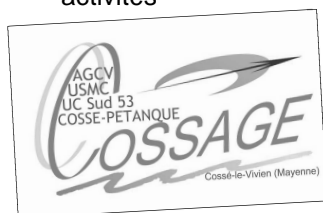


## Mutualisation d'emplois dans le sport ou la culture Des associations trouvent leurs solutions

**D**e nombreuses associations ont dû rechercher des solutions pour bénéficier d'un emploi salarié ou pérenniser l'emploi au sein de leur structure. La mutualisation des compétences apparaît alors souvent comme une solution intéressante : mieux vaut répartir la charge de l'emploi sur plusieurs associations que sur une seule. Plusieurs formules sont envisageables pour cette mutualisation. La plus connue est celle du groupement d'employeurs. Ainsi, dans les domaines sportif ou culturel, cette solution a permis à plusieurs associations mayennaises de bénéficier d'un salarié. Le groupement d'employeurs est une structure juridique dont le but est de mettre à la disposition de ses membres des salariés liés au groupement par un contrat de travail. Dans ce cas, le groupement est l'unique employeur des salariés.

Créé en février 2007 à Cossé-le-Vivien, **Cossage** (COSsé Sport Associations en Groupement d'Employeurs) est un groupement dans le champ des activités



physiques et sportives. Il regroupe quatre associations : l'Avant-Garde Cosséenne (athlétisme, basket-ball, etc.), l'Union Sportive Méral Cossé (football), Cossé Pétanque et l'Union Cycliste Sud 53.

Le **GESL** (Groupement d'employeurs sportifs louvernéens) a également été créé en 2007. Lors de sa création, il comptait cinq associations sportives : Basket Club Louverné, Louverné Sports, Tennis Club Louvernéen, Tennis de table Louverné, Arc en ciel Sport Loisirs Louverné.

Le groupement d'employeurs n'est pas la seule forme atypique d'emploi existante. La mise à disposition peut, elle aussi, constituer une formule attractive. Elle n'implique la création d'aucune nouvelle structure. Des conventions de mise à disposition de salariés sont seulement conclues entre des associations préexistantes. Chaque association conserve, en conséquence, ses propres salariés dont elle est le seul employeur.

Ainsi, l'**ASDA** (Avant-Scène des Artouyés) et **POC POK** sont deux associations distinctes respectivement créées en 1997 et 2002. La première est à l'origine du festival Les 3-Éléphants tandis que la seconde assure la diffusion des musiques actuelles au sein d'une salle de concert (« le 6 par 4 »). Le choix a été fait d'une mutualisation avec un « inter CA » : les conseils d'administration des deux associations ont lieu ensemble ; les ordres du jour comportent des points communs. En cas de désaccord, chaque conseil d'administration reste souverain. Cependant, dans les faits, un consensus est recherché. Chaque conseil d'administration comporte

six membres : douze personnes sont donc présentes lors de l'inter CA. Au bout d'un an, le bilan est positif ; l'inter CA fonctionne bien. Seules les assemblées générales sont restées séparées. Une mission dans le cadre du Dispositif local d'accompagnement (DLA) a aussi permis un travail de révision des statuts : aujourd'hui, les deux associations ont des statuts similaires.

Enfin, **Atmosphères 53** est une association dans le domaine du cinéma. Deux nouvelles structures devraient être créées prochainement, une association pour assurer la gestion d'une salle de cinéma à Mayenne (si Atmosphères 53 obtient la délégation de service public) et une association ou société de production. Dans un premier temps, il est envisagé de conserver trois entités différentes liées par des conventions.



### L'enjeu de la fonction employeur

Malgré les avantages de la mutualisation des compétences, certaines difficultés demeurent. Ainsi, Cossage a connu d'importantes difficultés l'année dernière lors du départ de l'un de ses deux salariés. Il a alors dû recruter, dans l'urgence (en juillet pour une entrée en fonction en septembre), un animateur sportif. L'accompagnement du Comité départemental olympique et sportif (CDOS) a permis au Cossage de réagir rapidement.

Bien que des candidatures soient intéressantes, des freins géographiques ou administratifs ont contraint le groupement à revenir sur la condition de diplôme. Il a donc été décidé que le groupement formerait le salarié recruté.

Le groupement est aujourd'hui particulièrement

conscient des difficultés à fidéliser des salariés : le second salarié est lui-même sollicité par d'autres clubs. Certains disposent de plus de moyens et peuvent notamment recruter des salariés avec le statut de cadre. Cossage peut apparaître moins attractif... Les autres structures n'ont pas rencontré de telles difficultés. Certaines d'entre elles mentionnent cependant le même manque de moyens dont fait état Cossage.

Qu'il s'agisse des groupements d'employeurs ou des autres formes atypiques d'emploi, la question de l'encadrement des salariés est importante. Le morcellement du temps de travail peut effectivement engendrer quelques difficultés.

Les groupements d'employeurs que nous avons présentés ont un fonctionnement relativement semblable : des fiches de présence sont réalisées chaque semaine au Cossage. Elles permettent d'assurer un suivi du travail de chaque salarié. De la même manière, au GESL, un relevé d'heures est adressé tous les mois par chaque association utilisatrice au trésorier du groupement d'employeurs qui assure le suivi de l'ensemble.

Atmosphères 53 est actuellement face à une problématique de changement : l'association compte cinq salariés et devrait recruter quatre salariés pour assurer la gestion de la salle de cinéma (toujours si elle obtient la délégation de service public). Le nombre de salariés fait apparaître des questions

nouvelles : temps de travail, fiches de poste, etc. Ces questions ne sont pas liées à la forme d'emploi choisie mais à la qualité d'employeur...

## Des groupements « accueillants »

S'agissant des groupements d'employeurs, la question de l'évolution est principalement celle de leur extension à d'autres associations.

Une nouvelle section, « Long Hô », a adhéré au GESL, sans toutefois être représentée au conseil d'administration. Les mises à disposition interviennent dans les mêmes conditions, pour cette nouvelle section que pour les membres fondateurs du groupement.

Un élargissement à d'autres activités pourrait être envisagé. À Louverné, seul le cyclisme n'est pas représenté au GESL. Cependant, le salarié du GESL n'encadre que les moins de 18 ans et le cyclisme ne compte pour l'instant aucun jeune. Quant à la possibilité d'un élargissement du champ du groupement, prévue dans les statuts, s'il n'y a pas d'opposition, le président et le trésorier précisent que le secteur devrait rester le même... Cependant, la situation du GESL a évolué ces derniers temps. Il va créer un second emploi car des associations manquent d'encadrants et certains de ceux-ci sont jeunes. Il en est de même pour le centre de loisirs.

Présentation	Avantages	Inconvénients	Situations dans lesquelles cette structure est intéressante
<b>Groupement d'employeurs : Cossage et GESL</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une structure juridique (association ou société coopérative).</li> <li>– Mise à disposition de salariés en direction des structures membres du groupement par un contrat de travail.</li> <li>– Un employeur unique.</li> <li>– Quelques formalités administratives (information de l'Inspection du Travail, autorisation de la DIRECCTE).</li> <li>– Une convention collective unique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La répartition de la charge financière (selon le nombre d'heures que chacun utilise).</li> <li>– Le regroupement de différents temps partiels.</li> <li>– Possibilité de nouvelles adhésions au groupement d'employeurs entraînant un certain dynamisme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Solidarité financière entre les membres du groupement d'employeurs.</li> <li>– Fidélisation du personnel souvent difficile (temps de travail morcelé, déplacements).</li> <li>– Nécessité d'une rédaction rigoureuse des conventions (la loi interdisant le prêt de main d'œuvre à but lucratif).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Un champ géographique défini et restreint.</li> <li>– Associations ne nécessitant pas d'emplois à temps plein mais désireuses de pérenniser les emplois existants.</li> <li>– Les associations ayant un champ d'action relativement similaire (sport, etc.).</li> </ul>
<b>Mise à disposition de personnel : ASDA et POC POK</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pas de structure nouvelle.</li> <li>– Des conventions de mise à disposition de salariés entre des associations préexistantes.</li> <li>– Conservation par chaque association de ses propres salariés.</li> <li>– Définition dans les conventions de la durée de la mise à disposition et les conditions dans lesquelles elle s'effectue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mutualisation des compétences.</li> <li>– Coopération d'associations bien distinctes (les salariés portent les deux projets).</li> <li>– Absence de solidarité financière : pas de risque financier pour les associations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Une mise à disposition de personnel très encadrée par la loi (si elle n'est pas réalisée à titre gratuit, elle ne doit pas permettre à l'association employeur de faire un profit).</li> <li>– Difficulté dans la gestion des salariés (problème du morcellement du temps de travail comme pour les groupements d'employeurs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les associations ayant en commun une histoire, une philosophie et un projet.</li> <li>– Conçue comme une solution intermédiaire, vraisemblablement avant la création d'une nouvelle structure.</li> </ul>

## La mise à disposition à titre gratuit est encadrée par la loi

Dans son n°117 de mars 2010, *Associations mode d'emploi* consacre un article au partage d'emploi entre associations. La revue évoque ainsi l'arrêt rendu par la Cour de cassation le 1<sup>er</sup> avril 2003 <sup>(1)</sup> qui pose les règles de la mise à disposition de personnel à titre gratuit. Dans cet arrêt, était en cause une convention passée entre le syndicat inter-hospitalier de Juvisy-sur-Orge et la Croix-Rouge Française qui gère un centre hospitalier dans la commune. Cette convention avait entraîné le transfert de salariés de la Croix-Rouge auprès du syndicat. Le comité d'établissement du centre hospitalier de la Croix-Rouge attaquait la convention contestant les conditions dans lesquelles avait été réalisée la mise à disposition des salariés. La Cour de cassation avait confirmé la solution retenue par les juges d'appel, énonçant que « *la mise à disposition de son personnel par la Croix-Rouge [...] ne tendait pas à l'obtention d'un gain, mais poursuivait un but d'économie des dépenses publiques de santé [...] visant à rationaliser les moyens de fonctionnement des services hospitaliers du site de manière à en pérenniser les activités* ». Bref, l'opération n'avait pas un but lucratif. Par cet arrêt de 2003, la Cour de cassation a donc donné un exemple de mise à disposition de personnel à but non lucratif. Il est d'autant plus utile que la mise à disposition de personnel à but lucratif fait l'objet de sanctions pénales...

La mise à disposition est en effet extrêmement encadrée par la loi : le Code du travail interdit à la fois le marchandage (opération de mise à disposition à but lucratif qui cause au salarié concerné un préjudice ou élude l'application des dispositions légales ou conventionnelles) et l'opération à but lucratif qui a pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre. Quelle que soit l'hypothèse rencontrée, les sanctions prévues sont identiques : une peine de deux ans d'emprisonnement et une amende de 30 000 euros.

Dans ce même arrêt de 2003, la Cour de cassation relevait que « *la mise à disposition d'un salarié n'entraîne pas en soi une modification de son contrat de travail* ». Cette précision est importante : en l'absence de modification du contrat de travail, l'accord du salarié n'est pas requis, et celui-ci commet une faute en n'exécutant pas les directives de son employeur. En l'espèce, la Cour de cassation s'appuyait sur le fait que les salariés continueraient « *de dépendre de leur employeur quant à leurs droits, leur rémunération, la gestion de leur carrière et de leur emploi, [...] et que le pouvoir disciplinaire à leur égard continuerait à être exercé par [...] la Croix-Rouge* ». Elle s'était également fondée sur l'absence de changement du lieu, de la qualification, de la rémunération ou de la durée de travail des salariés.

Il est donc possible de mettre à la disposition d'une autre structure des salariés sans risquer la qualification de mise à disposition à but lucratif. Reste à connaître les règles et à les appliquer !

<sup>(1)</sup> – Cour de cassation – Chambre sociale (Cass. Soc.) 1<sup>er</sup> avril 2003, n°02-14-680, *Croix-Rouge Française*.

Ce nouveau poste devrait être pourvu en septembre 2010.

Cossage s'est beaucoup développé : il compte désormais, en plus des membres fondateurs, des « membres adhérents » : Familles Rurales, une association regroupant des écoles primaires privées, l'association des commerçants de Cossé-le-Vivien et la commune. Ces adhérents peuvent conclure avec le groupement des conventions de mise à disposition annuelles ou plus ponctuelles. Les tarifs ne sont alors pas les mêmes que pour les membres fondateurs. Cette formule a rencontré un certain succès : des demandes doivent même être refusées. Les statuts exigent que l'association adhérente ait son siège à Cossé-le-Vivien. Le problème principal

concerne les plages horaires disponibles. Le recrutement d'un nouveau salarié ne sera cependant envisagé que si un besoin réel se fait sentir.

Le Groupement d'Employeurs de Volley-Ball (GEVB), qui n'a pas pu être rencontré, a fait un choix intéressant, celui de ne regrouper que des associations dans le domaine du volley-ball. Il est peut-être alors plus difficile d'envisager une extension dans cette hypothèse.

Pour les autres associations, la question à moyen terme est plus celle de la fusion que de l'élargissement. Ainsi, Atmosphères 53, qui travaillera peut-être prochainement avec deux nouvelles associations, pourrait, après une phase de transition, s'orienter vers la forme coopérative.

**Un point commun  
entre toutes  
ces associations**

Toutes ces associations ont en commun d'avoir bénéficié du Dispositif local d'accompagnement (DLA), animé en Mayenne par le CÉAS. Ce dispositif permet d'apporter un appui méthodologique aux associations employeurs. Il est financé par l'État, le Conseil régional, la Caisse des Dépôts et, certaines années, l'Union européenne (Fonds social européen).