2007
- 11** – *Prévenir les ruptures adolescents-institutions. Réflexion sur la recherche-action*
Joëlle Bordet (dir.), 2007
- 12** – *Enfants et jeunes nouvellement arrivés. Guide de l'accompagnement éducatif*
Clotilde Giner et Eunice Mangado (AFEV) (coord.), 2007
- 13** – *L'action sociale et la fonction parentale. Héritage et renouveau*
Florence Ovaere (dir.), 2007
- 14** – *S'informer pour s'orienter. Pratiques et parcours de jeunes*
Cécile Delesalle, avec la collaboration de Sophie Govindassamy (Vérès Consultants), 2007
- 15** – *Enfants à la colo. Courcelles, une pédagogie de la liberté*
Jean-Marie Bataille (dir.), 2007
- 16** – *Éducation et citoyenneté*
Bernard Bier et Joce Le Breton (coord.), 2007
- 17** – *Villes éducatrices. L'expérience du projet de Barcelone*
Araceli Vilarrasa, Bernard Bier et Jean-Claude Richez (coord.), 2007
- 18** – *Le sujet écrivant son histoire. Histoire de vie et écriture en atelier*
Alex Lainé et Marijo Coulon (coord.), 2008
- 19** – *Coexist, une pédagogie contre le racisme et l'antisémitisme. Déconstruire les stéréotypes*
Joëlle Bordet, Judith Cohen-Solal, 2008
- 20** – *Territoires ruraux et enjeux éducatifs. La plus-value associative*
Fédération nationale des Foyers ruraux (FNFR), 2008
- 21** – *Structures d'animation en zones urbaines sensibles. L'exemple de la Communauté urbaine de Bordeaux*
Stéphanie Rubi, 2009
- 22** – *Jeunes, racisme et construction identitaire*
Bernard Bier, Joëlle Bordet, 2009
- 23** – *Construire une démarche d'évaluation partagée. Une expérimentation dans le Pas-de-Calais. Démarche coopérative du réseau DEMEVA*
Mathieu Dujardin (coord.), 2009
- 24-25** – *Culture, cultures: quelle(s) pédagogie(s) de l'interculturel?*
Bernard Bier et Clélia Fournier (coord.), 2009

- 26** – *Sortir du face-à-face école-familles*
AFEV, ANLCI, Fnepe, INJEP, 2009
- 27** – *La Réussite éducative. Un dispositif questionné par l'expérience*
Véronique Laforets (coord.), 2010
- 28** – *Jeunes mineurs en Associations. Quel impact sur leurs parcours?*
Stéphanie Rizet, 2010
- 29** – *Politique locale de jeunesse: le choix de l'éducatif. Issy-les-Moulineaux*
Bruno Jarry (coord.), 2010
- 30** – *Pour une animation enfance-jeunesse de qualité. L'expérience du Calvados*
Natacha Blanc (coord.), 2010
- 31** – *Agir pour les enfants, agir pour les parents. L'expérience des Écoles des parents et des éducateurs*
Bernard Bier, Cécile Ensellem, 2011
- 32** – *Jeunes de quartiers populaires et politiques de jeunesse. L'expérience du Grand Ouest*
Chafik Hbila, 2011
- 33** – *L'accompagnement des jeunes ayant moins d'opportunités. L'exemple du programme Envie d'agir*
Brice Lesaunier, Laurence Gavarini (dir.), avec la collaboration de Caroline Le Roy, 2011
- 34** – *L'expérience du service civil volontaire à Unis-Cité: quels enseignements pour le service civique?*
Valérie Becquet (dir.), 2011
- 35** – *Jeunes et médias: au-delà des clichés. Déconstruire les stéréotypes*
Mikaël Garnier-Lavalley et Marie-Pierre Pernette (ANACEJ) (coord.), 2012
- 36** – *L'information des jeunes sur Internet: observer, accompagner. Expérimentation d'outils avec des professionnels de jeunesse*
Cécile Delesalle et Gérard Marquie (dir.), 2012
- 37** – *Faciliter la transition vers l'emploi des jeunes: stratégies locales d'accompagnement*
Angélica Trindade-Chadeau (dir.), 2012
- 38** – *Les adolescents et la culture, un défi pour les institutions muséales*
Chantal Dahan (dir.), 2013
- 39** – *La jeunesse dans la coopération euro-méditerranéenne: un levier pour la démocratie?*
Claire Versini (coord.), 2013
- 40** – *Les jeunes face aux discriminations liées à l'orientation sexuelle et au genre: agir contre les LGBTphobies*
Cécile Chartrain (dir.), 2013
- 41** – *L'entrepreneuriat des jeunes: insertion professionnelle pour certains, levier d'apprentissage pour tous*
Isabelle Baptiste et Angélica Trindade-Chadeau (dir.), 2014
- 42** – *Les jeunes et la loi: les enjeux d'une pédagogie de l'éducation à la citoyenneté,*
Marie Dumollard, Jean-Pierre Halter, Gérard Marquie (dir.), 2014
- 43** – *Éducation pour la santé des jeunes: la prévention par les pairs,*
Yaëlle Amsellem-Mainguy, Éric Le Grand (dir.), 2014
- 44** – *Développer la mobilité européenne et internationale des jeunes,*
Francine Labadie, Clotilde Talleu, 2015
- 45** – *Emplois d'avenir: regards croisés d'acteurs. Enquête auprès des jeunes, des professionnels des missions locales et de leurs partenaires*
Institut Bertrand Schwartz, 2015
- 46** – *De l'international au local: les enjeux du volontariat de solidarité*
Céline Leroux (coord.), France Volontaires, 2015
- 47** – *Pratiques écologiques et éducation populaire*
Lionel Larqué et Emmanuel Porte (coord.), 2016
- 48** – *Médiation numérique: mutations des pratiques, transformation des métiers*
Emmanuel Porte (coord.), 2017
- 49** – *Regards sur la mobilité internationale des jeunes d'outre-mer*
Céline Leroux, Florence Ihaddadene (coord.), 2017

CONTACTS

Rédaction

EMMANUEL PORTE

(directeur de la collection)

■ Tél. : 01 70 98 94 27

■ Courriel : porte@injep.fr

Les numéros 1 à 27 sont téléchargeables gratuitement sur le site de l'INJEP : www.injep.fr

À partir du numéro 27, les Cahiers sont en libre accès sur la plate-forme Cairn : ww.cairn.info

À découvrir également...

des ouvrages de référence sur la jeunesse

Agora débats/jeunesses est une revue de recherche en sciences sociales qui traite des questions de jeunesse et de politique de jeunesse.

Animée par un comité de rédaction ouvert à plusieurs disciplines et composé de chercheurs, d'universitaires et d'experts, la revue, au travers d'articles de recherche, entend approfondir la connaissance sur les jeunes, leurs situations, leurs modes de vie, leur environnement, les relations qu'ils entretiennent avec les autres générations.

INJEP Analyses & synthèses présente les résultats des travaux de l'INJEP : enquêtes, études, évaluations d'actions publiques et d'expérimentations mais aussi données et statistiques publiques sur les pratiques des jeunes et les politiques publiques de jeunesse, sur l'éducation populaire, sur le sport ou sur la vie associative. *INJEP Analyses & synthèses* se décline en trois sous-collections : « Études et recherches », « Statistique publique », « Expérimentations ».

À La Documentation française

S. Landrier, P. Cordazzo, Guégnard C. (coord.), *Études, galères et réussites. Conditions de vie et parcours à l'université*, décembre 2016.

Francine Labadie (dir.), *Parcours de jeunes et territoires. Rapport de l'Observatoire de la jeunesse 2014*, janvier 2015.

Olivier Galland, Bernard Roudet (dir.), *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*, coll. « Doc' en poche. Regard d'expert », octobre 2014.

Francine Labadie (dir.), *Inégalités entre jeunes sur fond de crise. Rapport de l'Observatoire de la jeunesse, 2012*, décembre 2012
(téléchargeable sur <http://goo.gl/Njgjmj>).

En partenariat avec les éditions Autrement

Yaëlle Amsellem-Mainguy, Joaquim Timoteo, *Atlas des jeunes en France. Les 15-30 ans, une génération en marche*, août 2012.

Contacts ■ Presse/chercheurs

Revue **Agora débats/jeunesses** ■ Yaëlle Amsellem-Mainguy, rédactrice en chef ■ Tél. : 01 70 98 94 19
■ Courriel : agora@injep.fr

INJEP Analyses & synthèses ■ Roch Sonnet, rédacteur en chef ■ Tél. : 01 70 98 94 40
■ Courriel : sonnet@injep.fr

Consultez tous les titres disponibles sur notre site web

www.injep.fr/boutique

Agora débats/jeunesses

- *Les jeunes vulnérables face au système d'aide publique* — n° 62
- *La santé des 15-30 ans. Une lecture du baromètre santé* — n° 63
- *Varia* — n° 64
- *Normes sociales et bifurcations dans les parcours de vie des jeunes* — n° 65
- *Les adolescents face aux dispositifs de médiation culturelle* — n° 66
- *Jeunes Européens : quelles valeurs en partage ?* — n° 67
- *Des sports et des jeunes* — n° 68
- *Jeunes Européens : quelles valeurs en partage ?* — n° 67
- *Des sports et des jeunes* — n° 68
- *Expérimentations sociales : des jeunes et des politiques publiques* — n° 69
- *Les émeutes de 2005, 10 ans après. Rétrospective et perspectives* — n° 70
- *Handicap, passage à l'âge adulte et vulnérabilités* — n° 71
- *Varia* — n° 72
- *Jeunes alteractivistes : d'autres manières de faire de la politique ?* — n° 73
- *Le droit des jeunes* — n° 74
- *La santé des ados au collège. Résultats de l'enquête HBSC 2014* — numéro hors-série 2016
- *L'entrepreneuriat et les jeunes* — n° 75
- *Éducation populaire : politisation et pratiques d'émancipation* — n° 76
- *Expériences juvéniles de la pénalité* — n° 77
- *Bande dessinée, jeunesses et activités corporelles* — n° 78

Prix : 17 euros à partir du n° 60. Numéros 1 à 46 accessibles gratuitement sur www.persee.fr
Tous les autres numéros sont consultables sur www.cairn.info

INJEP Analyses & synthèses

- « Les difficultés de transport : un frein à l'emploi pour un quart des jeunes », *INJEP Analyses & synthèses*, n° 6 [Études et recherches], octobre 2017.
- « Inégalités dans l'accès aux stages, à l'apprentissage et à l'enseignement professionnel : des formations empêchées ? » *INJEP Analyses et synthèses*, n° 10 [Expérimentations], février 2018
- « Accueil de loisirs sur le temps périscolaire. Une forte augmentation en lien avec la réforme des rythmes éducatifs », *INJEP Analyses et synthèses*, n° 9 [Statistique publique], janvier 2018
- « Le rôle des réseaux dans le changement d'échelle de l'innovation sociale », *INJEP Analyses et synthèses*, n° 8 [Expérimentations], décembre 2017
- « Le service civique au défi de son expansion », *INJEP Analyses et synthèses*, n° 7 [Statistique publique], octobre 2017

Téléchargeable gratuitement sur le site de l'INJEP.





L'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, service à compétence nationale rattaché au directeur de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) du ministère de

l'Éducation nationale, est un Observatoire de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative.

Observatoire producteur de connaissances, l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) est un centre de ressources et d'expertise sur les questions de jeunesse et les politiques qui lui sont dédiées, sur l'éducation populaire, la vie associative et le sport.

Sa mission : contribuer à améliorer la connaissance dans ces domaines par la production de statistiques et d'analyses, l'observation, l'expérimentation et l'évaluation. Son ambition : partager cette connaissance avec tous les acteurs et éclairer la décision publique.

L'INJEP, creuset de nouvelles connaissances et de nouvelles données publiques

Rassemblant des experts de disciplines variées (statisticiens, sociologues, économistes, documentalistes...), l'INJEP produit, rassemble, analyse, synthétise et diffuse des connaissances sur les jeunes et les politiques de jeunesse du niveau local au niveau européen, sur les démarches d'éducation populaire, sur la vie associative et sur le sport. L'INJEP conduit ainsi un vaste programme d'études et de recherches sur ces questions. Il comprend également le service statistique ministériel chargé de la jeunesse et du sport et produit à ce titre des données statistiques sur ces thématiques.

L'INJEP, laboratoire d'idées: expérimentations et pratiques innovantes

À travers l'animation du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse, l'INJEP accompagne les initiatives innovantes des acteurs de terrain. L'objectif est d'étudier les effets des projets et d'orienter les politiques publiques vers les dispositifs les plus efficaces. Il suit les expérimentations, leur donne de la visibilité et, à partir de leurs évaluations, propose des pistes de capitalisation pour la mutualisation et l'essaimage de bonnes pratiques.

L'INJEP, lieu unique à l'interface des différents acteurs

À la croisée des univers de la recherche, des statistiques publiques, des élus ou professionnels, l'INJEP est un expert de référence capable de produire des données et des analyses qui bénéficient à la fois des apports de la recherche et de l'expérience de terrain. Grâce à ce positionnement spécifique, il joue un rôle de passerelle entre les différents acteurs à travers de nombreuses publications, des produits documentaires et des événements.

INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE

Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire
et de la vie associative

95, avenue de France – 75650 Paris Cedex 13

Téléphone: 01 70 98 94 00

Site: www.injep.fr

Complexité des territoires, reconfigurations administratives, transformation des pratiques juvéniles, dispositifs multiples, nécessité de compétences renouvelées... Les professionnels et bénévoles des politiques de jeunesse, du développement local et de l'éducation populaire sont de plus en plus contraints à une adaptation permanente, faite de création voire d'expérimentation. Le partage d'idées, de valeurs et d'approches permet alors à chacun de s'enrichir mutuellement et de construire ainsi une intervention adaptée.

C'est dans cette dynamique que la collection des « Cahiers de l'action : jeunesses, pratiques et territoires » se propose d'offrir aux acteurs de la jeunesse des ressources sur des champs thématiques variés, utiles à leur travail, avec la volonté affirmée de faire émerger l'intelligence des pratiques.

Partager l'emploi associatif : les groupements d'employeurs non marchands

Le groupement d'employeurs (GE) est un outil dédié historiquement aux entreprises du secteur marchand afin de mutualiser des emplois selon les besoins et les capacités d'embauche des différentes structures réunies au sein du dispositif GE. Aujourd'hui, le GE est également mis en place par des associations, qui choisissent de se regrouper entre elles ou éventuellement avec des collectivités territoriales, pour consolider leur fonction d'employeur. L'emploi dans les secteurs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire est en effet caractérisé par du travail à temps partiel, saisonnier et fragmenté sur la base de contrats à durée déterminée et souvent aidés. Ces formes d'emploi morcelé sont sources de précarité pour les salariés et d'instabilité pour les associations.

Par conséquent, dans les secteurs du sport et de l'animation, le GE a un rôle essentiel à jouer : outre la création d'emplois durables, il constitue, au service du projet associatif, une réponse aux attentes des usagers dans la diversification de leurs pratiques sportives et socioculturelles. Pour satisfaire ces nouvelles attentes, il faut pouvoir en effet proposer des pratiques diversifiées tant au niveau des lieux (pleine nature, pratiques urbaines...) que des formes (pratique autonome, horaires adaptables...), et cette diversification va souvent de pair avec une professionnalisation de l'activité et en particulier de ses encadrants sportifs.

Au moment où le débat sur les travailleurs détachés oppose les États membres de l'Union européenne, le développement des groupements d'employeurs en Autriche ou la création d'une loi en Belgique sont révélateurs d'une autre dynamique, qui revendique une réponse collective et solidaire à la question de la flexisécurité.

Dans ce contexte instable et changeant, et plus de trente ans après la loi créant officiellement les GE en France, le présent ouvrage ambitionne de questionner le vécu des structures du domaine du sport et de l'animation qui ont pris part dans cette histoire : qu'est-ce qui les conduit à se rassembler autour de ce nouveau projet ? Comment leurs pratiques se trouvent-elles transformées ? À quelles difficultés doivent-elles faire face ? Quel est le rôle de l'accompagnement dans ce processus de mutualisation ? C'est sur la base d'une étude de plusieurs GE que les réponses à ces questions sont formulées dans ce numéro des Cahiers de l'action.

Katia Torres est chargée de mission Emploi et économie sociale et solidaire dans le secteur du sport et de l'animation socioculturelle, direction des sports, ministère des sports

Angélica Trindade-Chadeau est chargée d'études et de recherche, INJEP

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire
Observatoire de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative
95, avenue de France - 75013 Paris - www.injep.fr



ISBN : 978-2-11-152546-7