

CONTEXTE

- Des emplois jeunes en fin de dispositif et des emplois à temps partiel à consolider ou à créer
- L'idée de mutualiser des moyens
- S3A, point d'appui à la vie associative et gestionnaire d'une maison des associations, est le maillon d'un projet innovant de groupement d'employeurs

CONTRIBUTION DU DLA

- Des conseils juridiques garants de la fiabilité du projet

IMPACT

- Un partenariat avec la DDTEFP (convention promotion de l'emploi)
- La création du 1^{er} groupement d'employeur associatif de la région
- L'essaimage du concept et accompagnement d'autres projets similaires

En aidant la formalisation juridique, l'accompagnement DLA crédibilise le projet, condition nécessaire pour instaurer un climat de confiance (indispensable à ce type d'innovation sociale).

LA STRUCTURE BÉNÉFICIAIRE DU DLA

Un collectif d'associations

Lors de la demande de DLA, le groupement d'employeur est émergent mais n'est pas encore constitué. Il est en gestation au sein d'un collectif informel d'associations.

- Advocacy : entraide entre usagers d'institutions de soins.
- Afip : Association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales.
- Ardes : Association régionale pour le développement de l'économie solidaire.
- Defi : association intermédiaire.
- Grape : Groupement régional des associations pour la protection de l'environnement.
- S3A : point d'appui à la vie associative et gestionnaire d'une maison des associations.
- Réseau des groupements de l'agriculture bio de Basse-Normandie.

S3A est au carrefour des besoins et intentions exprimés par ses associations adhérentes, bénéficiaires du point d'appui ou utili-

satrices de la maison des associations. Il sera le bénéficiaire du DLA pour le compte du collectif.

Le parcours du projet

Courant 2003, des associations de domaines d'actions diversifiés se rencontrent de manière informelle et font des constats similaires :

- La dégressivité des aides de l'État mettant en péril les emplois associatifs.
- Le besoin d'une prise en charge de leur comptabilité faute de pouvoir embaucher un comptable (compétences pointues sur du temps partiel).
- Le fait d'être dans les mêmes locaux et de pouvoir fonctionner avec du personnel en temps partagé.
- Le désir de pérenniser des emplois-jeunes qui ont acquis des compétences mais dont l'activité ne peut pas générer un salaire à plein temps.
- L'intention de sortir du système de contrats aidés.

Secteurs

Appui à la vie associative
Développement local

Territoire

Agglomération de Caen la Mer

Mots clefs

Mutualisation
Professionnalisation
Autonomie
Solidarité

Porté par



Avec le soutien de



Réseau

Adhérent du CRGE
(Centre ressources des
groupements d'employeurs
de Poitou-Charentes)

Public

Petites et moyennes
associations de
la Communauté
d'agglomération
de Caen la Mer.

Nombre de salariés

4 salariés dont 3 plein-
temps

Nombre d'adhérents

25 associations adhérentes.
Elles sont impliquées dans
la vie du groupement avec
une solidarité financière.

Comment a été connu le DLA

S3A est partenaire du DLA
dans le cadre de son travail
d'accompagnement
des associations.

Porteur de la demande

Directeur et président
de S3A

Implication des structures

Ce sont les professionnels
des associations (sujet
technique) qui ont
participé à ce travail et un
administrateur (devenu
président du GEMEDIA).

Elles émettent l'idée de créer un groupement
d'employeurs pour créer et consolider des
emplois à plein temps en CDI (sans recours
aux emplois aidés) dans les associations.

Le GEMEDIA (Groupement d'employeurs
« mutualisation d'emplois pour le développe-
ment inter-associatif ») est créé le 21 octobre
2004. Un an plus tard, il compte 11 associa-
tions adhérentes. Il continue sa montée en
puissance en multipliant par quatre son nom-
bre d'adhérents.

Les intentions

Le groupement apporte une réponse pragma-
tique aux associations locales. Il crée de nou-
veaux emplois en utilisant le potentiel d'heures
de travail non pourvues dans les associations.
En effet, malgré leurs besoins, celles-ci ne
peuvent pas toujours créer des emplois pour
différentes raisons souvent combinées : elles
ne peuvent pas s'engager financièrement ;
elles se sentent démunies face à la fonction
employeur ; les tâches sont parcellisées sur de
petits temps partiels ; elles ne trouvent pas les
compétences dont elles ont besoin...

En parallèle, le groupement assure des emplois
plus stables aux salariés.

Le groupement renforce les solidarités entre
associations, souvent isolées.

L'ACCOMPAGNEMENT DLA : UN PROCESSUS

Les besoins de la structure

S3A s'est positionnée comme animateur de la
co-construction d'un projet innovant auto-
nome aux côtés de l'Ardes, l'Afip Basse-Normandie, le
Grape et Auser, associations
qui se sont engagées et ont
travaillé à la mise en place
du projet.

Un premier travail de pros-
pection, de vérification du
besoin, de rencontre d'expériences similaires
a affiné l'intention et amorcé la création d'une
association. À partir de là, des questions com-
plexes ont émergé : sur l'organisation, sur les
valeurs et sur la technicité juridique.

Le DLA a ceci d'intéressant
d'apporter un regard
d'expertise externe.

L'accompagnement préconisé

À peine émergent, le futur groupement
d'employeur ne pouvait être bénéficiaire
de l'accompagnement DLA (pas éligible au
dispositif) et les associations porteuses du
projet n'avaient pas de liens juridiques for-
malisés. De ce fait, c'est S3A, animateur de
la dynamique collective, qui a été identifiée
pour le DLA, ce qui est cohérent au regard
de son positionnement et de ses questionne-
ments : S3A doit-il se transformer en groupe-
ment d'employeurs ? est-ce S3A qui va gérer
et coordonner une structure *ad hoc* ?

Si le collectif était à l'aise sur le sens et sur le
processus de ce projet, une aide à l'ingénierie
et un appui juridique était nécessaire (mise
en place du principe de solidarité financière,
définition des textes fondateurs, des contrats
de travail, du transfert de salariés, outils de
suivi...).

Ce que les acteurs concernés disent du DLA

Phase diagnostic réalisé par le chargé de mission DLA

- Une adaptation aux besoins et une souplesse
dans le montage de l'ingénierie d'accompa-
gnement.
- Le cahier des charges s'est adapté à une
demande « hors cadre » qui ne visait pas
directement la consolidation d'emplois aidés
au sein de l'association, mais à l'émergence de
nouveaux emplois dans une nouvelle struc-
ture. Cette souplesse a été appréciable.

Phase accompagnement par le prestataire

- Un prestataire rassurant par sa compétence
juridique et par l'apport d'expérience.
- Il a aidé à mettre en forme juridiquement ce
qui avait été travaillé en amont par le groupe.
- Le collectif et le prestataire
ont croisé des compétences,
l'un apportant sa connais-
sance technique, les autres
leur démarche d'accompa-
gnement et de réflexion sur
la vie associative.

*“Le DLA a la capacité de porter son
regard sur le sens du projet et sa finalité
pour un consortium d'associations.”*

Directeur de S3A, coordinateur de GEMEDIA

LES RÉSULTATS CONSTATÉS

■ Le projet *GEMEDIA* a abouti par une construction progressive : il n'était pas aisé de créer un emploi plein temps, en rassemblant un puzzle de besoins éparpillés.

■ Le groupement s'appuie sur l'infrastructure de S3A et la coordination est assurée par son directeur (économie d'échelle).

■ S3A est devenu une sorte d'ensemblier de projets, ce qui lui donne un rôle de plus grande envergure sur son territoire.

■ Le partage de ressources humaines a permis à des structures – qui n'ont pas vocation à travailler ensemble – de se rencontrer, d'échanger dans une relation de confiance (obligatoire pour partager des moyens sensibles à la confidentialité ou à la concurrence). Ainsi, *GEMEDIA* est un support pour que ses adhérents puissent créer des actions communes et des synergies.

■ La création de 4 emplois (3 temps plein et un mi-temps) pour 25 associations adhérentes.

Le DLA a impulsé une montée en puissance des compétences : S3A est devenue une structure ressource accompagnant la création de groupements d'employeurs dans la région, parfois en sous-traitance du prestataire qui l'avait accompagnée.

Le travail réalisé dans le cadre de l'accompagnement a traduit les intentions en un résultat vérifiable et concret apportant une garantie aux partenaires.

LE PARTENARIAT

Le partenariat de la DDTEFP avec le DLA

L'intention de créer des emplois viables conventionnels et d'innover socialement avec un souci de conformité juridique ne pouvait que susciter l'intérêt de la DDTEFP qui a été un partenaire-clef *via* le dispositif de convention promotion de l'emploi (CPE). Une aide financière importante a été octroyée et a agi comme accélérateur de la démarche. Elle a constitué une base économique solide et pertinente : financement du besoin en fonds de roulement, devenu une provision en garantie de la solidarité financière.

Avec un esprit d'ouverture, la DDTEFP a facilité la démarche administrative et a suivi la maturation du projet.

Le partenariat et l'obtention de la CPE était concomitant à l'accompagnement : le DLA en soutien technique et validation de l'application de la réglementation et la CPE en financement de l'ingénierie et du fonds de roulement. Si le DLA n'avait pas été amorcé, il aurait été préconisé par la DDTEFP (il est d'ailleurs fait mention de l'intervention du DLA dans la CPE).

Modalités

Un accompagnement individuel pour un consortium d'associations
mission de 4 jours.

OBJET :

Conseil juridique sur la création d'un groupement d'employeurs associatif.

DÉROULEMENT :

L'intervention s'est structurée sur des demi-journées car le prestataire était éloigné. Il s'est adapté à l'évolution du projet, a accéléré le travail lorsqu'il a fallu démarrer plus vite que prévu.

Première phase d'analyse et d'apports.

Deuxième phase de proposition de textes fondateurs.

Un travail de suivi avec une assistance technique a permis de continuer l'accompagnement après la création de *GEMEDIA*.

“Le DLA travaille avec les ressources existantes sur le territoire, les consolide ou les fait émerger”.

Directeur de S3A,
coordinateur de *GEMEDIA*

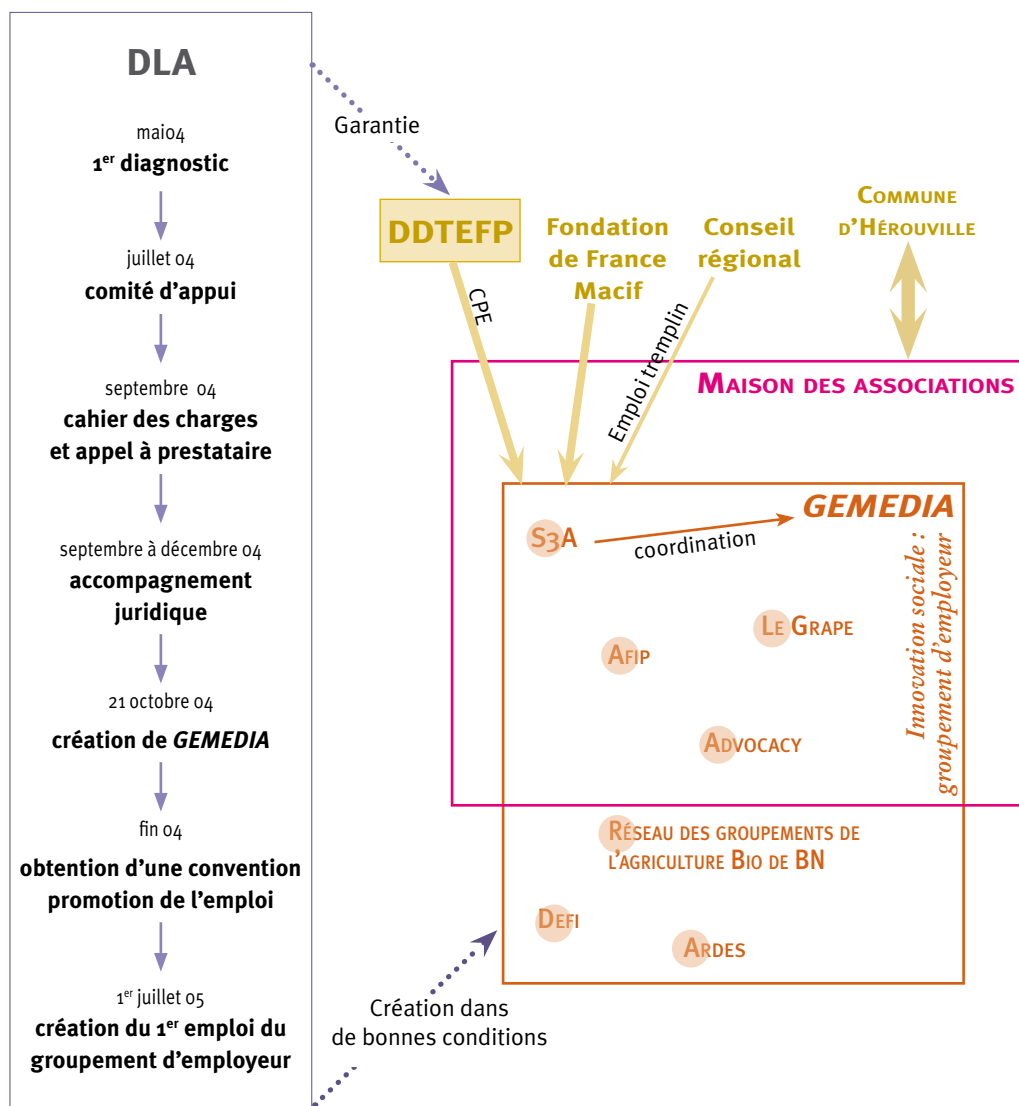
Impacts territoire

- Une innovation sociale exemplaire pour d'autres territoires.
- Un service en place sur le territoire, utile à d'autres structures, qui peuvent désormais envisager de mutualiser des moyens avec facilité.



Données chiffrées DLA

17 accompagnements DLA sur le secteur du développement local en Basse-Normandie.
106 accompagnements DLA sur l'agglomération de Caen ayant concerné 1572 emplois.



L'association

Les activités

Le GEMEDIA met à disposition de ses membres, par le principe d'une mutualisation de moyens, un ou plusieurs salariés liés au groupement par un contrat de travail, dans les conditions prévues par les dispositions de la loi du 25/07/85 modifiée.

Les modes de financement

- Des subventions ponctuelles (fondation de France, fondation Macif, DDTEFP)
- Autofinancement : 82 % en 2008

Les projets en cours

GEMEDIA voit son développement avec prudence pour ne pas déstabiliser son fonctionnement (partage du projet, animation d'un collectif d'associations et relations basées sur l'adhésion et non sur un mode client) et pour rester un organe de proximité. Il choisit plutôt d'essaimer par le transfert de ses compétences, quitte à héberger temporairement un nouveau projet de groupement d'employeurs. Il évolue en fonction des besoins et de l'effet réseau. Par exemple, en lien avec l'accompagnement DLA pour la petite enfance, il est envisagé de créer un poste de comptable spécifique aux structures de garde, qui soit porté par GEMEDIA. Cela donnera le temps aux structures de s'accoutumer au fonctionnement de groupement d'employeurs avant d'envisager, si cela est opportun ou non, de créer à terme un groupement d'employeurs spécifique à la petite enfance.

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens avec :

- Daniel Hébert, président de GEMEDIA, administrateur S3A
- Grégory Autier, directeur S3A
- Jean-Pierre Terrier, DDTEFP
- Vincent Tournillon, chargé de mission DLA du Calvados (Calvados Création)

