

SANTÉ AU TRAVAIL

Dans le bâtiment,
la prévention des risques
rapporte gros p. 6

CHANTIERS RH

2015, une année
de **transition**
p. 10

MANAGEMENT

Pour **motiver**, il n'y a pas
que le salaire
p. 36

Entreprise & Carrières

L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU MANAGEMENT

www.wk-rh.fr

L'EMPLOI ASSOCIATIF

RECRUTEMENT

EN QUÊTE D'ATTRACTIVITÉ



**CHRISTELLE
MARTIN-LACROIX**
PROFESSEURE EN ÉCONOMIE

« Les déficiences en orthographe
peuvent handicaper la carrière »

L'association
Boxing Toulouse
Bagatelle,
dans une zone
urbaine sensible,
à Toulouse.

LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS ASSOCIATIFS ONT LE VENT EN POUPE

EMPLOI Pour créer et pérenniser des emplois, les associations explorent la voie des groupements d'employeurs. Une forme de mutualisation efficace, à condition d'être portée par l'ensemble des partenaires.

« **P**romouvoir de façon plus active le dispositif des groupements d'employeurs » : c'est l'une des préconisations avancées par les députés auteurs du rapport de l'Assemblée nationale sur « les difficultés du monde asso-

ciatif » et présenté fin novembre. Le groupement d'employeurs (GE), voie d'avenir de l'emploi associatif ? « Dans le milieu, c'est un sujet en ébullition, on en parle de plus en plus, constate Hector Hubert, chargé de mission à l'Avise. Le

GE est un outil *ad hoc* pour mutualiser les emplois, et sécurise juridiquement les mises à disposition que pratiquent parfois les associations entre elles. »

Dans le secteur associatif, les groupements d'employeurs ne sont pas nouveaux. Le mouvement a commencé au sein des associations sportives à la fin des années 1980, sous l'impulsion des pouvoirs publics. D'après l'Avise, en 2011, il existait 250 GE dans le secteur du sport, de l'animation et l'éducation popu-

laire, dont 80% exclusivement sportifs. D'autres secteurs ont tenté l'aventure : la deuxième édition des rencontres nationales des groupements d'employeurs de la culture, qui s'est tenue fin octobre au Havre, a réuni les représentants d'une vingtaine de structures, soit un tiers des GE culturels.

SÉCURISATION

À bien des égards, les GE répondent à leur objectif de sécurisation des emplois : « Une asso- »

— Recrutement —

L'emploi associatif en quête d'attractivité

ciation seule aura tendance à faire des CDD par manque de visibilité sur l'avenir, constate Pascal Lefrançois, directeur du GE socioculturel GEANS, dans le Val-d'Oise. Avec le GE, les salariés peuvent enchaîner les missions dans les associations, ce qui favorise l'emploi pérenne. » Les quinze associations adhérentes coemploient ainsi 36 personnes en CDI et quasi exclusivement à temps plein. Parmi elles, 16 sont des animateurs en emploi d'avenir, qui « travaillent au quotidien dans les fédérations sportives et dans les centres de loisirs les mercredis et les vacances scolaires, poursuit-il. Leur encadrement se fait au sein des associations, mais nous assurons leur formation ».

CRÉATEURS DE POSTES QUALIFIÉS

Des salariés « formés dans la durée aux spécificités de nos métiers », c'est l'un des intérêts ma-

jeurs de l'outil, selon Franck Testaert, président du GE culturel havrais BCBG (37 associations adhérentes, cinq salariés) : « Des chargés de gestion comptable et administratifs qui travaillent à temps plein peuvent plus facilement être envoyés en formation que des personnes embauchées à temps partiel par une association isolée. » Pour lui, le GE est également un vecteur de création d'emplois : « Sans cet outil, ces postes n'existeraient pas, assure-t-il. Les petites associations se débrouilleraient pour faire seules leur comptabilité. » Dans la culture, « les GE peuvent être une alternative à l'enchaînement des contrats aidés, confirme Réjane Sourisseau, responsable des études à Opale, qui anime le Centre de ressources DLA culture. Ils permettent de créer des postes qualifiés, parfois à forte responsabilité. Et ils offrent aussi un cadre pour des postes cousus main, comme des

chargés de mission développement durable ».

PRÊTS À TRAVAILLER ENSEMBLE

Pour autant, le groupement d'employeurs a aussi ses limites. D'abord, parce que tous les postes ne sont pas mutualisables, en particulier les emplois artistiques. Ensuite, parce qu'il faut « que les adhérents participent réellement à la vie du GE et soient prêts à travailler ensemble », insiste Franck Testaert. C'est ce qui manque, par exemple, au GE Profession Sport & Loisirs d'Auvergne : « Beaucoup d'associations nous voient un peu comme une agence d'intérim et ne sont pas assez sensibilisées à leur responsabilité de coemployeur, regrette Clotilde Maire, chargée de développement. C'est un frein au développement d'emplois durables. » La centaine de salariés partagés auprès des 130 associations adhérentes sont donc en partie en

CDD (de six mois minimum), et fréquemment à temps partiel. « Nos adhérents ont souvent les mêmes besoins aux mêmes moments », ajoute-t-elle.

Pour autant, le GE réfléchit à des solutions : « Cette année, nous allons proposer aux salariés volontaires de passer des entretiens afin de connaître leurs souhaits et de les confronter avec les besoins de nos adhérents, et ainsi développer la polyvalence pour renforcer les postes. De même, nous nous rapprochons d'associations d'autres secteurs, comme l'aide à domicile, pour tenter de mutualiser des emplois avec elles. » La prospection des partenaires peut dépasser le cadre associatif. Depuis 2005, les collectivités territoriales peuvent intégrer des groupements d'employeurs associatifs. À Paris, le GE Mezzanine Admin regroupe 41 associations de spectacle vivant et sociétés de production audiovisuelle. **É. S.**