



MUTUALISER DES MOYENS ET DES COMPETENCES

Octobre 2007

Cette note a été réalisée dans le cadre de trois missions menées en parallèle au cours de l'année 2007 par le cabinet Prémisses :

- *Accompagnement collectif auprès de onze compagnies de danse, théâtre, rue et cirque adhérentes au Synavi (associant 4 DLA de la Région Nord – Pas de Calais), en collaboration avec le cabinet La Croisée des Chemins.*
- *Accompagnement d'un collectif culturel en milieu rural (DLA 62–Inseraction) en collaboration avec le cabinet La Croisée des Chemins*
- *Mission d'état des lieux de 4 projets de mutualisation entre compagnies de théâtre (ARCADI)*

MUTUALISER ?

> Ce que mutualiser veut dire

Mutualisation est un néologisme, construit sur le terme de mutualité, qui désigne toute « *forme de prévoyance volontaire par laquelle les membres d'un groupe, moyennant le seul paiement d'une cotisation, s'assurent réciproquement contre certains risques ou se promettent certaines prestations* ».

La mutualisation est envisagée comme une synergie entre des structures, permettant la mise en commun des moyens divers. Les structures en tirent des bénéfices réciproques, sans vivre aux dépens des autres.

> Mutualiser quoi ?

- **Des réflexions et des pratiques :**
groupes d'échanges de pratiques, journées thématiques, rencontres professionnelles...
- **Des moyens techniques :**
espaces de travail et d'activité, matériel technique ou bureautique, logiciels...
- **Des compétences :**
échange de savoirs, formations entre membres, mutualisation de salariat et de bénévolat...
- **De l'information, des ressources :**
supports de communication interne et externe, régies publicitaires, sites internet mutualisés, centres de ressources, publications...
- **Du service :**
centrales de réservation de spectacle, offres d'emploi...
- **Des moyens d'action :**
lobbying, économies d'échelle, fonds de solidarité financière...

> Mutualiser comment ?

La mutualisation peut rester **informelle** lorsqu'il s'agit d'échanger des idées, des réflexions ou des pratiques.

La mise en commun de matériel ou de compétences peut passer, sous certaines conditions, par des **conventions** bipartites de mise à disposition ou de prestation de service.

La mutualisation peut aussi aboutir à la création d'une nouvelle **structure** juridique qui fédère les parties prenantes entre elles et peut devenir le socle de nouvelles collaborations : association, syndicat, groupement d'employeurs, etc.

Exemple :

Le réseau Zone Franche regroupe des professionnels de toute la filière musiques du monde, en France et à l'étranger. Il mène des actions de lobbying, organise des rencontres professionnelles, édite une compilation annuelle, développe un site mutualisé...

>>> www.zonefranche.com

> Mutualiser pourquoi ?

Pour favoriser les collaborations...

Pour échanger, dialoguer...

Pour libérer du temps ...

Pour améliorer la qualité d'un service, professionnaliser une activité...

Pour réduire certains coûts...

Pour peser plus lourd...

MUTUALISER DES MOYENS TECHNIQUES

> Mutualiser des biens matériels

Mutualiser du matériel (scénique, informatique, bureautique...) ou des espaces (de travail, de répétition, de représentation...) soulève un certain nombre de questions.

• Territoire et périodicité des besoins

La réussite d'un projet de mutualisation de biens dépend de la localisation géographique des utilisateurs et de leurs besoins en termes de période et de fréquence d'utilisation.

Par exemple, mutualiser du matériel ou un local d'usage courant – un photocopieur, un bureau... – est difficilement envisageable si la distance à parcourir est importante. Idem pour du matériel scénique quand les besoins des utilisateurs sont concentrés entre mai et juin.

• Propriété : acquisition, entretien et responsabilité des biens

La propriété collective

Portée par une structure juridique propre (coopérative d'utilisateurs, association, SCI...), la propriété collective permet l'acquisition, le renouvellement et l'entretien de biens en commun. Il convient alors de ne pas sous-estimer les coûts d'investissement, mais aussi de fonctionnement pour la structure : qui gère les plannings ? Qui vérifie et entretient le matériel ?

L'expérience du monde agricole : l'exemple des CUMA

Interview d'un trésorier de CUMA du Finistère

Les coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) ont vu le jour dans les années 1950-1960, dans la lignée des syndicats et coopératives de la fin du 19^{ème}- début du 20^{ème} siècle.

Les sociétaires de CUMA versent au capital social en vue d'acquérir du matériel en commun, souvent par la voie de l'emprunt bancaire. L'utilisation du matériel acquis est ensuite payante au pro-rata de la durée d'utilisation ou de la surface travaillée. Pour éviter les abus, seuls les sociétaires directement intéressés par l'achat d'une nouvelle machine participent à son financement (par exemple les producteurs céréaliers dans le cas d'une moissonneuse batteuse).

Certaines CUMA se sont renforcées et développées grâce à l'embauche de personnels dédiés à l'organisation de l'activité et à la maintenance des machines. D'autres au contraire ont périclité : problème de gestion des plannings, d'entretien du matériel, d'inéquité ou de concurrence entre les coopérateurs ou encore d'assurances. Par exemple, en cas d'endommagement d'un matériel coûteux (électronique notamment), les assureurs cherchent à délimiter précisément les responsabilités entre la CUMA et l'emprunteur : l'utilisateur était-il qualifié ? Le matériel avait-il été vérifié ?

Des alternatives se sont depuis substituées aux CUMA :

- le recours aux boîtes de location ;
- le recours aux entrepreneurs agricoles : ces prestataires s'étant beaucoup professionnalisés, leurs parcs de matériel sont généralement bien entretenus et exploités par des personnels compétents.

La mise à disposition

Une structure peut mettre à la disposition d'autres organismes des locaux ou du matériel qui lui appartiennent, dans le cadre d'un prêt ou d'une prestation de location.

Elle doit penser à prendre en compte non seulement l'entretien et la maintenance, mais aussi l'usure accélérée des biens, afin d'anticiper leur renouvellement. Elle doit aussi intégrer le temps consacré à l'organisation administrative et, éventuellement, le coût des services d'un technicien compétent. Enfin, quand plusieurs structures pratiquent le prêt de matériel, la gestion des assurances devient lourde pour l'emprunteur.

*La refacturation, si elle ne correspond pas aux frais engagés par le prêteur, peut être assimilée à une prestation de service, c'est-à-dire à une activité commerciale potentiellement soumise à la TVA (sauf lorsque les services sont rendus aux membres de l'association qui les fournit). **Attention donc au risque de requalification du régime fiscal** de la structure prêteuse si celle-ci est une association à but non lucratif, non assujettie aux impôts commerciaux. Toutefois, tant que les revenus des activités lucratives restent accessoires et n'excèdent pas 60000€ par an, l'association bénéficie d'une franchise d'impôts commerciaux.*

Zoom sur les parcs de matériel scénique

De nombreux parcs de matériel scénique ont été créés à l'initiative des départements ou des régions sous forme associative. Ils étaient destinés à l'usage des collectivités locales, des structures culturelles et/ou des associations, moyennant une adhésion annuelle, un dépôt de garantie et l'acceptation d'un devis de location.

Beaucoup ont fermé ou sont tombés en désuétude, quelques uns continuent de fonctionner aujourd'hui (par exemple le parc de Champagne-Ardenne géré par l'ORCCA.).

Parmi les causes d'échec :

- Les pertes, le non retour, la dégradation, l'usure, l'utilisation non conforme du matériel
- Les coûts de maintenance et de renouvellement
- Le laxisme dans la gestion, le manque de réactivité

Parmi les facteurs de réussite :

- Une gestion rigoureuse
- Un parc bien entretenu et régulièrement renouvelé

> Mutualiser des biens immatériels

Il est aussi possible de mutualiser des biens immatériels : un site internet par exemple. En pratique, la mutualisation en toute légalité de logiciels pose le problème de la **licence d'utilisation**.

Les logiciels de comptabilité, de traitement de texte ou les antivirus vendus dans le commerce prévoient généralement l'équipement de 2 postes de travail. Des solutions adaptées aux entreprises existent, mais sous une même licence.

Les logiciels de billetterie sont configurés pour plusieurs salles gérées par une même structure culturelle. Ils sont en outre complexes d'utilisation, impliquent l'informatisation des points d'accueil et l'achat d'une imprimante spécifique.

Une fois leur organisation consolidée et bien rôdée, certains réseaux culturels sont allés plus loin en mutualisant un **fonds de soutien** pour leurs membres.

C'est le cas du réseau Actes'If, réseau solidaire de lieux culturels franciliens, qui a créé un fonds de solidarité financière afin de pallier aux difficultés conjoncturelles de ses membres. Ce fonds constitue une caution, leur permettant de négocier un emprunt à court terme ou une autorisation de découvert auprès des organismes bancaires.

>>> www.actesif.com

> Réaliser des économies d'échelle

Il s'agit de négocier collectivement des services ou des achats dans le but de bénéficier d'une **réduction de coûts** : assurances, commandes de fournitures de

bureau, location de matériel scénique, achat de boissons, transport de personnes, etc.

Par exemple, Actes'If a développé des liens avec des prestataires divers – assureurs, imprimeurs, distributeurs de programmes, vérificateurs d'extincteurs –, sélectionnés pour leur sérieux et l'attractivité de leurs tarifs.

>>> www.actesif.com

Pour les réseaux de festivals et de lieux de diffusion, la première action de mutualisation consiste souvent à **partager les frais** liés à la venue d'un artiste : répartir les coûts de transport et d'hébergement, organiser une tournée entre lieux, limiter les dates off, proposer un atelier de pratique le lendemain d'un concert, etc.

Par exemple, des membres du réseau FIAP (Forum international des Arts de la Parole) collaborent ensemble à la venue en France de conteurs africains, nord-américains ou européens.

>>> www.asso-fiap.org

Les **coopératives d'achat** et les **coopératives de consommateurs** sont des formes particulières de mutualisation, dans lesquelles les clients, qui sont aussi sociétaires, tentent de répondre ensemble à leurs besoins au travers d'une entreprise au capital commun, contrôlée démocratiquement.

Quelques exemples :

CAMIF (coopérative d'achat mutualiste des instituteurs de France), Coopérative d'achat des menuisiers-charpentiers du Finistère, Vendée Sani-therm (coopérative d'achat d'artisans plombiers), Les Nouveaux Robinsons (coopérative de consommateurs bio), etc.

MUTUALISER DES COMPETENCES

> Se former

• Les formations internes

Les compétences existant à l'intérieur du collectif ou du réseau sont mobilisées au profit des membres. Les formations sont animées par des **personnes repérées pour leurs savoir-faire** dans un domaine particulier : comptabilité, régie technique, recherche de financements, écriture, etc.

Par exemple, le réseau Archimède (tourisme solidaire) propose des ateliers trimestriels d'échange de techniques et de savoirs animés par ses membres : « créer une page web avec le wiki », « organiser un voyage », « la place des collectivités locales dans le tourisme solidaire »...

>>> www.reseau-archimede.org

• Les formations externes

Concernant les **salariés**, elles peuvent être prises en charge partiellement ou en totalité dans le cadre du plan de formation par l'organisme collecteur des fonds de la formation continue (votre OPCA).

Concernant les **bénévoles**, elles peuvent être financées par le FNDVA (détails en annexes et sur le site de la DRDJS : www.drdjs.nordpasdecalsais.jeunesse-sports.gouv.fr).

> Echanger

• Les groupes d'échange de pratiques et/ou de réflexions

Ils sont au cœur de l'activité des réseaux et collectifs. Ils ont pour but de favoriser l'échange de savoirs et le développement de collaborations entre les membres, de sortir de l'isolement ou encore de définir ensemble les actions à mener.

Par exemple, Autre(s)pARTs a mis en place une plateforme de réflexion sur internet et un espace mutualisé d'échange d'expériences (entraide, expertise et diagnostic) sur les friches culturelles.

>>> www.autreparts.free.fr

• La mutualisation de bénévolat

La mutualisation de bénévolat est généralement pratiquée quand l'association prêteuse est impliquée dans un événement organisé par l'association emprunteuse.

Par exemple, la fédération départementale de théâtre amateur de l'Aisne (Axothéa) organise un festival annuel. Les représentations, l'accueil, la communication, la billetterie, la restauration... sont pris en charge par les membres des troupes adhérentes à la fédération.

>>> www.axothea.fr

Mais on pourrait aussi imaginer que des bénévoles se mobilisent pour le festival d'une autre association du collectif, moyennant l'obtention d'un pass gratuit, la prise en charge de leurs repas, etc.

Dans cet état d'esprit des bourses au bénévolat ont été créées pour rapprocher aspirants au bénévolat et associations.

>>> Voir par exemple www.benevoles-ge.ch en Suisse ou www.benevolat.org en France.

> Embaucher

Professionnaliser une activité prise en charge par des bénévoles peut permettre d'en améliorer la qualité et de libérer du temps. Cela induit bien entendu des coûts (salaires et charges, mais aussi investissements et frais de fonctionnement), des obligations (légales, sociales, fiscales), mais aussi une disponibilité importante (adaptation, formation du salarié au poste, encadrement...).

Estimer les coûts

Dans sa fiche pratique « Des outils pour le calcul des prix de revient », le CNAR Culture a évalué que le coût d'un emploi de service salarié se répartit en 70% de salaires et charges sociales et 30% de charges de fonctionnement induites.

>>> www.culture-proximite.org

Pour évaluer les coûts d'investissement et de fonctionnement d'un emploi mutualisé, voir le site de l'ODIA (office de diffusion et d'information artistique) Normandie.

>>> odianormandie.com

• La mise à disposition de personnel

La solution la plus évidente, lorsqu'une structure emploie un salarié dont les compétences en intéressent d'autres, peut sembler la mise à disposition de personnel. **Mais attention ! Celle-ci est extrêmement règlementée.**

- Le prêt de personnel à *but lucratif* est strictement **interdit** (sauf aux agences de travail temporaire).
- Le prêt de personnel à *but non lucratif* est autorisé à la condition qu'il soit **ponctuel** et que le **profit** ne soit pas recherché.

• Le groupement d'employeurs

Le Groupement d'Employeurs (GE) est une entreprise dont le métier est de construire des emplois à temps plein à partir de "morceaux d'emplois". Par la formule du GE, les employeurs s'associent pour trouver réponse à deux types de besoins en personnel : des besoins **saisonniers** récurrents et des besoins **à temps partiel**.

>>> Voir le compte-rendu de la journée d'information organisée par ARCADI le 6 juin 2006 concernant la création d'outils collectifs : www.arcadi.fr

>>> Voir aussi le site de la Fédération française des groupements d'employeurs : www.ffge.fr

• Le multi salariat ou temps partagé

Un même salarié est lié par contrat à plusieurs structures, généralement à temps partiel. C'est sur lui que repose la recherche d'employeurs et donc, la mutualisation d'activités. Attention ! En cas de perte d'un contrat, l'ouverture de droits à l'assurance chômage est plus complexe que dans le cadre qu'un contrat classique à temps plein.

Besoins en compétences et secteur culturel

Dans le secteur culturel, les premiers besoins en mutualisation d'emplois concernent les activités de comptabilité et de paie.

Viennent ensuite les activités de production et de diffusion, mais les freins et les résistances à leur mutualisation sont nombreux : recours à l'intermittence, concurrence entre structures, réticence à communiquer ses fichiers, crainte d'être moins bien « vendu » que les autres, etc.

> Externaliser

La sous-traitance est autorisée si le prêt de main d'œuvre n'est pas la seule prestation facturée et si les salariés restent sous l'autorité de la société prêteuse.

Le cas particulier de la comptabilité

La tenue des comptes est réglementée. La comptabilité doit être tenue à l'interne, par un salarié ou un bénévole. En cas de recours à un prestataire extérieur, seul un expert comptable est autorisé à le faire.

Négocier collectivement avec un bureau de production, un cabinet d'expertise comptable, un graphiste ou un webmaster indépendant peut être une alternative intéressante à la mutualisation de salariat.

Une autre solution consiste à ce que le réseau ou le collectif développe lui-même un service payant à l'attention de ses membres.

Ainsi, le réseau Actes' If propose un service de traitement de la paie aux lieux adhérents.

>>> www.actesif.com

ANNEXE 1
Un exemple de mutualisation
de moyens et de compétences

L'association Faire et Défaire

Faire et Défaire

Esplanade Charles de Gaulle

23200 Aubusson

Tél./Fax : 05 55 66 35 95

faireetdefaire@wanadoo.fr

<http://faire.et.defaire.free.fr>

Une association créée par des techniciens

Des techniciens du spectacle, vivant dans le département rural de la Creuse, ont depuis plusieurs années contribué à l'émergence d'initiatives culturelles et mis en place un réseau informel de solidarités professionnelles. Pour contribuer au maintien et au développement de leurs emplois sur ce territoire, valoriser leurs compétences et favoriser la formation continue, ils créent en 1999 l'association Faire et Défaire.

L'association, qui mutualise les compétences de ses membres, propose un large éventail de services auprès des petites associations, des professionnels du spectacle et des collectivités.

Des services techniques à la carte

- Etudes et réalisations techniques de tous types de projets culturels : régie technique de festivals, de concerts ; construction de décors ; montage de chapiteaux ; réalisation de costumes...
- Diagnostics techniques de lieux et de manifestations
L'association a la particularité d'accompagner les projets bien en amont de leur mise en œuvre : repérage, évaluation des coûts et des contraintes techniques, règles de sécurité, etc.
Cet accompagnement est permis grâce à l'investissement bénévole des techniciens.

Des services de formation et d'information

L'association est également un centre de ressources pour les organisateurs d'événements :

- répertoire des compétences disponibles
- information sur la sécurité, le droit du travail, le repérage de sites...

Elle favorise l'échange d'expériences et organise des formations continues qui répondent aux demandes des amateurs et des professionnels, par exemple :

- formation à l'habilitation électrique
- formation au montage de tribune
- prévention et sécurité des manifestations

Organisation d'évènements

Enfin, l'association gère l'organisation de plusieurs manifestations : Fête de la Musique, Aubusson Contrat Sida, Guinguette de l'Ile de Juillet...

Points de repère

Statut : association loi 1901

Date de création : 1999

Emploi :

- 2 permanents dont 1 emploi partagé.
- 19 techniciens embauchés, soit 1 ETP.

Budget : 100 000 € mais exercice déficitaire depuis 2 ans.

Ressources : 60% de ressources propres (prestations de services, formations, cotisations)

40% de subventions et aides à l'emploi

Moyens : un bureau, un parc de matériel

Partenaires financiers : Etat, Région, Département, Ville d'Aubusson

Territoire d'intervention : Creuse, départements limitrophes, Paris exceptionnellement.

Chiffres 2006

Le circuit de la recherche de matériel

L'association s'est constitué un petit parc de matériel scénique, notamment par le biais de la récupération et par le rachat de matériel d'occasion.

Elle puise aussi dans les parcs de matériels associatifs. Lorsque le matériel n'y est pas disponible ou en trop mauvais état, il est loué à des entreprises spécialisées (en particulier le matériel son).

Les parcs de matériel disponibles à prix compétitif sur le territoire sont :

- Le parc de la Fédération des œuvres laïques. Mais ce parc est aujourd'hui vétuste, seules les tribunes sont utilisées par l'association. Un projet de parc de matériel commun est à l'étude.
- Le parc de matériel de l'Agence technique culturelle de la Région Limousin, basé à Limoges, c'est-à-dire à 1h30 de route d'Aubusson (gradins, scènes, éclairages, pianos, etc.).
- Le matériel appartenant à la scène nationale d'Aubusson, disponible à la location l'été.

L'emploi permanent

L'association a créé deux postes de chargés de production permanents : un emploi jeune (financé par l'Etat et la Région) et un emploi associatif (financé par la Région et le Département). Rémunérés en accord avec la convention collective applicable, ils permettent la prise en charge de l'administration, la coordination des intermittents sur les missions, le secrétariat technique, la gestion de la paie, les dossiers de subvention et le montage des projets de l'association.

L'une des salariées est employée sur un poste mutualisé : 34% de son temps de travail est mis à la disposition de l'association « Enfermés dehors ».

Les avantages d'un poste mutualisé

L'association « Enfermés dehors » a été créée en 2005 à l'occasion des 10 ans du groupe Les Ogres de Barback. Elle a pris en charge l'organisation du dixième anniversaire en échange d'un concert gratuit. Depuis, l'association s'occupe chaque année de l'organisation d'un festival de musique. Il dure deux jours et se déroule sous un chapiteau.

La salariée employée à 66% par « Faire et Défaire » et à 34% par « Enfermés dehors » bénéficie d'un plein temps. La mutualisation de son poste a permis l'obtention d'une aide supplémentaire de la Région.

Le fonctionnement de l'association

L'association distingue deux catégories de membres, qui sont représentées au conseil d'administration au sein de deux collèges :

- Les membres actifs techniciens : actuellement au nombre de 20, ils s'acquittent d'une cotisation de 50 euros qui leur permet d'intégrer la base de données de l'association et d'avoir recours à toutes ses informations.
- Les membres actifs non techniciens : ils s'acquittent d'une cotisation de 10 euros, pour soutenir « Faire et Défaire », se tenir informés et participer bénévolement à certaines réalisations, dont la Fête de la Musique à Aubusson.
- Le bureau : il est élu au sein du collège des membres actifs non techniciens.

ANNEXE 2
Les différentes formes de la mutualisation d'emploi
Fiches techniques

> Créer un poste à temps partiel

Le salariat est le **contrat** par lequel une personne réalise un travail au profit d'autrui contre rémunération et en se plaçant sous sa subordination. Le salariat se définit donc par trois critères cumulatifs :

- * l'existence d'un lien de subordination
- * l'existence d'un contrat de travail
- * le versement d'une rémunération

Tout contrat de travail est réputé à durée indéterminée (CDI) et à temps complet en l'absence de contrat écrit ou des mentions légales motivant l'utilisation d'un autre contrat. Le recours au contrat à durée déterminée (CDD) est possible dans les limites prévues par la loi. Dans certaines professions, en particulier du spectacle et de l'audiovisuel, il est d'usage de recourir au contrat à durée déterminée (CDD dit d'usage).

L'Etat et certaines régions encouragent le salariat à travers des dispositifs d'aide à l'emploi, dont certains concernent plus particulièrement le travail à temps partiel (contrat d'accompagnement vers l'emploi, contrat d'avenir...). Renseignez vous auprès de la Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP), de votre ANPE de secteur ou de votre Région.

Avantages

Droit

Compatibilité avec certaines aides publiques à l'emploi sous réserve de remplir les conditions d'éligibilité.

Le salarié est sous l'autorité directe de la structure employeuse.

Contraintes

Droit

Obligation de respecter le Code du Travail et la réglementation applicable à la structure (convention collective, etc.).

Les manquements au droit du travail sont susceptibles d'engager la responsabilité des dirigeants au pénal et aux Prud'hommes

Facteurs de réussite

Fonction employeur

L'employeur a intégré les frais de structure au coût de l'emploi (ratio type : 30% de charges de structure pour 70% de charges de personnel).

L'employeur est respectueux de ses obligations légales.

L'employeur est attentif à la formation continue de ses salariés, afin de favoriser leur équilibre personnel ainsi que leur montée en compétences.

Freins

Fonction employeur

La capacité financière de la structure ne lui permet pas de pérenniser le poste sans aide à l'emploi, ni de « régulariser » la situation d'un salarié intermittent travaillant de manière quasi permanente.

Les conditions de travail et de rémunération n'ont pas été clairement explicitées au moment de l'embauche.

Le contrat de travail a été rédigé *a posteriori*.

Le temps de travail effectué excède largement le temps de travail rémunéré.

Le salarié n'est pas rémunéré « à sa juste valeur » (compte-tenu de son expérience, sa qualification, son statut, ses responsabilités...).

La structure ne dispose pas de locaux, ni de poste de travail adapté. C'est le salarié qui les lui fournit.

La structure « vampirise » ses salariés et ne leur offre que peu de gratifications (monétaires ou autres), pas de perspective d'évolution, ni l'occasion de s'extraire de leur milieu professionnel.

Le salarié ne se sent pas reconnu dans son travail.

La structure compte un seul salarié qui souffre d'isolement.

Par manque de moyens, l'employeur a fait le choix d'embaucher un salarié inexpérimenté, qu'il n'est pas en mesure d'encadrer.

> Le multisalariat

Le multisalariat, aussi appelé multi-employeur ou temps partagé, est l'emploi simultané d'un même salarié par **plusieurs employeurs**. Le salarié est donc lié par contrat à plusieurs structures, généralement à temps partiel. C'est sur lui que repose la recherche d'employeurs et donc, la mutualisation des activités. L'intermittence est une forme particulière de multisalariat.

Avantages

Droit

Compatibilité avec certaines aides publiques à l'emploi, mais attention aux cumuls.
Pas d'engagement solidaire des structures employeuses.
Le salarié est sous l'autorité directe de chacune des structures employeuses.

Contraintes

Droit

Pour les salariés cotisant au régime général, plus il y a d'employeurs, plus l'indemnisation au titre de l'assurance chômage est complexe en cas de rupture d'un des contrats de travail (problème du nombre d'heures encadrant l'ouverture des droits).
La responsabilité du partage d'emploi repose entièrement sur le salarié. Un employeur rompant le contrat de travail n'a de comptes à rendre qu'au salarié, même si la rupture de contrat peut avoir un impact sur les autres employeurs.

Facteurs de réussite

Structures bénéficiaires

Deux, trois structures au plus, sont impliquées dans le projet.

Fonction employeur

Le multisalariat est envisagé comme une solution à court terme.

Freins

Structures bénéficiaires

Les structures sont nombreuses et éloignées géographiquement les unes des autres.

Le multisalariat peut s'avérer compliqué à gérer en termes de planning, d'adaptation au poste, de relations de travail, de déplacements, de risque de rupture de contrats, etc. Attention à l'équilibre personnel du salarié.

Fonction employeur

Du fait du risque de variabilité du temps de travail, la pérennité de ce type de solution est faible.

Chaque structure assume son rôle d'employeur sans tenir compte des autres.

> La prestation de services

La prestation de services est autorisée à la condition que la prestation facturée ne se réduise pas à du prêt de main d'œuvre, que les salariés restent subordonnés à la société prestataire et que le développement des services soit compatible avec l'objet social du prestataire. Par exemple, une compagnie dont l'objet social concerne strictement la création peut difficilement facturer des prestations de services administratifs à d'autres compagnies.

Dans le secteur culturel, les premiers besoins en compétences concernent les activités de comptabilité et de paie. Viennent ensuite les activités de production et de diffusion. Pour répondre à cette demande, de nombreux bureaux dits de production, ont vu le jour depuis 2003. Mais attention : certaines professions sont réglementées. La comptabilité doit être tenue à l'interne, par un salarié ou un bénévole. En cas de recours à un prestataire extérieur, seul un cabinet d'expertise comptable est autorisé à le faire.

Avantages

Droit

Le personnel reste sous l'autorité du prestataire : absence de subordination entre celui qui réalise la tâche et celui qui bénéficie du service.

Le prestataire et le bénéficiaire ne sont liés que pour une mission d'une durée limitée. L'engagement cesse à la fin de la mission.

La rémunération du service est forfaitaire et intègre les frais de gestion et de structure.

Gestion

Peu de temps consacré à la gestion du service : celle-ci se réduit au suivi et à la facturation.

Le prestataire est qualifié, la structure bénéficiaire n'a pas à se préoccuper de formation ni d'encadrement.

Contraintes

Droit

En dehors des documents contractuels (devis, convention) la structure bénéficiaire n'intervient pas sur la manière dont le prestataire travaille.

Le coût net du service externe est un peu plus élevé qu'en interne pour le bénéficiaire, et n'est pas modulable grâce à des aides à l'emploi.

Fiscalité

La prestation de service est soumise aux impôts commerciaux, sauf s'il s'agit pour l'association qui la réalise d'une activité lucrative accessoire (franchise de 60 000 €).

Gestion

Le prestataire reste « extérieur » à la structure

Facteurs de réussite

Organisation du travail

Même polyvalentes, les tâches confiées au prestataire sont spécifiques et bien délimitées.

Une convention et/ou un devis détaillé explicite le contenu de la mission confiée au prestataire, ainsi que les tarifs et les délais de réalisation.

Freins

Organisation du travail

Les missions confiées au prestataire et les attentes du bénéficiaire n'ont pas été suffisamment précisées

Le prestataire est tenu à une obligation de résultat

Economie

La structure bénéficiaire n'est pas en mesure de régler tout ou partie de la facture.

Le prestataire a des « gros » clients, mais peu nombreux, qui pèsent économiquement sur la structure.

Le prestataire n'est positionné que sur un marché peu solvable (les entreprises de spectacle vivant par exemple).

> Le groupement d'employeurs (GE)

Un groupement d'employeurs est une entreprise collective, dont le métier est de construire des emplois à temps plein à partir de "morceaux d'emplois". Par la formule du GE, les employeurs s'associent pour trouver réponse à deux types de besoins en personnel : des besoins **saisonniers** récurrents et des besoins à **temps partiel**.

Un groupement d'employeurs est le plus souvent une association loi 1901. Son objet social est la mise à disposition de personnel à ses membres, à titre onéreux, c'est-à-dire via une facturation de la prestation.

(Lire aussi la note Quelques conseils pour monter un groupement d'employeurs de Jean Dalichoux disponible sur www.culture-proximite.org)

Avantages

Droit

Possibilités d'embauche sous contrats aidés.

Gage de sécurité : le GE tend vers l'embauche des salariés en CDI. L'emploi à temps partiel est néanmoins possible.

Possibilité de créer un fonds associatif avec droit de reprise pour pallier aux difficultés financières transitoires du GE

Contraintes

Droit

Fonctionnement soumis à l'autorisation de l'Inspection du travail.

La mise à disposition de salariés en contrats aidés ne peut s'effectuer qu'au profit d'employeurs éligibles à ces dispositifs.

Les membres du GE exercent solidairement la responsabilité d'employeurs : les salariés et organismes sociaux peuvent s'adresser indifféremment à chacun d'entre eux pour exiger le paiement des dettes.

Fiscalité

Les GE sont soumis à la TVA et aux impôts commerciaux, dès lors qu'au moins un de leurs membres l'est.

Facteurs de réussite

Structures membres

Les employeurs sont à l'origine du projet de mutualisation et en éprouvent un réel besoin.

Les membres se connaissent, la réussite du GE repose sur une confiance réciproque qui trouve son origine dans une coopération antérieure.

Les membres partagent une éthique, une déontologie en commun.

Les membres sont situés sur le même bassin d'emploi.

Les membres sont relativement homogènes : niveau de CA, de structuration, de développement...

Economie

Capacité financière des membres à pérenniser les postes ; à défaut, réflexion préalable sur le taux de croissance de leur chiffre d'affaire.

Il est vivement conseillé de procéder à une étude de faisabilité (possibilités de financement par certaines collectivités locales).

Fonction employeur

La fonction employeur (connaissance et respect de la législation du travail) est bien assumée au sein des structures membres.

Les besoins en compétences, périodicité, volumes horaires... ont été identifiés et analysés.

Les postes de travail sont bien adaptés, délimités et complémentaires.

La répartition du temps de travail du (des) salarié(s) est bien équilibrée entre les membres du GE.

Gestion du GE

Les instances statutaires (bureau, CA) sont prêtes à prendre leurs responsabilités en tant qu'employeur et à s'impliquer dans la gestion du GE.

Les statuts prévoient les modalités de rupture de la convention, ce qui évite de mettre le GE en difficulté au départ d'un de ses membres.

Freins

Structures membres

Le projet est porté par une tierce personne (collectivité, porteur individuel) qui doit rechercher une « clientèle » de structures membres.

La mutualisation est envisagée comme un simple moyen de réduction des coûts. Les surcoûts de gestion n'ont pas été pris en compte.

Les structures entretiennent un fantasme de concurrence autour du poste mutualisé (domaine de la diffusion par exemple).

Les structures sont éloignées géographiquement et hétérogènes.

Economie

Les structures sont jeunes et fragiles économiquement.

Le maintien du poste n'est envisageable qu'avec des aides publiques.

La survie d'une des structures est dépendante de la création du GE.

Fonction employeur

Les structures membres du GE sont primo-employeuses et/ou peu au fait de la législation du travail.

Les profils et les volumes horaires sont difficiles à définir.

Le GE compte un « gros » employeur, qui concentre une grande partie du temps de travail salarié : facteur de conflits entre les structures et risque économique pour le GE en cas de départ du « gros » employeur.

Gestion du GE

Gestion lourde sur le plan comptable et administratif, qui plus est pour 1 seul salarié.

Les statuts et règlement intérieur ont été négligés.

> La mise à disposition de personnel « à titre onéreux »

La solution la plus évidente, lorsqu'une structure emploie un salarié dont les compétences en intéressent d'autres, peut sembler la mise à disposition de personnel. Mais attention ! Celle-ci est extrêmement réglementée.

(Lire à ce sujet la note « Mise à disposition de personnel ente association » rédigée par le cabinet Delsol à la demande du CNAR Culture disponible sur www.culture-proximite.org)

Avantages

Fiscalité

La mise à disposition n'est pas soumise aux impôts commerciaux si les dépenses sont imputées à prix coûtant.

Contraintes

Droit

Activité strictement réglementée et réservée aux établissements dont c'est l'objet social : GE, intérim... Hors de ce cadre, il y a risque de délit de marchandage dès lors que :

- la mise à disposition concerne exclusivement du prêt de personnel,
- il y a un profit pour celui qui met du personnel à disposition : toute charge ou frais de gestion doit être refacturé à l'euro près pour le travail fourni, jamais forfaitairement : salaires chargés et taxe sur les salaires calculés au prorata du temps de travail effectué (mi-temps, tiers-temps...) + éventuels frais remboursés au salarié sur présentation des factures. Pour tous les frais annexes à la mise à disposition (frais internes de gestion, de structure...), il convient de conclure une autre convention (de mise à disposition de moyens ou de prestation de service) pour rester dans le cadre de la légalité.

La mise à disposition de personnel ne peut intervenir que ponctuellement, pour des compétences dont la structure bénéficiaire ne dispose pas à l'interne.

Les contrats aidés sont incompatibles avec la mise à disposition, sauf accord du financeur (interdiction de reverser des subventions publiques).

Fiscalité

Lorsque le service est facturé forfaitairement, ils 'agit d'une prestation de service et non d'une mise à disposition, il est donc soumis à la TVA

Facteurs de réussite

Structures bénéficiaires

Une convention établit l'esprit de coopération et de désintéressement qui anime les associations concernées.

Fonction employeur

Le salarié reste sous l'autorité de son employeur de droit (le signataire de son contrat de travail).

Un accord précise que lorsque le salarié intervient dans la structure d'accueil, il doit se conformer aux consignes et au règlement intérieur.

Organisation du travail

Le salarié reste de préférence dans son champ d'activité.

Il est en accord avec la proposition de mise à disposition et y trouve un intérêt.

Des jours d'intervention du salarié dans la structure d'accueil ont été fixés ou des fiches de temps mises en place pour permettre d'organiser des refacturations indiscutables.

Freins

Fonction employeur

Lorsque la mise à disposition est « indéterminée », la question de l'employeur *de facto* (qui, du prêteur ou du bénéficiaire, est réellement l'employeur ?) peut être une source de litige avec les salariés.

Organisation du travail

Le salarié n'a pas été consulté sur la mise à disposition et est contraint d'effectuer d'importants déplacements.

La tenue de fiches de temps peut être lourde et complexe.