

4

La mutualisation

Fiche outil

Les différentes formes de mutualisation

La mutualisation est envisagée comme une synergie entre des structures permettant une mise en commun de ressources et de moyens qui peuvent être matériels, immatériels ou humains. En 2010, le CRGE Languedoc-Roussillon a mené une étude, dans le cadre de l'accord pluriannuel ADEC, pour recenser les pratiques et les besoins de mutualisation dans le secteur du spectacle vivant, de l'audiovisuel et du cinéma. Cette partie de la boîte à outil qui en découle a pour objectif d'accompagner des structures aux prémices d'une réflexion autour d'un projet de mutualisation. Elle s'articule autour de quatre parties :

- **La mutualisation** : les raisons de mutualiser, les types de mutualisation, les opportunités et les menaces.
- **Les résultats de l'enquête 2010** : les résultats de l'enquête menée en Languedoc-Roussillon confrontés à des enquêtes antérieures, les différents degrés de mutualisation de compétences et un premier focus sur l'outil groupement d'employeurs.
- **Conduire un projet de mutualisation formalisé** : l'identification des besoins latents ou exprimés et les étapes pour conduire un projet de mutualisation.
- **Des projets de groupements d'employeurs conduits hors région** : le GE OPEP, le GE RAMA, leurs facteurs clés de succès et d'échecs.

1. La mutualisation

Pourquoi mutualiser ?

Les raisons de mutualiser et les formes empruntées par la mutualisation peuvent être diverses. Le CRGE Languedoc-Roussillon distingue trois raisons de mutualiser :

- **La mutualisation d'opportunité**, qui répond principalement à des logiques de court-terme. Elle peut être liée à des pics d'activité imprévus, des besoins d'acquisition ou de remplacement de ressources dans l'urgence ou contrainte pour des raisons économiques. Cette mutualisation concerne majoritairement des relations entre deux structures. La "proximité" entre les parties prenantes, entreprises et salariés, crée une relation de confiance qui favorise la mise en œuvre de la mutualisation.
- **La mutualisation contractualisée**, qui répond à des logiques de court et moyen termes. Elle est liée à un besoin anticipé et découle d'une concertation entre les parties. Elle entraîne une relation contractuelle généralement entre un nombre restreint de structures. Cette mutualisation formelle est souvent portée par une structure « experte » de la mutualisation qui bénéficie d'une place centrale au sein d'un réseau.
- **La mutualisation collective**, qui répond à des logiques de moyen et long termes. Elle est liée à un important besoin d'acquisition de ressources et/ou compétences fondamentales qui restent difficiles à acquérir individuellement. Elle engage un nombre plus important de structures dans un projet collectif qui conduit obligatoirement à constituer une structure collective formelle de mutualisation. L'animation de la structure collective est nécessaire pour fédérer divers partenaires qui peuvent parfois être concurrents.

Dans le cas de petites et moyennes structures, la dimension économique est prégnante et doit être prise en considération dans tout projet de mutualisation. La proximité entre les parties prenantes favorise tout projet de mutualisation en créant une relation de confiance. Pour autant, les projets de mutualisation peuvent être menés entre structures sans « proximité » a priori pour autant que la constitution de liens de confiance entre les partenaires soit intégrée comme un objectif. La constitution d'une structure collective formelle est indispensable pour fédérer un nombre important de partenaires parfois concurrents.

Recenser les porteurs de projet de mutualisation

Les types de mutualisation :

Deux types de distinctions sont nécessaires entre :

- Mutualisation formelle ou informelle,
- Mutualisation de ressources immatérielles, matérielles ou humaines.

a. De la mutualisation informelle à la mutualisation formelle

La mutualisation peut être informelle lorsqu'il s'agit d'échanger des informations ou des pratiques. La mise en commun de matériel ou de compétences entraîne une formalisation de la mutualisation qui devient contractuelle. Celle-ci peut prendre la forme de conventions bipartites de mise à disposition ou de prestation de service ou peut conduire à la création d'une nouvelle structure juridique collective empruntant diverses formes dont les principales sont les associations, les syndicats professionnels et les groupements d'employeurs. De façon générale, plus le nombre de partenaires est important plus le partenariat est formalisé.

b. La mutualisation de ressources immatérielles, matérielles et humaines

Des structures peuvent mutualiser des ressources immatérielles comme de l'information technique, de l'information stratégique, des réflexions ou des pratiques, des marques ou des labels collectifs. Cette mutualisation peut se réaliser sous forme de journées d'information, de formation, par le biais de groupes d'échange de pratiques, des groupes de lobbying ou par la participation aux conseils d'administration des structures collectives. Elle nécessite de sortir de l'isolement pour s'insérer dans un réseau d'acteurs. Dans le secteur associatif, la participation à ces groupes d'échanges ou aux conseils d'administration requiert du bénévolat.

Des structures peuvent mutualiser des ressources matérielles, principalement des moyens techniques ou des espaces collectifs : espaces de travail, locaux, matériel technique et bureautique, supports de communication, centre de ressources, logiciels, etc.. Une structure peut ainsi mettre à disposition d'autres structures des ressources matérielles dans le cadre d'un prêt ou d'une prestation de location. Des structures peuvent porter collectivement le projet de mutualisation par la constitution d'une structure juridique (coopérative d'utilisateurs, association, SCI, etc.) qui facilite l'acquisition et l'entretien de ces ressources matérielles.

Des structures peuvent mutualiser des ressources humaines pour mener à bien leurs projets de mutualisation de ressources matérielles et immatérielles. Néanmoins, la mutualisation de compétences peut devenir l'objet même du projet de mutualisation. Lorsqu'elle concerne des employeurs, cette mutualisation peut prendre la forme d'une simple MAD (mise à disposition) entre deux structures jusqu'à aboutir à un projet collectif de groupement d'employeurs. Lorsqu'il s'agit de l'initiative d'un collectif de salariés, elle peut prendre la forme d'une coopérative d'activités et d'emplois. La mise en œuvre d'un projet élaboré de groupement d'employeurs peut néanmoins se conduire entre employeurs et salariés, avec une structure de représentation des salariés sous statut associatif.

Les opportunités et les freins à la mutualisation :

Le tableau suivant synthétise les principaux freins à tout projet de mutualisation en mettant en perspectives les solutions efficaces pour les contourner :

Freins	Solutions
Le temps passé par les porteurs de projet	Optimiser la prise de décision collective par un important travail d'organisation et de restitution
La fuite d'informations et de pratiques stratégiques au profit d'un concurrent	Développer une proximité entre les partenaires qui aboutit à une relation de confiance tout en communiquant sur les avantages de la mutualisation
La dimension économique d'un projet d'envergure	Impliquer les institutions dans l'accompagnement financier du projet
Les contraintes techniques et juridiques	Faire appel à un expert externe
Le choix d'un mode de gouvernance démocratique respectueux des attentes des partenaires	Identifier les porteurs de projets qui piloteront l'action et piloteront le choix collectifs de règles démocratiques
La fiscalité entre structures différentes	Faire appel à un expert externe qui déterminera la ou les formes juridiques pertinentes pour le projet
Le temps : entre 6 mois et 2 ans entre la sensibilisation et la potentielle concrétisation	Sensibiliser les parties prenantes au temps nécessaire et au risque de non concrétisation malgré des perspectives prometteuses

Les opportunités d'un projet de mutualisation sont multiples :

- Sortir de l'isolement et s'insérer dans un réseau actif de professionnels,
- En constituant un lieu d'échange des bonnes pratiques et d'expérience, permet de développer des projets de coopération, au-delà de l'objet du projet de mutualisation initial,
- Trouver des solutions collectives efficaces pour faire face à des problèmes que le manque de ressources ou de temps ne permettent pas de solutionner seul,
- Réaliser des gains économiques directs mais aussi indirects en diminuant les coûts cachés (temps passé, risque juridique, erreurs liées au manque d'expertise sur un domaine, délaissement du cœur de métier au bénéfice d'activités annexes, etc.),
- Confier une activité à une structure collective pour se concentrer sur son cœur de métier,
- Consolider, ancrer les compétences au sein de sa structure et fidéliser des salariés.

2. Les résultats de l'enquête 2010

Les principaux résultats de l'enquête menée en Languedoc-Roussillon

Dans le cadre de l'enquête sur les pratiques et les besoins de mutualisation, 1100 questionnaires ont été envoyés par mail et ont donné lieu à 216 retours. 124 questionnaires exploitables ont été analysés à l'aide du logiciel Sphinx. L'important taux de retour, près de 20 %, confirme d'emblée l'intérêt porté par les acteurs du secteur à la problématique de la mutualisation.

L'enquête par questionnaire réalisée en Languedoc-Roussillon, principaux résultats :

Une majorité d'associations qui ont des pratiques de mutualisation :

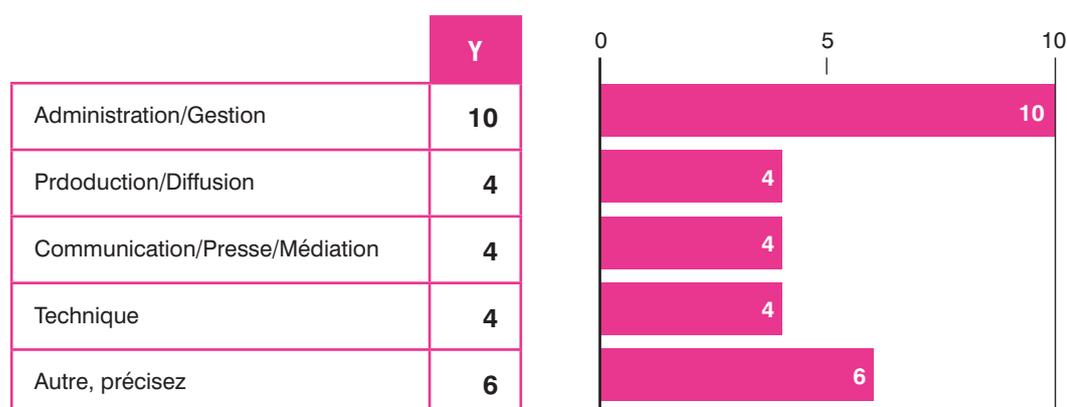
- Mutualisation de **ressources matérielles**, qui emprunte diverses formes : optimisation des investissements matériels grâce au prêt, MAD des réseaux et équipements (bureautique, multimédia, etc.), partage de loyers, de charges, de lignes téléphoniques et de bureaux.
- Mutualisation de **ressources immatérielles informationnelles** (mise en commun de divers fichiers, partage de savoir-faire et de compétences artistiques, veille informative et juridique, participation à des groupes de travail ou aux organes de fédérations professionnelles, diffusion des appels à projet et des manifestations, échanges de listing et de carnets d'adresse) et **stratégiques** (projets stratégiques élaborés en concertation, accompagnement des compagnies sur les questionnements stratégiques).
- Mutualisation de **ressources humaines**, plus ou moins formalisé ou contractualisé, partant de la simple mutualisation informelle jusqu'à l'association au centre d'un réseau d'employeurs.

De manière générale, lorsque les ressources sont stratégiques ou informationnelles, elles sont mutualisées de façon informelle et dans un esprit de partage (avis, conseils, adresses, contacts professionnels, etc.). En revanche, les ressources matérielles font l'objet d'une convention de mise à disposition ou d'un contrat signé entre les parties.

La question précise de la mutualisation de compétences :

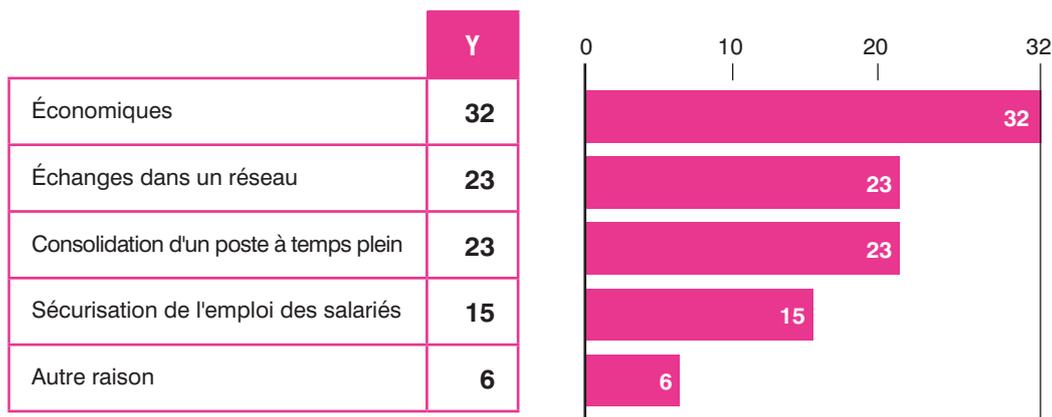
Moins de 30 % des structures emploient des salariés en CDI et plus de 40 % des structures emploient des salariés à temps partiel. 15,3 % des structures bénéficient de la MAD de personnel par une structure externe. La MAD concerne majoritairement les métiers transversaux : près d'un tiers des MAD concernent des postes d'administration, près d'un autre tiers concernent des postes de production/diffusion, de communication/médiation et techniques.

Postes concernés par la MAD



La structure de MAD est principalement associative, plusieurs associations se qualifiant de "regroupements d'employeurs". Les raisons invoquées sont principalement économiques, mais la MAD peut aussi découler d'un besoin d'échanges dans un réseau ou de consolidation d'un poste à temps plein. 15 structures affirment ainsi que la mutualisation permet de sécuriser l'emploi des salariés.

Raisons de mutualiser des emplois



Une réflexion collective sur la mutualisation est envisageable sur le secteur car :

- 32 structures souhaitent bénéficier d'un expert pour évaluer leurs pratiques de mutualisation ;
- 34 structures désirent participer à une réflexion autour de la constitution d'un groupement d'employeurs ;
- 24 structures répondent favorablement aux deux propositions, à savoir bénéficier d'un expert et être mobilisées autour d'un projet collectif de groupement d'employeurs.

L'enquête du Languedoc-Roussillon aux regards des études de mutualisation des compétences menées sur le secteur :

Selon Carole Le Rendu-Lizée (2009), "Le multisalarial est donc de rigueur" sur le secteur. Les études s'accordent sur le fait que près de 78 % des salariés du secteur relèvent d'un CDD d'usage spécifique, de l'intermittence ou de CDD simple. De plus, les 22 % de CDI sont souvent des emplois sous dispositifs aidés et le secteur subit une très forte parcellisation du travail. La chercheuse qualifie les emplois de nécessairement flexible et peu évolutif de part un manque de GRH.

L'étude de faisabilité sur la mutualisation d'emploi d'artistes et de techniciens dans le spectacle vivant menée en Rhône-Alpes (2007) met en avant un certain nombre de problématiques de GRH : "l'impossibilité du recours au CDD d'usage pour les activités de formation, de médiation et d'animation, complexité à stabiliser des équipes du fait de l'extrême fractionnement de l'emploi, difficulté à définir une politique de formation professionnelle continue cohérente."

Le CDD d'usage et l'intermittence du spectacle, bien qu'ils ne relèvent pas strictement du champ de la mutualisation de compétences, s'imposent aujourd'hui comme le mode de gestion du multisalarial dans le secteur du spectacle vivant et de l'audiovisuel.

L'enquête menée en Languedoc-Roussillon identifie une habitude de multiactivité au sein des compagnies qui reste un facteur clé de succès de tout projet de mutualisation.

La mutualisation de compétences : de la mutualisation informelle au groupement d'employeurs ?

Pourquoi mutualiser un emploi ?

- Des besoins en compétences clés non pourvus par manque de ressources financières ;
- Des besoins ponctuels de compétences liés à des pics d'activité ;
- Des temps d'activité liés à une forte périodicité et des emplois partiels par nature.

Mutualiser un emploi peut permettre de pérenniser les équipes, de bénéficier de compétences clés qui permettront de franchir des seuils de développement économique, de répondre à des besoins ponctuels en compétences ou à des problèmes de remplacement (indisponibilité non prévu, accident du travail ou départ précipité), de favoriser l'accès à la formation des salariés, d'offrir une alternative aux temps partiels subis.

Les différents degrés de mutualisation :

Le CRGE LR identifie plusieurs degrés de mutualisation en fonction du degré de contractualisation entre les parties et celui de formalisation du projet :

a. La mutualisation informelle : 2 employeurs minimum, 1 salarié, 2 contrats de travail minimum

Le multisalarierat ou temps partagé, est l'emploi simultané d'un même salarié par plusieurs employeurs. Le salarié est donc lié par un contrat de travail à plusieurs structures, généralement à temps partiel. Il s'agit donc de relations contractuelles bipartites (employeurs-salariés) qui ne lient pas les employeurs entre eux. C'est donc sur le salarié que repose la recherche d'employeurs et, de ce fait, la mutualisation de ses activités. L'intermittence peut être considérée comme une forme particulière de multisalarierat.

Avantages pour l'employeur : pas d'engagement solidaire des structures employeuses, pas d'obligation de compléter l'activité du salarié, conserve un lien d'autorité sur le salarié.

Inconvénients pour le salarié : la responsabilité du partage d'emploi lui incombe, la multiplication des contrats de travail précarise l'individu dans sa vie personnelle (accès au logement, au crédit, etc.), difficile accès à la formation, gestion complexe de plusieurs liens d'autorité.

b. La MAD de personnel formalisée : 2 entités minimum, 1 salarié, 1 seul contrat de travail

Il peut s'agir d'une mutualisation d'opportunité à court terme mais nécessairement contractualisée entre deux ou plusieurs entités sous l'autorité d'un seul employeur. Cette MAD est règlementée, le prêt de personnel à but non lucratif restant autorisé à condition qu'il soit ponctuel et sans recherche de profit. Seules les entreprises de travail temporaire sont autorisées à réaliser du prêt de personnel à but lucratif.

L'avantage pour l'employeur qui met à disposition le salarié est de se décharger du coût du salaire durant des périodes d'inactivités. L'avantage pour l'employeur qui reçoit la mise à disposition est de pouvoir bénéficier d'une compétence, au coût réel du salaire, uniquement à des périodes choisies. Le principal inconvénient reste que la MAD doit impérativement respecter une logique de non lucrativité et de ponctualité.

Dans cette perspective, le salarié n'a aucune interruption de son contrat de travail avec son unique employeur mais doit faire preuve de capacités d'adaptation rapide.

c. Un projet de salarié qui organise leur propre MAD

La Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) résulte d'un projet collectif de mutualisation entre salariés. La CAE est une SCOP qui permet à des entrepreneurs salariés de bénéficier d'un cadre juridique et de mutualiser toutes les tâches comptables, fiscales et administratives. La constitution d'une CAE relève de la démarche de pluriactifs qui se regroupent afin de bénéficier du statut de salarié et d'une structure d'appui à leur développement par la mutualisation de services. L'enquête menée en Languedoc-Roussillon identifie des projets de mutualisation entre salariés, sous statut associatif, qui organisent leur MAD.

d. Un projet collectif d'externalisation de prestation de service : la structure réseau

Dans le cas de structures en réseau, le collectif d'employeurs développe lui-même un service payant à l'attention de ses membres. La compétence est ainsi externalisée, la prestation de services facturés étant autorisée à la condition qu'elle 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. Il s'agit, dans la majorité des cas, d'associations spécialisées dans la mutualisation au profit d'un réseau d'employeurs.

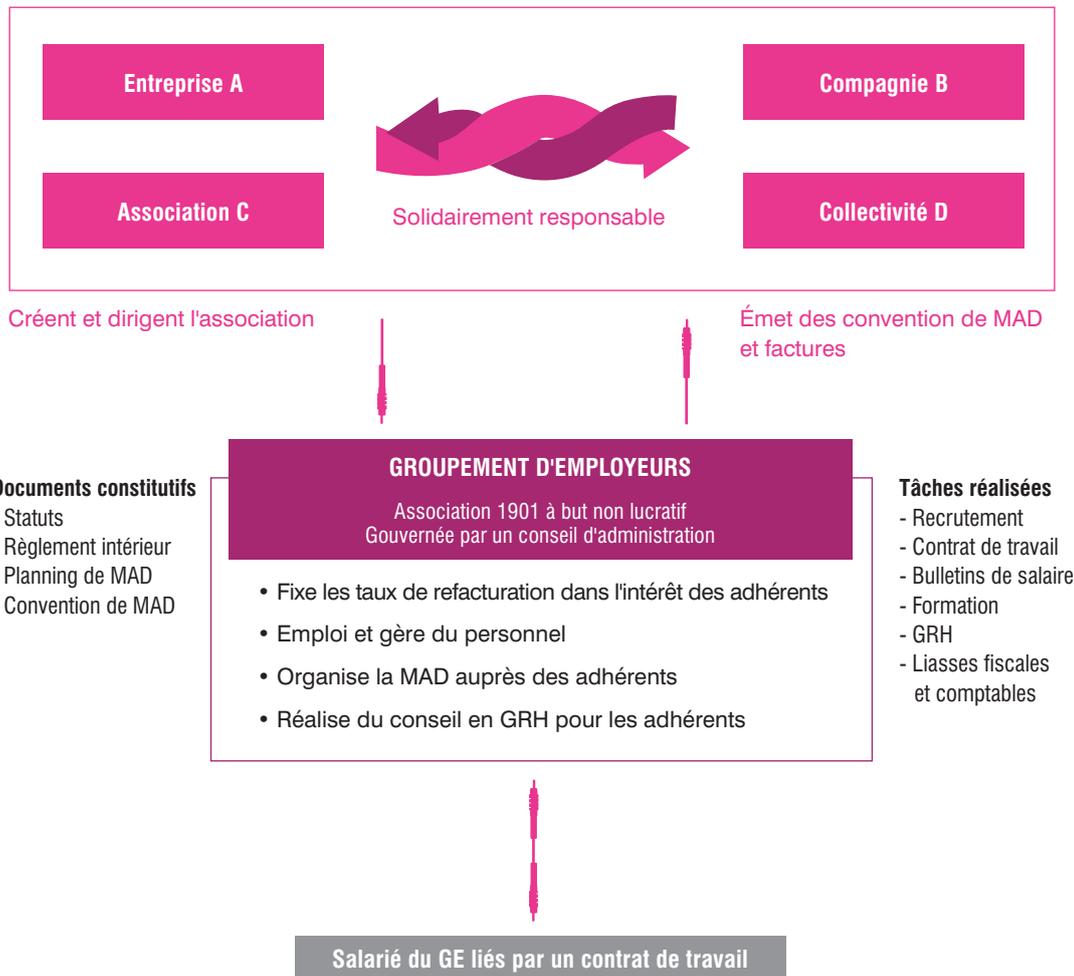
e. La MAD comme objet associatif : le groupement d'employeurs

La mise en place d'un Groupement d'Employeurs (GE) est le résultat d'une démarche collective associant plusieurs employeurs dans le but de créer des emplois pérennes autour de besoins ponctuels, parcellaires ou difficiles à pourvoir par manque de ressources financières.

La mutualisation de moyens humains à but non lucratif nécessite un cadre juridique adapté. A ce titre, le groupement d'employeurs est le seul dispositif de prêt de main-d'œuvre à but non lucratif règlementé. De plus, il formalise le projet collectif, ce qui lui confère des conditions de réussite et de pérennité. Sous la forme d'une association loi 1901, le GE aux structures adhérentes de créer leurs propres règles statutaires de fonctionnement dans le respect des dispositions juridiques. Il peut également emprunter le statut coopératif loi 1947.

Le GE devient ainsi un réseau d'entreprises, qui mutualise des compétences, pour concilier les besoins de flexibilité de l'employeur et les besoins de sécurité du salarié. En favorisant le dialogique social, le GE peut se piloter en partenariat avec les salariés. En favorisant une meilleure GRH, le GE peut s'envisager comme une DRH mutualisée au service d'un réseau d'employeurs et de salariés sur un territoire. Le GE reste la solution la plus couteuse en temps, à court terme, mais la plus rentable et pérenne à moyen et long termes car il sécurise juridiquement la MAD, il facilite la mise en œuvre de règles régularisant la relation entre plusieurs structures parfois même concurrentes, il permet de réaliser des économies directes (à but non lucratif) et indirectes (gain de temps, limite des risques juridiques et de gestion).

Le Groupement d'Employeurs : une relation tripartite entre l'employeur, le salarié et l'association



Les avantages de la mutualisation de compétences :

	Avantages
Pour les employeurs	<p>Bénéficier de compétences hautement qualifiées, de compétences clés uniquement lorsque l'activité le nécessite ou des apports de nouveaux métiers</p> <p>Faire face aux variations d'activité prévues ou aléatoires</p> <p>Bénéficier des compétences d'un service RH mutualisé</p> <p>Réaliser des gains économiques</p> <p>Échanger de l'expérience et des bonnes pratiques au sein d'un réseau</p> <p>Externaliser les tâches administratives liées à l'embauche</p> <p>Bénéficier des effets d'expérience des salariés</p>
Pour les salariés	<p>Transformer plusieurs contrats de travail en un seul contrat avec un employeur unique</p> <p>Accéder à la formation professionnelle</p> <p>Sécuriser son emploi à temps plein et en CDI</p> <p>Limiter la précarité personnelle liée au cumul de bouts d'emplois</p> <p>Augmenter ses compétences par la diversité des tâches réalisées</p>
Pour le secteur	<p>Sécuriser juridiquement les pratiques de MAD</p> <p>Sécuriser les emplois des salariés</p> <p>Doter les petites et moyennes structures de compétences clés nécessaires à leur développement économique</p> <p>Contribuer à la professionnalisation des petites structures à la GRH</p> <p>Fixer la main d'œuvre sur son secteur</p>

Les types de métiers "mutualisables" :

L'étude sur l'emploi en Languedoc-Roussillon réalisée par Légi-Spectacle sur la période 2006-07 distingue deux groupes représentatifs de salariés :

- Les techniciens et les artistes relevant du régime de « l'intermittence du spectacle »,
- Les professions administratives et techniques relevant du régime général.

Les techniciens (31 %) et les artistes (69 %), qui relèvent du cœur de métier des structures parfois concurrentes, sont des métiers plus difficilement mutualisables. Néanmoins, l'étude de faisabilité sur la mutualisation des emplois menée en Rhône-Alpes en 2007 par "Trois Huit-Nouveau Théâtre du Huitième" montre que la pluriactivité des intermittents est répandue et que 50 % des revenus proviennent des allocations chômage du fait du difficile accès à des temps plein. Les auteurs de l'étude défendent que tout moyen de développer la formation professionnelle pourrait contribuer à accroître le niveau de qualification des professionnels et par conséquent leur employabilité.

Les professions administratives et techniques (27 % salariés dans l'audiovisuel et 73 % salariés dans le spectacle vivant), que nous qualifions de métiers génériques, sont clairement concernées pas le recours au travail à temps partiel. De par le caractère "annexe" de leurs activités, ne relevant pas du cœur de métier, les professions administratives et techniques sont très facilement mutualisables.

3. Conduire un projet de mutualisation formalisé

Il devra être constitué sous forme d'association loi 1901 pour permettre le cas échéant la participation de personnes morales de droit public : théâtres de villes, festivals gérés en régie directe ou sous forme d'établissements publics. La structure associative bénéficie plus facilement de fonds publics souvent indispensables au démarrage d'un projet de mutualisation.

Identifier un besoin latent ou exprimé : les questions à se poser ?

- Avez-vous une activité ponctuelle et/ou cyclique et souhaitez fidéliser vos salariés qui ne relèvent pas du régime d'intermittent ?
- Est-ce que vous subissez des pics d'activité réguliers ?
- Avez-vous recours à des CDD car vous n'avez pas assez de visibilité financière pour des CDI ?
- Avez-vous des besoins en compétences non pourvus par manque de ressources financières pour recruter ?
- Devez-vous faire face à des problématiques de GRH (recrutement, formation, adaptation au poste) alors que ce n'est pas votre cœur de métier ?
- Vous arrive-t-il de mettre à disposition des salariés de votre structure au profit de structures externes ou inversement ?
- Est-ce que vous externalisez une part importante de votre activité (entretien, nettoyage, logistique, informatique, communication, etc.) ?

Une réponse positive à une seule de ces questions rend pertinente votre implication dans une réflexion de mutualisation de compétences. Une réponse positive à plusieurs de ces questions confère un caractère stratégique certain à tout projet de mutualisation de compétences.

Les étapes d'une étude de faisabilité d'un projet de mutualisation

a. Identifier des porteurs de projets :

Dans un premier temps, il est possible de recenser les structures proches (proximité géographique ou professionnelle) qui souhaiteraient mutualiser des compétences et de réunir celles avec qui vous avez déjà des pratiques de mutualisation. Vous pouvez également vous appuyer sur une fédération professionnelle pour faciliter la recherche ou bien un réseau. Si cette recherche s'avère infructueuse, il ne faut pas hésiter à ouvrir le champ à des structures qui n'ont pas le même statut juridique, voire d'élargir la recherche à d'autres secteurs d'activité.

Dans un second temps, l'organisation d'une réunion de sensibilisation collective apparaît comme un préalable indispensable. Cette rencontre constituera la genèse du projet. Elle aura pour objectif de définir les besoins, de lever les freins, d'identifier d'éventuels experts, d'échanger sur les pratiques, de définir l'esprit et les objectifs du projet de mutualisation.

b. Identifier un besoin collectif non exprimé :

Tous les besoins en mutualisation ne sont pas clairement exprimés par les structures. Une pré-enquête par questionnaire peut permettre de jauger rapidement de la pertinence d'un projet de mutualisation :

Type contrat utilisé	Métiers	Nombre de contrats	Période précise	Nb heures mensuelles	Nb heures annuelles
CDD					
Temps partiel					
Intermittents					
Activités externalisées					
TOTAL					

La consolidation des résultats pour l'ensemble des structures engagées dans la pré-enquête offrira un premier aperçu du potentiel du projet et permettra de calibrer la suite de l'étude de faisabilité.

Un certain nombre de paramètres peuvent également être préalablement examinés :

- La distance géographique entre chaque structure,
- Les conventions collectives des structures,
- L'existence de postes ou fonctions dédiés à la GRH,
- Les principales difficultés rencontrées en matière de GRH : recrutement, formation, etc.,
- La volonté des responsables de chaque structure de s'engager dans une réflexion approfondie (un engagement écrit est possible).

c. Choisir entre les différents degrés de mutualisation

En fonction de la nature du projet, des porteurs de projets et du nombre d'acteurs impliqués... les acteurs devront effectuer un choix entre les différents degrés de mutualisation envisagés.

Tout projet de mutualisation englobant un nombre important d'acteurs sur du moyen ou du long terme, entraînera un degré élevé de formalisation et/ou contractualisation qui conduira un nombre considérable de questions techniques et/ou juridiques complexes risquant de bloquer le projet de mutualisation dès son démarrage. Dans ces conditions, il s'avère capital de mobiliser les organisations professionnelles de branche et/ou faire appel à un expert externe.

d. Proposer une simulation du projet de mutualisation pour proposer un plan d'action

La conduite d'une étude de faisabilité approfondie passe par des étapes clés :

- Un diagnostic approfondi en face à face à chacune des structures impliquées dans le projet,
- Une analyse du potentiel collectif, conduisant à une simulation de structure *ad hoc*, restituée aux porteurs de projet,
- L'identification des porteurs de projets définitifs qui valident la simulation,
- La proposition d'un plan d'action collectif,
- L'implication des acteurs du territoire et/ou des têtes de réseau et/ou des organisations professionnelles et/ou des collectivités territoriales.

4. Des projets de groupements d'employeurs conduits hors region

Dans le cadre de l'étude 2010, le CRGE LR a mené des entretiens avec deux chargées de mission impliquées dans la construction des groupements d'employeurs GE OPEP et GE RAMA sur le secteur.

Présentation du GE OPEP : Organisation Pour l'Emploi Partagé <i>Elvire Prochillo : chargée de mission - Midi Pyrénées</i>	Présentation du GE RAMA : Réseau Aquitain des Musiques Actuelles <i>Isabelle Bousquet : chargée de mission RAMA - Aquitaine</i>
<p>Objet : Mutualiser des postes non artistiques</p> <p>1^{ère} étape 2005 : deux associations culturelles souhaitent mutualiser des emplois.</p> <p>2^e étape 2007 :</p> <ul style="list-style-type: none">- débat autour d'un groupement d'associations- emploi d'une chargée de mission- organisation d'une étude autour de 108 associations culturelles (12 retours de questionnaires, 26 emplois mutualisables émergents) <p>3^e étape : trois adhésions d'associations et 3 emplois créés en mai 2007 (chargé de communication, webmaster et chargé de diffusion).</p> <p>Choix : de l'annualisation du temps de travail pour une meilleure flexibilité, et de la convention collective "Entreprises Artistiques et Culturelles"</p>	<p>Le RAMA est une association tête de réseau de 32 professionnels des métiers du secteur des musiques actuelles</p> <p>1^{ère} étape : création du RAMA GE (indépendant du RAMA) en 2006 pour mutualiser 3 types d'emplois : techniques, administratifs et pédagogiques (enseignants de musique).</p> <p>2^e étape : emploi d'une directrice et de 2 techniciens lumière pour 2 adhérents.</p> <p>Choix de la convention collective de l'animation</p>

La synthèse de ces entretiens permet de mettre en avant un certain nombre de facteurs clés de succès, de freins et d'étapes clés :

Facteurs clés de succès :

- L'emploi d'un chargé de mission,
- La personnalité des acteurs centraux et leur proximité,
- Le GE est un projet d'acteurs, de structures, qui doivent le porter indépendamment.

Freins :

- La mixité fiscale,
- La responsabilité solidaire des adhérents,
- Le temps nécessaire à la réalisation du projet.

Etapes clés :

- Mobilisation par une tête de réseau,
- Appui d'une structure experte et des institutions,
- Création d'un poste d'animation.

D'après l'étude réalisée par l'OPEC (2007) :

Points forts du secteur dans le cadre de la mutualisation d'emplois :

- Un secteur en mutation qui se repositionne stratégiquement,
- Esprit de l'intermittence = la flexibilité,
- Des besoins en emplois non pourvus qui obligent à la multicompétence et la pluriactivité,
- Utilisation de contrats de travail qui n'ont pas convaincu (emploi jeunes, CAE, ...) en terme de pérennisation d'emploi.

Point faibles du secteur :

- Marges d'autofinancement des structures faibles,
- Des modes de pensées qui restent à convaincre pour la mutualisation,
- Communication sur le sujet rare,
- Manque de culture de gestion.

Fiche outil réalisée par :

CRGE Languedoc-Roussillon
Julien Granata, Directeur

Contact : France Cuenca, Chargée de mission CRGE LR
Centre de Ressources des Groupements d'Employeurs du Languedoc-Roussillon
ZAE via Europa Batiment Activ Eco, rue de Stockholm • 34350 Vendres
tél. : 04 67 09 04 53 • etude@cgefr.com • www.cgefr.com

Sources :

Entretien avec Elvire Prochilo (2010), Chargé de mission au GEMIP, région Midi-Pyrénées.

Entretien avec Isabelle Bousquet (2010), Chargée de mission association RAMA, région Aquitaine.

Légit Spectacle (2006-07), "L'étude sur l'emploi en Languedoc-Roussillon", www.legit-spectacle.org.

Carole Le Rendu-Lizée. (2009), "Étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein du Réseau Avant-Mardi", Synthèse novembre 2009.

Vincent Bady et Christophe Dubois (2007), "Mission d'étude de faisabilité sur la mutualisation d'emploi d'artistes et de techniciens dans le spectacle vivant en Rhône-Alpes", Trois Huit-Nouveau Théâtre du Huitième, Extraits du rapport d'étape / avril 2007.