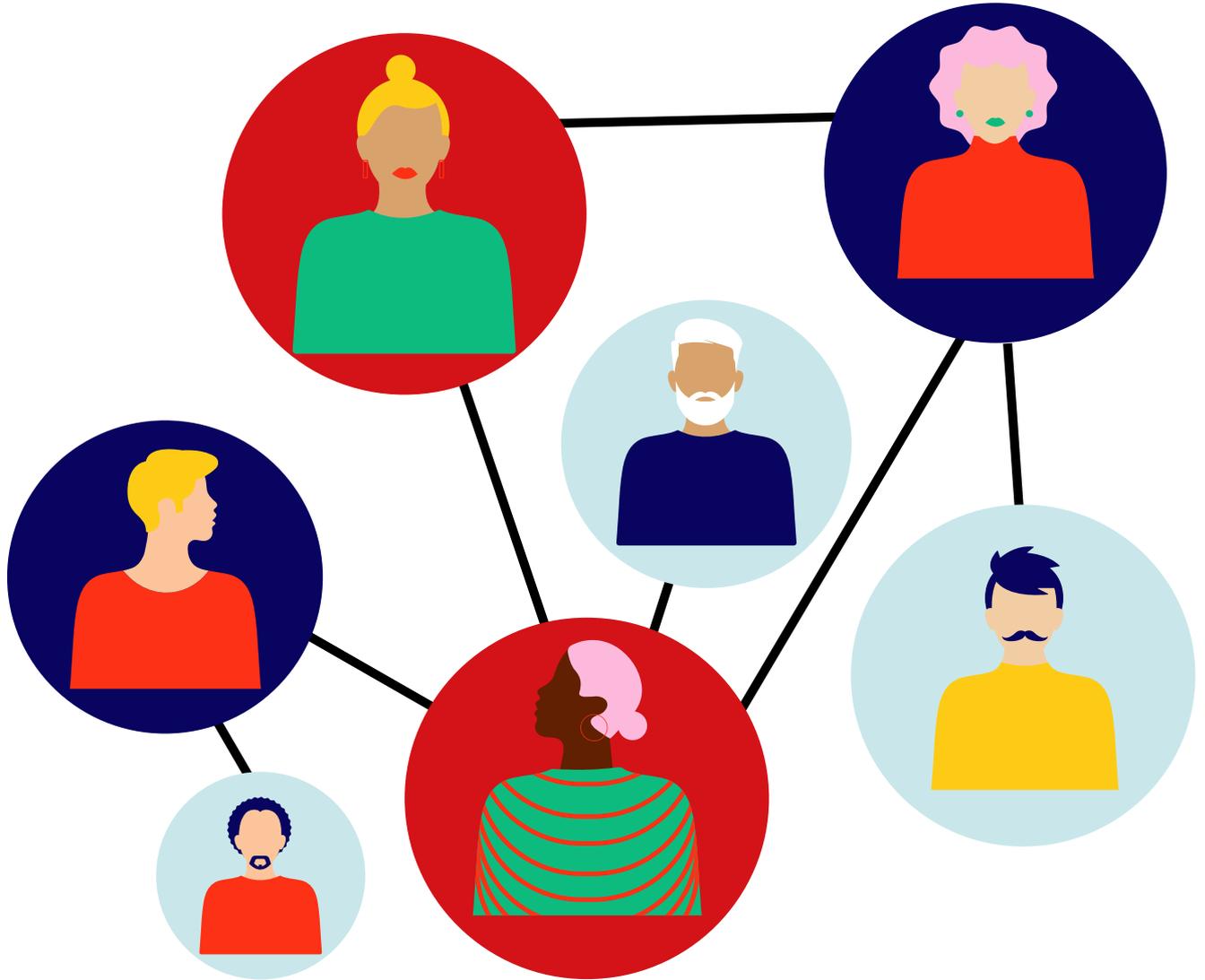




Réseau

RÉSEAU • ÉCHANGES • SERVICES • ASSOCIATIONS
PAYS DE MORLAIX



Développement de l'emploi mutualisé associatif Bilan 2017/ 2021

UNION EUROPÉENNE
UNANIEZH EUROPA



L'Europe s'engage
en Bretagne

Avec le Fonds européen agricole pour le développement rural :
l'Europe investit dans les zones rurales



INTRODUCTION

RAPPEL DU CADRE DU PROJET ET DE LA DÉMARCHE PROPOSÉE--2

ANIMATION TERRITORIALE SUR LE PAYS DE MORLAIX

LES ACTIONS DE SENSIBILISATION-----4-5
LES ACCOMPAGNEMENTS INDIVIDUELS-----6-
LA DIFFUSION DU DISPOSITIF-----12-13-14
L'ANIMATION DE RÉSEAUX D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS ---- 18

**STRUCTURATION ET APPUI À L'ÉMERGENCE
 DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS**

**PRÉFIGURATION DU GEAI ET ARTICULATION DU DISPOSITIF OCTOBRE /
 DÉCEMBRE 2017
 ----- 19**
**2018, L'APPUI AU DÉPLOIEMENT DU GEAI 29, GOUVERNANCE ET
 MODALITÉS DE GESTION. 11**
**II.3/ LE CALENDRIER DES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DU GEAI DANS
 LE CADRE DE LA COORDINATION DÉPARTEMENTALE 13**
II.5/ POINT D'ÉTAPE DU GEAI AU 30 JUIN 2021 15
**II.4/ QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL AU SEIN DU GEAI
 ----- 20**

BILAN ET PERSPECTIVES

LES INDICATEURS LIÉS AU PROJET-----
CONCLUSION ET PERSPECTIVES-----12-13-14

INTRODUCTION

Rappel du cadre du projet et de la démarche proposée

Sur le pays de Morlaix, « Le poids de l'emploi associatif est conséquent, il représente 11.6% des emplois locaux », pour plus de 4680 salarié.e.s accueilli.e.s au sein de plus de 440 associations. Malgré l'importance du secteur associatif dans l'emploi privé, les tensions existantes aujourd'hui sur les sources de financement de ce secteur fragilisent les emplois créés et contraignent les associations du territoire dans leur capacité à mobiliser de nouvelles compétences pour déployer leurs actions.

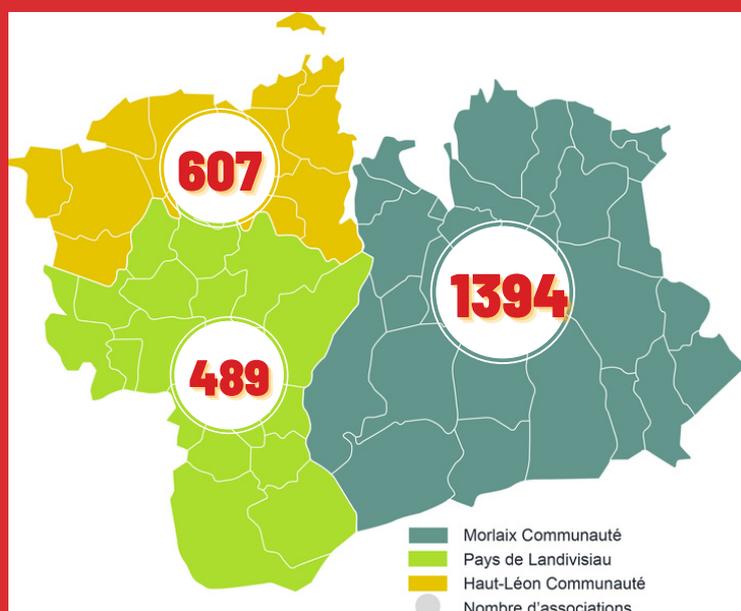
Fin 2015, une étude prospective a permis de recenser les besoins non couverts en compétences et en emplois, mais aussi de comprendre les logiques existantes (et souvent peu lisibles) attachées au partage de l'emploi. Les résultats ont fait apparaître des besoins en temps partiels prégnants sur la quasi-totalité des métiers rencontrés dans le secteur associatif (fonctions supports et fonctions de production confondues), pour lesquels des solutions sont complexes à mettre en œuvre, du fait, notamment, des résistances à s'engager dans la mutualisation de l'emploi.

Afin de répondre aux enjeux posés par ce constat, le RESAM, l'Espace Associatif Quimper Cornouaille et SEMA'FOR ont travaillé ensemble à la création d'un dispositif complet susceptible d'accompagner les responsables associatifs en charge des questions de ressources humaines.

Ce dispositif s'articule autour de deux axes : l'animation territoriale et la structuration d'un groupement d'employeurs associatifs intersectoriels non-fiscalisés et dédiés aux associations non fiscalisées.

L'emploi associatif du Pays de Morlaix

2490 ASSOCIATIONS



- 72% DES SALARIÉ.E.S DE L'ESS
- 78% DE FEMMES
- 1/3 DANS LE SECTEUR DE L'ANIMATION, LE SPORT ET LA CULTURE

INTRODUCTION

L'emploi associatif est l'une des conditions de développement des associations. Si l'aspiration à la professionnalisation est exprimée par une grande partie des acteurs associatifs, il n'en demeure pas moins que des freins existent à l'embauche.

Ainsi, les employeurs sont confrontés à de nombreuses difficultés lorsqu'ils souhaitent mobiliser de nouvelles compétences, notamment :

- Une insuffisance de ressources financières.
- Des besoins trop faibles (en temps de travail) pour envisager de créer un poste.
- Des dispositifs de mutualisation méconnus, ou perçus comme complexes et de ce fait peu mobilisés
- Un manque de connaissances et de temps à consacrer au suivi RH et à l'encadrement des équipes salariées.

Si l'animation de réseaux à l'échelle de chaque pays constitue le point d'ancrage local du dispositif, ce dernier s'appuie sur une coordination départementale qui a pour objet de faciliter la coopération inter-pays autour du groupement d'employeurs dédié aux petites et moyennes associations du Finistère.

L'ensemble concourt au même objet : préserver et renforcer les capacités d'action des acteurs associatifs par la création et la préservation de nouveaux emplois, l'acquisition de nouvelles compétences et la mobilisation d'expertises adaptées.

Une coordination à l'échelle du Finistère



➔ **Prestations de service (paie, comptabilité, communication...)**

➔ **Le prêt de salarié.e.s (convention de mise à disposition)**

➔ **Le groupement d'employeurs intersectoriel**



Diagnostic
Sensibilisation
Animation de réseaux
Evaluation

L'ANIMATION TERRITORIALE SUR LE PAYS DE MORLAIX

L'animation territoriale procède au repérage des besoins sur le pays de Morlaix (un travail équivalent est réalisé en Cornouaille et sur le pays de Brest) et à l'animation des réseaux d'employeurs. La fonction du RESAM est aussi de contribuer à promouvoir la culture « Employeurs », afin que les associations concernées acquièrent progressivement le réflexe du recours à l'emploi partagé. L'animation territoriale comprend à la fois l'accompagnement proposé aux associations sur le terrain et les actions de formation et de sensibilisation menées tant en direction des associations que des partenaires de l'emploi.

Pour mémoire « Si les avantages de l'emploi mutualisé sont bien repérés - amélioration de la qualité de l'emploi, accès à des compétences nouvelles, possibilité de préserver et de créer des postes - les freins restent forts, et ils sont relatifs à la méconnaissance des outils de mutualisation. » c'est pourquoi un travail de sensibilisation d'information et de formation est à mener en parallèle des accompagnements proposés.

Les temps d'informations et de formations

Pour mémoire « Si les avantages de l'emploi mutualisé sont bien repérés - amélioration de la qualité de l'emploi, accès à des compétences nouvelles, possibilité de préserver et de créer des postes - les freins restent forts, et ils sont relatifs à la méconnaissance des outils de mutualisation. » c'est pourquoi un travail de sensibilisation d'information et de formation est à mener en parallèle des accompagnements proposés.

**7
FORMATIONS
À LA FONCTION
EMPLOYEUR**

**60
BÉNÉVOLES
FORMÉ-E-S**

**OSEZ L'EMPLOI PARTAGÉ !
SOIRÉE D'ÉCHANGES
ET D'INFORMATION**

**4 SOIRÉES
D'INFO SUR
LES 3 EPCI**



7 formations à la fonction employeur

date	lieu	contenu	nb présents
17/10/2018	Bodilis	La fonction Employeur dans une association	12
08/11/2018	Saint-Martin des Champs	Les relations salariées au sein des associations	13
21/03/2019	Pleyber-Christ	Gestion du Temps de travail et organisation interne	4
21/11/2019	Morlaix	La fonction Employeur dans une association	6
12/12/2021	Morlaix	Prévention des risques psychosociaux	9
29/10/2020	Landivisiau	La fonction Employeur dans une association	6
18/05/2021	Plouigneau	La fonction Employeur dans une association	4

Sur ces séquences, au même titre que dans le cadre des conseils réalisés via le dispositif Impact Emploi ou les informations apportées avec la Sentinelle (la lettre d'Information RH), il s'agit d'accompagner la montée en compétences des employeurs sur les questions de ressources humaines. De fait, « Maîtriser la fonction employeur est aujourd'hui une des conditions du développement de l'association ». Les petites et moyennes structures associatives (les PMAE de 1 à 10 salarié.es), sont effectivement celles qui ont un modèle économique des plus fragiles et qui sont les plus « sensibles » aux évolutions du droit du travail et à leur déclinaison.

Ces formations ont accueillies une soixantaine de personnes principalement des administrateurs.trices bénévoles.

4 soirées d'information "Osez l'emploi partagé"

date	lieu	nb présents
25/04/2019	Roscoff	12
10/10/2019	Landivisiau	4
24/09/2020	Morlaix	4
12/10/2020	Landivisiau	1

Ces temps d'information ont accueilli une vingtaine de personnes, principalement des administrateurs.trices bénévoles issu.es d'associations non employeuses. Ces temps permettent de présenter un premier état des lieux des possibilités de partage de l'emploi et d'échanger collectivement sur les besoins des participants, imaginer des rapprochements entre structures. Les derniers temps d'information ont accueilli peu de participants, ce qui questionne la pertinence du format proposé.

L'information écrite et visuelle : via la presse, les sites internet et les réseaux sociaux

Le site de RESAM est un lieu ressource sur les questions liées à l'emploi au sein des associations.

Les deux pages du site internet dédiées au partage de l'emploi et des compétences ont été vues plus de 600 fois au cours de l'année 2020.

A ces éléments il faut aussi ajouter les différents les articles de presse (cf doc en pièce jointe) qui ont fait écho à la dynamique engagée par le RESAM.



une association au service des associations du Pays de Morlaix

ACCUEIL | ACTUALITES | PRESENTATION | MISSIONS | ANNUAIRE | AGENDA | OUTILS

Animation de collectifs, réseaux, débats.

Conseils, matériel emploi, bénévolat...

Pour les bénévoles, salariés et volontaires des associations

Des actions pour favoriser l'engagement associatif de tous, notamment des jeunes.

BOITE À OUTILS

EN PAYS DE MORLAIX, LE SECTEUR ASSOCIATIF REPRÉSENTE

11,6%
DE L'EMPLOI
(8,1% EN FRANCE)

440
ASSOCIATIONS EMPLOYEUSES

JE SOUHAITE RECRUTER
OFFRES D'EMPLOI

Le Télégramme

Jeudi 18 février 2021 / www.letelegramme.fr / Tél. 09 69 36 05 29

Le GEAI29 rend possible l'emploi partagé en milieu associatif

Pascalie Pichon partage sa semaine de travail entre deux structures à Quimper : Les Maraichiers de la Coudraie et l'Espace associatif. Mais elle n'a qu'un employeur : le groupement GEAI29.

Catherine Merveur ont fait le choix du partage de temps, en adhérant au GEAI29, créé fin 2017. En recrutant ensemble, elles augmentent nettement l'attractivité du poste et se donnaient les chances de trouver un professionnel motivé, expérimenté et restant durablement dans leur structure. Cécile Cormery, responsable des GEAI29, explique : « Le salarié a un seul employeur, un seul bulletin de salaire, un interlocuteur pour l'administratif, la formation, la santé au travail... », précise-t-elle.

Elle se charge de l'assistance administrative au quotidien pour occuper à mi-temps, deux postes totalement différents.

Le 27 embauche D'autres associations v voient



De gauche à droite, Cécile Cormery, responsable ressources humaines du GEAI29, et Pascalie Pichon, assistante administrative et consultante à mi-temps aux Maraichiers de la Coudraie et à l'Espace associatif Quimper Cornouaille.

GEAI 29. Les associations séduites



Cécile Cormery, responsable des ressources humaines (au premier plan) avec le Conseil d'administration : Pierre Benoit, Ansoine Le Roux, Pierre-Yves Butet, Karine Vaillanti, Camille Vaireille, Pascal Petit, Delphine Le Doze et Thierry Abaléa.

🕒 Lecture : 2 minutes.

Le GEAI 29, groupement d'employeurs associatif lancé en début d'année se développe. Les petites associations sont séduites par ces emplois mutualisés dont elles ne portent pas la gestion.

En continu

11h31 À Vannes, une vo le parking du Lec
🕒 1 minute

11h28 Macron veut inve d'euros pour dév petits réacteurs r
🕒 2 minutes

11h18 À Brest, les Mardi d'Iroise comment Bernard Rogel
🕒 2 minutes

11h15 DIRECT - Covid-19 sanitaire, Larcher donner de "blanc l'Exécutif
🕒 1 minute

Voir plus >

Véritable outil de structuration de l'accompagnement à l'échelle du Finistère, la lettre d'informations La Sentinelle renforce le premier niveau de veille et de communication qui était jusqu'à présent réalisé au sein du RESAM en direction des associations adhérentes à Impact Emploi.

Lettre commune aux PAVA, elle est dédiée à l'Emploi et plus globalement à la gestion des Ressources Humaines. La création d'une lettre commune a pour but de contribuer à la montée en compétences des employeurs mais aussi d'avoir accès à de nombreuses informations liées à l'emploi associatif, « Appels à projet », offres d'emploi, indicateurs clés, évolution des points etc.



Lettre #2 - Décembre 2019

Bonjour !

Vous avez été nombreux à vous inscrire à la nouvelle lettre d'information créée par le RESAM, SEMA'FOR et l'Espace Associatif Quimper Cornouaille confirmant ainsi l'intérêt d'être informés des évolutions en matière de gestion des ressources humaines. Pour cette seconde édition, nous vous proposons de réviser les réformes en cours ou à venir pour cette fin 2019.

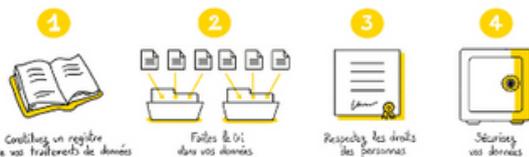
Si la forme a un peu changé, l'objectif reste le même : vous accompagner dans votre fonction d'employeur.

Avec plus de 30 000 salariés dans notre département, les associations restent des acteurs importants de l'emploi. Cette lettre d'information apporte sa modeste contribution à la sensibilisation et au développement de ces acteurs au service de

l'intérêt général.

Nous vous souhaitons à toutes et à tous une très belle fin d'année.

Je souhaite recevoir les prochaines lettres



Les données personnelles (salariés, adhérents...) doivent être protégées dans le respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Chaque association est responsable et doit gérer sa mise en conformité.

- Pour les associations « employeurs » afin d'être informées des actualités juridiques et contextuelles ainsi que des actions d'accompagnement faites pour elles
- Pour les salarié.e.s associatif.ve.s (et personnes en recherche d'emploi) afin d'identifier les actions de formation, les offres d'emploi, les événements et de contribuer à une meilleure qualité d'emploi au sein des associations

Coordonnée par le RESAM, elle compte 486 abonné.e.s au 30 juin 2021.

Entre 2019 et 2021, 6 lettres d'information numériques ont été envoyées aux abonné.e.s. Le taux d'ouverture oscille entre 40% et 50%.

6 LETTRES ENVOYÉES

490 ABONNÉ.ES

ENTRE 40 ET 50 % D'OUVERTURE

60 CLICS VERS LES ARTICLES PAR LETTRE

Afin d'encourager le partage de l'emploi et de diversifier les supports d'information mais aussi de valoriser les initiatives locales de mutualisation de l'emploi en pays de Morlaix, le RESAM a produit deux vidéos autour du partage de l'emploi.

Une vidéo présente de manière accessible les différentes mises en œuvre possibles du partage de l'emploi.

Une deuxième vidéo est construite autour du témoignage de L'ART et de l'ULAMIR/CPIE autour du poste de Conseillère en Insertion qu'ils partagent dans le cadre d'une convention de mise à disposition.

Toujours à destination, des associations employeuses, adhérentes ou non au RESAM, les vidéos sont diffusées :

- Sur le site dédié au partage de l'emploi / <http://www.emplois-mutualises-ess-bretagne.fr/>
- Sur le site du RESAM : <https://www.resam.net/employeur-do24.html>
- et les sites amis volontaires
- via la lettre d'information La Sentinelle

Ces vidéos, véritables outils pédagogiques servent d'appui dans le cadre des ateliers/soirées d'information.

Le RESAM contribue à la réflexion autour du partage de l'emploi en participant à l'alimentation de la plateforme participative : <http://www.emplois-mutualises-ess-bretagne.fr>



Les accompagnements individuels

Rappel : « Sur chaque territoire du projet, des associations employeurs ont besoin de compétences sur des fonctions supports (fonctions transversales telles que le secrétariat, la comptabilité, la communication, l'informatique...), mais le plus souvent sur un nombre très restreint d'heures, du fait de l'activité limitée de la structure, ou du caractère ponctuel de certains projets. En travaillant à la mise en réseau des acteurs et en leur proposant un accompagnement personnalisé, il est possible de limiter cette pratique d'emploi à temps partiel (voir très partiel), de contribuer localement à préserver les emplois créés et de faciliter la création de nouveaux postes ». Il s'agit aussi de : « Faire émerger les besoins réels, hiérarchiser les problématiques, amener les responsables associatifs à prendre du recul par rapport à leur demande spontanée. » Cette posture et cette attention permanente constitue l'ADN du projet porté.

En grande majorité, les besoins exprimés relèvent de la comptabilité et du soutien administratif.

Si les besoins en comptabilité repérés renvoient à un panel de compétences très larges, susceptibles d'être pourvues lorsqu'il s'agit d'enregistrement comptable mais qui le sont moins lorsqu'il s'agit d'analyse financière fine adaptée à la réalité et à la taille des structures associatives.

La nécessité d'affiner le besoin mais aussi de réfléchir et parfois re-définir la répartition des fonctions au sein même de la structure confirme le besoin d'accompagnement initialement repéré.

Dans le cadre de ces conseils individualisés, il s'agit de travailler avec les représentants en charge de la fonction Employeur, sur les besoins en compétences mais aussi sur les représentations liées à la mutualisation des emplois. Ensuite, il faut identifier au cas par cas et en fonction des besoins, la solution la mieux adaptée (à la compétence recherchée, aux volumes horaires, à la durée prévue du poste). Pour ce faire, trois hypothèses sont envisagées :

- la prestation (cf. offre des points d'appui à la vie associative et des réseaux),
- le prêt de salariés entre associations (convention de mise à disposition),
- ou l'adhésion à un groupement d'employeurs adapté au statut fiscal de l'association.

Le temps d'entretien individuel permet au-delà de la première rencontre

- de préciser la nature du besoin
- d'appréhender la capacité de la structure à financer le coût de la compétence recherchée mais aussi (et notamment pour le primo-employeur) à accueillir un nouveau salarié tout en préservant l'investissement bénévole

Le défi est bien parallèlement, de réussir à mettre en relation les responsables associatifs qui partagent des besoins convergents et de mettre en évidence les intérêts à coopérer et susciter de la confiance entre acteurs pour construire l'emploi partagé. Il s'agit alors de poser les bases d'un projet commun, en envisageant les avantages escomptés pour chaque partie prenante.

Quelles que soient les options retenues, l'ensemble des accompagnements réalisés confirme l'importance du facteur temps dans les prises de décisions du secteur associatif. Ce paramètre étant d'autant plus prégnant dans les petites et moyennes structures, la cible prioritaire du projet.

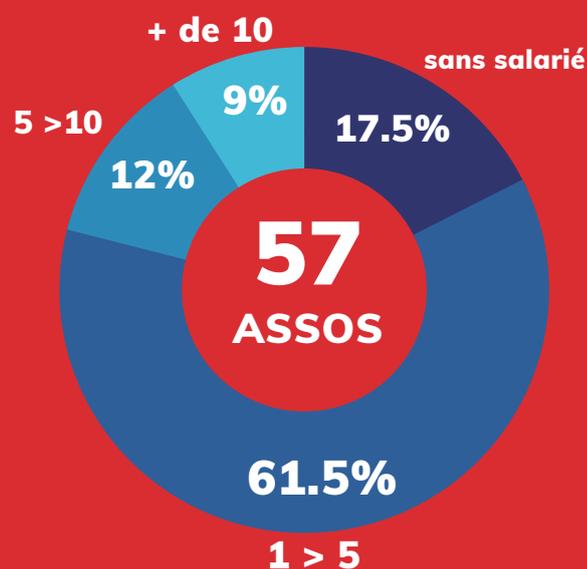
En fonction des situations, les principaux freins rencontrés aux maillages entre les structures concernent :

- La temporalité
- L'adéquation entre les profils de postes recherchés
- Le coût du poste à compétence égale (en fonction de la formule retenue).

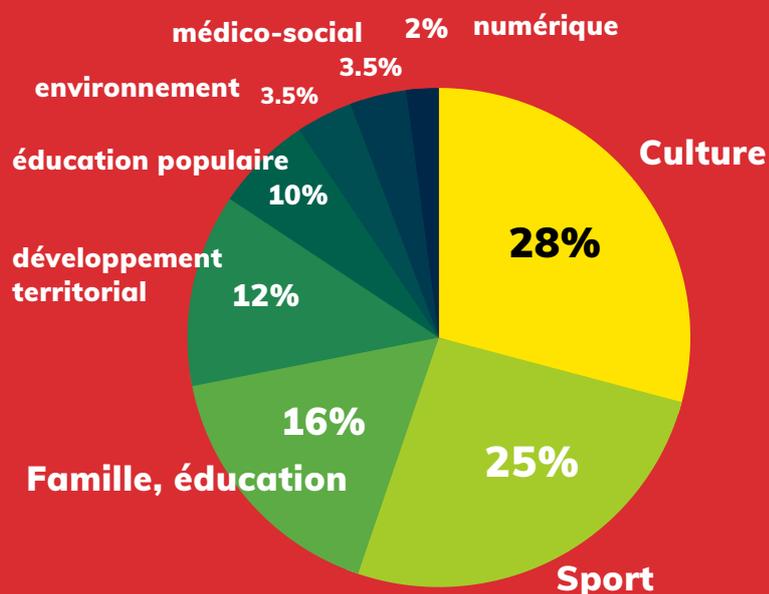
Entre 2018 et 2021, à l'échelle du Pays de Morlaix, 57 associations ont été accueillies, conseillées, accompagnées sur leurs besoins en compétences.

Paysage des associations accompagnées

Effectif salarié au moment du 1er rendez-vous :



Secteurs :



Si les associations accompagnées sont majoritairement inscrites dans le champ du social de l'animation et de la culture, leurs situations sont très variables.

La diversité des situations rencontrées est grande, il toutefois possible de distinguer deux ensembles typologiques :

- Les associations primo-employeur (celles pour lesquelles il s'agit d'un premier poste)
- Les associations qui sont déjà « employeur » et qui, de ce fait, « maîtrisent », ou a minima sont familiarisées avec la complexité de la fonction.

Au regard de leur situation, vis-à-vis de l'emploi et de la nature du besoin exprimé, il s'agit donc à chaque fois, d'appréhender la capacité financière mais surtout la capacité des structures à assurer l'accueil et le portage de l'emploi projeté.

Dans le cas des associations "primo-employeur", la montée en charge de leurs activités ou le départ de bénévoles « piliers » les obligent parfois à se poser la question du recours à l'emploi. Ils peuvent ne pas souhaiter devenir employeurs, craignant les responsabilités induites ou encore un manque de compétences (réel ou supposé).

Pour eux, passer du bénévolat au salariat nécessite une véritable révolution culturelle (division du travail, dépersonnalisation des fonctions, délégation de responsabilités...) et un choix stratégique (en matière de financement, d'organisation et de développement des activités). De multiples questions se posent alors en ce qui concerne le recrutement, l'organisation du travail, etc. Le soutien des points d'appui à la vie associative peut alors être précieux et le groupement d'employeurs une solution rassurante.

Il est à rappeler que nous visions bien avec ce dispositif les "petites et moyennes" associations, celles qui comptent moins de 5 salarié.e.s voire qui ne sont pas encore "employeur". Au regard des effectifs salariés des associations accompagnées individuellement, 79% des bénéficiaires étaient dans cette situation.

(Cf. doc de synthèse en annexe).

Les orientations réalisées

Sur le pays de Morlaix, les 57 associations accompagnées individuellement ont été orientées comme suit :

20 Associations ont été orientées vers le GEAI

- 6 ont conventionné avec le GEAI pour 12 contrats signés.
- 6 poursuivent leurs réflexions sur la mobilisation éventuelle du GEAI.
- 3 Associations ont finalement recruté en direct à temps quasi plein.
- 2 d'entre elles, en attente de financement, ont reporté leur décision.

Sur les 41 associations accompagnées qui n'ont pas été orientées vers le GEAI :

- 17 Associations orientées vers de la prestation en comptabilité ou paie dont 13 ont donné suite, 3 associations ont recours aux deux prestations combinées. 4 se sont orientées vers le Chèque emploi associatif.
- 3 Associations orientées vers la démarche du prêt de salarié.es.
- 3 Associations ont été orientées vers le DLA.
- 10 Associations ont renoncé à recruter à court terme, en attente de financement.
- 5 Associations ont été orientées ou non vers des structures extérieures, leurs demandes et besoins ne correspondant pas au cadre proposé.

Si l'entretien individuel part d'une idée a priori de mise en œuvre de l'emploi, il est à noter que les demandes ne correspondent pas toujours à un projet d'embauche. De même, des étapes sont parfois nécessaires avant la phase de mise en œuvre de l'emploi (Dispositif local d'accompagnement, consolidation de la gouvernance, etc.).

Résultats quantitatifs de la mise en œuvre de l'emploi partagé sur le Pays de Morlaix

20 vers le GEAI → **12** contrats signés

- 3 ont recruté en direct
- 5 sont en attente
- 2 ont reporté leur décision

17 vers la prestation comptabilité ou paie → **13** ont donné suite dont 3 prestations combinées

- 3 se sont orientées vers le chèque emploi associatif
- 1 s'est adressé à sa fédération

3 vers le prêt de salarié.es → **3** ont donné suite

soit : **28** mises en œuvre de projet d'emploi partagé

La mobilisation du GEAI sur le Pays de Morlaix

Sur la nature des postes créés :

- 5 contrats portent sur des profils de coordination, en appui des dirigeants associatifs sur l'administration sur des volumes importants (0,5 et 0,8 ETP).
- 4 contrats portent sur des postes d'appui administratif, secrétariat avec bases de comptabilité sur de petits volumes (0,1 ETP au sein de chaque structure)
- 2 contrats portent sur des profils animation liés à la communication ou à l'animation de réseau
- 1 contrat porte sur un poste de professeur de musique sur un petit volume horaire (0,1 ETP)

Sur les profils d'embauche :

- C'est un emploi majoritairement féminin : 11 personnes recrutées sur 12 sont des femmes.
- La tranche d'âge est située entre 30 et 58 ans.
- Les personnes recrutées ont majoritairement plusieurs années d'expérience sur le même type de poste, une seule avait une expérience partielle. Il n'y pas eu de recrutement de début de carrière.
- Les profils recrutés sont diplômés voir très diplômés.

Au regard des indicateurs posés en amont du projet, le dispositif répond bien aux besoins en fonctions supports (fonctions transversales telles que la comptabilité, la communication, l'informatique, le secrétariat...), ou sur des fonctions d'expertise et de développement (coordination).

Les associations sont majoritairement mobilisatrices de profils féminins. Comme posé initialement, le dispositif permet de travailler sur les questions de parcours professionnels via la promotion du partage de l'emploi et contribue à réduire les inégalités d'accès à l'emploi et de précarité subies par les femmes dans ce secteur, mais aussi, plus largement, dans l'ensemble du champ associatif.

Le GEAI sur le Pays de Morlaix 2018 - 2021



Le travail de maillage des postes

L'objectif du GEAI est de travailler à un maillage rapide des postes. Pour autant, sur le Pays de Morlaix, certains ne sont pas encore maillés à ce jour. Plusieurs raisons à ce non-maillage : certain.e.s salarié.e.s ne souhaitent pas augmenter leur temps de travail, soit parce qu'ils.elles ont des activités en parallèle (artistes plasticiens, intermittents, ...), soit parce que travailler à temps partiel leur convient.

Certains postes, du fait de leur spécificité, ne parviennent pas à être maillés notamment les postes liés à l'enseignement musical ou sportif. Les associations qui mobilisent ces fonctions ont des besoins en terme de planning qui sont les mêmes : vacances, mercredis et samedi, ce qui complexifie le partage de l'emploi.

A noter, les freins spécifiques liés au partage d'un.e salarié.e déjà en poste, dont l'ancienneté représente un surcoût important pour un co-employeur potentiel. Il est dans ce cas précis plus difficile de trouver un maillage approprié.

L'aspect territorial entre également en jeu dans la question du maillage. En effet, un des aspects importants qui conditionne la qualité de l'emploi et donc la pertinence du partage de salarié.e est bien la proximité territoriale ; d'où l'importance de mettre en œuvre une veille permanente des potentiels d'emplois sur un territoire restreint (idéalement à l'échelle d'un EPCI). C'est là toute la plu-value de l'animation territoriale portée par des Points d'Appui à la Vie Associative.

A noter : sur le Pays de Morlaix, un poste d'appui administratif a été partagé dès le processus de recrutement : Luska Liam / Goupil ERE dont 1 association était "primo-employeur".

Sur les fins de mise à disposition

Plusieurs associations ont mis fin à des mises à disposition (2 sur le Pays de Morlaix).

Pour certaines associations, le volume horaire est important dès le recrutement (0.75 - 0.8 ETP). L'activité de ces associations se développant grâce à ce recrutement, elles ont parfois besoin d'augmenter le volume de mise à disposition. Quand elles atteignent le quasi temps plein voir le temps plein, elles font le choix de recruter en direct.

A noter que sur le Pays de Morlaix, une association a mis fin à une mise à disposition, ne souhaitant pas appliquer les modalités de la convention collective.

La présentation du dispositif aux partenaires de l'emploi et des réseaux associatifs du territoire.

Une des premières actions était d'aller à la rencontre des partenaires de l'emploi afin de leur présenter l'ensemble du dispositif pour qu'ils puissent devenir des prescripteurs de la mutualisation et informer les structures avec lesquelles ils travaillent où qu'ils accueillent dans le cadre de leur mission. Il s'agit également d'engager dans la durée des dynamiques collaboratives autour des besoins identifiés par les acteurs associatifs.

Il est aussi à noter que la majorité de ces acteurs sous-estime largement le poids de l'emploi associatif sur le territoire.

Les représentants de Pôle emploi, de la Mission Locale, de Cap emploi, et d'ACTIFFE ont tous été rencontrés. Il s'agissait à chaque fois de favoriser la compréhension mutuelle de nos missions respectives et des passerelles et coopérations à envisager.

La même démarche a été engagée en direction des EPCI, avec les élus et/ou les services économiques par diffusion de notre plaquette, réponse aux sollicitations et événements etc. Fin 2021 toutes les EPCI ont été rencontrées.



La participation aux événements territoriaux liés à l'emploi et à l'économie sociale et solidaire permet de faire connaître l'outil développé en Finistère :

GEAI²⁹

Groupement d'Employeurs Associatif Intersectoriel



Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire

Participation à la conférence régionale ESS le 1er octobre 2020 en visio.



Pays de Morlaix

Participation aux Rencontres de l'emploi et de la formation du Pays de Morlaix le 15 octobre 2019 à Plouvorn



Nouvelles Formes d'emploi : coopératives d'activité économique et groupements d'employeurs

intervention dans le cadre du projet Tressons initié par l'Avise et le RTES, un cycle de webinaires ESS & ruralités dédié aux initiatives et dynamiques de l'ESS dans les territoires ruraux a été mis en place : présentation du le GEAI29 lors du webinaire « Nouvelles Formes d'emploi : coopératives d'activité économique et groupements d'employeurs » le 8 juillet 2021 en distanciel (35 participants)



Assises de la vie associative

Présentation de l'action des PAVA aux Assises Régionales de la vie associative organisées par la Région Bretagne et le Mouvement Associatif du 7 au 9 novembre 2020 en visio.

Animation de réseaux d'employeurs associatifs

L'objectif que nous nous sommes donnés sur cet axe était de tenter de fédérer des acteurs associatifs de différents secteurs afin d'initier les dynamiques inter-associatives locales sur les questions RH. Une première méthode de travail a été expérimentée sur le pays de Morlaix avec la mise en place de deux groupes de travail sur deux communautés de communes :

- Avec Le réseau Familles Rurales sur la CCPL
- Avec le réseau des directeurs d'associations à l'éducation populaire sur Morlaix Communauté.

Les groupes ont été constitués sur la base du partage d'un métier/secteur d'activité commun, d'une proximité territoriale, et de l'adhésion à un réseau (Familles Rurales ou RESAM). Le choix des territoires et des secteurs, s'est aussi appuyé sur les besoins exprimés dans le cadre de l'étude de préfiguration menée en 2015/2016.

Pour ces groupes de travail, l'objectif était dans un premier temps de partager les besoins, mais aussi de croiser les problématiques rencontrées et opportunités liées à la mutualisation.

Dans un premier temps, la fluctuation des besoins a nécessité d'actualiser les données collectées dans le cadre de l'étude. Le tout a nécessité de reprendre un lien avec l'ensemble des associations pressenties sur le groupe de travail afin d'analyser en temps réel les besoins non couverts, ce qui a été fait, soit dans le cadre de questionnaires soit dans le cadre d'entretiens individuels, physiques ou téléphoniques.



Les 3 premières rencontres ont ainsi pu s'organiser en 2018 avec la volonté de partager :

- Le paysage des métiers au sein de nos structures, leurs spécificités et les besoins (récurrents ou ponctuels) en compétences.
- Le repérage des maillages possibles autour de ces postes, les modalités de mise en œuvre et opportunités ouvertes.

Elles ont également permis de partager les principales difficultés rencontrées par les employeurs lorsqu'ils souhaitent mobiliser de nouvelles compétences :

- Le manque de ressources financières.
- Des besoins (en termes de temps de travail) trop faibles pour créer un poste.
- Une méconnaissance des dispositifs de mutualisation
- Et parfois manque de temps consacré aux équipes salariées.
- Une difficulté pour les responsables associatifs à clairement identifier les différents interlocuteurs de l'Emploi.

Les constats posés à l'issue de l'étude préliminaire se voient confirmés par les différentes rencontres. Par ailleurs, ils semblent que l'évolution des habitudes pourraient permettre une amélioration de la mutualisation d'un secteur à l'autre (ex : poste d'animation partagé entre des lieux d'accueil petite enfance et des ALSH, ou encore des intervenant.e.s d'activité/animation).

Sur cette base, des pistes de réflexions sont évoquées autour :

- D'échanges et de partages d'expériences entre salarié.e.s qui exercent les mêmes fonctions sur un territoire, avec pour objectif secondaire de faciliter la mobilité territoriale et les passerelles entre associations.
- Un travail de recensement des différentes prestations proposées par les associations ou fédérations sur le territoire de Morlaix, afin d'encourager les coopérations et complémentarités des offres.

Deux séquences de travail se sont tenues en 2019, l'une sur la CCPL en collaboration avec la Fédération départementale de Famille Rurale, l'autre à Morlaix rassemblant des directeurs de structures jeunesse et éducation populaire.

Bien que la composition des participants différât, les contacts posés sont identiques : " Sur les postes d'animation, la mutualisation est compliquée avec les autres structures du territoire car les besoins sont sur les mêmes créneaux (Vacances et le mercredi) pour les ALSH ou sur les mêmes périodes, de Mars/à Juillet, sur les projets d'environnement. "

De fait, ce sont des postes en tension récurrente sur lesquels, il y a une vraie difficulté de trouver des temps complémentaires en cas de surcharge d'activité ou d'arrêt (congs, maladie).

En conséquence, il n'est pas toujours facile de trouver des solutions satisfaisantes, notamment sur les fonctions d'entretien du bâtiment, mais aussi en animation ou en éducation à l'environnement.

Si la mutualisation peut-être envisagée, elle ne sera possible que dans le cadre de transfert de compétences d'un secteur à un autre. (Exemple : un poste d'animation partagé entre des lieux d'accueil petite enfance et des ALSH, ou encore des intervenants d'activités/animation)

Ce qui oblige sur chacun des territoires à trouver en proximité, dans le cadre d'une réflexion élargie aux structures sportives et/ou de loisirs, des solutions telles que celles qui avaient pu être mise en œuvre dans le cadre des TAP : des animateur.rice.s spécialisé.e.s en emplois partagés.

Les pistes de travail posées au sein des deux groupes peuvent être organisées en fonction des sujets qui concernent :

- l'ensemble des employeurs (ex : qualité de l'emploi ou mobilité des parcours)
- un sous-ensemble d'employeurs (ex : la réflexion autour de la restauration et les liens à faire entre cuisiniers).

Par ailleurs sur Morlaix Co d'autres pistes ont été dessinées :

Ces pistes viennent toutefois confronter la question des parcours et la mobilité des profils, qui sont des chantiers à part entière non ouvert jusqu'ici.

- Travailler sur une offre de formation commune adaptée aux métiers en tension mais aussi aux métiers les plus souvent croisés dans les structures, pourrait être une piste de travail. Si ces formations existent dans les réseaux sectoriels (auxquels la majorité des structures de tailles moyennes sont affiliées), il reste nécessaire de penser une offre en direction des associations non affiliées. Ces dernières n'étant pas destinataires d'une offre de formation spécifique, elles n'ont pas accès aux espaces d'échanges de pratiques, à l'image de ce qui est proposé au sein de la fédération des centres sociaux ou du réseau des auberges de jeunesse.
- Travailler sur un panorama des prestations proposées sur le territoire par les associations et fédérations, avec pour objectif de faciliter les rapprochements entre les compétences disponibles et les besoins, via une plateforme dédiée. (qui pourrait aussi intégrer la gestion des offres de stages).

« Il est aussi à souligner qu'il n'existe pas d'acteurs dédiés à la coopération autour de l'emploi associatif dans un cadre intersectoriel sur le territoire de Morlaix. Les projets existants sont mono-sectoriels et n'ont pas pour objet de contribuer à structurer l'accompagnement à l'emploi partagé tous secteurs et toutes formes confondus. L'outil groupement d'employeurs est donc unique sur le Finistère car il n'existe pas (non plus) de groupement d'employeurs associatifs intersectoriels non-fiscalisés et dédiés aux associations non fiscalisées. La gouvernance de cet outil et son déploiement en pays de Morlaix, s'appuie en outre sur le principe d'une solidarité effective entre les opérateurs du projet. »

Perspective Émergence d'une GPEC territoriale sur les fonctions d'animation

Les éléments recueillis sur les besoins en compétences non couvertes reposent la question de mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale sur ce secteur. Ces éléments sont partagés en comités de pilotage avec les acteurs locaux de l'emploi notamment des coordinateurs Emploi-Formation du pays de Morlaix et du pays de Cornouaille ainsi que des chargés de mission du conseil régional. Si la Loi Notre va redistribuer les compétences entre les collectivités Etat et Région, la nature du partenariat engagé avec ces derniers permet de nourrir la réflexion qu'il porte sur ce thème et de participer à terme à l'émergence d'un GPEC territoriale.

L'ouverture d'un groupe de travail autour des métiers en tension et les compétences transférables. cf. Les besoins récurrents en animation sur des créneaux équivalent au sein des structures d'accueil, à mutualiser avec d'autres secteurs d'activité (EHPAD/CRECHES) ce sujet fait écho aux travaux à mener dans le cadre de GPEC Territoriale.

Préfiguration du GEAI et articulation du dispositif Octobre / Décembre 2017

L'articulation entre les PAVA (Le RESAM est un Point d'Appui à la Vie Associative) et le GEAI 29, a constitué un chantier à part entière sur la fin 2017.

Extrait du compte-rendu du Séminaire de Roscoff 6 et 7 décembre 2017 à ce sujet
« Très concrètement, les points d'appui sont positionnés en amont du GEAI. Ils assureront l'accueil, et évalueront le besoin et la pertinence de mobiliser le GE. En fonction de l'évaluation posée, ils accompagneront les structures vers la solution la mieux adaptée à leur situation. Ils sauront faciliter le prêt de salariés entre deux structures ou orienter vers le GE (dédié aux PMAE), ou vers les autres GE du territoire (exemple : associations fiscalisées). Ils auront aussi à charge d'animer le maillage inter-associatif, et les groupes de travail « Employeurs ». « Le GEAI 29 assurera, dans la continuité des accompagnements des PAVA et sur ses compétences propres, la validation in fine des besoins. Il aura pour mission d'affiner les profils de poste, de recruter, et de gérer les emplois (mises à disposition, etc.)

Ce mode de fonctionnement a été retenu car il permet de partager le coût relatif des missions de repérage et de maillage qui nécessitent des moyens financiers importants (au regard du temps conséquent que cela nécessite) : la mobilisation à bon escient du groupement d'employeurs et l'accompagnement des structures vers la solution la mieux adaptée à leur situation (dans le cadre de l'animation territoriale) a donc pour objectif d'apporter des réponses au plus près des besoins exprimés et d'optimiser l'ensemble du dispositif proposé tout en sécurisant la trésorerie du GE. A terme, et à l'issue de cette phase d'expérimentation sur les trois premières années, une partie de ces missions devront être réintégrées au sein du GE.

La coordination entre les points d'appui à la vie associative et la permanente du GEAI se fait donc dans le cadre de réunions départementales dédiées. »

« 1/ Le parcours en deux temps est validé : l'accueil et le premier niveau d'évaluation des besoins seront réalisés par les PAVA. Si les associations appellent directement le/la chargé.e RH du GEAI, ce/cette dernier.e devra renvoyer systématiquement les associations intéressées vers les chargées de mission des PAVA, afin de réaliser le travail de diagnostique initial.

2/ Création de la fiche d'analyse « de micro-diagnostic » utilisée lors du premier rendez-vous par les chargées de mission du territoire. Cette fiche devra être systématique transmise au/ à la chargé.e RH de GEAI 29.

3/ Création d'un fichier partagé à l'échelle du département des associations accompagnées. "

STRUCTURATION ET APPUI À L'ÉMERGENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

La création du GEAI 29 en décembre 2017, une nouvelle entité juridique avec une personnalité morale propre.

Sur le dernier trimestre 2017, le RESAM a participé à la construction du dispositif dans son ensemble (cible prioritaire, modalités d'actions en adéquation avec la typologie de nos adhérents etc...) et contribué à créer (rédaction des statuts fonctionnement interne etc..) : le GEAI 29 Groupement d'Employeurs Associatifs Intersectoriel.

L'AG constitutive s'est tenue le 25 octobre et les statuts ont été déposés début novembre, avec parution au journal officiel le 18/11/2017.

Les objectifs posés initialement ont été validés, il s'agit de :

- Créer des emplois couvrant les besoins des employeurs en emploi à temps partiel
- D'anticiper les mutations liées aux restrictions budgétaires vécues par le secteur associatif notamment, ou /et de conforter des emplois qui pourraient être supprimés du fait des baisses de financement et/ou des obligations légales (temps partiels à 24H minima).
- De conforter les emplois à temps partiel de certains salariés, nombreux dans le secteur associatif.
- De favoriser la mise en œuvre de CDI plutôt que de CDD.
- D'accompagner et de sécuriser les parcours professionnels en donnant accès à la formation.
- De faciliter l'accès aux droits pour les salariés du secteur associatif.
- De limiter le Temps Partiel subi, plus souvent assumé par des femmes.

Mais aussi, et d'une manière conjoncturelle :

- Renforcer les compétences sur un territoire (travailler sur le partage de compétences expertes).
- Développer localement une véritable politique sur la qualité de l'emploi à temps partiel.

Appui au déploiement du GEAI 29

Les 3 membres fondateurs ont assuré ensemble une direction collégiale sur le premier semestre 2018. Cette co-gestion s'est traduite par un investissement conséquent des trois directeurs/trices, (cf. grille de temps annexé) adossée sur la mobilisation en interne des compétences techniques, l'assistance RH pour l'EA (dans le cadre d'une mise à disposition sur un 1/5 temps), la comptabilité pour SEMA'FOR et la communication pour le RESAM, seul ces dimensions techniques ont fait l'objet de prestations au GEAI.

Si, le GEAI 29 a bénéficié d'un financement propre de la DIRECCTE sur l'année 2018, ce mode de fonctionnement permet de ne pas lui faire porter, dans un premier temps, le coût relatif à ces missions de repérage et de maillage qui nécessitent des moyens financiers importants au regard du temps conséquent qu'il est nécessaire d'y consacrer. (cf modèle économique)

Sur un plan politique et stratégique la gouvernance du groupement d'employeurs reste à l'issue de cette première année portée par les administrateurs du RESAM, de SEMAFOR et de l'Espace Associatif, mais elle est ouverte dès 2018 aux réseaux sectoriels et aux associations adhérentes bénéficiaires des mises à disposition de salariés et/ou des prestations en ressources humaines.

Des choix opérationnels pragmatiques avec :

- Un CA décisionnaire (composé des administrateurs issus des trois CA porteurs)
- Une direction collégiale (composée des trois directions)
- Un référent RH mis à disposition (de mars à août 2018 sur une journée par semaine). Puis la création d'un poste à mi-temps au sein du GEAI à compter de septembre 2018
- Sur les fonctions supports, Le GEAI s'appuie toujours sur le RESAM pour la stratégie de communication. La paie est produite par l'association Don Bosco via Impact emploi. La comptabilité était assurée par Sema'For. Sans solution jusqu'à présent, le GEAI a salarié temporairement un comptable pour saisir et clôturer 2019 et 2020.

Le bureau du GEAI a déménagé fin 2019 dans la nouvelle Maison des associations Waldeck Rousseau, allée Monseigneur Calloc'h à Quimper. Le GEAI y loue un bureau partagé avec d'autres associations.

Les modalités d'animations et de mobilisation ont aussi été pensées afin de préserver le co-portage entre technicien.ne.s (salarié.es) et bénévoles (administrateur.rices de nos trois structures). Ce co-portage qui permet d'asseoir la finalité « politique » du projet, est à préserver et consolider car il conditionne aussi (au-delà des équilibres financiers à trouver) sa réussite et son développement dans la durée.

STRUCTURATION ET APPUI À L'ÉMERGENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

L'articulation entre les missions des points d'appui et ceux du GEAI 29

En amont du recours au GEAI 29, les associations sont accueillies dans un premier temps au sein de l'un des trois PAVA afin d'analyser leurs besoins en compétences / temps de travail, et vérifier si ceux-ci relèvent bien du GE (groupement d'employeurs) ou d'autres modalités de partage de l'emploi (prestation, prêt de salarié.es). Dans un second temps, elles valident avec la responsable RH du groupement les compétences recherchées, le profil de poste et les volumes horaires à mobiliser. Sur cette base un devis est alors transmis à l'association. Si elle l'accepte, le GE propose alors une mise à disposition d'un.e de ses salarié.es et/ou crée un nouveau poste si besoin, puis accompagne la prise de poste et vérifie l'adaptation salarié.e/asso.

Ce dispositif, finalisé courant avril 2018, a donc pu être expérimenté sur toutes les étapes pendant la première année.

Exemple d'un parcours d'accompagnement

RESAM / association

prise de rendez-vous téléphonique

RESAM / association

1er entretien :
diagnostic : évaluation
du contexte et des
besoins

RESAM

Rédaction diagnostic
- transmission des
éléments au GEAI

RESAM / association

Transmission de différents
scénarios possibles
d'emploi partagé et
modélisation du GEAI

Réalisation d'une
modélisation
économique

GEAI

Simulation à partir des
éléments : ancienneté /
convention collective /
Repérage des points de
vigilances / coûts cachés

RESAM / GEAI

Attente du choix de
scénario

Association

Il se passe parfois 2 ans avant la mise en œuvre !

Les principales phases de l'accompagnement et articulation PAVA/GEAI 29 :

1/ Le parcours en deux temps initialement validé en 2017 s'est avéré pertinent sur ces trois années d'expérimentation.

2/ La création d'un fichier pour le territoire du pays de Morlaix afin de suivre l'évolution des besoins et attentes. (cf extrait en Annexe)

Le Resam a accompagné prioritairement les associations dont le besoin et les moyens financiers mobilisables restaient à définir. Il s'est agi très concrètement d'aider à clarifier les grandes missions que les administrateur.rices souhaitaient voir prendre en charge par le.la futur.e salarié.e, mais aussi de valider avec le budget requis au regard de leur intention.

Les associations dont le profil de poste était déjà posé (voir dans certains une offre d'emploi déjà diffusée) et qui avait un financement dédié était orientées (ou interpellaient d'elles-mêmes) directement vers le GEAI. Le premier rendez-vous pouvait alors se faire conjointement (RESAM/GEAI/Association). Il permettait de s'assurer de l'adéquation du profil de poste posé au regard du besoin, mais aussi de questionner la structure sur d'autres besoins éventuellement non couverts qui pourraient relever d'une prestation.

Les constats posés et situations rencontrées au cours de ces trois dernières années ont permis de définir une typologie des associations accueillies et accompagnées sur du partage de compétences dans le cadre de l'animation territoriale.

Ce travail d'analyse réalisé dans le cadre de la coordination départementale avait pour objectif de mieux connaître les associations accueillies afin de répondre précisément à leurs attentes et adapter les réponses à apporter. Pour chaque nature de demande correspond en effet le plus souvent, un type d'association avec un mode de gouvernance, un modèle économique, des pratiques de contractualisation, etc...

STRUCTURATION ET APPUI À L'ÉMERGENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Sur la base des 57 associations accompagnées entre 2018 et 2021, deux grands ensembles sont à distinguer : les associations primo-employeur et celles qui le sont déjà et qui, de ce fait, maîtrisent, ou a minima sont familiarisées avec, la complexité de la fonction employeur. Au sein de ces deux ensembles 8 « Types » de profils et de demandes associatives ont été retenus. (cf Pour plus de détail voir doc en Annexe).

I/ Les Associations « Non-Employeur »

TYPE 1 : Les associations non-employeur, qui ne souhaitent pas ou hésitent à le devenir

TYPE 2 : Les associations-primo employeur ou l'ayant été, qui n'excluent pas de le (re)devenir

II/ Les Associations « Employeur »

TYPE 3 : Les associations dont la majorité des activités sont assurées par de nombreux.ses salarié.e.s assurant un faible temps de travail

TYPE 4 : Les associations « employeur » en phase de restructuration interne ou en développement

TYPE 5 : Les associations « employeur » qui « partagent » déjà un.e salarié.e à temps partiel

Type 6 : Les associations gérées par des salarié.e.s, dont la gouvernance comme la gestion ne posent pas question et dont les besoins sont clairement définis ("Moyennes" ou "grosses" structures)

Type 7 : les associations « employeur » en difficultés financières

Type 8 : Les associations « employeur » issues d'une initiative individuelle

L'objet du travail de définition d'une typologie des associations accueillies était destiné à mieux connaître les structures accueillies afin de répondre plus précisément à leurs attentes et adapter les réponses à apporter. Pour chaque nature de demande correspond en effet le plus souvent un type d'association avec un mode de gouvernance, un modèle économique, des pratiques de contractualisation, etc...

En trois années d'expérimentation, nous avons pu noter une évolution dans l'accompagnement des associations. En 2020, certaines n'ont plus besoin de la phase de clarification, soit parce qu'elles ont déjà fait appel au GEAI, elles ont créé une sorte d'"habitude du GE" soit parce qu'elles sont convaincues même sans l'avoir expérimenté de l'intérêt de la démarche. Elles sont donc adressées directement au GEAI.

STRUCTURATION ET APPUI À L'ÉMERGENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Le modèle économique et les taux de refacturation...

L'ensemble du dispositif proposé, s'appuie sur un modèle économique sécurisé.

Le GEAI 29 a bénéficié sur sa première année, d'un financement spécifique sur ces missions premières : le recrutement, la gestion et le suivi des emplois créés assurés depuis le mois de septembre 2018 par la responsable RH. En amont, sur le premier semestre, ce sont les directions des points d'appui qui ont portés la phase de démarrage et le recrutement des deux premiers postes sur les fonds de la région Bretagne, au même titre que les actions pédagogiques et de conseils réalisés en fonction des pays soit dans le cadre d'un financement LEADER (hors agglomération) pour BREST et Quimper, soit en cofinancement sur le pays de Morlaix.

Ce mode de fonctionnement a permis de sécuriser la trésorerie du GEAI, en évitant de lui faire porter dès le départ, le coût relatif aux missions de repérage et de maillage qui nécessitent des moyens financiers importants au regard du temps conséquent qu'il est nécessaire d'y consacrer. La mobilisation à bon escient du groupement d'employeurs et l'accompagnement des structures vers la solution la plus adaptée à leur situation (dans le cadre de l'animation territoriale) permettra d'optimiser l'ensemble du dispositif proposé tout en sécurisant la trésorerie du GE. A terme, et à l'issue de cette phase d'expérimentation sur les trois premières années, la mission devra être réintégrée au sein du GE.

Autres éléments constitutif du modèle économique du GEAI 29 :

L'adhésion annuelle au GEAI 29 est de 250 euros par adhérent. Afin de rendre le GEAI 29 accessible au plus grand nombre d'associations, les taux de refacturation sont progressifs de 1.45 à 1.7%, en fonction du montant du salaire brut.

Taux de refacturation

Salaire brut mensuel Tps Plein	1504 à 1718 €	1719 à 1841 €	1842 à 2148 €	2149 à 2301 €	2302 à 2455 €	2456 € et plus
Coef refacturation	1,45	1,5	1,55	1,63	1,67	1,7

Pour mémoire, l'ensemble des charges patronales est porté par le GEAI 29 ainsi que les coûts cachés (cf note en annexe). Une facture équivalente au coût total du poste sur la base du relevé d'heures transmis, sans frais supplémentaires (hors frais déplacements sur le temps de la mise à disposition) est envoyée chaque mois à l'association bénéficiaire. Par ailleurs, il est demandé un dépôt de garantie équivalent à un mois de salaire qui est restitué lorsque l'association quitte la structure.

STRUCTURATION ET APPUI À L'ÉMERGENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

En 2020, une analyse des mises à disposition fait apparaître une limite de l'application du taux de refacturation déterminé initialement. En effet, sur les contrats à faible temps de travail hebdomadaire pour des salarié.e.s qui ne sont pas encore « maillé.es » (inférieur à 0,6 ETP), le coût du poste pour le GEAI est nettement supérieur au montant de la refacturation.

Sont concernés principalement, les postes relevant de l'annexe spécifique de la convention collective de l'animation (animateur.rice technicien.ne ou professeur).

A noter également, le GEAI emploie des salarié.es qui ne peuvent pas, du fait de la spécificité du poste, ou ne veulent pas être maillé.es, ce qui limite l'équilibre financier de ces mises à disposition.

En 2022, le GEAI va proposer de réévaluer les taux appliqués en veillant à conserver une refacturation accessible. Les subventions de lancement du GEAI permettent à l'heure actuelle de compenser les pertes liées à ces postes, de même que le principe de solidarité entre les structures.

L'autofinancement du GEAI est fixé à 5 ans, le poste de responsable RH devrait être couvert à cet horizon par les adhésions et les facturations des mises à dispositions.

Au 30 juin 2021, la facturation des mises à disposition aux adhérents et leur cotisation annuelle ne couvrent pas encore les coûts de fonctionnement de la structure, mais une amélioration est constatée d'année en année (2018 : 72% - 2019 : 75% - 2020 : 81%)

Ce qui confirme la nécessité d'un soutien financier dans les premières années d'un GE Associatif de cette nature.

Vers un autofinancement du GEAI...

Evolution des mises à disposition

2.7 ETP 3.5 ETP 5.5 ETP 9.5 ETP 20 ETP

Autofinancement

72% 75% 81% 100%

2018 2019 2020 2021 2022 2023

Soutien des partenaires financiers



Les partenaires financiers du GEAI

L'Etat : la DIRECCTE

Le service de l'État a renouvelé une convention de soutien au GEAI sur 18 mois, du 1er janvier 2020 au 30 juin 2021 pour un montant de 22500€. Cette aide se fait au titre de l'accompagnement des mutations économiques et du développement de l'emploi.

L'Etat : le FONJEP

Le Fonds de la Jeunesse et de l'Education Populaire prévoit un fonds d'aide aux groupements d'employeurs associatifs et aux pôles territoriaux de coopération associatifs sous forme d'aide aux postes assortie ou non d'un prêt. Le GEAI est doté d'une aide sur 3 ans, pour un montant annuel de 7107€ démarrant au 1er janvier 2020.

L'Etat : fonds de solidarité

La situation financière du GEAI en avril 2020 justifiait le recours au fonds de solidarité mis en place par l'État pour les TPE et PME en baisse de chiffre d'affaires du à la crise. Le GEAI a ainsi reçu 1500€ pour soutenir son activité.

Le Haut-Commissariat à l'Economie sociale et solidaire et à l'Innovation sociale: dispositif de secours ESS

Le GEAI a été accompagné par Julia Laot, en charge du DLA à l'espace associatif pour instruire et justifier de cette aide décisive de 5000€ pour la continuité immédiate de la structure. Après les semaines de confinement et d'activité partielle, le GEAI s'est retrouvé en difficulté de trésorerie parce que les subventions au fonctionnement étaient encore en discussion auprès des services de l'État, parce que la facturation s'appuie sur la masse salariale brute mise à disposition, et qu'en raison des heures chômées par les salariés, cette masse salariale était proche de zéro.

La Région Bretagne : Appel à projet Défis de la vie associative

Le GEAI a répondu en 2019 à cet appel à projet pour accompagner sur 3 ans la création ou la pérennisation d'un emploi associatif. Il a reçu une décision favorable en décembre 2019, pour un financement 2020-2022 du poste de Cécile Cormery.

La Région Bretagne a débloqué fin 2020 un fonds de soutien « Covid19 – Soutien à l'emploi associatif ». Une aide de 15000€ a été validée fléchée sur l'exercice 2021.

Le calendrier des modalités de mise en œuvre

En 2018, l'émergence et le fonctionnement même du groupement d'employeurs a mobilisé la majorité des coordinations technique et politique. Sur cette phase de lancement, la coordination départementale a donc suivi le calendrier suivant :

- **Janvier :**
 - Répartition des fonctions et des modalités de portage du GEAI entre les trois PAVA
 - Rôle et place du CA et des personnes ressources (CA élargi)
 - Premiers travaux sur la qualité de l'emploi
- **Février :**
 - Comité de pilotage temps de formation collective et animation du CRGE de Poitou-Charentes. Sur les dernières questions juridiques à trancher (coût d'adhésion ? droit d'entrée ? fonds de garantie ? taux de refacturation variable ?)
- **Mars :**
 - Validation du dispositif global et des règles économiques (taux de refacturation en particulier)
 - Mise à disposition d'une assistance RH sur 1 j/s et appui technique à l'Espace Associatif prestation comptable à SEMA'FOR et Communication au RESAM
- **Avril :**
 - Validation des textes « cadre » (règlement interne) et budget prévisionnel
- **Mai :**
 - Coordination politique, sensibilisation des associations de plus de 50 salariées.
- **Juin 2018 :**
- Les deux premières embauches pour mise à disposition sont réalisées : l'une à Quimper au bénéfice d'une école de Yoga, l'autre à Morlaix au bénéfice du RESAM.
- **Juillet :**
 - Finalisation du profil de poste du responsable RH et lancement de la procédure de recrutement
 - Édition de la plaquette et premier plan de communication
- **Septembre :**
 - Le GEAI embauche sa responsable RH à mi-temps, la salariée est en charge d'installer les procédures et outils RH et de contribuer au bon fonctionnement du groupement aux côtés du conseil d'administration.
- **Octobre :**
 - Accompagnement à la prise de poste
 - Le site internet est mis en ligne <http://www.geai.bzh/>
 - Réunion d'informations conjointes (GEAI/RESAM)
- **Novembre :**
 - Le GEAI recrute sa 3^e salariée sur Brest au bénéfice d'une petite association la confédération sociale des familles.
- **Décembre :**
 - Le GEAI recrute sa 4^e salariée sur Quimper pour Gwennili

Qualité de vie au travail au sein du GEAI

Une charte pour la qualité de l'emploi

L'ensemble des travaux posés lors de la préfiguration du GEAI ont rappelé la volonté de prendre pleinement en compte les conditions de travail et plus globalement la qualité de l'emploi des salarié.e.s notamment dans le cadre des mises à disposition (dans le cadre du GEAI ou de mises à disposition directe).

Dans un premier temps et afin de s'entendre sur un vocabulaire commun, une charte qualité de l'emploi co-écrite avec les adhérent.e.s a été rédigée.

Elle reprend les points suivants :

- La sécurité de l'emploi (validité des termes du contrat, stabilité/fiabilité de la structure...), la protection sociale.
- L'organisation du temps de travail conciliant vie professionnelle/vie personnelle et familiale (respect du temps de travail et de la vie personnelle, charge de travail adaptée, autonomie d'organisation...)
- La santé, la sécurité et les conditions de travail
- La rémunération et l'évolution salariale
- La représentation collective et le dialogue social
- La formation tout au long de la vie (plan de formation et financement), l'adéquation du poste aux compétences et qualifications du/de la salarié.e, au fil du temps
- L'égalité entre les femmes et les hommes, la diversité et la non-discrimination

Ces différents points constituent un socle de critères objectifs d'épanouissement professionnel, ils ne sont pas exhaustifs et sont à moduler en fonction des choix politiques posés.

Cette charte a été élaborée lors d'ateliers avec les adhérents et les salarié.e.s du GEAI et finalisée dans le cadre d'un séminaire de formation et de réflexion organisé à Quimper le 24 janvier 2020. Étienne Lechat, conseiller juridique au Centre de ressources des groupements d'employeurs a préparé et animé des temps théoriques et des ateliers.

Voici quelques uns des éléments qui ont pu être abordés :

- La responsabilité solidaire : fonds de solidarité, fonds de réserve,...
- Le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
- Et des questions diverses : l'aménagement du poste de travail, les règles relatives à l'emploi de travailleurs handicapés, les possibilités de recours au CDD dans un GE, les défraiements, l'accueil des salariés dans des associations sans locaux, la visite médicale, la prime de précarité et sa refacturation, transfert du contrat de travail,...

Des échanges avec les partenaires de l'emploi

La communication auprès des partenaires de l'emploi s'est organisée autour de plusieurs objectifs : faire connaître le GEAI, élaborer un meilleur processus de recrutement et imaginer des formes de partenariats qui permettraient d'avoir une visio, des postes à temps partiel proposés par des associations.

Cela s'est traduit par :

- Une rencontre à Quimper le 4 février 2019 avec des représentants de La mission locale, Pôle Emploi, Cap Emploi et ACTIFE,
- Un rendez-vous le 5 novembre avec une chargée de relation aux entreprises d'ACTIFE Quimper Cornouaille,
- La prise de contact en septembre 2019 par téléphone et par mail avec 13 agences Pôle Emploi du Finistère, suivie d'un rendez-vous avec l'équipe de Concarneau,
- Une prise de contact avec des structures nouvelles, porteuses ou pas de candidats potentiels : Défense mobilité (reconversions et emploi des conjoints de militaires), Centre du service militaire de Brest.

Cette meilleure identification et connaissance des partenaires a contribué à faire évoluer les pratiques au sein du GEAI.

Ainsi, les échanges ont permis :

- la mise en œuvre d'une procédure de recrutement dans la phase diffusion des offres d'emploi et pour la pré-sélection de certains profils,
- la clarification pour d'autres partenaires le métier du GEAI, qui n'est pas de proposer des emplois à temps partiel, mais au contraire de mutualiser vers des temps pleins ou choisis,
- la clarification des possibilités et les conditions de portage par le GEAI d'emplois aidés, par exemple Parcours Emploi Compétences (PEC) et politique de la Ville.

Une procédure de recrutement transparente et respectueuse

La qualité de l'emploi guide les activités du GEAI à chaque étape. Disposer d'une responsable RH a permis de mettre au point une procédure de recrutement qui mettent toutes les chances du côté des adhérents de trouver la personne la plus adaptée au poste.

Ainsi, outre les réseaux sociaux, le GE s'appuie sur toutes les ressources départementales et régionales pour recruter : newsletter du collège coopératif de Bretagne, Sites de l'emploi dans l'ESS : UDES, CRESS, Pôles ESS régionaux, Sentinelle, etc.

Le traitement des candidatures est respectueux de toute.s les candidat.e.s : accusés de réception : systématiques, réponse personnalisée aux candidat.e.s, avec des conseils et des recommandations. Le GEAI reçoit des retours très positifs sur ces pratiques.

« C'est toujours appréciable, même en cas de réponse négative de recevoir autant de bienveillance et d'énergie positive. Je souhaite bonne chance à votre futur(e) salarié(e), il (elle) a beaucoup de chance d'être aussi bien entouré(e). »

L'accompagnement aux bénévoles des associations adhérentes semble également satisfaisant, et la préparation et le déroulé des journées d'entretien toujours adaptés aux particularités du poste (temps collectifs et individuels, mises en situation,...).

Enfin, le temps d'accueil du.de la salarié.e dans sa nouvelle structure a fait l'objet d'une réflexion, mais reste à parfaire. Un livret d'accueil est en cours de création, alimenté par des partenaires bienveillants (Auberges de jeunesse du Finistère, GE Iroise...).

Un des futurs chantiers sera de trouver des modalités de gestion de la CVthèque du GEAI. A l'heure actuelle, elle est plus une collection de candidatures semi-classée. Si des outils existent, il nous faut nous les approprier. Une demande de mécénat de compétence RH a été faite auprès de la fondation SNCF en 2019, mais le GEAI n'entrait pas dans les critères pour être accepté.

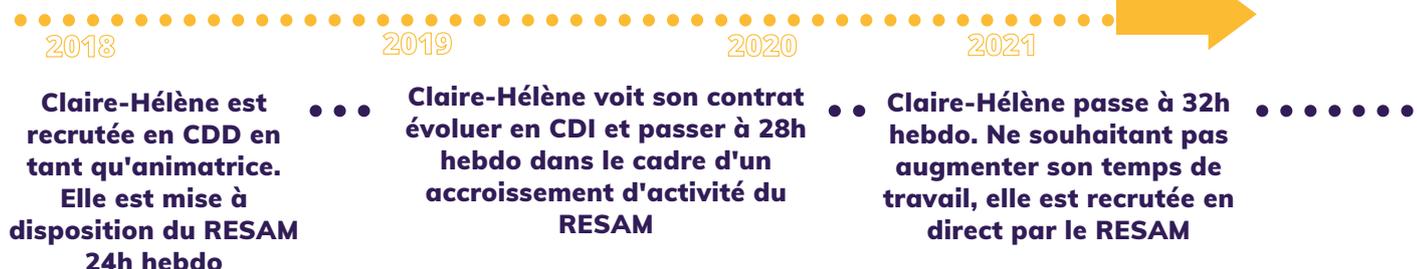
STRUCTURATION ET APPUI À L'ÉMERGENCE DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS

Qualité de vie au travail au sein du GEAI

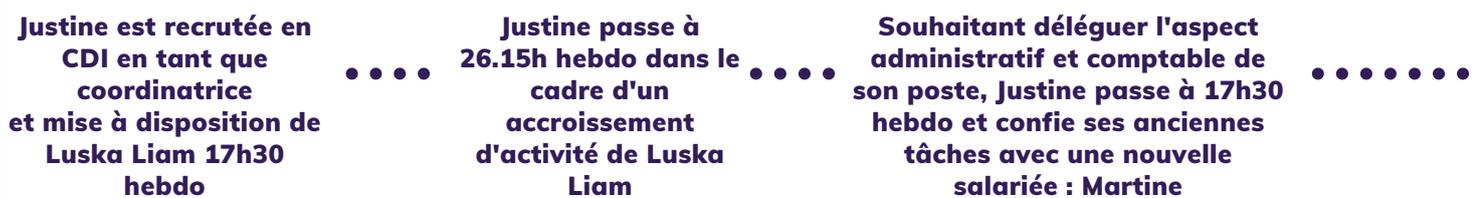
Parcours de salarié.es au sein du GEAI



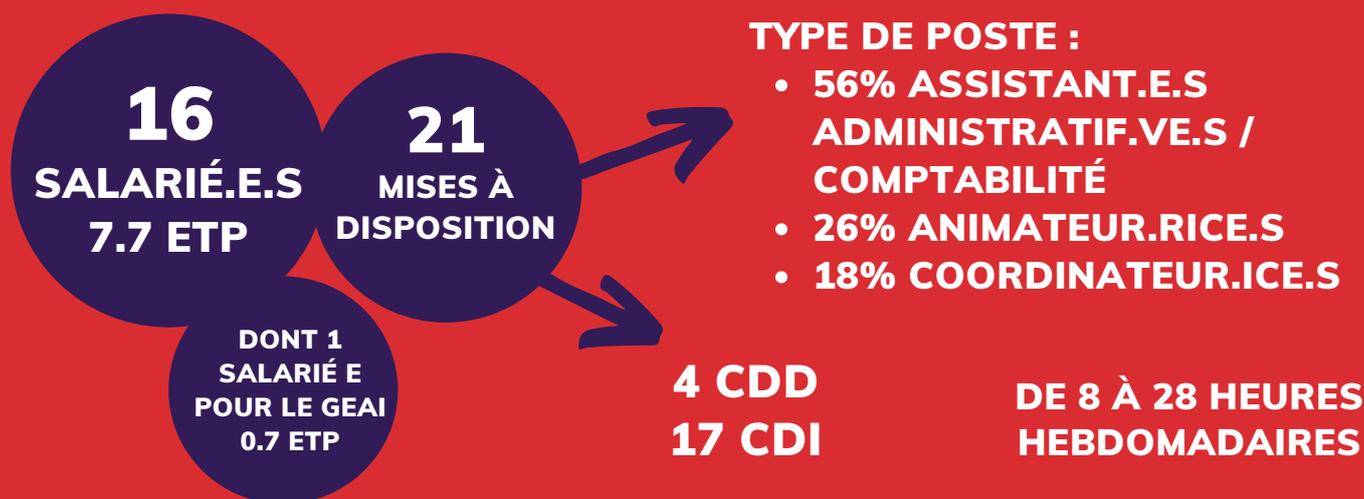
Claire-Hélène est arrivée récemment sur le territoire. Son congé parental se termine. En disponibilité de la fonction publique et très active dans le monde associatif, elle cherche une expérience professionnelle qui a du sens. Elle souhaite avoir ses mercredis libres pour son petit garçon



Justine est à l'initiative d'un super projet autour de la parentalité. Elle est sortie du conseil d'administration pour pouvoir être la première salariée de son association. Elle apprend à ses dirigeants associatifs comment bien occuper la fonction employeur tout en les déchargeant du poids administratif en s'appuyant sur le GEAI

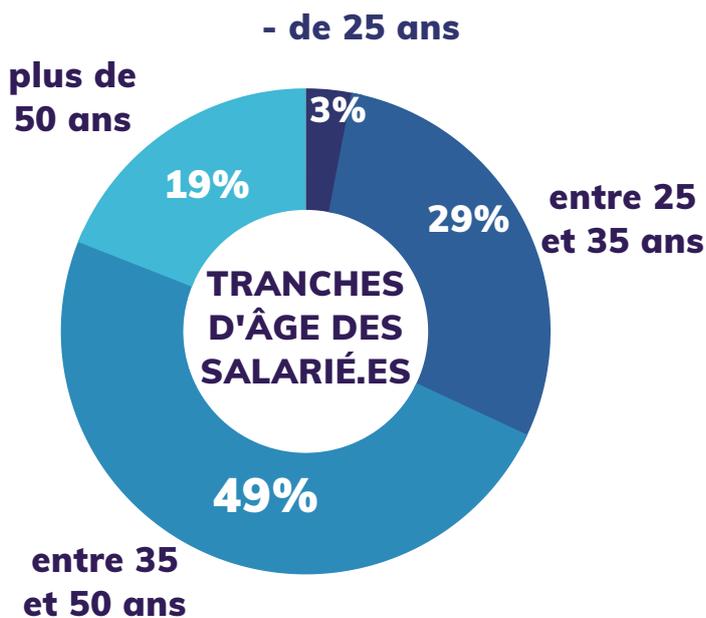


Point d'étape à l'échelle du Finistère au 30.09.2021



- 87% FEMMES PLUTÔT TRÈS DIPLÔMÉES,
- ENTRE 33 ET 58 ANS PAS DE DÉBUT DE CARRIÈRE,
- 75% SOUHAITENT TRAVAILLER À TEMPS PARTIEL, ET L'AUGMENTATION DES MAILLAGES NOUS PERMET D'ATTEINDRE PETIT À PETIT DES TEMPS DE TRAVAIL IDÉAUX. AINSI AU 30.09.2021, 77% DES SALARIÉ.ES DU GEAI ONT ATTEINT UN TEMPS DE TRAVAIL IDÉAL

Quatre années de déploiement du GEAI



**Une majorité de
très diplômé.e.s**

Les indicateurs liés au projet

L'action s'est déroulée telle qu'initialement projetée sur les deux axes du projet.

Rappel des indicateurs annoncés et réalisation :

1/ Actions de sensibilisation en direction des responsables d'associations.

Nombre de rencontres publiques organisées :

Projeté : 4/an soit 12

Réalisé : 14 rencontres publiques organisées dont 7 formations à la fonction employeur et 7 temps d'information sur le partage de l'emploi

2/ Sensibilisation des partenaires de l'emploi et des réseaux associatifs

Nombre de partenaires mobilisés (réseaux associatifs, structure d'accompagnement à l'emploi, institutions) :

- Réalisé 2018 : 10 dont 4 réseaux associatifs, 2 collectivités et 4 partenaires de l'emploi. (ACTIF, Cap Emploi, Pôle Emploi et la Mission Locale).
- Réalisé 2019 : 10 dont 2 collectivités et 8 acteurs associatifs

3/ Animation de réseaux d'employeurs

Réalisé : 14 structures engagées dans une réflexion collective.

4/ Animation territoriale à l'échelle du pays de Morlaix :

- Accompagnement Individuel

Nombre de structures ayant bénéficié de l'évaluation de leurs besoins :

Projeté : 50 par téléphone et 20 par entretien

Réalisé : 57 par téléphone ou lors de soirée d'information dont 35 en entretien

- Nombre de structures accompagnées dans la création d'un emploi partagé :

Projeté : 10 associations accompagnées

Réalisé : 20 associations accompagnées ou en cours d'accompagnement : 6 ont donné suite pour 12 contrats signés

5/ Coordination et CA du GEAI

Nombre de rencontres liées au développement du GEAI : 39

- Réalisé 2018 : 17 rencontres
- Réalisé 2019 : 12 rencontres
- Réalisé 2020/21 : 10 rencontres

Nombre de participant.e.s : 2 et 15 personnes (Administrateur.rice.s, Directeur.rice.s, Chargé.e.s de mission).

Pour le RESAM, ce sont 4 administrateurs/trices et 3 salarié.e.s mobilisé.e.s en fonction des sujets. Sur deux niveaux, politiques avec les administrateur.rice.s des trois associations et opérationnelles principalement des salarié.e.s.

Les 3 années d'expérimentation du dispositif complet ont permis de remplir les objectifs posés par les indicateurs associés initialement, montrant ainsi sa pertinence.

Un peu plus de trois années ont été nécessaires à l'expérimentation, marquée par la crise sanitaire et la disparition de SémaFor en début d'année 2020 qui a rompu en partie l'équilibre territorial du dispositif.

Il est constaté le besoin d'inscrire durablement dans le projet associatif du RESAM, la pérennisation de l'accompagnement à la fonction "employeur" (formations, aide à la gestion, boîte à outils, bulletins de paie, etc.). Parce que les dirigeant.e.s associatif.ve.s changent et que les dispositions juridiques et conventionnelles évoluent, inscrire durablement cette thématique au sein des points d'appui à la vie associative est l'une des conditions du développement des associations.

Afin de répondre aux besoins des associations au sortir de la crise, le RESAM continuera d'inciter au développement des pratiques de mutualisation à travers le prêt de salarié.e.s, les prestations ou encore le groupement d'employeurs associatif intersectoriel. Pour cela, il souhaite rappeler la pertinence de conserver la porte d'entrée vers ces pratiques au sein des points d'appui à la vie associative à la fois pour aider à la clarification du projet notamment pour les primo-employeurs mais aussi mener une veille des potentiels d'emplois et la mise en réseau des employeurs.

Le groupement d'employeurs a démontré sa pertinence et le fait qu'il soit le dispositif de partage d'emploi le plus fiable dans la durée pour les associations et les salarié.e.s.

Pour les dirigeant.e.s associatif.ve.s et les bénévoles, c'est un outil qui permet de se libérer des craintes liées à l'aspect administratif et des obligations de la fonction employeur pour pouvoir se concentrer sur le projet associatif.

Le territoire est un vivier de compétences riche de salarié.e.s aux profils variés avec des carrières associatives dont les compétences peuvent être mise au service des associations du territoire.

A l'échelle des bassins de vie, on opère un retour fondamentaux du dispositif, à savoir le maintien de la permanence de l'emploi sur un territoire grâce à l'engagement de plusieurs structures. Dans un contexte de crise, de perte de sens dans l'emploi, un outil comme le groupement d'employeurs associatifs intersectoriel peut être un espace d'expérimentation pour de nouvelles pratiques liées au travail.