



ENVIRONNEMENT

Premières Rencontres
richesses humaines
associatives
2 & 3 décembre 2014

ATELIER
PROSPECTIF

Mutualisation des compétences

DEFINITIONS

Mutualisation

La mutualisation se définit comme la synergie entre deux ou plusieurs structures permettant la mise en commun de ressources et de compétences, de moyens humains, matériels ou immatériels dans le cadre d'une démarche plus ou moins formelle et structurante à court, moyen ou long terme, dans le but de renforcer son réseau, faciliter et améliorer la gestion et/ou diminuer les coûts.

Elle peut constituer un modèle économique et social innovant et intéressant, donnant lieu à de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion de l'emploi pouvant aller jusqu'à la création d'une nouvelle structure juridique.

Elle se distingue des notions de partage et de coopération.

Partage

Première étape de mise en commun d'intérêts, plus ou moins organisée (ex : partage de locaux/matériels, échange d'idées, de pratiques, de contacts/ressources, sans convention ou pilotage stratégique particulier).

Coopération

Rapprochement de structures pour des projets ponctuels ou de plus long terme, dans un cadre plus formalisé (avec une même finalité, une répartition des tâches et des rôles...) avec ou sans convention. C'est une étape nécessaire dans l'optique d'une mutualisation d'emplois et de compétences futures.

CONTEXTE

- Une mutation permanente et une complexification de l'environnement des associations (économique, juridique, réglementaire, politique, concurrence entre les structures...).
- Une « pression » des partenaires publics et en particulier des partenaires financeurs (collectivités locales notamment) qui pousse les structures à mutualiser les emplois, les projets et équipements (en apportant un soutien financier aux projets communs portés par plusieurs associations).
- Une réduction et un morcellement des financements, subventions et aides à l'emploi.
- Une majorité de structures associatives de petites tailles.

Une fragilité et une atypicité des emplois au sein du secteur associatif (CDD, temps partiel, emploi morcelé, emplois aidés...) qui contrastent avec une recherche d'emplois sécurisés (CDI, temps complet) par les salariés et

Repères

-Bien que les structures ne se tournent pas naturellement vers la mutualisation et nécessitent d'être accompagnées, les expériences de mutualisation de l'emploi et des compétences tendent à se multiplier dans le secteur associatif.

-Les pratiques de mutualisation sont davantage développées dans les secteurs associatifs de la culture, du sport et du social, on constate un développement moindre et plus récent dans le secteur associatif environnemental.

qui génèrent des difficultés pour recruter ou fidéliser des salariés sur des emplois (notamment à temps partiel ou saisonniers).

- Besoins accrus et non pourvus en compétences (et notamment en compétences nouvelles) qu'une structure ne peut assumer seule de par le niveau d'expertise demandé ou pour laquelle le volume temps n'est pas suffisant pour être attractive pour un professionnel.

Les différentes formes de mutualisation

3 types d'approches de la mutualisation qui ne sont pas exclusives les unes des autres peuvent être identifiées :

- Approche sécuritaire
- Approche sectoriel
- Approche territoriale

Formes de mutualisation	Principes
Mise à disposition ou prêt de main d'œuvre ou de matériel à but non lucratif	<ul style="list-style-type: none"> -Mise à disposition d'une association ou d'une collectivité, de personnel ou de matériel dont la gestion relève d'une autre association, pendant une durée limitée -Convention bipartite de mise à disposition de salarié entre 2 ou plusieurs structures -Mode de mutualisation le plus répandu, solution à priori la plus simple à mettre en oeuvre
Groupement d'employeur (GE)	<ul style="list-style-type: none"> -Objectifs : <ul style="list-style-type: none"> • Recruter et gérer des salariés (en contrats stables) et organiser leur mise à disposition auprès des structures adhérentes • Apporter aide et conseil en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines (recrutement, formation, élections des délégués du personnel...) -Convention tripartite (groupement d'employeurs - salarié-structure adhérente) -Groupement mono ou intersectoriel -Souvent sous statut associatif -Souvent utilisé et recommandé pour la mutualisation d'emploi
Association intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> -Projet collectif d'externalisation de prestation de service -Collectif d'employeurs qui développe un service payant à l'attention de ses membres. La compétence est externalisée et la prestation de service facturée. -La gestion et l'organisation des associations sont confiées à une association unique. Il ne s'agit pas de partage d'emploi mais de portage d'emploi pour mutualiser certaines fonctions supports ou certains projets -Ces associations sont spécialisées dans la mutualisation au profit d'un réseau employeurs -Les salariés sont subordonnés à l'association prestataire
Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)	<ul style="list-style-type: none"> -Objectif : produire ou fournir des biens et services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale. -Mobilisation de bénévoles, usagers, collectivités publiques et entreprises ou associations autour de projets d'intérêt général
Entreprise de travail à temps partagé (ETTP)	<ul style="list-style-type: none"> -Finalités : <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à disposition des entreprises clientes

	<p>du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes de par leur taille ou moyens (les entreprises de travail temporaire peuvent également exercer cette activité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apporter conseils en matière de gestion des compétences et de la formation <p>-Relation tripartite (ETTP-entreprise cliente-salarié) -Seule formule de mutualisation à but lucratif autorisée</p>
Appartenance à un réseau, une fédération, une union	<p>-Une fédération, une union ou un réseau est par nature un espace de mutualisation d'idées et d'échanges, de partage de projets</p> <p>-Rôle de la structure « rassembleuse » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structuration du mouvement/réseau • Représentation du réseau d'associations • Mise à disposition des membres de compétences (souvent hautement qualifiées) par la structure « rassembleuse » ou par des associations membres (convention) • Mise à disposition de services (service juridique...) • Développement de projets structurants ou thématiques • Organisation d'un appui technique entre les différents échelons du réseau (local, départemental, régional, national)

Les principaux aspects positifs et négatifs de ces formes de mutualisation

Aspects positifs		Aspects négatifs
Pour la structure	<p>-Solution pour des besoins de main d'œuvre pour des métiers transversaux de type administratifs et dont les associations n'ont pas de besoin à temps plein</p> <p>-Solution pour un besoin temporaire de main d'œuvre</p>	<p>-Complexité de mise en œuvre au niveau juridique et organisationnel</p> <p>-Cadre légal strict qui, s'il n'est pas respecté, peut mettre en difficulté l'association prêteuse, l'association bénéficiaire et le salarié mis à disposition</p>
Pour les salariés	<p>-Bénéficier d'un contrat unique et d'un employeur unique</p> <p>-Bénéficier d'un temps de travail moins partiel ou complet</p> <p>-Avoir plus facilement accès à la formation</p>	<p>-Tous les métiers ou postes ne peuvent être mutualisés (postes « cœur de métier », postes bénéficiant d'une aide de l'Etat...)</p> <p>-Concurrence entre les structures</p>

D'autres formes de groupement ou de mutualisation existent telles que le mutisalarat, la pluriactivité, la coopérative d'activités et d'emplois (CAE), et le portage salarial mais ces autres formes de travail en temps partagés semblent moins adaptées aux besoins des structures associatives (environnementales notamment).

Nécessité de ne pas confondre les objectifs et enjeux qui sous-tendent un projet de mutualisation et les outils utilisés pour la mettre en œuvre (ex : groupement d'employeurs).

Les objets de mutualisation

Objets de la mutualisation	Exemples
Emplois	Création de postes partagés : fonctions supports essentiellement (administration, comptabilité, informatique, RH) et dans certains cas des postes « cœur de métier » (animateur...)
Réflexions, pratiques	Groupes d'échanges de pratiques, journées thématiques, rencontres professionnelles, réseau d'acteurs...
Moyens techniques et matériels	Espace de travail et d'activités, locaux, bureaux, équipements, matériels techniques ou bureautiques, logiciels, réseaux, multimédias, lignes téléphoniques...
Projets, formations, savoirs	Echange de connaissances ou de savoir-faire, mise en œuvre commune de projets, mutualisation d'actions de formation (entre membres, pour les membres, pour les bénévoles...)
Informations, ressources	Informations (fichiers, listings, contacts, informations techniques, veille informative et juridique, diffusion des appels à projets et événements...), supports de communication internes et externes, sites Internet mutualisés, centre de ressources, publications...
Services	Offres d'emploi, offres de formation, service juridique...
Moyens d'action	Economie d'échelle, financements, garanties financières, partage de loyers ou charges, fonds de solidarité financière ou système d'entraide financier pour palier des problèmes de trésorerie (retard de loyer de colocation ou de versement de subvention)...
Stratégie	Informations stratégiques, projets stratégiques élaborés en concertation, participation aux conseils d'administration des structures collectives, marques/labels, recherche de visibilité, actions de lobbying collectif...
Publics et bénéficiaires	Programmation commune, diversification de l'offre

Repères

- La mutualisation de matériel semble plus facilement envisagée
- Le partage de l'emploi est rarement le premier mode de coopération entre associations
- Les ressources informationnelles sont mutualisées de façon informelle dans un esprit de partage (avis, conseil,..) en revanche les ressources matérielles font en général l'objet de convention de mise à disposition ou d'un contrat entre structures

Les principales motivations de la mutualisation

- Pérenniser les actions et maintenir ou développer des pans d'activité au sein des organisations en les mutualisant pour éviter l'externalisation
- Confier une activité à une structure pour se centrer sur son cœur de métier
- Se libérer ou se faire accompagner sur les procédures d'embauches et les formalités administratives y afférant
- Répondre à un besoin de compétences qu'une structure ne peut assumer seule
- Optimiser les effectifs, ajuster les emplois et les coûts salariaux aux besoins réels
- Stabiliser et sécuriser les emplois
- Fidéliser les salariés (notamment en contrat saisonnier ou temps partiel)
- Réaliser des économies directes et indirectes (coûts cachés : temps passé, risque juridique, erreur lié à un manque d'expertise sur le domaine, délaissement du cœur de métier au profit d'activités annexes...)

Dans les petites structures la motivation économique est généralement pregnante

Focus sur les motivations de la mutualisation d'emploi

- Surcharge administrative
- Manque de compétences sur les questions relatives à la fonction employeur
- Recherche de moyens pour pérenniser les emplois
- Besoins en compétences clés non pourvus par manque de ressources financières
- Besoins ponctuels liés à des pics d'activité
- Des temps d'activité liés à une forte périodicité et/ou des emplois à temps partiel par nature.

ENJEUX POUR LE SECTEUR ASSOCIATIF

- Favoriser le développement des structures par la pérennisation des activités, le maintien de la qualité de leurs interventions et le développement de nouveaux projets.
- Créer, maintenir ou pérenniser l'emploi dans le secteur associatif.
- Optimiser la GRH et favoriser un emploi de qualité en faisant face à une conjoncture économique difficile (reconnaissance et emploi du personnel à sa juste qualification, mise en œuvre de formes innovantes d'organisation et de gestion des temps de travail, optimisation des parcours professionnels, renforcement de l'accès à la formation professionnelle, hybridation des ressources...)
- Favoriser la professionnalisation de la fonction employeur et de la gestion des ressources humaines pour des structures qui ne sont pas outillées pour répondre aux enjeux de cette fonction.
- Favoriser des dynamiques d'insertion dans des réseaux de professionnels, en constituant des lieux d'échanges de bonnes pratiques et d'expérience pour développer des projets de coopération porteurs de nouvelles formes de richesses, trouver des solutions collectives efficaces pour faire face à des situations difficiles.
- Aborder le mode de fonctionnement, la structuration et le développement sur un mode novateur
- Renforcer la dynamique de professionnalisation des associations sur la fonction employeur.
- Favoriser les dynamiques d'ancrage et de développement territorial (développement des projets de territoires et développement de projets associatifs en particulier, maintien de compétences sur le bassin d'emploi...).

QUESTIONNEMENTS

- Mutualiser pourquoi ? Pour quels résultats ? Mutualiser quoi ? Avec qui ? Et comment ?
- La mutualisation : simple opportunité financière ou véritable synergie entre les projets associatifs des structures qui se rapprochent ?
- Quels sont les enjeux qui accompagnent la mise en œuvre des pratiques de mutualisation et le développement de nouvelles formes d'organisation de l'emploi et des compétences au sein du secteur associatif ? Sont-elles une fatalité, une opportunité, une nécessité ?

- Quelles formes et quels modes de mutualisation des compétences au sein du secteur associatif ?
- Que peut-on mutualiser ? Peut-on tout mutualiser ? Quels compétences/emplois/fonctions est-il possible de mutualiser ?
- Quels profils de salariés pour des emplois partagés/mutualisés ?
- Quelles opportunités, quels leviers et quels freins à la mutualisation des compétences dans le secteur associatif ?
- Quels sont les avantages/inconvénients et contraintes juridiques des différentes formes possibles : groupement d'employeurs, mise à disposition de personnel... ?
- Quelles conditions de réussite (d'un point de vue humain, organisationnel, juridique, économique...)? Quelles modalités de mise en oeuvre et quels points de vigilance pour une mutualisation efficace, sereine et éthique ?
- Quels impacts RH peuvent générer les différentes formes de mutualisation ?
- Le groupement d'employeurs est-il LA solution ?
- Quels sont les pré-requis pour un projet de mutualisation des compétences ou d'emploi ? Quels sont les fondements de la démarche ?
- Quels financements possibles ?
- La mutualisation au service d'un co-portage de l'emploi dans le cadre d'un modèle économique et social innovant ?
- Ces nouvelles formes d'organisations du travail et de gestion de l'emploi sont-elles de nature à consolider l'emploi et diminuer le turn-over au sein des structures ? Favorisent-elles le développement et la mise en oeuvre de parcours professionnels des salariés ? Ou au contraire contribueraient-elles à fragiliser l'emploi et à augmenter la demande de flexibilité qui pèse de plus en plus sur les structures (et donc les salariés) ?
- La mutualisation d'emploi facilite t-elle leur pérennisation ?
- Mutualisation entre différentes structures « concurrentes » : quelle confidentialité ?
- La mutualisation des emplois et des projets : quel changement dans le cadre de l'approche partenariale ? Quel mode de gouvernance ?
- La capitalisation de la mutualisation : comment transmettre, transférer en cas de départ ?

*Mutualiser les compétences,
au delà de la rationalisation des coûts
Les idées forces issues de l'atelier*

Atelier prospectif du 02/12/2014 (14h15-15h45)

Les enjeux identifiés

Pour les structures

- Renforcement de la professionnalisation, développement des compétences, intégration de compétences nouvelles mutualisées (fonctions transversales notamment telles que communication)
- Enrichissement lié à l'ouverture à d'autres structures voire d'autres secteurs
- Economie d'échelle
- Diversification des financements
- Renforcement de la viabilité des structures

Pour les salariés

- Sécurisation et amélioration de la qualité de l'emploi des salariés associatifs (ex : passage d'un temps partiel à un temps plein)
- Diversification des missions voire développement de la polyvalence
- Développement des perspectives de mobilité pour les salariés (notamment sur des fonctions nouvelles)
- Reconnaissance plus large des salariés

Pour les territoires

- Développement des synergies entre acteurs
- Pérennisation de services à l'échelle des territoires

Les leviers d'action

- Etablir un diagnostic des besoins réels des structures (ex : mutualisation de matériels, de formations, de compétences ou d'expertise et/ou d'emplois sur un territoire ou au sein d'un réseau)
- Etudier les conditions de la faisabilité
- Identifier les fonctions mutualisables telles que les fonctions supports (comptabilité, secrétariat, communication, juridique, ressources humaines, informatique...), les fonctions expertes et techniques (animation de réseaux, recherche de financement autour d'un projet, veille...) et fonctions de remplacement
- Repérer des partenaires potentiels : des structures identiques (pour des fonctions stratégiques notamment), des entreprises, des partenaires, des groupements de structures ou d'employeurs issus ou non du même secteur
- Favoriser et développer la logique de coopération, de partenariat entre structures
- Favoriser les échanges entre les acteurs du territoire
- Inventer, expérimenter des formes de mutualisation adaptées aux spécificités du secteur associatif (ex : mutualisation des compétences bénévoles, développement du bénévolat ou mécénat de compétences)
- Prendre appui sur son réseau (sa tête de réseau), le cas échéant pour développer un projet de mutualisation des compétences

Les facteurs de réussite

- Privilégier l'entrée « projet » à l'entrée « économique » pour la bonne mise en œuvre de la démarche de mutualisation
- Mettre en place un projet de mutualisation sur mesure adaptée aux besoins réels des structures et à leur contexte
- Cadrer et formaliser les conditions de la flexibilité, de la répartition du travail du salarié
- Cadrer et formaliser les conditions du suivi des projets et des salariés
- Mettre en place des modalités de gestion des RH claires et souples (la mutualisation peut engendrer une complexification de la GRH)