



# PARTAGER DES EMPLOIS ENTRE TIERS-LIEUX

POURQUOI – QUOI – COMMENT ? - EDITION 2022

## POURQUOI PARTAGER DES EMPLOIS ENTRE TIERS-LIEUX ?

Rares sont les tiers-lieux qui disposent des ressources humaines suffisantes pour répondre à leurs besoins. Pour certains, **le modèle économique ne permet pas de créer un emploi**, ce qui implique un investissement bénévole des membres qui parfois s'essouffle ou s'avère complexe sur certaines missions (gestion administrative, comptabilité...). Pour d'autres, **le modèle permet seulement de rémunérer un-e salarié-e, « mouton à cinq pattes »**, qui manque de temps pour réaliser la totalité de ses missions et est exposé-e à des risques psycho-sociaux.

Le sujet du partage ou de la mutualisation d'emplois, par exemple sur des fonctions administratives, de communication ou encore d'accueil, **apparaît donc comme une piste de développement et de pérennisation des tiers-lieux** ; mais aussi de renforcement de la **qualité de vie au travail des équipes salariées**.

Partager un emploi peut permettre de :

- Renforcer son équipe sur les fonctions support
- Créer ou maintenir un emploi dans la structure
- Bénéficier de compétences recherchées sur un territoire
- Partager, voir déléguer des fonctions RH et de gestion liées à l'emploi
- Offrir de meilleures conditions d'emploi aux salarié.es, réduire le turn-over
- ...

## QUELS EMPLOIS PARTAGER ?

Dans les tiers-lieux, les **fonctions support** (communication, administration...) se prêtent bien à la mutualisation car elles font appel au même socle de compétences techniques et peuvent se pratiquer, partiellement, à distance. La mutualisation est aussi envisageable sur **des fonctions impliquant une présence dans le lieu et une bonne connaissance de sa vie au quotidien** (accueil, logistique, animation...). Cependant, ces fonctions s'exerçant avant tout en présentiel, cela implique de projeter précisément les besoins et contraintes du lieu (quelle disponibilité horaire, quels besoins de présence à la semaine...) pour s'assurer de la faisabilité d'une mutualisation.

Enfin, la mutualisation d'emploi peut être envisagée par **des tiers-lieux qui souhaiteraient porter un projet de développement commun** (pilotage d'une offre commune, étude de faisabilité pour un nouveau projet collectif...). Dans ce cas, le projet commun, les ambitions, les ressources, la gouvernance et le rôle de chaque structure impliquée doivent être bien définis avant de s'engager dans la création d'un emploi partagé.

## COMMENT FAIRE POUR PARTAGER DES EMPLOIS ?

A ce jour, CAP Tiers-Lieux identifie plusieurs solutions, leurs avantages et inconvénients et ce tant pour la structure que pour la personne en emploi partagé : **les groupements d'employeurs (1), le prêt de personnel à but non lucratif entre structures (2) et le multi-salariat / la multi-activité / les CAE (3)**.

Cette note vise à apporter un premier niveau d'information sur ces différentes solutions, en complément de quoi nous encourageons les tiers-lieux à se renseigner auprès d'acteurs spécialisés sur la fonction RH.

## ➤ QUELQUES BONNES PRATIQUES

**Avant toute chose, qualifier le besoin** : faut-il recruter un-e salari-e ou faire appel à un-e prestataire ? De quelles compétences le tiers-lieu a-t-il besoin et pour quoi ? Est-ce une mission sur un projet commun à plusieurs structures, ou un poste réparti entre les missions de chacun ? A quelle échéance ? Sur quel volume horaire ? Pendant combien de temps ?

**Penser à se projeter dans le concret du poste** : le volume d'activité envisagé sera-t-il tenable pour une personne ? Où viendrait-t-elle travailler ? A quelle fréquence ? Est-ce raisonnable en termes de transport, de distance géographique ? Comment se passerait la mise à disposition de matériel si nécessaire ?

## ➤ LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

En se regroupant, de petites structures peuvent se partager du personnel qu'elles n'auraient pas, seules, pu recruter directement. Ce groupement peut concerner un territoire, un secteur ou encore une forme juridique en particulier. Concrètement :

- **Le salarié ne signe qu'un seul contrat de travail** et sécurise ainsi son cumul de d'activités à temps partiel.
- **Les employeurs, adhérents du groupement, sont déchargés d'une grande partie des tâches administratives liées aux postes** et peuvent bénéficier de conseil en gestion des ressources humaines. Ce dispositif permet donc de dépasser des obstacles financiers (coût d'une embauche : temps dédié aux entretiens, tri des candidatures) et administratifs au recrutement tout en sécurisant l'emploi.
- **Le GE bénéficie des aides publiques en matière d'emploi et de formation professionnelle dont auraient profité les structures adhérentes** si elles avaient embauché directement les personnes mises à leur disposition. Les aides peuvent concerner : l'aide à l'embauche d'un premier salarié pour les PME-TPE, la prime à l'apprentissage, l'aide pour l'emploi d'une personne en situation de handicap, etc.

**Il n'existe pas aujourd'hui de Groupement d'Employeur dédié aux tiers-lieux en Pays de la Loire.** Le poste devra donc être mutualisé via l'un des groupements d'employeurs existant (voir liste plus bas), c'est-à-dire avec des structures n'étant pas nécessairement des tiers-lieux, en fonction des besoins du moment et des contraintes (géographiques notamment). Cela peut représenter une polyvalence intéressante pour la personne, bien qu'une mutualisation entre tiers-lieux, si elle est possible, sera source de synergies et d'une montée en compétence facilitée pour la personne.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accès à des profils qualifiés et rapidement opérationnels : toutes les compétences peuvent être mutualisées</li> <li>➤ Accompagnement au recrutement par le GE</li> <li>➤ Gestion administrative complète par le GE: arrêts maladie, les déclarations d'arrêt de travail, la formation, les congés payés</li> <li>➤ Facture simple basée sur les heures de travail réalisées dans le mois</li> <li>➤ Mutualisation possible du matériel (logiciels, bureau, ...)</li> <li>➤ Possibilité de mutualiser un poste entre des structures n'ayant pas la même convention collective ou pas le même statut juridique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Pas d'autonomie complète dans la gestion des salarié-es mis-es à disposition: l'adhérent ne peut pas gérer la partie disciplinaire des salarié-es</li> <li>● Coût de la prestation</li> <li>● Implique une flexibilité sur l'organisation (tenir compte des contraintes du partage des horaires)</li> <li>● Contraintes liées à la mobilité de la personne (zone géographique proche)</li> <li>● Certains GE sont fiscalisés, d'autres non. Il convient donc de s'orienter vers le GE qui correspondra à votre structure.</li> <li>● Les adhérents sont solidairement responsables des dettes du GE</li> </ul>

## LE PRÊT DE PERSONNEL A BUT NON-LUCRATIF ENTRE STRUCTURES

Une structure peut **mettre du personnel à disposition d'une autre structure**, en recueillant l'accord du salarié et en réalisant un avenant à son contrat. Ce dispositif, qui peut favoriser le maintien dans l'emploi en période de baisse d'activité, est obligatoirement **à but non lucratif** : la mission se réalise sur la base du coût réel employeur, toutes charges comprises, au prorata du temps travaillé. La mise à disposition est régulée par une convention qui stipule :

- La durée de la mise à disposition (renouvelable)
- Le temps de travail mis à disposition (complet ou partiel)
- L'identité et qualification du/de la salarié-e
- Le mode de détermination des éléments à refacturer (salaires, charges, frais professionnels,...)

**Une seule convention par salarié-e** mis-e à disposition est nécessaire. La personne salariée mise à disposition devra signer un **avenant à son contrat de travail** faisant mention :

- Des missions confiées au sein de l'association utilisatrice
- Des horaires et lieu du travail durant la mise à disposition
- Des caractéristiques particulières du poste de travail

**Il convient d'avoir quelques points de vigilance en tête :**

- **S'assurer d'être en accord avec la structure partenaire** sur les conditions de la mise à disposition et notamment les conditions de travail, les orientations pédagogiques (lors d'un accompagnement à la montée en compétences par exemple) pour certains postes,...
- **Anticiper la fin de la mise à disposition** et le retour du/de la salarié-e à son poste de travail

Le ministère du Travail propose des modèles simplifiés d'avenant au contrat de travail et de convention, documents indispensables dans le cadre d'un prêt de main-d'œuvre : retrouver les documents [sur ce lien](#).

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>✔ Sécurisé par une convention</li> <li>✔ Opération blanche financièrement</li> <li>✔ Echange de pratiques et renforcement des liens partenariaux entre structures</li> <li>✔ Le prêt de personnel est possible d'une structure du secteur privé lucratif vers l'ESS ou même secteur public vers le privé ESS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⚠ Responsabilité employeur à charge de l'association employeuse</li> <li>⚠ Nécessité d'accord sur les conditions de travail</li> <li>⚠ Pas de prise en compte des éventuels temps de gestion autour de l'opération</li> <li>⚠ Insécurité en cas de manque d'anticipation de l'arrêt de la mise à disposition</li> </ul>

## AUTRES SOLUTIONS : LE MULTI-SALARIAT / LA PLURIACTIVITÉ / LES CAE

Les tiers-lieux peuvent aussi répondre à leurs besoins en compétences via le multi-salariat ou la pluriactivité. On parle de **multi-salariat** lorsqu'une personne exerce plusieurs activités professionnelles sous statut salarié, dans plusieurs structures différentes. Le multi-salariat peut être simultanée (plusieurs contrats à temps partiels en même temps). La **pluri-activité** désigne également l'exercice simultané d'activités professionnelles, mais sous des statuts différents (ex : salarié-e et autoentrepreneur-euse). On peut ainsi imaginer qu'un tiers-lieu embauche une personne sur un temps partiel et la recommande à d'autres tiers-lieux de son réseau. Cependant, cette pratique ne peut pas être considérée comme une véritable mutualisation et peut précariser la personne concernée.

Pour sécuriser davantage la personne, les tiers-lieux peuvent faire appel aux compétences des membres d'une **Coopérative d'activité et d'emploi (CAE)**. Ces structures permettent à des porteur-euses de projets de bénéficier d'un statut "d'entrepreneur-e salarié-e" leur apportant un cadre sécurisant, dans une dynamique coopérative. Les CAE peuvent être spécialisées (métier ou secteur spécifique, territoire ciblé) ou diversifiées (multi-métiers, secteurs).

## RESSOURCES

### EXEMPLES DE GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS EN PAYS DE LA LOIRE

Cette liste n'est pas exhaustive, mais nous souhaitons vous donner quelques exemples :

- IEP-AGEPLA – En Loire-Atlantique – [+ d'infos.](#)
- AGE (Association de Part'AGE Emploi et GESS 49) – En Maine et Loire – [+ d'infos.](#)
- MayAge – En Mayenne - [+ d'infos](#)
- GEFR85 - Groupement d'Employeurs départemental de Familles Rurales Vendée – [+ d'infos.](#)
- GEA85 – Groupement d'Employeurs Associatifs de Vendée - [+ d'infos.](#)
- L'arrosoir – Secteur culturel en Sarthe - [+ d'infos](#)

### ACTEURS RESSOURCES

- Accompagnements via le [Dispositif local d'accompagnement](#) (DLA) qui a pour objectif de soutenir les structures d'utilité sociale de l'Économie sociale et solidaire (ESS), créatrices d'emploi, dans leur démarche de développement et de consolidation.
- Réseaux locaux de l'ESS – [En savoir plus.](#)
- Fédérations et têtes de réseaux associatives.
- CRVA – Centre de Ressources de la Vie Associative – [En savoir plus.](#)
- Syndicats d'employeurs.
- Offre d'appui RH des différents Opérateurs de Compétences (OPCO) - en fonction de la branche professionnelle de votre structure.

### SITES RESSOURCES

- Plateforme [ESSOR](#) : diverses offres d'accompagnement sur la thématique GRH et [cartographie des acteurs de l'appui RH de l'ESS](#) – 2018
- Sites spécialisés :
  - RH info GE – [En savoir plus.](#)
  - Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs (CRGE) – [En savoir plus.](#)