

Favoriser et accompagner les démarches de  
**mutualisation**  
inter-associatives dans une perspective de soutien à  
**l'emploi associatif**

PETIT GUIDE À L'USAGE  
DES ACCOMPAGNATRICES  
ET ACCOMPAGNATEURS  
À LA VIE ASSOCIATIVE  
ET DES PORTEUSES  
ET DES PORTEURS DE PROJET



Une étude-action  
conduite par la  
Coordination  
SAVAARA en 2024,  
financée par la  
DREETS et réalisée  
par l'AGLCA et Cap  
Berriat, deux points  
d'appui à la vie  
associative (PAVA)  
membres du réseau

# ÉDITO

## **La mutualisation, levier d'avenir pour les associations employeuses**

Il y a des idées qui cheminent longtemps avant de trouver leur forme définitive. Celle de la mutualisation dans le secteur associatif est de celles-là.

Née des ateliers de l'assemblée générale de SAVAARA en juin 2018, cette réflexion s'est affinée au fil d'échanges avec la DIRECCTE — devenue DREETS depuis —, elle s'est imposée comme une réponse structurante aux défis que traversent les associations employeuses, et tout particulièrement les plus petites d'entre elles.

À l'origine, notre ambition était large. C'est le dialogue avec nos interlocuteurs institutionnels qui nous a conduits à concentrer notre énergie sur l'essentiel : la mutualisation, comme réponse concrète aux besoins réels des associations employeuses.

Car le constat est têtue : les petites associations peinent à assumer seules la pleine charge d'un emploi viable et pérenne.

La cause est multifactorielle : le faible volume des besoins de compétences – quelques heures par mois en comptabilité, en gestion administrative, ou encore des besoins ponctuels en communication -, le coût de l'infrastructure nécessaire à l'activité, la gestion et le suivi RH... le tout sous-tendu par des difficultés financières croissantes malgré l'hybridation des modèles économiques. Résultat : des emplois précaires, des associations fragilisées, des salariés insuffisamment accompagnés, une économie sociale et solidaire qui peine à consolider ses emplois.

Mutualiser, ce n'est pas fusionner ni renoncer à son identité. C'est reconnaître qu'espaces, matériels, compétences et emplois peuvent être partagés sans que chaque structure y perde son âme. Et comme le montre

notre étude-action, une mutualisation en entraîne souvent une autre – du partage de matériel naît parfois un emploi partagé, d'un espace commun émerge une gouvernance collective.

La mutualisation ne se décrète pas, elle se construit pas-à-pas, dans la confiance, avec le droit à l'erreur. C'est toute la richesse des expériences documentées dans notre guide : pas de recette universelle, mais des ingrédients communs – valeurs partagées, relation de confiance, accompagnement dans la durée.

L'avenir du secteur associatif employeur se joue aussi là : dans notre capacité à inventer, ensemble, de nouvelles façons de travailler.

# Introduction



## Un questionnement de départ

Comment les pratiques de mutualisation peuvent conforter les projets des associations et soutenir l'emploi associatif ?

**Un travail d'enquête qui a révélé que les pratiques d'accompagnement sur cette question de la mutualisation restaient marginales.**



## Constats

- Une difficulté pour certains réseaux d'accompagnement de s'inscrire dans du temps long – condition indispensable pour accompagner un projet de mutualisation.
- Une tension entre le besoin de mutualiser et le risque inhérent à une action de mutualisation.

Du côté des associations, des inquiétudes sont récurrentes : et si on ne s'entend pas sur le long terme ?

Comment ne pas perdre son identité ou son autonomie ?  
Quelles conséquences en cas de défaillance d'une structure partenaire ? Comment gérer les priorités et les urgences de chacun ?...

Face à ces craintes, force est de constater que de nombreuses associations renoncent.



## Un enjeu pour les structures d'accompagnement

Comment aider les associations à dépasser le décalage entre les envies / besoins de mutualisation et le passage concret à l'action ? Comment mettre en place des démarches facilitant l'amorçage de pratiques de mutualisation ? Peut-on imaginer des filets de sécurité permettant de lever les freins psychologiques ou réels ?

**Ce petit guide répond à une volonté d'outiller les professionnels des structures d'accompagnement sur la mutualisation inter associative et à travers 4 expériences significatives, de comprendre comment la mutualisation de matériel, d'espaces et de compétences, contribuent au soutien à l'emploi, dans les petites et moyennes associations.**

# PARTIE I

## Des préalables incontournables



### Points de repère

La mutualisation ne se décrète pas, elle se construit.

La demande peut venir d'une association ou plusieurs associations, tout comme elle peut être impulsée par un PAVA qui repère des besoins chez les unes et des réponses chez les autres.

Le PAVA peut également être partie prenante d'une action de mutualisation.



### Les piliers de la réussite

- Construire une relation de confiance entre les parties prenantes
- S'appuyer sur des valeurs communes
- Désirer un projet commun / partager une vision commune
- Formaliser un nouveau cadre de fonctionnement partagé
- Prendre le temps de cheminer (inscrire la démarche dans la durée)



## Posture

- Accueillir la demande sans jugement
- Accompagner à construire collectivement ces piliers pour passer du besoin à l'envie
- Lever les freins mentaux et rassurer sur la prise de risque : avancer pas à pas



## Éléments clefs de l'accompagnement

- Ne pas hiérarchiser le degré de mutualisation : de la mise à disposition, au partage, à la mise en commun, tout est valable pour cheminer ensemble. Une démarche de mutualisation peut être évolutive, en effet une mutualisation peut en entraîner une autre
- Faire travailler chaque association sur son identité, ses valeurs, ce sur quoi elle est prête à faire des concessions, ce sur quoi elle ne renoncera pas (annexe 1 - Clarifier)
- Poursuivre deux stratégies d'accompagnement en parallèle :
  - Accompagner chaque structure individuellement : sur le développement de son activité en propre et sur le projet de mutualisation (ses attentes, ses craintes, ses limites...)

- Accompagner collectivement, les structures parties prenantes à construire les modalités du projet commun, en prenant en compte les attentes, craintes, limites...exprimées et/ou repérées (Annexe 2 – organisation des activités)
  - Mesurer les plus-values et identifier les risques / les limites (économique, RH, projet, organisation...) (Annexe 3 – questions à éclaircir)
  - Envisager des scénarios de « sorties » de la mutualisation d'une des parties prenantes
  - Mettre à l'épreuve les liens du quotidien : tester la relation pour voir où se situent les points de frictions ou de tension
  - Accepter le droit à l'erreur
  - S'inscrire dans le temps long et accepter que tout ne soit pas pensé au démarrage de l'action: se donner le temps de la construction du projet mutualisé et le temps d'implication dans les étapes de régulation, pour sécuriser la mise en œuvre et l'appropriation par les parties
  - Contractualiser : rédiger une convention qui fixe les décisions prises et les modalités de révision de cette convention



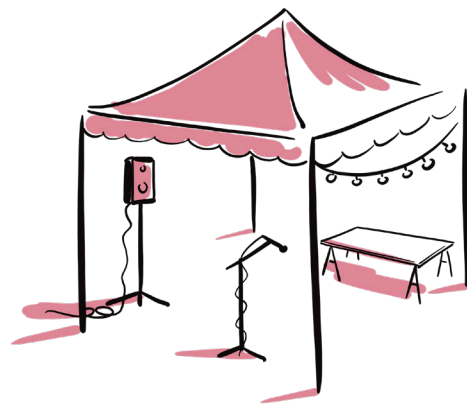
## PARTIE II

# L'accompagnement à la mutualisation : une démarche plus qu'une méthodologie

Notre travail d'enquête auprès de structures d'accompagnement et d'associations a révélé que le décalage entre l'envie de mutualisation et le passage à l'acte était particulièrement fort.

Si nous avons pu faire le constat qu'il n'y avait pas de recette magique pour mettre en œuvre un processus de mutualisation, il nous a semblé important de repérer quels étaient les ingrédients de la réussite à travers la présentation de 4 expériences inspirantes.

# RETOUR SUR DES EXPÉRIENCES INSPIRANTES



## 1 - La mutualisation de matériel

La DAMME est un dispositif associatif de mutualisation de matériel événementiel porté par Retour de Scène.

Le partage d'usages, un premier pas vers la mutualisation ?

## Point de départ de la démarche

Retour de Scène, association grenobloise de promotion et diffusion des musiques actuelles, hébergée à La Bifurk, organise des festivals, assure les fonctions supports pour les acteurs culturels, accompagne des pratiques artistiques et produit des concerts.

Elle est propriétaire d'un **parc de matériels conséquent**, nécessaire à l'organisation d'événements et **constate une sous-utilisation** de celui-ci alors que les investissements sont importants.

Elle pense et met en place un dispositif : la DAMME, dispositif associatif de mutualisation de matériel événementiel.

## Plus-values



Génération de ressources propres par les contributions des utilisateurs pour assurer l'entretien et renouvellement du matériel



Formalisation des flux qui étaient sous forme de prêts et donc sans contrepartie financière



Soutien à une démarche durable : des subventions sont sollicitées pour développer un parc de matériel écologique



## Un parti pris

Entreprendre une action concrète et rapide



## Objectif

Répondre à la demande de matériels indispensables à l'organisation d'événements



## Modalités

- 1 Rassembler les matériels en un seul lieu de stockage
- 2 Le mettre à disposition d'autres structures locales, dans un but non lucratif.
- 3 Centraliser l'entretien
- 4 Faciliter le service rendu aux publics

## Les outils :

### une offre de service unique



1 site internet dédié pour l'accès au dispositif : gestion et réservation en ligne, description et caractéristiques du matériel, tarifs...



1 hotline : définition du besoin précis pour les primo organisateurs et l'accompagnement-conseil sur l'utilisation

## La DAMME

Dispositif associatif de mutualisation de matériel événementiel



## Enseignements

L'association a privilégié la réponse à un besoin concret et un démarrage rapide plutôt que d'engager un travail collectif pour penser la mutualisation. Cela a permis de créer des outils et de tester si la proposition répondait à un besoin.



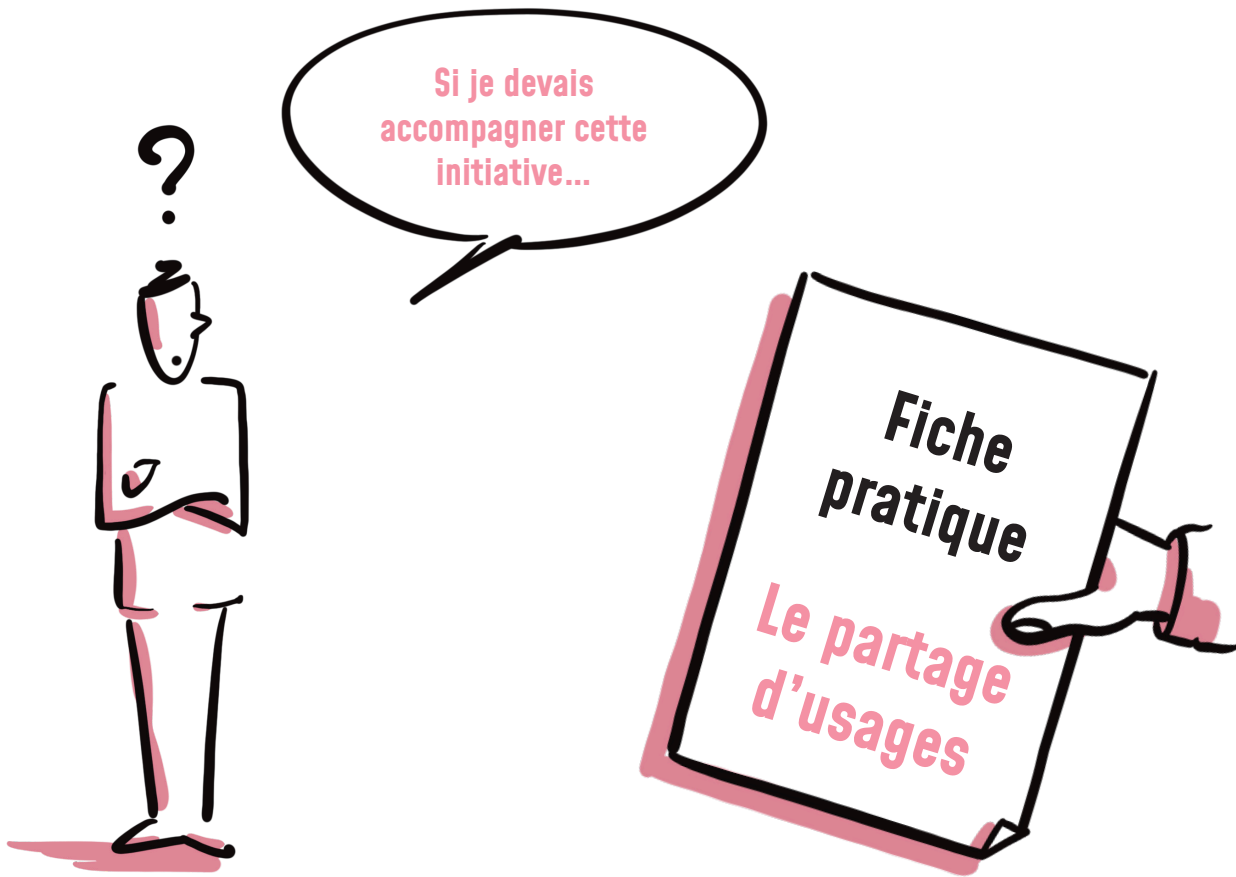
## Impact sur l'emploi : création d'un poste

1 recrutement en CDD durant la phase d'expérimentation



Reconduction fortement envisagée car les chargés de missions et autres salariés ne pourront pas assumer la charge de travail que représente la gestion de la mise à disposition du matériel.





## 1. Soutenir l'initiative

**Accompagner dans le respect de l'autonomie du partis pris : considérer que le partage d'usage est un premier pas en matière de mutualisation**

- Faire confiance à l'association sur la détection empirique du besoin
- Tester la réponse qu'elle veut apporter, qu'elle a déjà imaginé

## 2. Points de vigilance

**Le PAVA est un filet de sécurité en posant les bonnes questions.**

- Les ressources internes mobilisables sur cette action : compétences, temps de travail affecté (pour la création du projet et le suivi de la location) ...
- Le modèle économique de l'opération : coût de la plateforme, financement du poste, coût du local, l'entretien et le renouvellement du matériel, l'assurance, les produits générés par les locations...

## 3. Les enjeux à travailler avec le collectif

- Gouvernance : quelle transition vers une gestion plus collective et partagée du parc et selon quelles modalités de fonctionnement ?
- Les ressources allouées au projet : avec quelles ressources humaines et quels financements ?
- La notion de propriété et d'amortissement, d'entretien et de renouvellement
- L'assurance
- Les règles de priorité d'utilisation du matériel pour les structures qui ont abondé au parc...

C'est dans la relation et le cheminement que les réponses seront trouvées.

# RETOUR SUR DES EXPÉRIENCES INSPIRANTES



## 1 - La mutualisation d'un outil de production

Un espace test en restauration, impliquant un Point d'Appui à la Vie Associative (PAVA), pour sécuriser la création d'activité et d'emploi, en phase de démarrage.

## Préambule

Un PAVA, Cap Berriat, constate que, dans le secteur de la restauration, de nombreux porteurs de projets peinent à se salarier à cause des charges d'investissement. Celui-ci décide de créer un laboratoire de cuisine professionnelle équipé et une salle de restauration, mis à disposition d'associations qui souhaitent se lancer. Au démarrage du projet, deux structures se positionnent : « **les Mijotées** » (traiteur) et « **le Bouillon** » (restauration sur place).

## Les outils

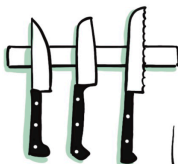
### 1. La contractualisation

Une convention sociale évolutive pour adapter le cadre collectif aux réalités vécues de la mutualisation et préciser :

- les enjeux et le fonctionnement de la mutualisation (valeurs partagées, rôle de chacun, cadre de régulation)
- les modalités d'intégration d'autres associations (critère de légitimité, compatibilité des activités développées...)

## Un parti pris

Le cahier des charges impose une démarche de mutualisation pour les structures utilisatrices. L'investissement étant conséquent, il est nécessaire que l'outil de production serve à plusieurs structures.



## 2. Les outils organisationnels

- Plannings de l'utilisation du laboratoire de cuisine : gestion des coprésences dans un espace limité
- Répartition des espaces privés et collectifs (stockage des produits alimentaires...)
- Accord sur l'utilisation du matériel de cuisine propre à chaque structure

## Objectif

Permettre à des porteurs de projet de se lancer dans le démarrage d'une activité de restauration sans porter le poids d'investissements lourds, en limitant la prise de risque et en favorisant les apprentissages dans un cadre collectif.



## Conditions préalables

Le PAVA, en tant que grosse structure, dispose d'espaces à mettre à disposition. Il a la capacité à porter des investissements conséquents et à accompagner la démarche de mutualisation. Les porteurs de projets sont partants pour vivre une aventure collective qui va apporter des ressources mais aussi des contraintes au développement de leur propre projet.



## 3. L'accompagnement à la mutualisation

- Des rendez-vous au démarrage pour faire réfléchir chaque partie aux avantages, difficultés, risques et opportunités liés à la mutualisation d'un équipement dans un même domaine d'activités (identité du lieu, lisibilité de chacun des projets, publics-cibles en commun, communication, tarifs...)
- De l'accompagnement pour chaque projet tout au long de l'expérience
- Des temps de réunions entre les différentes parties, y compris le PAVA, pour travailler la mutualisation opérationnelle (espaces et matériels), stratégique (les enjeux) et humaine (l'entente et l'entraide).





### Impact sur l'emploi

Depuis la création en 2020

#### Pour « le Bouillon » :

3 emplois

1 salariée en alternance sur la première phase

2 nouveaux emplois sur la reprise

Au total : 3 CDI et 3 CDD

Après la fin de l'activité, une partie de l'équipe a retrouvé du travail dans le domaine de la restauration et une autre partie a poursuivi l'aventure entrepreneuriale (ouverture d'une boulangerie / snaking et lancement d'un projet de création de cuisine à partir de pratiques de réemploi).

#### Pour « les Mijotées » :

5 emplois (3 CDI et 2 CDD)



### Et aussi :

3 emplois sur le bar associatif « Le Coup de Pousse » ayant intégré le collectif un an après leur démarrage

2 emplois créés pour l'accueil temporaire d'une équipe de restaurant / traiteur « Resto Malap »

4 futurs emplois en cours avec le nouveau restaurant « La Bouillotte »



**Au total, ce sont 20 personnes qui ont pu être salariées.**

On pourrait ajouter à ce nombre la quantité importante de stagiaires en immersion (en formation professionnelle ou en reconversion professionnelle) sur des périodes allant d'une semaine à quelques mois.



### Plus-values



Les structures se sont rapidement professionnalisées et se sont co-formées. Elles ont appris les unes des autres.



La mutualisation de l'espace a très vite entraîné la mutualisation de l'activité (mise en commun des achats et des stocks, des recettes, des outils de travail, remplacement pour faciliter les prises de congés, recours au même comptable...).



Pour chacune d'elles : un apport de clientèle, le développement de compétences techniques, le partage de bons plans...



Des financements obtenus par les porteurs de projets grâce à la légitimité du PAVA vis à vis des collectivités

### Enseignements



Moins le cadre est clarifié et formalisé, plus il faut réguler ! La mutualisation, malgré tous ses bénéfices, engendre aussi « des frictions du quotidien » :

- lorsque l'espace est limité,
- lorsqu'une partie prend plus de place qu'une autre,
- lorsque la réactivité n'est pas suffisante pour régler des dysfonctionnements



Il est nécessaire de rappeler périodiquement ce qu'on y gagne pour faire accepter les compromis de la mutualisation et conscientiser une balance positive.



## Accompagnement et points de vigilance

### 1. Clarifier la place et le rôle du PAVA

- Le PAVA est à la fois la structure d'accompagnement du processus de mutualisation et à la fois le propriétaire du lieu. Une tension entre le remboursement des investissements (nécessité de tenir un modèle économique) et en même temps de permettre à des jeunes associations de se lancer (permettre un droit à l'erreur). Une incertitude à gérer.
- Le rôle de l'espace-test au sein du PAVA : un tremplin pour les associations le temps du lancement (durée limitée dans le lieu) ou vocation à garder les activités tant qu'elles fonctionnent ? Cette question est apparue car le turn-over potentiel des structures au sein de l'espace test nécessite de recréer le cadre de la mutualisation à chaque entrée / sortie.

## **2. Accompagner les associations séparément pour :**

- Assurer la continuité de leurs activités respectives
- Encourager l'expression des tensions/craintes/peurs dès qu'elles surgissent

## **3. Assurer la coordination générale, mettre en place une instance pour travailler collectivement sur :**

- Les modalités opérationnelles du partenariat liées au fonctionnement et à l'organisation (quid de l'usage du matériel apporté par chaque association, le partage du temps d'occupation, l'entretien et la réglementation hygiène et sécurité...)
- La sécurisation du projet mutualisé (quelles modalités d'intégration d'une autre association versus choix de ne pas ouvrir le collectif)
- La sortie potentielle d'une association (si des envies d'une plus grande liberté ou une envie d'autonomie s'exprime, si une activité ne trouve pas son développement...)
- La dimension financière (qui finance quoi ? quelles modalités de répartition de prise en charge des frais fixes ? quelles conséquences sur le modèle économique en cas de départ d'une des parties prenantes ? ...)

## **4. Assurer l'animation d'une instance de régulation mensuelle :**

- Gestion et réajustement au long court
- Trouver collectivement des solutions aux craintes exprimées individuellement : les éléments contractuels qui rassurent et sécurisent seront propres à chaque collectif accompagnés – les amener à construire leur propres réponses/outils. Le rôle de l'accompagnement sera de ne laisser aucune zone d'ombre, ou de « ça va de soi »

## **5. Contractualiser par une convention évolutive : ajuster les modalités au fil de l'avancement**

## **6. Valoriser les plus-values tant que les associations souhaitent rester dans l'espace test, mais ne pas chercher à les retenir par cet argument si elles souhaitent en sortir**

# RETOUR SUR DES EXPÉRIENCES INSPIRANTES



## **3 - La mutualisation d'emploi, l'élaboration d'un contrat tripartite**

La SCOP Tchoukar, une structure du spectacle vivant, a déjà un salarié à temps partiel sur des fonctions administratives. L'association Dyade sous-traite déjà à Tchoukar la gestion de la paie. Au détour d'une conversation, elle exprime son besoin en RH sur les mêmes compétences. Ces deux structures mènent déjà des projets en commun. Bien qu'elles soient différentes en termes de taille et d'ancienneté, elles envisagent de mutualiser le salarié en poste au sein de la SCOP.



**Un parti pris**  
Sécuriser le salarié

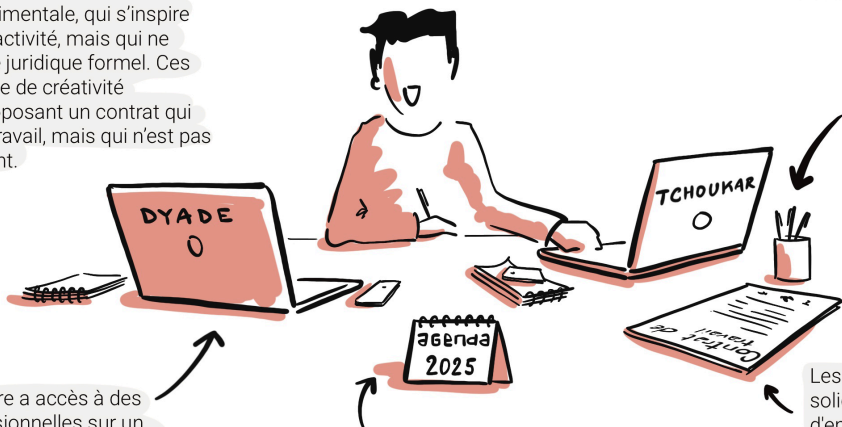


### Modalités

La réflexion est initiée par un appel à projet spécifique de la région sur la mutualisation. Cependant, la complexité de la démarche et le temps nécessaire à la mise en œuvre sont en contradiction avec l'urgence des structures. Elles décident de se lancer sans attendre l'appui du dispositif régional, tout en restant en contact avec la collectivité.

### Enseignements

Une démarche expérimentale, qui s'inspire d'un autre secteur d'activité, mais qui ne relève pas d'un cadre juridique formel. Ces structures font preuve de créativité administrative en proposant un contrat qui respecte le droit du travail, mais qui n'est pas encadré juridiquement.



### Outil

Un contrat de travail tripartite (Annexe 4: contrat de travail tripartite)

Le choix du contrat tripartite est inspiré du modèle des cabinets médicaux, où une même secrétaire travaille pour plusieurs médecins indépendants.

### Plus-values

La plus petite structure a accès à des compétences professionnelles sur un besoin faible en volume horaire et sur du long terme.

La montée en compétence lors d'actions de formation bénéficie aux deux structures

Un second emploi sur un poste d'assistant administratif est créé selon les mêmes modalités.



### Impact sur l'emploi : une priorité clairement mise sur la sécurisation du salarié !

Compléter le temps partiel et ainsi créer un temps complet

La sécurisation de l'emploi assurée par la clause de solidarité, préservant ainsi l'emploi du salarié en cas de cessation d'activité de l'une des deux structures

Les deux structures se déclarent solidaires dans la rédaction du contrat d'embauche :

Le salarié ne signe qu'un seul contrat qui mentionne les deux employeurs - chaque structure reste responsable des déclarations auprès des caisses sociales (URSSAF, par exemple)

La gestion des ressources humaines est mutualisée : gestion des planning, CP..



## 1. Accompagner la réflexion des parties prenantes sur :

- la préparation de l'accueil et des conditions nécessaires pour permettre au salarié de s'acclimater aux cultures de chacune des structures (connaissance et appropriation des projet de chaque structure, fonctionnement et organisation interne avec chaque équipe et CA, espace de travail distinct ou pas, prise en considération des temps de déplacement entre les 2 lieux de travail, le cas échéant...),
- la définition des modalités de mise en œuvre de la fonction employeur : qui réalise les entretiens RH, comment se fait l'évolution de carrière, qui est l'interlocuteur du quotidien...),
- porter une attention particulière aux éventuels écarts au niveau des avantages : tickets resto, chèque vacances, nombre de semaines de CP...).

## 2. Attirer l'attention sur certains points de vigilance

- Anticiper les modalités de retrait de l'une des 2 structures. La clause de solidarité implique que si l'une des deux structures se retire, l'autre assume l'entièreté du coût de poste : en a-t-elle les moyens ? La sécurisation du salarié peut engendrer une fragilité pour les structures, à estimer en amont.
- Définir et acter les conditions de retrait de l'une des parties :
  - motifs recevables ou non
  - délais d'information
- Envisager et définir les modalités / capacité de financement de l'entièreté du coût de poste :
  - absorbé par la structure solidaire,
  - mise à disposition d'autres structures le temps de trouver d'autres solutions...

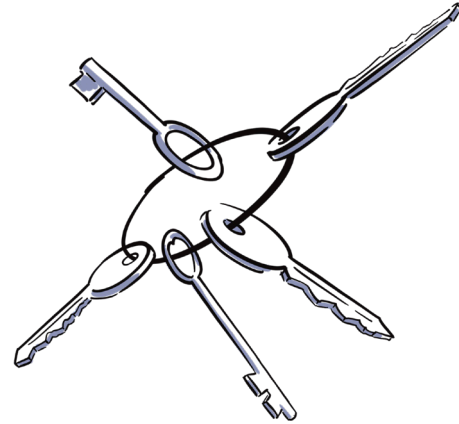
## Limites

Nécessité que les structures employeuses agissent dans le même champ professionnel. Il semblerait en effet compliqué de reproduire ce schéma avec des structures relevant de conventions collectives différentes.

## Dans le cas d'un besoin de recrutement externe

- Clarifier les missions, les compétences recherchées et le volume nécessaire à chaque structure : estimer les pics d'activités de chacune des structures (les périodes de demande de subvention, les temps forts, la prise de congés, les avantages...) et s'assurer de la compatibilité
- S'accorder sur le profil recherché
- Définir les modalités de l'offre d'emploi (1 seule offre mentionnant les 2 structures employeuses ? envisager les avantages/inconvénients)
- Définir les modalités de recrutement

# RETOUR SUR DES EXPÉRIENCES INSPIRANTES



## **4 - De la mutualisation d'espaces à la mutualisation d'emplois et de matériel**

L'association le CUB (Collectif des Utilisateurs de la Bifurk)

Des associations aux pratiques et usages multiples et divers (culture, sports, cultures urbaines, éducation populaire) cherchent un lieu pour implanter leurs activités respectives et pour certaines développer de l'emploi. La Ville de Grenoble leur propose un lieu qui dispose de bureaux et de différents espaces d'activité.



### Parti pris

Comment ne pas être de « simples voisins » et structurer un projet de mutualisation qui dépasse l'usage partagé d'un même espace ?

### Objectifs



Articuler le développement de chaque structure avec la dimension collective liée à la gestion du lieu partagé



Faire de la Bifurk un lieu ressource, ouvert et collectif

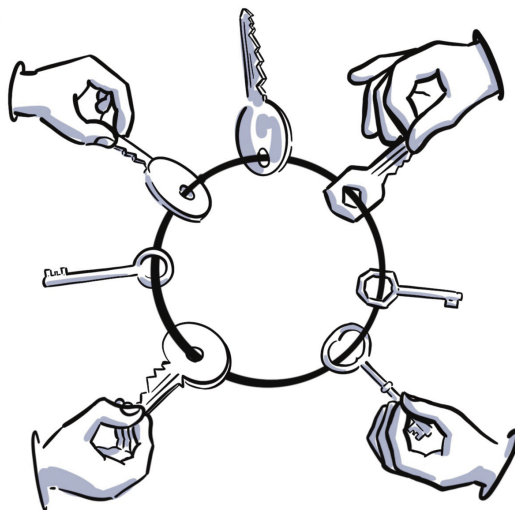


### Le modèle socio-économique

Le budget du CUB à hauteur de 300K€ « au pot commun » est constitué sur le modèle des tiers :

- 1/3 subventions
- 1/3 ressources propres (prestations ou projets collectifs)
- 1/3 contribution des membres

Pour ce dernier tiers, les membres s'appliquent des participations financières en fonction de l'usage des locaux et des supports collectifs. Les montants se veulent solidaires et sont définis collectivement chaque année.



### Modalités : une structuration évolutive

- Une identité et un projet commun
- La porte d'entrée devient donc la mutualisation sous 4 aspects :
  - du lieu et ses équipements
  - du matériel
  - du personnel
  - et des activités
- Des associations hébergées, utilisatrices des locaux (bureaux et espaces de pratiques) qui deviennent membres du CUB.
- Une autonomie claire des structures membres (on ne parle pas de fusion-absorption)
- Une forme de dépendance aux décisions collectives pour les questions structurelles (l'autonomie des uns s'arrête là où elle empiète ou porte préjudice sur celle des autres)



### Les outils

#### 1. Création d'une association "support", dans laquelle les membres du collectif sont élus (Annexe 5 : le projet associatif du CUB)

Cette méta association pilote :

- le projet partagé du lieu
- la gestion des locaux
- les activités collectives

#### 2. Fonctionnement (Annexe 6 : organigramme fonctionnel)

- des commissions décisionnaires autour de sujets spécifiques de pilotage
- des groupes de travail autour des projets collectifs
- une équipe salariée embauchée collectivement pour la réalisation des tâches nécessaires à la vie du lieu et de la structure des modalités décisionnelles claires :
- 1 personne morale/physique = 1 voix  
consensus > consentement > vote + veto

## Impact sur l'emploi : un collectif solidaire du financement des emplois



Une équipe salariée  
embauchée par le Collectif

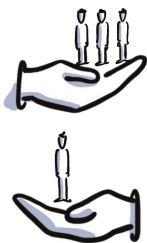
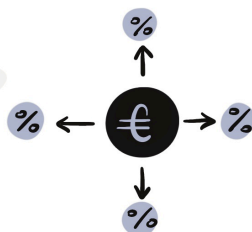
1 référent nommé en  
CA pour la GRH et un  
organigramme à 3 ans



### 5 postes

Coordination, direction technique,  
administration, communication-café

Pourcentage de répartitions des  
charges entre les membres  
selon une grille tarifaire



L'équipe salariée peut être amenée à  
réaliser des missions spécifiques auprès  
des membres (la comptabilité,  
l'administratif général, la communication  
peuvent être mandatées selon un temps  
défini alloué). Les compétences de  
l'équipe servent ainsi le projet collectif  
mais aussi les besoins particuliers de l'un  
des membres.

## Enseignements



Importance de l'intention de départ de  
faire du collectif même si le « comment »  
n'était pas décidé. Le comment s'est  
construit chemin faisant.



Un modèle de coopération qui permet une  
appropriation très forte

## Plus-values



Il est impératif d'intégrer le collectif (sur  
candidature) pour prendre la direction du  
projet au bout d'un an / ou quitter le lieu, afin  
d'éviter la création d'un projet à deux vitesses.



Pour assurer une implication sur mesure  
proportionnelle à ce que chacun des membres  
peut offrir, une convention est signée entre  
l'association et le CUB.



Évolution constante du projet à partir de la  
volonté de faire collectif, en s'inspirant  
régulièrement des autres modèles.



## Accompagnement et points de vigilance

- Définir les besoins respectifs en termes d'espace d'activités et en quoi ils alimentent le projet (apports de recettes...)
- Définir les fondements du lien : la relation repose-t-elle sur une gestion collective, une cohabitation, une juxtaposition des activités... ?
- Qualifier les espaces : communs, exclusifs, mutualisés et sous quelles modalités ?...
- Elaborer le modèle économique : les contributions de chaque structure impliquée, les recettes liées à des actions collectives, la répartition des charges fixes...
- Définir les modalités de fonctionnement au quotidien : devenir structure employeuse sur les fonctions supports

## PARTIE III

# **L'enjeu de l'accompagnement aux mutualisations : la nécessité d'opérer un changement de regard et de diversifier les chemins, pour lever les freins**

La mutualisation, sous toute ses formes et dans toutes ses dimensions peut venir en réponses à de multiples problématiques auxquelles sont confrontées les associations : manque de temps, raréfaction des financements, besoins de compétences, d'espaces d'activités et de matériels spécifiques, potentiel de développement...

## Points de repère

**Il n'y a pas de bonne ou de mauvaises mutualisations... toutes viennent consolider l'emploi associatif.**

- Toutes les expériences réussies sont marquées par une forte dimension expérimentale. Un état d'esprit "du chemin faisant" et du "pas à pas" anime les porteurs de projet.
- Pas de modèle, pas de méthodologie par étapes, pas de recette toute prête...mais bien souvent des processus de régulation.
- Une démarche de construction collective, qui autorise d'envisager tous les possibles afin « d'ajuster » tout au long de l'action de mutualisation. Cette démarche intègre le droit à l'erreur et le droit de retrait.
- Des outils, plus ou moins formels, encadrer juridiquement ou non, qui donneront l'appui au parti pris, toujours au service du projet (et non l'inverse)

## Changer de regard pour mieux accompagner les projets de mutualisation

**Lorsque des freins sont exprimés par les porteurs de projet, il peut être pertinent que les professionnels de l'accompagnement aident les porteurs à penser le processus de mutualisation de façon progressive afin de limiter les peurs et de construire la relation de confiance.**

## La métaphore du mariage

Souvent pour évoquer leur projet de mutualisation, les acteurs ont employé le terme de mariage pour illustrer leur parcours.

Comme le mariage dans la vraie vie, ne faut-il pas penser la mutualisation comme un parcours qui peut comporter différentes étapes : union libre, Pacs, mariage ... ?

Ne faut-il pas imaginer des portes de sortie aux différentes étapes ?

N'y a-t-il pas un risque à penser une union que sous le prisme du mariage – et pour tout le monde ?

# Panorama des formes et des outils de mutualisation

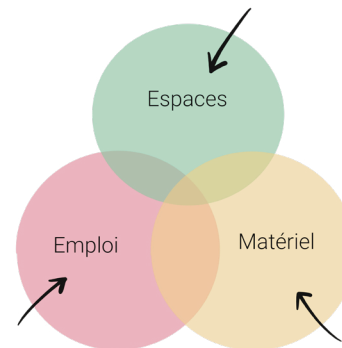
## Comment utiliser ce panorama ?

Ces formes de mutualisation ne permettent pas les mêmes choses – elles doivent être pensées en fonction d'un besoin. Partez toujours du besoin, jamais de l'outil. Les formes souples sont souvent le meilleur premier pas : une mutualisation légère peut en entraîner une autre. Il est parfois trop complexe d'aller directement vers un groupement d'employeurs – un emploi partagé peut être un premier pas.

## Différentes portes d'entrée dans le processus de mutualisation

Qu'il s'agisse de mutualisation d'espace, de matériel, de services ou d'emploi, une mutualisation en entraîne souvent une autre. Notamment, des mutualisations de locaux ou de matériels mènent parfois à une mutualisation d'emploi.

Avant de partager un emploi, il peut être intéressant de construire la relation en mutualisant du matériel ou un espace.



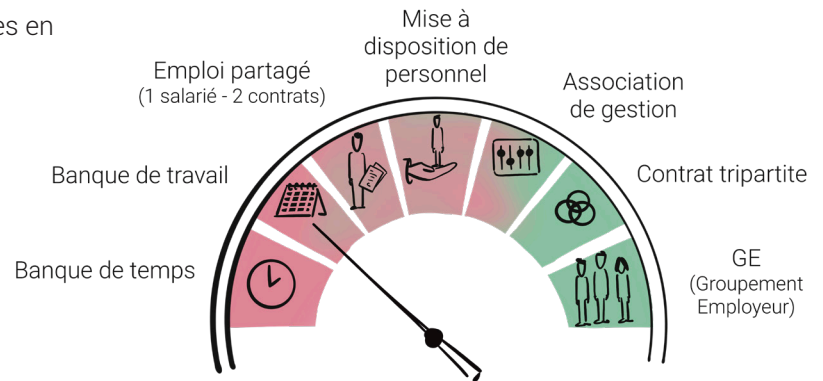
**Diversifier les chemins**

## Des outils au service de la mutualisation d'emploi

Face à un besoin de compétences, expérimenter des pratiques de mutualisation de façon progressive, des formes souples aux formes plus engageantes.

De la Banque de temps au Groupement d'employeurs, ce ne sont pas les mêmes engagements pour les structures - et le lien au juridique n'est pas le même.

Les différentes formes de mutualisation ne permettent pas les mêmes choses. Elles doivent être pensées en fonction d'un besoin.



**Panorama des outils liés à un besoin de compétences,  
de la forme la plus souple à la plus engageante**

# Zoom sur les outils de mutualisation d'emploi

## FORMES SOUPLES

### Banque de temps

Engagement : ● ○ ○ ○ · Bon 1<sup>er</sup> pas ✓

**Principe :** Chaque structure recense ses compétences et peut disposer de celles des autres : 1h donnée = 1h reçue. Aucun flux financier. Fonctionne au-delà de 2 structures (sinon c'est de l'entraide).

**Atout :** Zéro engagement formel. Permet de tester la relation avant d'aller vers des formes plus engageantes.

**Vigilance :** Nécessite une animation régulière pour tenir dans le temps. Comptabiliser les échanges annuellement pour vérifier l'équilibre.

**Note juridique :** inspiré des accorderies – pas de forme juridique spécifique

### Banque de travail

Engagement : ● ○ ○ ○ · Bon 1<sup>er</sup> pas ✓

**Principe :** Mutualisation de personnel et de matériel sans flux financier. Au-delà de 2 structures (sinon c'est de l'entraide).

**Atout :** Gain de temps, rupture de l'isolement. Optimise les ressources humaines et matérielles.

**Vigilance :** Activités dans le même secteur requises. Formaliser la valeur des échanges (heure de travail, heure d'usage d'une machine). Comptabiliser en fin d'année.

**Note juridique :** inspiré du milieu agricole – pas de forme juridique spécifique

**Infos :** <https://grand-est.cuma.fr/avez-vous-pense-a-creer-unebanque-de-travail>

# FORMES INTERMÉDIAIRES

## Mise à disposition de personnel

Engagement : ● ● ○ ○ · Pour tester ✓

**Principe** : 1 salarié / 1 seul employeur / mis à disposition d'une 2e structure pour une mission définie. Refacturation à l'euro près obligatoire – pas de forfait. Convention écrite + avenant au contrat + consentement du salarié requis.

**Atout** : Flexibilité sans nouveau contrat de travail. Bonne solution pour tester une coopération.

⚠ **Vigilance** : Définir impérativement une durée dans la convention : sans terme, risque de requalification en transfert de contrat.

**Note juridique** : réglementé – à but non lucratif

**Infos** : <https://travail-emploi.gouv.fr/le-pret-de-main-doeuvre>

## Emploi partagé

Engagement : ● ● ● ○

Si confiance établie ⚠

**Principe** : 1 salarié / 2 employeurs / 2 contrats de travail à temps partiel complémentaires. Chaque structure assume sa propre fonction employeur.

**Atout** : Lisibilité juridique. Chaque structure reste autonome. Moins complexe qu'un contrat tripartite.

**Vigilance** : Harmoniser plannings, congés, avantages salariaux.

⚠ En cas de défaillance d'un employeur, le salarié n'est pas protégé par l'autre.

**Note juridique** : respect du droit du travail et des convention collectives

## Contrat tripartite

Engagement : ● ● ● ○

Si bonne surface financière ⚠

**Principe** : 1 salarié / 2 employeurs / 1 contrat avec clause de solidarité : si une structure défaille, l'autre reprend l'entièreté du poste.

**Atout** : Sécurise davantage le salarié que l'emploi partagé grâce à la clause de solidarité.

**Vigilance** : Pas de cadre dédié – construction contractuelle.

⚠ Risque financier fort pour la structure solidaire en cas de retrait de l'autre partie.

**Note juridique** : Inspiré du milieu médical – pas de cadre juridique

# FORMES ABOUTIES

## Association de gestion

Engagement : ● ● ● ● · Rarement en 1<sup>er</sup>

**Principe** : Dans le cas de locaux mutualisés : les structures partenaires créent une association dédiée à la gestion du lieu. Gouvernance partagée. 1 contrat unique pour le salarié.

**Atout** : Cadre stable. Salarié stabilisé. Gouvernance collective formalisée.

**Vigilance** : Maturité collective nécessaire. Création d'une structure supplémentaire : temps et coût à anticiper.

**Note juridique** : statut associatif loi 1901

## Groupement d'employeurs

Engagement : ● ● ● ● · Rarement en 1<sup>er</sup>

**Principe** : N structures créent une entité juridique dédiée (association ou coopérative) qui emploie et met à disposition les salariés. Solidarité collective inscrite dans la loi.

**Atout** : Protection maximale du salarié. Pérennité des emplois. Cadre solide et éprouvé.

**Vigilance** : Lourd à mettre en place. Volume d'emplois suffisant requis. À envisager quand d'autres formes ont déjà été expérimentées.

**Note juridique** : cadre juridique formel

**Infos** : <https://syndicat-national-ge.fr/annuaire-groupement-employeur>

## Synthèse et rappel des éléments clés en un clin d'œil : rassurer pour faciliter la levée des freins

A travers ces expériences, il nous semble possible de tirer des enseignements qui pourront nourrir la pratique des professionnels de l'accompagnement à la vie associative.

### Le PAVA : un filet de sécurité pour éviter le renoncement

Le rôle de l'accompagnateur est notamment de pouvoir aider le porteur de projet à dépasser le décalage entre les envies de mutualisation et le passage concret à l'action = RASSURER.

Cela est d'autant plus prégnant que l'envie de mutualisation relève bien souvent plus d'un besoin que d'une aspiration.

- Aborder l'accompagnement différemment selon que les porteuses et porteurs de projet souhaitent viser une forme très aboutie pour s'engager dans le processus de mutualisation ou avancer progressivement.

- L'idée d'avancer pas à pas en testant différentes formes de mutualisation - des plus souples aux plus engageantes - est une possibilité à évoquer lorsque le porteur de projet émet des craintes.

- Ne pas forcément chercher à tout anticiper, mais plutôt tester et ajuster.

(Annexe 7 - feuille de route démarrage du projet)

### L'idée d'un curseur à placer selon différents critères

- Plus de collectif amène plus de participation (ex : La Bifurk)

- Moins de collectif amène plus d'ouverture (ex : Retour de scène)

- Le niveau d'engagement lié à la prise de risque (ex : Cap Berriat)

- La sécurisation de la structure ou de la personne en emploi (ex : Tchoukar et Dyade)

## La place des outils

Ils ne doivent pas être une porte d'entrée à la mutualisation. Les outils naissent de la définition des attentes et des besoins.

Ils seront nécessaires en cas de points de tension ou dans la clarification et la formalisation du cadre.

## S'ouvrir à différentes « portes d'entrée »

- Par le lieu, les outils de production, l'emploi : selon les porteurs de projets et les actions, une forme peut amener à une autre, et toutes concourent à soutenir l'emploi associatif.
- Soulever les points de vigilance, encourager l'expression des craintes et des résistances pour envisager des pistes de résolution et les faire acter.

## La relation de confiance

Cette notion revient dans les échanges avec les porteurs, aussi nous rappelons ici qu'elle reste le ciment des projets de mutualisation. Sans cette relation de confiance, la mutualisation ne marche pas.

Insister sur les portes de sorties : la mutualisation sera alors choisie et non subie

## Accepter le contour « flottant »

Dans les projets de mutualisation, certaines actions sont très formalisées, abouties, d'autres sont plus informelles, moins structurées. Pour autant, ces dernières n'en sont pas moins opérantes. Elles ne permettent pas les mêmes choses et toutes ont leur légitimité dès lors qu'elles s'adaptent aux besoins des parties prenantes. Il est également essentiel de ne pas sacraliser le «tout collectif» ou le «tout aboutit» dès le départ, le pas à pas est important.

Lever les freins collectivement : "Vraie mutualisation" versus évolutivité des formes : organiser les conditions de la rencontre, faire se rencontrer le besoin de chaque partie, expliquer la démarche et travailler à construire les piliers et les éléments de la réussite (partie 1)

# Les réseaux à solliciter pour consolider les démarches d'accompagnement en AURA

## 1. Les Points d'Appui à la Vie Associative (PAVA) de votre département

- Le réseau des PAVA labellisés Guid'Asso : <https://guidassoaura.gogocarto.fr>
- Les membres de la coordination SAVAARA : <https://www.savaara.fr>

## 2. Le DLA : Dispositif local d'Accompagnement

Le DLA est un dispositif public qui permet aux associations employeuses, structures d'insertion par l'activité économique et autres entreprises d'utilité sociale de bénéficier d'accompagnements sur mesure afin de développer leurs activités, de les aider à se consolider et à créer ou pérenniser des emplois. Il en existe 1 par département. Les acteurs du DLA feront appel à leurs partenaires pour compléter leur accompagnement, selon

vos besoins en financement (France Active), en RH (les OPCO), la structuration (les fédérations, l'URSCOP)...

(Annexe 8 : une expérience du DLA)

Trouver une structure porteuse du DLA près de chez soi : <https://www.info-dla.fr/coordonnees>

## 3. Sur le plan juridique

Les actions de mutualisation sont menées "chemin faisant", par tâtonnement et entraînent souvent une forme de "créativité administrative". Cette situation, faute de moyens financiers pour payer un juriste, engendre un risque de non-conformité au droit, en cas de problèmes. Il serait nécessaire de trouver les personnes ressources pour traduire la volonté en contrat.

La Maison de la Justice et du Droit : dans la plupart des grandes villes de France

## 4. Contacts des associations témoins

### **Retour de scène**

Mutualisation de matériel

Florian CHAVE

06 65 96 60 11

<https://www.retourdescene.net/damme>

### **Le CUB (Collectif des Utilisateurs de la Bifurk)**

Mutualisation d'espace

Nelson Rodrigo

04 76 23 57 00

<https://labifurk.fr/contact>

### **Tchookar / mutualisation d'emploi**

Damien Colas

04 76 27 84 86

[contact@tchookar.com](mailto:contact@tchookar.com)

### **Cap Berriat - Les Mijotées - le Bouillon**

Mutualisation d'outils de production

Olivier Andrique

04 76 96 60 79

[accueil@cap-berriat.com](mailto:accueil@cap-berriat.com)

# Remerciements à toutes les structures ayant participé à l'enquête

Par ordre alphabétique :

Accord musique, St Denis Lès Bourg (01) - ADDEAR 38, Grenoble - La brèche, Chaise-Dieu (43) – La Bifurk, Grenoble (38) - Le crefad Loire, St Etienne (42) – Le Treuil, Chamboeuf (42) - Les vigneronns du Trièves, Mens (38) – Les mijotées, Grenoble (38) - Retour de scène, St Martin d'Hères (38) Tchookar, Fontaine (38)

# Annexes

## Annexe 1 : CLARIFIER

### 1) Les conditions pour un projet collectif réussi

Expression des attentes/besoins de chacune des parties

pour cheminer en confiance (exemples)

Asso 1	Asso 2
Points réguliers avant/pendant/après la réalisation de l'atelier.	Communication efficace
Outils communs	Répartition des tâches claires
Transparence sur les besoins et difficultés	Valeurs communes / énergie commune
Connaître mieux les conditions de travail de chacun	Engagement temps/ financier
Convention et charte	Priorisation des actions / Identifier les priorités
Envisager la fin du partenariat	Consensus
	...

### 2) Les conditions non négociables pour ma structure

A titre individuel : réfléchir et notifier

« j'ai besoin de... / je ne peux pas... / je refuse de... »

Asso 1	Asso 2

### 3) Ce que j'apporte au projet collectif / ce que je mutualise

Activités, compétences, temps, matériel, clientèle...

Asso 1	Asso 2

### 4) Ce que je ne mutualise pas / ce qui reste « à moi »

Quelles activités, matériels...ne sont pas mutualisés

Asso 1	Asso 2

### 5) Ce que m'apporte au projet collectif / ce que j'y gagne

Activités, compétences, temps, matériel, clientèle...

Asso 1	Asso 2

## Annexe 2 - Organisation des activités

### Organisation des activités

Descriptif Activités	Description de l'offre	Gestion / RH	Nb d'Heures investies	Personne référente	Accès aux espaces	Conditions	Jour et heures	Coûts	Matériel nécessaire	Modèle éco
Acti 1	Quoi Pour qui	Qui fait quoi ? Partage des tâches			Publics visés	En lien avec une charte, par ex	Ouverture	€/h		Précisez qui paie les charges liées à cette activité : subvention, location...)
Acti 2										
...										

### Répartition des fonctions supports

Type	Description	Qui gère	Temps dédié prev
Compta			
Com			
Planning	Occupation des espaces		
Gestion du lieux	Hygiène et sécurité / accueil publics /...		
Gouvernance	temps de régulation en commun, COPIE, relation avec collectivité		
...			

### Répartition de la prise en charge des coûts de fonctionnements

Type	Description	Qui gère	Temps dédié prev
loyer			
fluides			
Assurance			
Entretien réparation			
Ménages et produits			
...			

## Annexe 3 : Questions à éclaircir

---

- **Assurance** : local, matériel, activités

- **Local** :

- Quelles conditions et conventions pour la mise à disposition / la location envers le propriétaire ?

- Le cas échéant, quelles modalités d'accès pour des utilisateurs extérieurs ?

- Répartition des charges de fluides : quelles modalités de répartition ? Compteurs séparés ?

- Vérifier les mises aux normes réglementaires selon la nature des activités (Accueil du public, Hygiène et Sécurité, sorties de secours ...)

- **Matériel** : clarifier les conditions de propriété (et donc d'amortissement du matériel) ?

Différencier le matériel utilisé pour le local et ceux dédiés uniquement aux activités. Qui paie en cas de réparation ? Qui rachète si le projet s'arrête ? Sous quelles conditions ?

- **Subvention** : comment investir en commun alors que la subvention est perçue uniquement par 1 asso ?

- **Gouvernance** : quelle place donner à la collectivité ? Quelle contrepartie, utilisation, conditions pose-t-elle ? Quelle participation et implication dans la dynamique et la gouvernance ?

Quelle place des usagers ?

- **Charte d'utilisation et de fonctionnement du lieu** : en lien avec les usagers. Commencer à avancer là-dessus

- **Aménagement de l'espace** : quels sont vos besoins sur ce sujet ? Possible de faire le lien avec services techniques de la ville là-dessus, ou avec d'autres entrepreneurs

Accessibilité de l'espace pour les PMR

- Stockage distincts

WC du local : peut-on envisager les laisser à l'étage. Utilisation des WC handicapés avec la mairie

Devis travaux à réaliser/ caler le chantier

## Annexe 4 – Le contrat de travail tripartite (extrait)

---

### ENTRE LES SOUSSIGNES :

La structure 1

Adresse du siège social Téléphone Numéro de Siret

Représentée par xxxxxxxxxxxxxxxx, en sa qualité de xxxxxx

D'une part,

La structure 2

Adresse du siège social Téléphone Numéro de Siret

Représentée par xxxxxxxxxxxxxxxx, en sa qualité de xxxxxx

D'autre Part

ci-après dénommées « structure 1 & structure 2 »,

**D'UNE PART,**

**ET**

Madame – Monsieur XXXXXXXXXXXXXXXX

Né le / à / de nationalité / Adresse /Numéro sécurité sociale :

Ci après dénommé « Le SALARIE »

**D'AUTRE PART,**

### ÉTANT PREALABLEMENT EXPOSE QUE :

Le présent contrat est soumis aux dispositions de la convention collective XXXXXXXXX

La déclaration préalable à l'embauche du SALARIE a été effectuée à l'Urssaf de Grenoble, auprès de laquelle La Structure 1 & La structure 2 sont immatriculés respectivement sous le n° XXXXXXXXXXXXXXXX

Le SALARIE pourra exercer auprès des organismes son droit d'accès et de rectification que lui confère la loi Informatique et Libertés n°78-

17 du 6 janvier 1978.

« La Structure 1 & La structure 2 » sont solidairement et réciproquement liées par la présente à la mise en œuvre de ce présent contrat et ont notamment l'obligation de se substituer l'un à l'autre dans les cas de la défaillance d'un des deux concernant les obligations mentionnées dans le présent contrat.

### IL A ETE CONVENU ET ARRETE CE QUI SUIT :

Le SALARIE est engagé à compter du xxxxxx aux fonctions de xxxxxxxx, statut employée.

Le SALARIE qui accepte cet engagement, déclare formellement n'être lié à aucune entreprise ou association et avoir quitté son précédent emploi libre de tout engagement.

Ces attributions seront exercées par le SALARIE sous l'autorité et dans le cadre des instructions données par son supérieur hiérarchique. Elles seront susceptibles d'évolution.

### ARTICLE 2 - HORAIRES

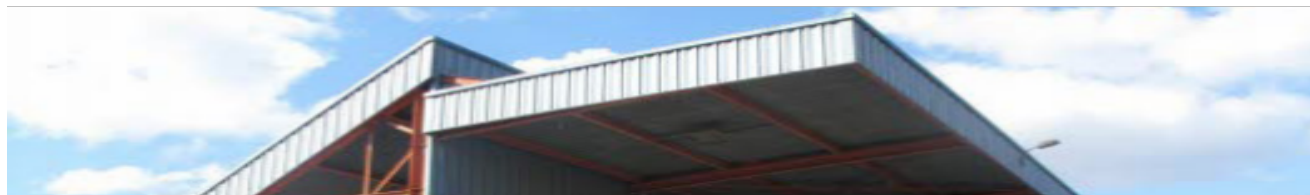
Le SALARIE sera soumis à la durée légale de travail applicable soit 35h

### ARTICLE 3 - LIEU DE TRAVAIL

### ARTICLE 15 – LITIGES

Fait à ..., le... en trois exemplaires.

## Annexe 5 - Le projet associatif du CUB



### LE PROJET ASSOCIATIF

#### 1. Les objectifs structurants

##### 1.1 Un lieu **collectif**

- > Avoir une direction collégiale, solidaire\* et tolérante\*\*
- > Être un lieu d'expériences, qui favorisent les mises en relation continu, actives et passives,

d'apprentissage et de développement de la personne par l'activité, et qui accordent une place à l'essai, l'inconnu, le tâtonnement et l'inattendu

- > Avoir une démarche d'éducation populaire, en suscitant un regard critique et en considérant

l'horizontalité dans la transmission des savoirs, où tout le monde dispose de compétences, savoirs-faire, expériences et une analyse du monde

##### 1.2. Un lieu **ouvert**

> Être accessible, en ayant un accueil large et sans discriminations, à destination de personnes physiques et morales\*\*\*, et ancré sur son territoire

- > Être un lieu de diffusion, afin d'encourager la découverte ; et un lieu d'expression, afin de permettre

l'épanouissement

- > Être un lieu convivial, en facilitant les échanges entre des personnes et/ou des groupes.

##### 1.3. Un lieu **ressource**

> Être un lieu de développement et d'épanouissement pour les associations, avec des modalités de soutien multiples et adaptées

> Être un lieu de mutualisation, où sont mis en commun et à disposition : des équipements, des projets, et des ressources matérielles, humaines, informatives et expérientielles.

- > Être un lieu de pratiques et de travail pluridisciplinaires.

##### 1.4. bonus - Un lieu **écoresponsable** \*

\* au moment d'écrire ces lignes, ce dernier objectif n'est pas assez formalisé pour apparaître au même niveau que les trois précédents. Il est cependant suffisamment conscientisé et partagé par les membres du collectif pour figurer dans les évolutions pressenties du projet dans les mois à venir

*\*Education populaire :*

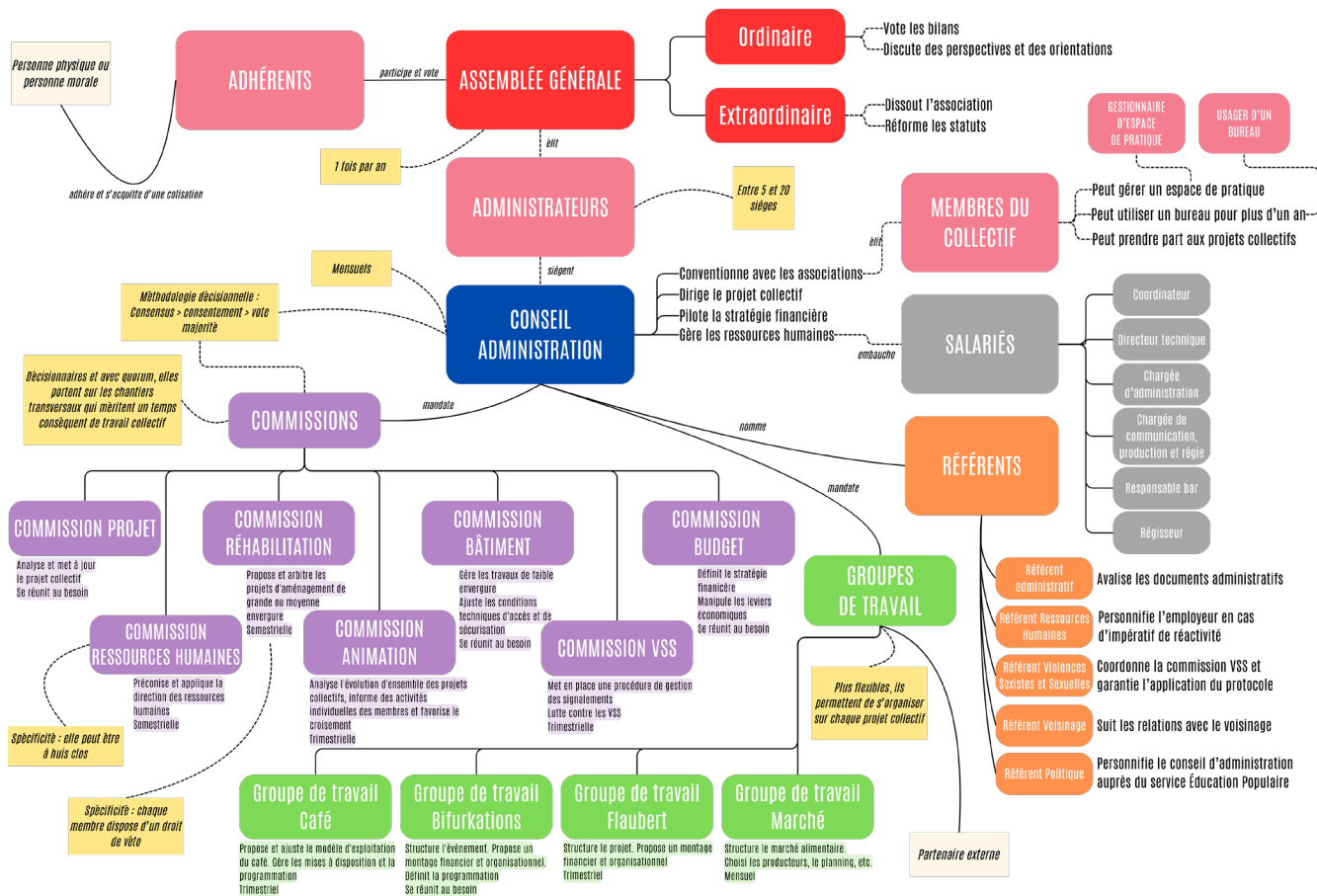
*L'éducation populaire à la Bifurk est entendue comme une démarche :*

- Qui vise à susciter un regard critique
- Qui considère une horizontalité dans la transmission des savoirs, en considérant que le sachant n'est pas dans une posture dominante
- Où tout le monde dispose de compétences, savoirs-faire, d'une expérience et d'une analyse du monde

*\*\*Solidaire : avec responsabilité mutuelle, entraide et assistance réciproque*

*\*\*\* Tolérance : avoir une ouverture d'esprit, notamment en imaginant des manières de penser/d'agir différentes des siennes*

# Annexe 6 - Organigramme fonctionnel paysage



## Annexe 7 - Feuille de route démarrage du projet

---

### CONTEXTE

Historiques des structures  
Pourquoi ce projet commun

### VISION

Vers quoi ce projet tend  
A quel besoin il répond/qu'apporte t-il

### VALEURS

Définit des valeurs communes qu'on retrouvera dans le projet

### MISSIONS / OBJECTIFS

Quels objectifs à atteindre

### ACTIONS / OFFRES

Que proposons nous concrètement comme activités pour répondre à nos objectifs ?

### GOUVERNANCE

Comment nous organisons nous ? Qui décide ?  
Comment ?

### RESSOURCES

### PARTENAIRES



LE DISPOSITIF LOCAL  
D'ACCOMPAGNEMENT DE L'ESS

FRANCE ACTIVE  
Les entrepreneurs engagés  
SAVOIE MONT-BLANC

## MUTUALISATION DES STRUCTURES DE L'ESS A TRAVERS L'ACCOMPAGNEMENT DLA

La mutualisation désigne l'action de partager des moyens, des compétences ou des fonctions entre plusieurs structures pour renforcer leur efficacité, leur résilience et leur utilité sociale. Les DLA jouent un rôle clé dans l'accompagnement de ces démarches, en aidant les structures à structurer, expérimenter et pérenniser des formes de mutualisation adaptées à leurs besoins et à leur territoire.

### Enjeux de la mutualisation dans l'ESS

- **Renforcer la viabilité et la résilience**
  - Mutualiser permet de consolider les structures, de sécuriser ou de pérenniser des emplois, de partager les risques et de gagner en capacité d'innovation et d'adaptation
- **Répondre aux tensions du secteur**
  - Face à la difficulté de recrutement et à l'attractivité limitée de certains métiers, la mutualisation apparaît comme un levier pour attirer et fidéliser les salariés, notamment via la création de groupements d'employeurs ou la mise en commun de fonctions support
- **Optimiser l'utilisation des ressources**
  - Elle permet de réaliser des économies d'échelle, de diversifier les financements et de rendre possible l'accès à des expertises ou des compétences qui seraient inaccessibles à une structure isolée
- **Favoriser l'impact social et environnemental**
  - Mutualiser, c'est aussi co-construire des réponses collectives aux défis sociaux et écologiques, en renforçant la solidarité territoriale et la capacité d'action collective

### Opportunités

- **Développement de nouveaux projets**
  - La mutualisation facilite le lancement d'initiatives innovantes ou de projets de plus grande envergure, grâce à la mise en commun des moyens et des compétences
- **Montée en compétences et qualité de l'emploi**
  - Pour les salariés, elle favorise la professionnalisation, la stabilité de l'emploi, la diversification des missions et l'accès à la formation
- **Adaptabilité et résilience**
  - Les structures mutualisées sont mieux armées pour s'adapter aux évolutions du secteur, aux changements réglementaires ou aux crises, comme l'ont montré plusieurs retours d'expérience relayés par le DLA et l'Avisé (il existe une [fiche réalisée par l'AVISÉ dispo.lcl](#))
- **Renforcement de la coopération territoriale**
  - La mutualisation peut s'inscrire dans des dynamiques de réseau, favorisant la coopération entre acteurs locaux et la construction de réponses adaptées aux besoins du territoire

### Les différents types de mutualisations

- **Mutualisation de l'emploi** (partage de salariés, groupement d'employeurs)
- **Mutualisation des équipements** (achats groupés, partage de locaux ou matériel)
- **Mutualisation de services** (gestion administrative, communication, événements communs)
- **Mutualisation organisationnelle** (conventions, création d'une structure commune, fusion)
- **Mutualisation territoriale ou sectorielle** (coopération à l'échelle d'un territoire ou d'un secteur d'activité).

### Limites et freins

- **Complexité organisationnelle**
  - La gestion des ressources humaines et la coordination entre structures deviennent plus complexes, notamment en cas de différences de culture, de pratiques professionnelles ou d'objectifs stratégiques
- **Risques de perte d'identité**
  - Certaines structures craignent de perdre leur spécificité ou leur autonomie, notamment dans les cas de rapprochements poussés ou de fusions
- **Résistances internes**
  - Les projets de mutualisation peuvent rencontrer des résistances de la part des salariés, des bénévoles ou des administrateurs, surtout si le projet est perçu comme imposé ou mal préparé
- **Contraintes juridiques et financières**
  - Toutes les formes de mutualisation ne sont pas adaptées à tous les métiers ou à toutes les situations. Des surcoûts ou des difficultés juridiques peuvent apparaître, notamment lorsque les statuts ou les conventions collectives diffèrentes

### Bonnes pratiques DLA

- **Processus progressif**
  - Les accompagnements DLA insistent sur la nécessité de tester, ajuster et réinventer les modalités de rapprochement, en tenant compte des besoins et des attentes de chaque structure
- **Co-construction et confiance**
  - La réussite d'une mutualisation repose sur la confiance, la co-construction du projet et la formalisation de nouveaux cadres de fonctionnement partagés
- **Diversité des formes**
  - La mutualisation peut prendre des formes variées : partage de fonctions support (RH, comptabilité, communication), groupements d'employeurs, coopératives d'activité et d'emploi, mutualisation de locaux ou d'outils numériques, etc.  
Autant de thématiques possibles pouvant être accompagnées par les prestations conseil
- **Accompagnement sur mesure**
  - Le DLA propose un accompagnement adapté : diagnostic partagé, expertise, animation de la démarche collective, suivi dans la durée pour sécuriser la mise en œuvre et l'appropriation par les équipes

- **Les accompagnements collectifs ou mutualisés**
    - Les ateliers collectifs et mutualisés organisés par le DLA sont aussi des espaces d'échanges et d'apprentissage qui favorisent la mutualisation entre structures. Ils permettent à acteurs de se réunir autour de thématiques communes (fonction employeur, gestion RH, mécénat, pilotage, etc.) pour partager leurs pratiques, identifier des ressources mobilisables, et co-construire des solutions adaptés.
- Ces ateliers créent une dynamique collective, renforcent les réseaux locaux et peuvent faire émerger ou faciliter la mise en place de mutualisations concrètes

## Synthèse

Enjeux	Opportunités	Limites/Freins
<b>Viabilité et résilience</b>	Développement de projets innovants	Complexité organisationnelle
<b>Réponse aux tensions RH</b>	Montée en compétences des salariés	Risques de perte d'identité
<b>Optimisation des ressources Impact social et environnemental</b>	Adaptabilité et résilience accrue Renforcement de la coopération locale	Résistances internes Contraintes juridiques/financières

La mutualisation des structures de l'ESS, accompagnée par le DLA, est un levier stratégique pour répondre aux défis du secteur, renforcer l'impact social et environnemental, et sécuriser l'emploi. Si elle offre de réelles opportunités de développement, elle nécessite un accompagnement attentif, une démarche progressive et une forte implication des parties prenantes pour surmonter les freins organisationnels, « culturels » ou juridiques.

**Les retours d'expérience montrent que la réussite de ces démarches repose sur la confiance, la co-construction et l'adaptation continue des modalités de coopération.**

## Exemples d'accompagnements DLA en Savoie et Haute-Savoie autour de la mutualisation

### 1) Accompagnement à la mutualisation de services ou d'activités :

#### Accompagnement DLA d'Asters et CEN73 (2018)

Le DLA accompagne Asters (CEN Haute-Savoie) et CEN73 (Conservatoire d'Espaces Naturels de Savoie), deux acteurs importants de la préservation de la biodiversité, dans la structuration et le renforcement de leur démarche de mutualisation.

Déjà partenaires de longue date, ils ont créé en 2015 l'association « Savoie Mont-Blanc Biodiversité » pour porter des actions communes à l'échelle des deux départements.

(enjeu territorial cohérent avec nos interventions sur le 73 et le 74)

#### Cette mutualisation s'est concrétisée par :

- L'organisation d'achats groupés de moyens techniques et de services,

- Le partage de compétences, d'expériences et d'outils (formations, gestion de bases de données, actions collectives de gestion des milieux naturels),
- Le développement de projets interdépartementaux ambitieux, notamment sur la préservation des grands lacs alpins ou la sensibilisation du public à la biodiversité

La gouvernance de cette plateforme est assurée par une équipe d'administrateurs issus à parité des deux structures, ce qui facilite la coordination et la prise de décision commune

#### L'accompagnement DLA a eu pour objet de :

- réaliser un diagnostic partagé des accords sociaux pour harmoniser l'organisation du travail et faciliter la mutualisation du personnel
- Consolider les pratiques existantes,
- Sécuriser la gouvernance et anticiper les impacts des changements institutionnels.

Ce travail a permis de définir une stratégie pour optimiser et développer leurs actions communes, tout en intégrant les financeurs institutionnels.

Les deux structures ont pu structurer leur coopération sociale, organisationnelle et stratégique

## 2) Accompagnement à la fusion

### Fusion des associations d'aide à domicile ADCR et AVS en Haute-Savoie (2019)

Pour répondre à l'évolution des besoins du territoire et renforcer l'accompagnement à domicile, les associations ADCR (Aide à Domicile du Canton de Rumilly) et AVS (A Votre Service, Annecy) ont choisi de fusionner.

Ce projet a été accompagné par le DLA 74, et a permis de :

- Réaliser un diagnostic partagé des enjeux et des complémentarités entre les deux structures,
- Construire un projet associatif commun et organiser la structuration juridique de la nouvelle entité,
- Mutualiser les équipes, les fonctions supports et harmoniser les pratiques.

La nouvelle association a été créée couvrant un territoire plus large, proposant une offre de services renforcée (plus de 110 emplois pérennisés)

Cette fusion, facilitée par l'accompagnement du DLA, démontre comment un rapprochement structurant peut consolider l'activité, garantir la qualité des services et renforcer la capacité d'adaptation.

Favoriser et accompagner les démarches de

# mutualisation

inter-associatives dans une perspective de soutien à

# l'emploi associatif

## Coordination SAVAARA

4, allée des Brotteaux  
01006 Bourg en Bresse cedex 6  
Tél : 07 68 43 57 32  
Mail : [contact@savaara.fr](mailto:contact@savaara.fr)  
[www.savaara.fr](http://www.savaara.fr)  
Linkedin : [coordination-savaara](#)

SAVAARA



Direction régionale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités  
Auvergne-Rhône-Alpes