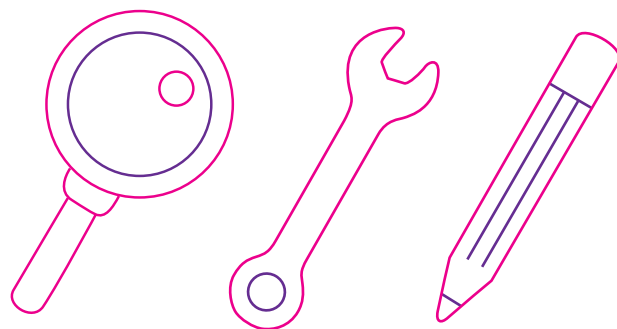


2014

SEPTEMBRE

COOPÉRATION  
MUTUALISATION  
REGROUPEMENT

**avise**



## Les Repères de l'Avisé

# Les groupements d'employeurs du secteur non-marchand

MUTUALISATION ET SÉCURISATION DES EMPLOIS  
RÉFORME DES RYTHMES SCOLAIRES ET ÉDUCATIFS

En partenariat avec :



# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>GROUPEMENT D'EMPLOYEURS : DE QUOI PARLE-T-ON ?</b>	<b>5</b>
Une relation triangulaire	5
Rôle des différents acteurs	6
Fonctionnement d'un GE	6
Avantages du GE pour les différentes parties	7
Différents types de GE	8
Particularités juridiques	8
Particularités économiques	10
Dispositions fiscales	12
<b>LE GE : UNE OPPORTUNITE POUR LA DYNAMIQUE TERRITORIALE DE L'EMPLOI</b>	<b>14</b>
Zoom sur la réforme des rythmes scolaires et éducatifs	14
<i>Entretien avec Marie Devaud, Directrice GE Profession Sport &amp; Loisirs Poitou-Charentes</i>	17
<b>GE et territoires : pour des solutions innovantes</b>	<b>18</b>
<i>Entretien avec Alain Graillot, Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Bourgogne</i>	19
<i>Entretien avec :</i>	
<i>Michel Roubelet, Fédération française de tennis, Ligue régionale Midi-Pyrénées et</i>	
<i>Carl Orbach, Responsable du Centre de ressources des GE associatifs de Midi-Pyrénées</i>	21
<b>CLÉS DE RÉUSSITE POUR CRÉER OU REJOINDRE UN GE</b>	<b>23</b>
<b>Pour aller plus loin</b>	<b>25</b>

---

**Les groupements d'employeurs du secteur non marchand - Les Repères de l'Avise, sept 2014**

**Directrice de publication :** Cécile Leclair

**Comité éditorial :** Frédéric Steinberg, Anne-Cécile Denis, Hector Hubert, Karim Zerguit

**Rédaction :** Hector Hubert

**Maquettage :** Laurence Derrieu et Nadège Rodrigues

*Merci à Cyrielle Berger (CRGE Poitou-Charentes), Jean Dalichoux (cabinet Asparagus) et François Goizin (Direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative) pour leur contribution active dans la réalisation de cette publication.*

© Avise tous droits réservés – Septembre 2014

# INTRODUCTION

Association d'employeurs dont le but est de consolider des temps partiels, le groupement d'employeurs (GE) est un outil historiquement dédié aux entreprises du secteur marchand qui vise notamment à optimiser leurs temps de travail selon leurs besoins et leur capacité d'embauche. Aujourd'hui, il peut également être mis en place par des associations qui choisissent de se regrouper entre elles ou éventuellement avec des collectivités territoriales (CT) ou groupements de collectivités territoriales (intercommunalités), pour consolider leur fonction employeur.

*Le GE 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 le même temps, les associations sont de plus en plus sollicitées dans un rôle d'animation territoriale, notamment par les collectivités territoriales.

La réforme des rythmes scolaires et éducatifs ouvre, par ailleurs, un champ nouveau pour un partenariat entre associations et collectivités territoriales. Cette réforme prévoit des nouveaux temps d'activités périscolaires, dont l'organisation relève de la responsabilité des collectivités territoriales (sans obligation de mise en place).

Pour les deux premières années de mise en œuvre complète de la réforme (années scolaires 2014-2015 et 2015-2016), l'État a néanmoins prévu un fonds d'amorçage, afin d'accompagner financièrement les communes éligibles dans la mise en place de ces temps d'animation.

Certaines associations, notamment celles des secteurs du sport ou de l'animation socio-culturelle sont en mesure de proposer des activités pertinentes pour ce temps périscolaire.

*La mise en place de GE, regroupant en leur sein collectivités territoriales et associations, peut constituer une solution pour des temps d'activités périscolaires de qualité.*

Les collectivités de taille moyenne peuvent ainsi trouver dans une telle mutualisation les moyens de diversifier les activités proposées. Pour les associations, un tel partenariat devrait permettre de sécuriser leur fonction employeur, en s'investissant de manière régulière et pérenne sur des activités similaires à celles qu'elles ont l'habitude de mettre en place.

Bien qu'encadrée, la possibilité pour les collectivités territoriales d'être membres adhérents d'un GE est introduite par la loi du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux et confirmée depuis par la loi Cherpion de 2011.

*Par ailleurs, le GE s'envisage comme une réponse à la mutualisation de la fonction employeur, rendue nécessaire dans un contexte de raréfaction des subventions publiques.*

La révision récente de la géographie prioritaire de la politique de la Ville (baisse du nombre de quartiers identifiés Politique de la Ville), effective à partir de 2015, risque de compliquer le fonctionnement budgétaire des associations situées dans ces quartiers.

En effet, une étude de l'Acisé de janvier 2014 montre que les subventions « Politique de la Ville » constituent une part non négligeable du budget de ces associations, qui sont pour la plupart des employeurs (à près de 90%)<sup>1</sup>.

De plus, la loi de sécurisation de l'emploi, promulguée en juin 2013, instaure une durée hebdomadaire minimale de travail de 24 heures. Cette disposition constitue une opportunité pour les GE dont le métier consiste justement à développer des temps complets.

Réalisée dans le cadre d'un partenariat entre le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et l'Avise, cette publication a pour vocation de fournir les informations essentielles à la compréhension d'un groupement d'employeurs afin de susciter un intérêt pour sa mise en œuvre de la part des acteurs concernés.

Elle s'adresse principalement aux dirigeants associatifs s'interrogeant sur leur fonction employeur, aux professionnels de l'accompagnement qui ne seraient pas encore familiers de l'outil et aux collectivités territoriales qui cherchent des réponses pour la mise en place de partenariats efficaces sur leur territoire.

---

<sup>1</sup> Les études de l'Acisé, Repères, *Les associations dans la politique de la Ville*, N°006, janvier 2014.



# GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

L'objet de cette publication concerne principalement les groupements d'employeurs (GE) regroupant des associations. Néanmoins, les règles de fonctionnement et d'encadrement des GE ne diffèrent pas sensiblement selon leur présence ou non au sein du secteur marchand. Les enjeux et opportunités ne sont toutefois pas les mêmes.

### Une relation triangulaire

Le groupement d'employeurs (GE) est une structure ad hoc, réunissant différents employeurs qui font le choix de partager des salariés qu'ils n'auraient pas nécessairement la possibilité d'embaucher seuls.

**Le GE permet une mutualisation des différents temps partiels proposés par les employeurs membres**, offrant ainsi aux salariés un temps de travail complet.

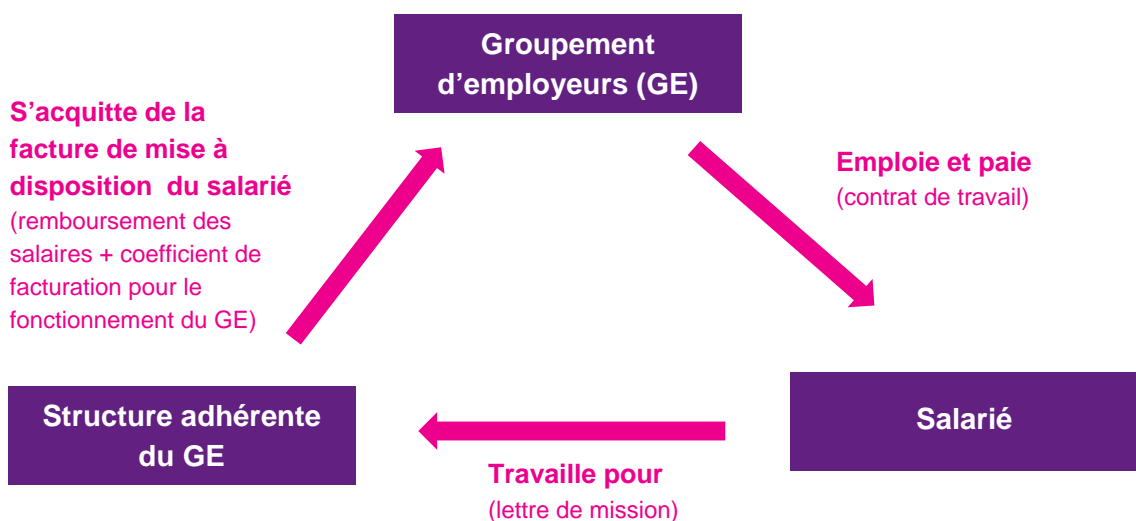
Concrètement, un salarié peut être amené, lors d'une même semaine, à travailler cinq heures dans une structure, dix heures dans une autre, quinze heures dans une autre et encore cinq heures dans une dernière structure.

L'enjeu consiste à offrir aux salariés des postes de travail stables (les GE ont pour objectif de proposer des CDI), tout en s'adaptant aux besoins des structures adhérentes.

Un GE peut constituer une entité physique lorsque des permanents sont embauchés pour gérer le groupement en lui-même. Parfois, la gestion est assurée par un ou plusieurs salariés d'un des adhérents du GE, voire par des bénévoles, dans le cas de GE de petite taille regroupant des associations.

**La base de fonctionnement d'un GE se définit selon la relation triangulaire entre :**

- les salariés (qui sont employés du GE)
- les structures membres (qui sont adhérentes du GE) et
- le GE lui-même.



---

## Rôles des différents acteurs

---

Le rôle de chacun des acteurs au sein du GE correspond aux actions suivantes :

### Le groupement d'employeurs

- Recrute les salariés
- Rémunère les salariés
- Assure la gestion administrative des emplois
- Évalue les besoins en main d'œuvre des adhérents
- Gère l'organisation des mises à disposition (planning, suivi des heures réalisées etc.)
- Facture aux adhérents le coût de la mise à disposition
- Assure le suivi et l'évolution des salariés en fonction de leurs attentes et des besoins des adhérents

### Les membres utilisateurs

- Adhèrent au GE
- Règlent leur cotisation annuelle
- Estiment leur besoin de main d'œuvre
- Mettent en œuvre les conditions d'exécution du travail
- S'acquittent de la facture de mise à disposition

### Les salariés

- Sont employés par le GE
- Interviennent au sein des structures adhérentes
- Participent à la définition de leur poste

---

## Fonctionnement d'un GE

---

### Contractualisation avec le salarié

Le contrat de travail est signé entre le salarié et le GE.

Une convention de mise à disposition (non obligatoire mais nécessaire) est signée entre le GE et la structure utilisatrice.

Une lettre de mission est transmise au salarié par la structure utilisatrice.

L'employeur demeure le GE, ce qui signifie que le contrat de travail du salarié est signé entre ce dernier et le GE.

**Il s'agit d'un contrat de travail classique, qui doit néanmoins comporter quelques informations complémentaires :**

- les conditions d'emploi et de rémunération
- la qualification professionnelle du salarié
- la liste des utilisateurs potentiels (c'est-à-dire les membres du GE au sein desquels le salarié peut être amené à travailler) et
- les lieux d'exécution du travail.

### Les obligations de l'employeur

Les obligations d'employeur classiques (gestion administrative du salarié, médecine du travail, sanctions éventuelles) sont la responsabilité du GE.

Les obligations d'employeur qui ont trait à l'activité et aux compétences du salarié sont également à la charge du GE, mais doivent faire l'objet d'un **dialogue constructif avec les structures utilisatrices (rémunération, plan de formation, gestion des congés)**.

### Les conditions d'exécution

La structure utilisatrice est quant à elle responsable des conditions d'exécution du travail, c'est-à-dire qu'elle doit **assurer au salarié un environnement de travail qui lui permette d'effectuer pleinement et sans risque son activité** (hygiène et sécurité, fourniture des équipements).

Lorsqu'il est mis à disposition, le salarié fait par ailleurs entièrement partie des effectifs de la structure utilisatrice et doit donc exercer son activité dans les mêmes conditions que les autres salariés hors GE (si la structure en comprend). Cela signifie que le salarié dispose des mêmes avantages - et notamment des mêmes conditions de rémunération et d'épargne salariale - que les autres salariés employés en propre par la structure.

## La gouvernance

La gouvernance du GE est également un élément important à structurer lors de la constitution de celui-ci. En effet, le GE est constitué sous la forme d'une association, dont les structures utilisatrices sont les membres.

Le GE n'est donc pas une structure extérieure, sans aucun pilotage mené par ses structures utilisatrices. Au contraire, ce sont elles qui dirigent le GE, selon les modalités classiques du fonctionnement associatif : élection d'un bureau, d'un président, tenue d'une assemblée générale etc.

---

## Avantages du GE pour les différentes parties

---

La mise en place d'un GE offre différents avantages aux deux principaux acteurs concernés : les salariés et les structures utilisatrices (membres du GE).

### Pour les salariés

#### **Un temps de travail sécurisé et consolidé.**

Les GE ont pour vocation de privilégier le recours au CDI, afin de proposer un contrat sécurisé à leurs salariés. Ainsi, ils construisent au maximum les temps de travail des salariés en consolidant les différents temps partiels effectués pour les structures utilisatrices, afin de proposer des temps complets aux salariés.

#### **Un accès simplifié à son employeur.**

Les salariés d'un GE signent un contrat de travail unique, perçoivent une rémunération régulière et n'ont pas besoin de traiter avec des interlocuteurs différents pour régler des problèmes relatifs à leur emploi.

#### **Une évolution professionnelle facilitée.**

En stabilisant la relation avec son employeur, le salarié peut bénéficier d'un accès facilité à la formation, peut mieux concevoir son projet

professionnel dans la durée et peut diversifier ses activités selon les structures membres du GE.

### Pour les structures utilisatrices

**Faciliter la gestion de l'emploi à temps partiel** au sein de la structure.

**Disposer d'un cadre législatif rassurant et sécurisé** permettant la mise à disposition de main d'œuvre (le prêt de main d'œuvre réalisé dans d'autres conditions comprend des risques juridiques importants).

**Adapter ses effectifs** du mieux possible à son activité.

**Disposer d'un acteur conseil sur les aspects emploi et RH** (le GE peut également être amené à remplir ce rôle, s'il en a les moyens et si les besoins des structures utilisatrices le justifient).

## FOCUS

### ASPECTS POSITIFS pour les collectivités territoriales

Par ailleurs, les acteurs institutionnels du territoire du GE, tels que les collectivités territoriales, peuvent également y trouver des aspects positifs :

→ **Pour mettre en place une politique durable de l'emploi**, en s'appuyant sur un outil tel que le GE.

→ **Pour maintenir l'emploi sur un territoire**, en particulier pour un secteur associatif à l'équilibre économique fragile, mais dont les activités demeurent essentielles pour la préservation d'un lien social.

→ **Pour structurer des filières d'activités**, comme celles du sport et de l'animation qui ont des besoins de professionnalisation et qui peuvent participer pleinement à un projet de développement de territoire (comme par exemple dans le contexte de la réforme des rythmes scolaires et éducatifs).

## Différents types de GE

En fonction des profils des structures membres et des objectifs recherchés, différents types de GE peuvent exister selon l'activité exercée pour la mise à disposition. Dans le secteur associatif, on peut retrouver :

### Des GE mono sectoriels

Les membres du GE sont issus du même secteur d'activité (ex : le sport).

### Des GE multisectoriels

Plusieurs secteurs d'activité sont représentés par les différents membres du GE.

### Des micro-GE

Ce sont des GE n'embauchant qu'une, deux ou trois personnes, généralement sur une même activité et avec un nombre restreint de structures adhérentes (les GE du secteur du tennis sont nombreux à fonctionner sur ce modèle).

### Autres types de GE

Une autre typologie de GE peut s'effectuer selon les services proposés aux structures adhérentes. Cette typologie prend en compte le métier des professionnels mis à disposition. Ainsi, la distinction entre fonctions support et fonctions d'animation permet, par exemple, d'identifier le cœur d'activité d'un GE.

#### FOCUS

##### REFORME des rythmes scolaires et éducatifs

Dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires et éducatifs, les GE qui assurent des fonctions d'animation proposent des services intéressants pour les collectivités dans la mise en place des temps d'activités périscolaires.

En effet, ces GE embauchent par exemple des éducateurs sportifs ou des animateurs socioculturels, disposant des qualifications professionnelles nécessaires pour proposer une animation sécurisée et de qualité.

## Particularités juridiques

### Statut

Légalement, un GE ne peut être constitué que sous une forme associative (loi 1901) ou de société coopérative. Dans les faits, les GE sont très souvent des associations.

Comme toute association, le GE doit être déclaré en préfecture et doit y déposer ses statuts. De plus, en raison de sa qualité d'employeur, le GE doit également être déclaré à l'Inspection du travail ou à la DIRECCTE, selon le type de convention collective choisie. En effet, il est impératif pour un GE, à sa création, de s'inscrire dans le cadre d'une seule convention collective.

### Convention collective

#### Cas où les adhérents appliquent déjà la même convention collective.

Si tous les adhérents du GE appliquent déjà une seule et même convention collective, le GE doit obligatoirement appliquer également cette convention collective (ex : tous les adhérents sont des associations sportives, appliquant la convention collective du sport, le GE doit donc appliquer la convention collective du sport). Dans ce cas, le GE doit informer l'Inspection du travail de son existence et de son champ d'intervention.

#### Cas où les adhérents relèvent de conventions collectives différentes.

En revanche, si les adhérents du GE relèvent de conventions collectives différentes, le GE doit choisir la convention collective qu'il souhaite appliquer. Les critères de choix sont libres (convention collective de la majorité des membres, du membre susceptible d'utiliser le plus le GE etc.), mais ce choix doit être indiqué à la DIRECCTE. Cette dernière dispose d'un mois pour s'opposer au choix de la convention collective.



## FOCUS

**Groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)**

Certains GE possèdent, par ailleurs, le label GEIQ (groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification).

Ces GE, relevant du champ de l'insertion par l'activité économique, ont pour vocation d'offrir des parcours d'insertion vers l'emploi à des personnes en rupture avec le marché du travail.

L'activité de partage de main d'œuvre demeure identique à celle d'un GE classique, en s'appuyant néanmoins sur des personnes en difficulté d'accès à l'emploi. L'objectif est de faciliter le processus de retour à l'emploi de ce public, ce qui entraîne des modalités particulières pour la gestion du GE (ex : focus particulier sur le temps de formation, recours au contrat de professionnalisation, recours à d'autres contrats spécifiques etc.).

Le label GEIQ est délivré par le Comité national de coordination et d'évaluation des GEIQ (CNCE-GEIQ).

## Conditions légales de la participation des collectivités territoriales à un GE

Depuis la loi du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux, les collectivités territoriales peuvent faire partie d'un GE au titre de membres adhérents.

Du fait d'un encadrement strict des conditions d'embauche de personnel par les collectivités territoriales, la participation de celles-ci à un groupement d'employeurs demeure soumise à certaines conditions.

Depuis 2005, ces conditions se sont néanmoins assouplies, notamment avec la loi Cherpion du 28 juillet 2011 (loi n°2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels).

**Ainsi, selon les conditions légales en vigueur, la participation des collectivités territoriales à un GE doit respecter les quatre points suivants.**

**1.** Les collectivités territoriales, groupements de collectivités territoriales et les établissements publics en émanant ne peuvent pas compter pour plus de la moitié des membres du groupement.

Cela signifie que pour un GE de 10 membres dont 5 collectivités, il n'est pas possible d'accueillir une sixième collectivité (à moins que l'entrée de cette collectivité s'accompagne d'une autre entrée d'un membre relevant du droit privé).

**2.** « Les tâches confiées aux salariés du groupement mis à disposition d'une collectivité territoriale ne peuvent constituer l'activité principale du groupement ».

Cela signifie que les collectivités ne peuvent pas être les seules utilisatrices des salariés du GE. Ces derniers doivent donc également intervenir au sein des autres structures membres du GE (représentant au minimum la moitié des membres du groupement, cf. point précédent).

**3.** « Le temps consacré par chaque salarié aux tâches effectuées pour le compte des collectivités territoriales adhérentes ne peut excéder, sur l'année civile, la moitié de la durée du travail contractuelle ou conventionnelle ou, à défaut, légale, calculée annuellement ».

Dans la continuité des points précédents, cela signifie que le temps de travail annuel d'un salarié du GE ne doit pas être composé pour plus de la moitié d'heures de mise à disposition au profit des collectivités territoriales membres du groupement.

4. Désormais, les tâches confiées aux salariés du GE pour le compte d'une collectivité territoriale peuvent s'exercer dans tous les cadres d'embauche d'une collectivité.

Il n'y a pas de restriction sur l'activité confiée aux salariés du GE (auparavant, ces derniers ne pouvaient intervenir que dans le cadre d'un service public industriel et commercial ou alors sur des activités d'entretien d'espaces verts ou d'espaces publics).

---

## Particularités économiques

---

### Le principe de la non-lucrativité

Un des principes fondateurs de la constitution d'un GE consiste en un fonctionnement économique basé sur la non-lucrativité.

Ce principe est affirmé par une double injonction qui illustre bien son importance fondatrice pour l'identité de l'outil GE.

D'une part, le statut associatif (loi 1901), choisi à la création d'un GE, implique cette dimension non-lucrative.

D'autre part, le principe est également rappelé dans la loi, via l'article L1253-1 du Code du Travail : « [...] les groupements mentionnés au présent article ne peuvent se livrer qu'à des opérations à but non-lucratif ».

En effet, le prêt de main d'œuvre est une pratique très encadrée par la loi, fortement condamnée si elle ne s'exerce pas selon des conditions de non-lucrativité (sauf pour le cas des entreprises de travail temporaire, reconnues comme telles).

**Les membres du GE s'accordent sur un projet commun. Celui-ci implique une mutualisation qui intervient en réponse à des besoins de partage du temps de travail, et non comme une activité commerciale liée au temps partiel.**

Cependant, le principe de non-lucrativité ne signifie pas que le recours à un groupement d'employeurs est économiquement neutre pour les membres du GE. Ces derniers doivent effectivement assumer les frais de gestion et de fonctionnement du GE (rémunération des permanents s'ils existent, frais logiciels, location de bureaux etc.).

Les salaires de la mise à disposition sont ainsi facturés par le GE à ses membres utilisateurs, majorés d'un coefficient de refacturation (supérieur à 1) qui permet de financer ces frais de gestion.

**Le recours à un GE coûte donc plus cher à une structure que l'embauche directe d'un salarié.**

Le recours à un GE, intervenant en réponse à des besoins de travail à temps partiel, ne se situe pas dans une logique de baisse du coût du travail, mais bien dans un projet commun de mutualisation.

On notera cependant que l'État ou les Régions conditionnent bien souvent leurs aides au fait que ces emplois correspondent à des temps pleins (ou se rapprochent le plus possible du temps plein). Cela permet aux GE de pouvoir accéder à des aides publiques, et a pour conséquence de réduire les coûts pendant la durée de l'aide.

### Le principe de la solidarité entre les membres

Les GE se caractérisent par un autre principe fort : celui de la solidarité entre les membres. Cela signifie que l'ensemble des membres du GE sont solidaires les uns des autres pour le règlement des dettes à l'égard des salariés et des organismes créanciers de cotisations obligatoires.

Ce principe peut être perçu comme un frein à l'adhésion pour certaines structures ; il demeure néanmoins bien encadré :

**1. La solidarité des dettes ne porte que sur les créances dues aux salariés et aux organismes créanciers de cotisations obligatoires.** De plus, cette solidarité n'intervient que dans le cas où l'entité GE elle-même ne peut pas payer.

#### À SAVOIR

En aucun cas les structures membres du GE ne sont redevables de l'ensemble des dettes d'une structure membre dont la situation financière individuelle est défailante. Toutefois, si l'une des structures constitutives du GE n'est plus en mesure de rembourser les mises à disposition dont elle a bénéficié, et que le GE lui-même n'est pas en mesure de payer les salariés mobilisés (ainsi que les cotisations obligatoires afférentes), les autres structures doivent effectivement s'organiser pour régler ces salaires à la place du groupement d'employeurs.

**2. Il est possible de constituer un fonds de réserve,** alimenté au fur et à mesure par les structures membres, afin de pallier une défaillance éventuelle de la part du GE.

**3. Les modalités de la solidarité entre les membres peuvent être définies dans les statuts ou le règlement intérieur du GE.**

Cela peut permettre d'établir des règles de solidarité en fonction de critères à déterminer (capacité financière des différentes structures, prorata du recours aux salariés du GE etc.). De plus, lorsque des collectivités sont membres du GE, il est possible de moduler spécifiquement leur intervention financière en cas de défaut de paiement des salaires et des cotisations obligatoires (cet aspect pouvant cependant freiner l'engagement des collectivités au sein d'un GE).

#### EN RESUME

Il convient de rappeler que la solidarité entre les membres fait partie de l'identité même de l'outil GE.

En effet, s'engager dans un GE suppose un projet commun fort de mutualisation et d'échange. La solidarité entre les membres est un garant de cette identité commune, inscrivant les structures adhérentes comme de véritables membres du GE.

### BUDGET TYPE d'un groupement d'employeurs

#### CHARGES

- Salaires et charges sociales des salariés mis à disposition
- Formation et frais de déplacement des salariés mis à disposition
- Salaires des permanents
- Formation et frais de déplacement des permanents
- Moyens généraux (outils informatiques, fournitures etc.)
- Assistance comptable
- Loyer

#### PRODUITS

- Facturation des mises à disposition (comprenant la participation des adhérents aux frais de gestion)
- Cotisations des adhérents
- Subventions et aides publiques

## Dispositions fiscales

En principe, les associations relevant de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 ne sont pas soumises aux impôts commerciaux : Taxe sur la valeur ajoutée (TVA), Impôt sur les sociétés (IS) et Contribution économique territoriale (CET).

Toutefois, les groupements d'employeurs (GE), bien que la plupart du temps constitués sous forme associative, sont de par leur objet (la mise à disposition est une activité qui concurrence le secteur commercial) et de par leur fonctionnement (ils exercent selon des modes de gestion similaires à ceux des entreprises commerciales) considérés comme exerçant une activité lucrative.

**Les GE se situent donc dans le champ d'application des impôts commerciaux et, sauf cas particulier, ils ne bénéficient pas d'exonérations particulières.**

### La TVA

L'assujettissement d'un GE à la TVA dépend du statut fiscal de ses membres.

Les GE composés exclusivement de membres exonérés de la TVA ne sont pas redevables de cette dernière<sup>2</sup>. Sont considérés comme exonérés, les adhérents dont le chiffre d'affaires commercial ne dépasse pas 20% du chiffre d'affaires total (cette règle des 20% concerne les adhérents du GE et non le GE lui-même).

En revanche, si un GE est composé d'au moins un adhérent soumis à TVA, il doit facturer de la TVA à tous ses adhérents. C'est le principe de la contamination fiscale.

Un GE soumis à TVA peut ne pas facturer de TVA à un adhérent non soumis à TVA à condition de lui facturer la mise à disposition à prix coûtant

<sup>2</sup> Article 261 B du Code Général des Impôts

(salaire + charges sociales + frais de déplacement), donc sans participation aux frais de gestion.

### Franchise en base de TVA

La franchise en base est un dispositif qui dispense les entreprises en général et donc certains GE également de la déclaration et du paiement de la TVA sur les prestations ou ventes qu'elles réalisent. Ce régime fiscal s'applique aux entreprises et aux GE dont le chiffre d'affaires de l'année précédente n'a pas dépassé le seuil de 32 600 € pour les prestations de services vendues à leurs adhérents (la mise à disposition et le conseil en matière d'emploi et de ressources humaines).

→ Les entreprises/GE qui relèvent de la franchise en base doivent facturer leurs prestations en hors taxe.

### L'impôt sur les sociétés

Parce qu'ils exercent une activité à caractère lucratif, les groupements d'employeurs sont imposables à l'impôt sur les sociétés.

Cette règle s'applique que le GE soit ou non assujetti à la TVA.

Les GE peuvent bénéficier du taux d'imposition sur les sociétés minoré (15%)<sup>3</sup>.

### La contribution économique territoriale

Les associations à but non lucratif, régies par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, ne sont pas en principe soumises à la Contribution économique territoriale (CET) perçue par les collectivités territoriales et qui est, en fait, l'ancienne taxe professionnelle.

Cette règle présente néanmoins quelques exceptions.

<sup>3</sup> Ce taux d'applique selon deux conditions ; le chiffre d'affaires HT est inférieur à 7 630 000 € et le bénéfice est inférieur à 38 120 € par période de douze mois (la fraction excédentaire étant imposée au taux normal de 33,1/3%).

→ En raison de leur soumission aux impôts commerciaux, tous les GE sont éligibles à la CET.

Le fait de ne pas être assujetti à la TVA n'exonère pas de CET.

### La taxe sur les salaires

Si un GE est exonéré de la TVA, il est alors redevable de la taxe sur les salaires.

Celle-ci est calculée sur les rémunérations versées au cours de l'année par application d'un barème progressif.

Cependant, en sa qualité d'association loi 1901, il bénéficie d'un abattement sur cette taxe (6 000 € avant 2014, environ 20 000 € à compter de 2014).

**La fiscalité des GE est un sujet complexe et évolutif. Il convient, pour chaque porteur de projet, de se rapprocher des autorités compétentes en la matière, et de consulter les professionnels de l'accompagnement sur le sujet.**



## LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS : UNE OPPORTUNITÉ POUR LA DYNAMIQUE TERRITORIALE DE L'EMPLOI

Les groupements d'employeurs (GE) du secteur associatif constituent par essence des acteurs intéressants pour l'animation d'un territoire. En effet, le concept du GE s'inscrit dans une logique de mutualisation, réunissant des partenaires évoluant sur un même secteur géographique. Dans les territoires ruraux, la problématique du maintien de l'emploi s'affirme également comme un enjeu majeur pour les années à venir.

Les GE, notamment ceux du secteur associatif, peuvent s'affirmer comme des partenaires pertinents pour les collectivités territoriales à la recherche d'une animation sociale, culturelle ou sportive de leur territoire. Une des opportunités de développement pour ce partenariat, et donc pour les GE du secteur associatif, est la réforme des rythmes scolaires et éducatifs.

---

### Zoom sur la réforme des rythmes scolaires et éducatifs

---

#### Présentation de la réforme

La réforme des rythmes scolaires et éducatifs, appliquée par certaines communes dès la rentrée 2013, et obligatoire à partir de la rentrée 2014, réintroduit la semaine de quatre jours et demi. La demi-journée supplémentaire s'effectue le mercredi matin, sauf pour les communes demandant expressément un temps scolaire le samedi matin.

L'idée de cette réforme est d'augmenter le temps de présence des élèves aux moments où leur attention est la plus forte (le matin), notamment pour les apprentissages fondamentaux.

Cette restructuration du temps scolaire s'accompagne de la mise en place d'activités périscolaires, dont l'objectif est de faciliter l'accès des enfants à des activités sportives, culturelles ou artistiques.

**Au niveau local, ce sont les collectivités territoriales qui ont la responsabilité de la mise en place des activités périscolaires (sans obligation de mise en place), potentiellement en lien avec les acteurs du territoire.**

Dans certains territoires, les collectivités disposent des ressources suffisantes, en termes d'infrastructure et de personnel, pour assumer quasiment seules la mise en place des activités périscolaires.

Néanmoins, dans la plupart des territoires, les collectivités territoriales ont besoin de mobiliser les autres acteurs en présence, et notamment les associations qui sont nombreuses à proposer des activités culturelles, sportives ou artistiques.

Afin de formaliser un projet commun à l'ensemble du territoire et permettant de mieux organiser la continuité des temps des enfants, une collectivité peut choisir de réaliser un Projet éducatif territorial (PEdT).

**Ce dispositif permet, entre autres, d'associer l'ensemble des parties prenantes à la mise en place de ces activités**, tout en formalisant le cadre d'intervention des acteurs qui se situent en complémentarité du service public de l'éducation.

### Quels sont les besoins en ressources et compétences ?

Clubs sportifs, écoles de musique, associations de théâtre ou de danse, de peinture, Maisons des jeunes et de la culture, mouvements d'éducation populaire... les associations qui proposent des activités pouvant correspondre aux besoins des collectivités territoriales (CT) sont nombreuses.

Souvent, ces associations s'appuient en partie sur des personnes bénévoles, pour leur fonctionnement en propre.

Pour une intervention en milieu scolaire, ces associations pourraient également recruter des personnes salariées. En effet, afin de se conformer aux exigences réglementaires de qualification des intervenants (bénévoles ou salariés), le recrutement ou le recours à des animateurs qualifiés peut s'avérer nécessaire (dans le cadre d'un « accueil collectif de mineurs » ou pour des activités physiques et sportives, par exemple).

De plus, afin de construire des temps de travail consolidés, les salariés peuvent se partager entre l'animation des activités périscolaires et des activités proposées en propre par l'association (ex : sur des temps extrascolaires).

Les besoins en compétences sont particulièrement prégnants au sein des collectivités rurales qui ne disposent pas nécessairement du personnel qualifié suffisant. De même, ces collectivités n'ont pas forcément les moyens de recruter du personnel éducatif, et a fortiori de proposer à ce personnel un temps de travail complet. Le recours à un GE peut donc intéresser ce type de collectivités.

### **Ainsi, le GE peut constituer une solution pertinente pour répondre à ces enjeux.**

Les associations et les collectivités deviennent membres du GE et emploient, chacun selon leurs besoins, les salariés du GE (ex : des animateurs socioculturels ou des éducateurs sportifs).

Pour autant, il convient d'être vigilant quant au cadre juridique d'un tel groupement, afin de respecter l'encadrement de la participation des collectivités territoriales à un groupement d'employeurs.

## EXEMPLE

**LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS (GE) VAL DE BOUTONNE**

**Le GE Val de Boutonne a été chargé par la communauté de communes du Val de Boutonne de coordonner la mise en place des activités périscolaires dans cinq écoles différentes.**

- Le GE Val de Boutonne dispose de 6 salariés (dont le coordinateur du GE qui est également mis à disposition) pour mettre en place des activités variées : sport, cirque, jardinage, calligraphie, peinture, chant etc. Certaines activités sont mises en place par des intervenants extérieurs, bénévoles ou prestataires. Les activités sont gratuites mais non obligatoires.
- Le GE a mis en place ces activités, en partenariat avec la collectivité.
- Selon Mohamed Tlili, coordinateur, « *la mise en œuvre a été complexe au départ, en raison des problèmes d'organisation et d'un temps nécessaire de coordination avec les enseignants. Le partenariat a permis à chaque commune de mettre à disposition du GE un de ses propres salariés. Cela a, par exemple, initié un cycle d'activités sur la cuisine dans une école, animé directement par le cuisinier de l'école.* » L'enjeu pour les collectivités est donc de se saisir de cette réforme pour proposer des activités innovantes, avec un intérêt pédagogique fort pour les enfants.
- Au total, le GE regroupe 18 adhérents, dont 15 associations sportives, un Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), une maison familiale et rurale et la communauté de communes du Val de Boutonne.
- Les salariés interviennent donc dans ces différentes structures. Par exemple, une des salariées du GE partage son emploi du temps hebdomadaire entre 12 heures d'activité physique adaptée (APA), 10 heures de gym et le reste consacré au développement du poste d'APA.

**La réforme des rythmes scolaires a donc été une opportunité intéressante pour ce GE**, malgré le délai initial de coordination nécessaire pour l'organisation même des activités. La limite légale en matière de participation des collectivités territoriales au GE peut notamment constituer une contrainte, car cela suppose une activité de mise à disposition conséquente du côté associatif, en termes de temps de travail. Or, le secteur associatif se situe actuellement dans une phase compliquée d'un point de vue financier. Selon Mr Tlili, « *l'enjeu principal pour les GE concerne justement cet équilibre financier à trouver.* »

### Quelle mise en œuvre concrète ?

La réforme des rythmes scolaires et éducatifs constitue une opportunité intéressante pour le développement des GE du secteur non marchand. Il convient cependant d'être vigilant sur la mise en œuvre.

En effet, il s'agit d'une réforme complexe, avec des différences territoriales dans la gestion des temps de l'enfant.

**Le rôle du GE n'est pas prioritairement d'assister la collectivité dans l'organisation globale des temps périscolaires, mais bien de répondre à ses besoins en main d'œuvre.**

Selon différents experts, il est donc préférable, pour les collectivités, de travailler avec des GE déjà constitués, ayant fait preuve de leur solidité et disposant d'une certaine expérience de la mise à disposition.

En effet, construire un GE uniquement à partir de la mise en place des activités périscolaires apparaît plus risqué, notamment en raison des dispositions légales limitant la participation des collectivités territoriales à la moitié des membres d'un GE.



### À SAVOIR

**La réforme des rythmes scolaires et éducatifs constitue davantage une opportunité de développement pour les GE, plutôt qu'une opportunité de création.**

Néanmoins, dans certains territoires dépourvus de l'outil, il est possible que des démarches de création de GE soient entreprises. Dans ce cas, il convient d'adopter une démarche globale à l'échelle du territoire, avec l'ensemble des acteurs susceptibles d'être intéressés, afin d'étoffer la seule mise à disposition en lien avec les activités périscolaires.

 **Entretien avec Marie Devaud,**  
Directrice GE Profession Sport & Loisirs Poitou-Charentes

#### **Intervenez-vous dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires ?**

Nous nous sommes rapidement positionnés au départ, notamment en lien avec la mise en œuvre des emplois d'avenir. La problématique des besoins en compétences se pose plus fortement dans le milieu rural, à la différence des grandes villes qui peuvent mobiliser du personnel qualifié.

En effet, une des contraintes importantes des secteurs du sport et des loisirs réside dans la réglementation complexe à appréhender pour l'encadrement des activités et des métiers (diplômes).

#### **Quel est l'avantage pour les collectivités de s'adresser à un groupement d'employeurs pour la mise en place des activités périscolaires ?**

Avant tout, il s'agit d'encadrer juridiquement et de sécuriser la mise à disposition. Le lien entre associations et collectivités sur le prêt de main d'œuvre n'est pas toujours très clair, avec des associations qui se perdent dans ce qu'elles

doivent tarifier à la collectivité, qui elle-même leur verse des subventions. Certaines situations révèlent de grands risques juridiques et, si un problème surgit, l'ensemble des parties peut s'exposer à des contentieux importants (concernant les assurances, le cadre de la mise à disposition etc.). Aussi bien pour les collectivités que pour les salariés, la sécurisation de l'emploi doit être prioritaire, ce que permet le recours à un GE.

Par ailleurs, avec l'obligation de recruter sur un temps minimum de 24 heures, passer par un groupement d'employeurs permet de proposer aux salariés des compléments de temps de travail plus facilement. Il s'agit là d'un avantage en termes de cohérence territoriale également. Il peut effectivement être intéressant, pour les enfants et pour les parents, de retrouver le même animateur à la garderie, dans le cadre des activités périscolaires, puis dans son club sportif le mercredi après-midi.

Enfin, le GE permet la mise en place de vraies actions de formation, ce qui constitue par exemple un des enjeux concernant les emplois d'avenir.

#### **Comment réagissent les collectivités ?**

Elles ne se positionnent pas très rapidement sur la mise en œuvre opérationnelle. En revanche, elles sont intéressées par l'outil. Depuis les élections municipales de mars 2014, les sollicitations s'accroissent.

Celles qui ont déjà franchi le cap sont principalement celles qui étaient déjà équipées et qui n'ont donc pas forcément besoin de nous.

#### **Quelle est votre démarche dans le travail avec les collectivités ?**

Nous procédons par étape. La première consiste à transmettre à la collectivité un tableau dans lequel elle doit recenser l'ensemble de ses besoins. Souvent, elles ont une démarche assez directe en nous demandant : « quels intervenants avez-vous à nous proposer ? ». Pour nous, il est toutefois important de partir de

leurs besoins, ce sont elles qui décident du projet éducatif.

Ensuite, nous travaillons sur le maillage territorial, afin de faire en sorte que les acteurs de proximité se rencontrent. Notre rôle peut être aussi de proposer des activités innovantes à la collectivité, notamment sur des interventions ponctuelles. Par exemple, nous travaillons actuellement, en lien avec notre Fédération Nationale, à la mise en œuvre d'interventions axées sur la santé, le bien-être ou la citoyenneté et le secourisme. L'idée est là de pouvoir proposer des compétences particulières, qui peuvent diversifier les activités proposées d'une part, et augmenter le temps d'emploi des professionnels du secteur d'autre part.

#### **L'encadrement de la participation des collectivités à un GE constitue-t-il un frein pour vous ?**

Dans l'immédiat pas vraiment, car en ce qui nous concerne nous sommes encore loin de la limite. Cependant, comme tout cadre, il est très possible que cela devienne un frein à moyen terme, notamment si les groupements d'employeurs sont de plus en plus mobilisés sur ces questions.

Aujourd'hui, ce cadre a plutôt l'avantage de sécuriser l'adhésion des collectivités aux groupements d'employeurs, qui lorsque leur taille est conséquente, peuvent organiser la solidarité de leurs adhérents. Les collectivités peuvent alors trouver dans l'adhésion au groupement d'employeurs, une solution sécurisée et maîtrisée de soutien à l'emploi associatif local et tout en complétant les temps d'emplois associatifs, répondre à leur propre besoin de main d'œuvre.



## **GE et territoires : pour des solutions innovantes**

### **Réussir le partenariat avec les collectivités territoriales**

Au-delà de la réforme des rythmes scolaires et éducatifs, l'outil GE apparaît intéressant pour le rôle qu'il est susceptible de jouer sur un territoire.

En effet, les GE sont de véritables animateurs du territoire en termes d'emploi, puisqu'ils permettent, via la consolidation des temps de travail, une certaine mise en réseau des opportunités pour les travailleurs. Ce sont donc des outils à mobiliser pour les collectivités territoriales (CT), dans un rôle de **partenaire pour la construction d'un bassin d'emploi cohérent**.

Les GE du secteur non marchand sont des interlocuteurs privilégiés pour l'animation sociale d'un territoire. Ils défendent généralement avec force cet ancrage territorial, et permettent la **structuration de filières, autour d'un véritable projet de territoire**.

**En ce sens, certaines formes innovantes de GE pourraient être encouragées.**

#### **EXEMPLE**

**Un GE pourrait rassembler, au sein de ses adhérents, des associations sportives et des grands magasins de sport.**

Les salariés du GE, éducateurs sportifs, seraient alors susceptibles de se partager entre des activités de vente et des activités pédagogiques liées à leur activité sportive.

→ À ce jour, ces initiatives se heurtent à la problématique de la contamination fiscale, qui contraint très fortement le partage de l'emploi entre entreprises du secteur marchand et structures du secteur non marchand.

Dans le cadre d'une participation des collectivités territoriales à un GE, par exemple en lien avec la réforme des rythmes scolaires et éducatifs, il est important de réaliser une analyse des besoins qui constitue une étape primordiale afin d'inscrire au mieux la collectivité dans le GE, comme l'ensemble des autres adhérents.

Il apparaît qu'une collectivité qui créerait un GE, avec pour objectif unique de répondre à ses propres besoins, ne se placerait pas dans une philosophie adéquate avec la logique de l'outil GE. En effet, la mutualisation de l'emploi implique un intérêt commun à l'ensemble des structures utilisatrices. De plus, du fait du cadre légal actuellement en vigueur, les collectivités ne peuvent pas constituer les utilisateurs majoritaires des salariés d'un GE.

**Un groupement d'employeur créé uniquement sur la thématique « rythmes scolaires » ne constitue pas forcément un modèle pertinent. En revanche, il est clair que les nouvelles activités périscolaires constituent une opportunité à saisir pour les groupements d'employeurs du secteur associatif, afin de construire des temps de travail cohérents et consolidés.**

## S'associer aux autres acteurs du territoire

Pour les dirigeants associatifs et les élus locaux, il apparaît également essentiel de s'appuyer sur les autres acteurs du territoire susceptibles de jouer un rôle d'animateur autour de la thématique du partage de l'emploi.

**Les services déconcentrés de l'État et les centres de ressources** existant sur le sujet constituent, en ce sens, des partenaires privilégiés pour entretenir cette dynamique.

La cohérence territoriale, qui doit être réfléchie à l'échelle globale d'un territoire, s'affirme comme un enjeu majeur à prendre en compte pour apporter des solutions en faveur de l'emploi.



### Entretien avec Alain Grailot,

Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) de Bourgogne

#### **Quel est le rôle des services déconcentrés de l'Etat pour développer l'outil GE ?**

En Bourgogne, les services de l'Etat, et notamment la DRJSCS, se sont depuis longtemps inscrits dans une réflexion sur le développement de l'emploi dans le secteur non marchand, et donc sur les GE. Le développement de la thématique sur le territoire a permis aux différents acteurs de progresser ensemble sur le sujet.

Entre 2005 et 2010, la logique a consisté à créer des GE par filières, selon le type d'activité sportive (un même GE pour un même sport). Puis, l'idée a émergé de favoriser l'émergence d'un GE de territoire multidisciplinaire et multi-activités : fin 2008, le GEA 21 est né. Il dispose aujourd'hui d'environ 40 salariés (pour 32 ETP) et s'affirme comme un acteur important du territoire pour le partage d'emplois sécurisés et

de qualité, favorisant également l'accès à la formation professionnelle.

L'enjeu pour les services de l'Etat consiste à identifier une demande qui n'est pas exprimée mais qui correspond pourtant à des besoins réels. Il faut créer la demande, parce que les usagers ne sont pas forcément enclins à franchir le pas d'eux-mêmes. Cette situation s'illustre parfaitement par une citation de Jean Monnet : « *les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité, et ils ne voient la nécessité que dans la crise* ». Or, la gestion de l'emploi partagé s'impose, puisque l'état de morcellement de l'emploi nous y oblige, notamment dans le secteur non marchand.

Notre action sur les territoires est ainsi également pilotée par les constats économiques nationaux. Par exemple, la courbe du chômage de catégorie B, regroupant les inscrits occupés à temps partiel, montre que certains actifs évoluent dans des situations temporaires et incomplètes. Les gens peuvent être prêts à accepter deux ou trois postes en même temps. Il est indispensable d'apporter des réponses à ces situations, à travers des outils comme le GE.

Notre rôle est donc d'animer territorialement la réflexion et la mise en œuvre, d'impulser de nouveaux modèles, de convaincre et de rassurer les acteurs. Cela passe d'abord par un travail d'étude de faisabilité. Puis nous intervenons dans une phase d'intermédiation, afin d'opérer une mise en confiance des acteurs entre eux (ce qui peut représenter 80% du travail de constitution d'un GE). Enfin, nous possédons une expertise sur la viabilité économique, sur le calcul des coûts notamment. Notre soutien se traduit, prosaïquement, par des aides financières pour la création ainsi que le soutien des postes sportifs dans le cadre des emplois CNDS (Centre National de Développement du Sport).

L'aspect positif est que le discours autour des GE commence à être porté collectivement par les services de l'Etat sur différents territoires.

Les services départementaux s'en saisissent également, tout comme les collectivités, qui disposent néanmoins d'un temps politique plus contraint.

### **Concernant la réforme des rythmes scolaires, quelle réponse le GE peut-il apporter, selon vous ?**

Effectivement, avec cette réforme, beaucoup de communes et d'Établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) s'intéressent à l'outil afin de recruter des animateurs et éducateurs. Les besoins sont morcelés, et le GE peut légitimement répondre à cette problématique.

On se situe donc, pour les élus et les dirigeants associatifs, dans une phase d'ouverture forte de dialogue collectif et de problématique commune. La période est propice, mais il est important de continuer à soutenir l'outil GE. Il s'agit bien d'un modèle économique de gestion de la ressource humaine, qui ne doit pas non plus être érigé en outil incontournable. Le plafond concernant l'adhésion des CT est aussi un garde-fou pour préserver l'emploi territorial public.

La réforme des rythmes scolaires et éducatifs constitue une réelle opportunité en elle-même, mais elle a également permis de faire émerger de nouvelles idées. Avec le retour à cinq matinées d'apprentissages fondamentaux pour les élèves, on s'aperçoit que les gymnases ne sont pas occupés le matin (surtout dans les communes périurbaines et rurales). Or, il est possible d'imaginer des activités permettant d'investir ces lieux.

Cela ramène la réflexion à l'échelle du territoire, où il faut nécessairement organiser un tour de table avec les structures associatives et les collectivités, toutes ces structures relevant du secteur non marchand.

### **Justement, percevez-vous d'autres créneaux de développement pour les GE du secteur non marchand ?**

J'en perçois deux principaux.

Tout d'abord, les différentes activités liées au sport-santé sont amenées à se déployer dans les années à venir. En effet, la population des plus de soixante ans est celle qui augmente le plus et qui a besoin que l'on s'occupe d'elle. Typiquement, il s'agit d'un public disponible en matinée, pour investir les équipements disponibles. Il s'agit donc d'un gisement d'activité intéressant pour les associations, permettant de compléter facilement les temps de travail.

Par ailleurs, je pense que l'activité sportive liée aux entreprises peut constituer un vecteur de développement. Je ne parle pas ici des compétitions inter-entreprises, mais bien d'activités sportives destinées aux salariés de l'entreprise. Par exemple, on peut imaginer que les professionnels du bâtiment, qui exercent souvent des métiers éprouvants physiquement puissent bénéficier d'activités de renforcement musculaire, d'entraînement, d'échauffement. Cela pourrait limiter les accidents et la pénibilité physique liée au travail, et s'inscrire donc dans une logique de prévention des risques. Je crois que beaucoup d'entreprises sont prêtes à franchir le pas, et les GE disposant de professionnels du secteur sportif peuvent fournir des solutions à ces entreprises. >>>



### Entretien avec Michel Roubélet,

Fédération française de tennis, Ligue régionale Midi-Pyrénées  
**Carl Orbach**, Responsable du Centre de ressources des GE associatifs (CRGEA) de Midi-Pyrénées

#### Comment une fédération peut-elle s'engager pour le partage de l'emploi ?

**Michel Roubélet** - En Midi-Pyrénées, la démarche a été entreprise pour deux raisons complémentaires. La première émane de la

volonté des clubs de tennis de se professionnaliser, afin de proposer des activités de qualité à leurs licenciés. La seconde raison tient à la taille de ces clubs, généralement modeste (moins de 150 licenciés), et qui ont donc dû envisager le partage de l'emploi. L'objectif affiché était de porter l'emploi, en proposant des postes de Diplômés d'Etat dans les clubs. Afin de répondre à cet objectif, la Ligue Régionale de Tennis a créé un important centre de formation en Midi-Pyrénées, afin de fournir aux clubs les professionnels recherchés.

Notre action, en tant que Ligue Régionale, s'est poursuivie dans des fonctions d'assistance à la mise en œuvre et de communication afin de montrer tous les avantages de l'outil pour notre secteur. Dans le tennis, les GE créés sont généralement des micro-GE regroupant deux, trois ou quatre clubs. Il est alors intéressant de noter que la mutualisation de l'emploi, imposée au départ par une incapacité à embaucher seul, permet par la suite aux clubs d'établir une véritable relation de confiance et de bien travailler ensemble (par exemple, en proposant des stages en commun durant les vacances scolaires).

Au final, entre 2002 et 2012, cette démarche a permis de créer environ 85 emplois pérennes sur la région Midi-Pyrénées, avec l'aide notamment des subventions allouées dans le cadre du plan Sport Emploi ou par le Conseil Régional. Depuis, nous nous sommes tournés vers d'autres activités, via la création notamment du centre de ressources des GE associatifs de Midi-Pyrénées.

#### Quel est le rôle du Centre de ressources des GE associatifs (CRGEA) ?

**Carl Orbach** – A partir de cette expérience réussie, le CRGEA s'est donné comme mission d'essaimer les avancées en termes de partage d'emploi qui se sont déroulées dans le secteur du tennis.

Depuis 2011, malgré la fin des aides financières de la Région, et dans un contexte de raréfaction

des subventions, la mutualisation de l'emploi dans le secteur associatif continue de s'imposer. Nous avons donc élargi le concept du GE à d'autres activités sportives, comme le basket, le handball ou le badminton, entre autres. Dans ce secteur, ce sont d'ailleurs aujourd'hui plus souvent des comités et des Ligues qui s'orientent vers le GE pour soutenir leur professionnalisation et celle de leurs clubs.

En 2012, nous avons adopté le nom de CRGEA, pour nous positionner auprès de l'ensemble du secteur associatif de Midi-Pyrénées. Nous avons depuis travaillé, par exemple, avec un réseau d'épiceries solidaires et différents centres sociaux.

Au total, nous avons assisté la création de 48 GE. Nous intervenons du point 0, c'est-à-dire de la rencontre avec un porteur de projet, jusqu'à un suivi durant la première année d'existence du GE. La première phase consiste à défricher le sujet avec le porteur de projet, à l'informer et à faciliter son appropriation de l'outil GE. Une seconde phase de communication intervient ensuite, pour échanger avec les parties prenantes potentielles (les clubs ou les associations et les collectivités). La troisième phase consiste à établir l'étude d'opportunité (budget prévisionnel, préfiguration des fiches de postes, analyse précise des besoins, préfiguration des statuts etc.). Notre rôle se résume donc à quatre missions principales : informer, accompagner, conseiller, assurer un suivi régulier.

Le financement du CRGEA provient du soutien régulier apporté par le Conseil régional, de conventions ponctuelles avec la DIRECCTE et de subventions de la DRJSCS qui a contribué au démarrage du Centre de Ressources. Nos interventions s'effectuent donc à titre gratuit. Nous sommes également prestataires du Dispositif local d'accompagnement (DLA).

### **Envisagez-vous la réforme des rythmes scolaires et éducatifs comme une opportunité de développement pour les GE du secteur associatif?**

**Carl Orbach** – Il s'agit effectivement d'un créneau intéressant pour le monde associatif, et sans doute d'un besoin pour les collectivités. À l'échelle d'une commune ou d'une intercommunalité, un GE pourrait être le symbole de nouvelles coopérations durables entre les acteurs de cette réforme.

Pour le secteur du sport, les diplômés d'un Brevet Professionnel (BPJEPS), avec leur polyvalence, sont capables d'assurer des activités d'animation, qui intéressent les collectivités. La réflexion doit donc s'opérer à une échelle large.

Je suis également Responsable de formation au Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives (CREPS) Toulouse Midi-Pyrénées, pour une autre partie de mon temps de travail, et nous avons mis en place depuis quatre ans une convention avec l'Inspection académique afin que nos diplômés se rendent dans les classes et travaillent avec les enseignants. La satisfaction du monde enseignant sur cette démarche a été immédiate.

Afin de mettre en œuvre la réforme dans de bonnes conditions, il est donc important d'encourager l'implication de l'ensemble des parties prenantes, et de former des professionnels aptes à répondre aux besoins des clubs certes, mais également aux attentes des collectivités et du milieu scolaire. >>>

# 3

## CLÉS DE RÉUSSITE POUR CREER OU REJOINDRE UN GE

Avant de se lancer dans une démarche de création, ou de rejoindre un GE déjà existant, il est nécessaire d'appliquer un questionnement permettant de vérifier l'adéquation entre le projet de la structure et la philosophie du GE.

Selon Jean Dalichoux (cabinet Asparagus), expert et accompagnateur de nombreux GE, il n'existe pas de règle d'or pour la réussite d'un projet de GE. Les recettes qui ont marché à un endroit ne sont pas mécaniquement transférables à un autre. Il faut avant tout prendre en compte les réalités des territoires et des structures. Cependant, quelques clés de réussite peuvent être retenues.

---

### Quel point de départ ?

---

Il est important d'analyser la dynamique à travers laquelle le projet de GE a émergé. S'il s'agit d'une stratégie défensive, dont les structures se saisissent afin de survivre, notamment dans un contexte de baisse des financements, le succès du GE est loin d'être assuré. En effet, le GE doit plutôt procéder d'une démarche volontariste des structures qui se reconnaissent dans le projet et lui donnent du sens. Le GE peut difficilement se constituer en outil de survie, il est plus pertinent dans une dynamique de création d'emplois sur un territoire.

---

### Une démarche proactive

---

La décision de rejoindre ou de créer un GE doit se prendre, dans le meilleur des cas, par les structures elles-mêmes. Cette décision ne doit pas émaner d'un prescripteur (type financeur ou collectivité), qui lui ne prend pas part au GE ; ou si c'est le cas, les structures doivent rapidement s'emparer du

projet afin de se l'approprier et d'en faire leur propre outil. La démarche doit être entamée et partagée par la structure et ne doit pas s'inscrire dans une démarche de mutualisation forcée.

---

### Un engagement partagé

---

Les structures qui décident de mutualiser l'emploi doivent le faire en donnant du sens à un tel projet.

Le groupe de structures doit comprendre la philosophie de l'outil, et la relation de confiance qui en découle. Le projet est commun, notamment en raison des caractéristiques du GE illustrées par la responsabilité solidaire.

---

### Une envergure pertinente

---

Le groupement d'employeurs est un outil pertinent à partir du moment où il est calibré sur mesure pour ses structures membres.

Cela signifie que le territoire d'intervention du GE ne doit pas être trop important, compte tenu du partage du temps de travail entre différentes structures (souvent dans un rayon d'une trentaine de kilomètres).

---

### Une analyse des besoins

---

Si le projet de GE doit être partagé par tous les membres autour d'objectifs communs, il est absolument nécessaire de partir de l'analyse des besoins de chaque structure.



Cette analyse des besoins est une étape indispensable. Elle permet d'identifier la structure du GE : le profil des salariés à embaucher, le nombre d'heures de mise à disposition à prévoir pour chacun des adhérents, les plans de formation qu'il est possible de mettre en place etc.

Cette analyse doit permettre de déterminer le degré de compatibilité des différentes structures membres afin de construire, le plus possible, des temps de travail consolidés pour les salariés du GE.

De plus, l'analyse des besoins doit comporter une dimension prospective : les besoins d'une structure doivent être récurrents, c'est-à-dire plus ou moins pérennes, afin d'assurer la permanence du recours au GE. Cela ne signifie pas que ces besoins doivent être constants sur toute l'année, mais leur temporalité doit être bien identifiée.

---

## Un modèle économique pérenne

---

Il est indispensable que le modèle économique d'un GE soit solide.

Le recours au GE coûte plus cher, dans l'absolu, qu'une embauche en propre au sein de la structure (puisque chaque adhérent participe aux frais de gestion du GE). Il est donc indispensable que le modèle économique d'un groupement d'employeurs soit solide. Cela passe par une analyse stricte de la situation financière de chacune des structures membres, et d'un coefficient de refacturation adapté, afin d'assurer la pérennité du groupement sur le long terme.

---

## Des partenariats bien identifiés

---

Le groupement d'employeurs se structure sur un territoire identifié.

Il est donc intéressant pour lui de travailler en collaboration avec les différents acteurs : forces économiques et partenaires institutionnels. Le service public de l'emploi, par exemple, peut être un interlocuteur privilégié pour le GE. Il importe néanmoins d'être prudent, car un GE n'est pas la solution miracle contre le chômage ; il répond avant tout aux besoins de ses adhérents.

De même, en s'affirmant comme un acteur majeur de la formation professionnelle, le GE peut entretenir des relations particulières avec les OPCA.

---

### POUR SE LANCER

---

#### Deux ressources complémentaires

Les dirigeants convaincus par l'outil et souhaitant s'engager dans une telle démarche, ainsi que les collectivités territoriales désireuses de mieux comprendre l'outil de manière concrète et de se rapprocher de GE existants, peuvent se documenter plus précisément avec :

- **Guide pratique** « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs »
- **Livret de 10 exemples détaillés** de groupements d'employeurs associatifs

#### Appui du réseau DLA

Le Dispositif local d'accompagnement (DLA) constitue un interlocuteur privilégié sur la question des GE, notamment pour établir un accompagnement à la création ou à l'élargissement d'un GE.

- **Contacts** des DLA départementaux et régionaux : [www.avise.org/dla](http://www.avise.org/dla)



---

## Pour aller plus loin

---

### Documents législatifs, réglementaires et fiscaux

Loi n°2005-157 du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux, JORF

Loi n°2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels, JORF

Loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi, JORF

Décret n°2013-77 du 24 janvier 2013 relatif à l'organisation du temps scolaire dans les écoles maternelles et primaires, JORF

Décret n°2014-457 du 7 mai 2014 portant autorisation d'expérimentations relatives à l'organisation des rythmes scolaires dans les écoles maternelles et élémentaires, JORF

Circulaire interministérielle n°DJEPVA/DJEPVA A3/2013/95 et n°DEGESCO/13/036 du 20 mars 2013 relative au projet éducatif territorial

IS. TP. TVA. Dispositions diverses collectivités autres que les sociétés. Organismes sans but lucratif. Instruction fiscale 4 H-5-06, Bulletin Officiel des Impôts, n°208, 18 décembre 2006

### Bibliographie

**Guide « Accompagner les groupements d'employeurs associatifs »**, 2011, Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, Avise.

En téléchargement sur :

[www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)

OU

[www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/acces-a-l-emploi/Specificites-de-l-emploi-dans-le-sport/article/Les-nouvelles-formes-d-emploi-et-d-organisation-du-travail](http://www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/acces-a-l-emploi/Specificites-de-l-emploi-dans-le-sport/article/Les-nouvelles-formes-d-emploi-et-d-organisation-du-travail)

**Livret de 10 exemples de Groupements d'employeurs associatifs (GEA)**, 2013, Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, Avise.

En téléchargement sur :

[www.avise.org/ressources](http://www.avise.org/ressources)

**Les groupements d'employeurs**, Éditions Liaisons, 2008, Dalichoux Jean et Fadeuilhe Pierre.

**Groupements d'employeurs : un projet partagé**, Juris Associations, n°442, 1er juillet 2011.

### Liens utiles

[www.avise.org](http://www.avise.org)

[www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr)

[www.associations.gouv.fr](http://www.associations.gouv.fr)

[www.cрге.com](http://www.cрге.com)

<http://leblogdesgroupementsdemployeurs.blogspot.com>

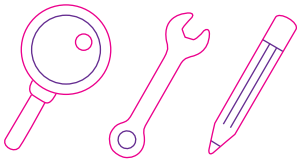
[www.culture-proximite.org](http://www.culture-proximite.org)

[www.ugef.fr](http://www.ugef.fr)

<http://jeunes.gouv.fr/ministere/actions/vacances-et-loisirs-collectifs/reforme-des-rythmes-educatifs/article/guide-pratique-pour-des-activites>

[www.profession-sport-loisirs.fr](http://www.profession-sport-loisirs.fr)

[www.cnar-sport.franceolympique.com](http://www.cnar-sport.franceolympique.com)



## Les Repères de l'Avise

Agence d'ingénierie et de services créée en 2002 par la Caisse des Dépôts et des grands acteurs de l'économie sociale, l'Avise agit pour le développement de l'économie sociale et solidaire, créatrice d'activités innovantes et d'emplois de qualité.

La collection *Les Repères de l'Avise* a pour objectif de donner des clés de compréhension et d'action sur de nombreuses thématiques en lien avec le développement du secteur.

Pour découvrir l'ensemble des publications de l'Avise et télécharger tous les numéros de cette collection, rendez-vous sur [www.avise.org](http://www.avise.org)

### LES 3 DERNIERS NUMÉROS DE LA COLLECTION

JANVIER 2014

#### Accès des entreprises sociales d'insertion à la commande publique en Europe

CONTEXTE, ENJEUX  
ET BONNES PRATIQUES

DÉCEMBRE 2013

#### Vieillessement actif dans l'économie sociale et solidaire

POLITIQUE  
EUROPÉENNES ET  
ENGAGEMENT DE  
L'ESS EN FAVEUR DU  
VIEILLESSEMENT ACTIF

AVRIL 2013

#### Prestations intellectuelles et clauses sociales d'insertion

OPPORTUNITÉS DE  
DÉVELOPPEMENT DES  
ACHATS SOCIALEMENT  
RESPONSABLES

### Avec le soutien de



**avise**

**A** 167 rue du Chevaleret, 75013 Paris  
**T** 01 53 25 02 25  
**E** [contact@avise.org](mailto:contact@avise.org)  
**W** [www.avise.org](http://www.avise.org)