

Médiation au sein d'une association à la fin d'un contrat aidé : parcours, développement, issues, transformations....

Ce document a été réalisé en décembre 2007 pour une association, alors qu'un contrat aidé arrivait à son terme. L'objectif était de faire un bilan de la relation de travail et d'envisager plusieurs scénarios pour la suite. L'intervention d'un « médiateur » extérieur avait été demandée afin d'aider au processus de décision. Il y eut 3 interventions, espacées d'un mois et demi environ :

- 1/ Présentation de cette fiche, état des lieux fait collectivement, rdv personnels. Proposition de différents scénarios.
- 2/ Avancée de la situation, des réflexions de chacun. Approfondissement des pistes qui s'amorcent.
- 3/ Rdv avec l'ex-salariée en vue d'un accompagnement au parcours professionnel personnel.

Ce document interne, destiné à introduire l'intervention réalisée dans l'association, a été remanié (anonymat pour l'association) afin de le rendre public et de le mettre en débat.

En réalisant cette fiche et en la donnant aux personnes concernées au début de l'intervention, je voulais donner aux personnes impliquées dans les décisions à prendre, une visualisation des différentes dynamiques à l'œuvre - avec les différents types d'implications que cela représente.

Sandrine Delrieu, Mai 2008.

L'ASSOCIATION (domaine artistique)

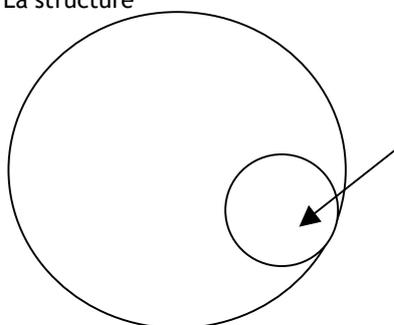
1 personne (créatrice de l'association), statut d'artiste - cachets d'intermittent.

1 personne en contrat jeune. Début du contrat : septembre 2002 - Fin contrat : septembre 2007

La fin du contrat aidé impliquait la fin des aides à l'emploi et une requalification de ce contrat (en terme de mission et en terme de financement).

1^{ère} étape du contrat aidé

La structure



La personne en contrat aidé

Objectifs :

- découverte d'un milieu professionnel
- acquisition de compétences / formations
- acquisition d'une expérience professionnelle
- ...

Bilans à la fin du contrat aidé - contrat jeune (5 ans)

1^{ère} étape : Bilan financier :

- ⊖ Voir l'évolution du chiffre d'affaire et du compte de résultat sur les 5 ans du contrat. Estimer la participation du salarié à cette évolution.
- ⊖ Quelles étaient les motivations et les besoins de la structure lorsque l'embauche eut lieu ?
- ⊖ Les 5 ans de contrat ont-ils permis le développement envisagé ? Mauvaise et bonne surprise ?

- **ESTIMATION D'UN CDI.** Coût salarial en contrat de droit commun + 30% de charges de structure (local, fonctionnement, comptable, fond de développement...).
- (voir : www.gestiondelapaie.com/comprendre_paie.html)
 - Ex : 120% SMIG 35H hebdo
 - Brut mensuel : 1580 / charges pat : 412
 - Coût total = 1992 mensuel → 24.000€ AN.
 - Net : 1230€ net
 - Cout du travail = 24000€ + 30% = **31.200€ AN.**
 - Ex = 100% SMIG 30H hebdo
 - Brut mensuel : 1100 / charges pat : 175
 - Cout total = 1275 mensuel → 15.500€ AN
 - Net : 855€ net
 - Cout du travail = 15.500€ / an + 30% = **20.200€ AN.**

Question : le travail de la personne salarié permet-il cette rentrée d'argent annuelle pour son propre poste + permet-il le développement plus global de la structure ? (Son travail permet-il une rentrée d'argent supérieure, quelle soit directe ou indirecte).

Si le travail du salarié ne permet pas cette rentrée d'argent annuelle, *pour la structure, est-ce que c'est un emploi à perte ?* (vision purement financière mais participant à la réalité du fonctionnement d'une structure).

... Etc.

2^{ème} étape : Le parcours professionnel - personnel : bilan des compétences et des désirs :

Pour la personne en contrat aidé :

- Quelles expériences / compétences au **début** du contrat ?
- Quelles expériences / compétences en **fin** de contrat ?
- Y-a-t-il eu acquis de nouvelles compétences ? Lesquelles ?
-
- Quel est le métier exercé ? Voir les métiers ?
- Au besoin, faire un bilan de compétence avec structure adaptée pour aider à la FORMULATION EN TERME DE MÉTIER.

- **Quelles préférences personnelles** pour telle ou telle activité ? Pourquoi ?
- Où est le désir ? Où sont les difficultés ? Les facilités ?
- Dans quelle(s) partie(s) de l'activité y a-t-il une adéquation entre compétences et désir ?

Une fois mieux défini le travail (en terme de métier) désirant être continué par l'ex-contrat aidé :

- Y a-t-il un besoin de formation complémentaire ?
- Quels statuts possibles pour exercer cette activité ?
 - o Dans cette même association.
 - o Dans d'autres structures

Pour l'association et les projets :

- Bilan des 5 années en terme de développement.
- Qualité de la relation avec la personne en contrat aidé. Relation humaine et professionnelle.
- Perspectives actuelles, besoins, ressources, redéfinition des projets...
- ...

L'après contrat aidé : plusieurs agencements possibles.

Séparation

- Développement financier ne permettant pas de prendre en charge un contrat de droit commun.
- Désir de reconversion de l'ex-salarié suite au bilan personnel.
- Bilan relationnel insatisfaisant sur le plan professionnel.
- Etc

Passage au CDI pour la personne en contrat aidé.

- Développement financier permettant à la structure de prendre en charge le coût annuel + perspectives de développement.
- Relations de travail positives, constructrices... permettant d'envisager une continuité aux 5 années précédentes.

Si CDI, 2 agencements intérieurs possibles :

1/ Relation employeur / employé

- Relation classique, avec nombres d'heures hebdo / salaire fixe...

Remarque : dans les petites structures associatives qui présentent parfois une fragilité financière, cette relation peut être vécue de manière déséquilibrée entre les 2 ou 3 personnes travaillant dans la structure.

- L'employé n'ayant pas forcément toutes les clefs du développement de la structure, il peut avoir du mal à admettre une réalité économique traditionnelle : son travail doit financer son propre poste + le développement de la structure. Sinon, c'est le licenciement économique.
- Déséquilibre entre le nombre d'heures travaillées par les personnes.
- L'employeur, généralement créateur « charismatique » de la structure, peut vivre difficilement cette posture d'employeur (il n'en a pas les moyens) et basculer de relation d'associés (vouloir que le salarié s'implique autant que « moi », ne compte pas ses heures, etc) et relation employeur / employé (tu es payé pour faire ça et ce n'est pas fait, etc).

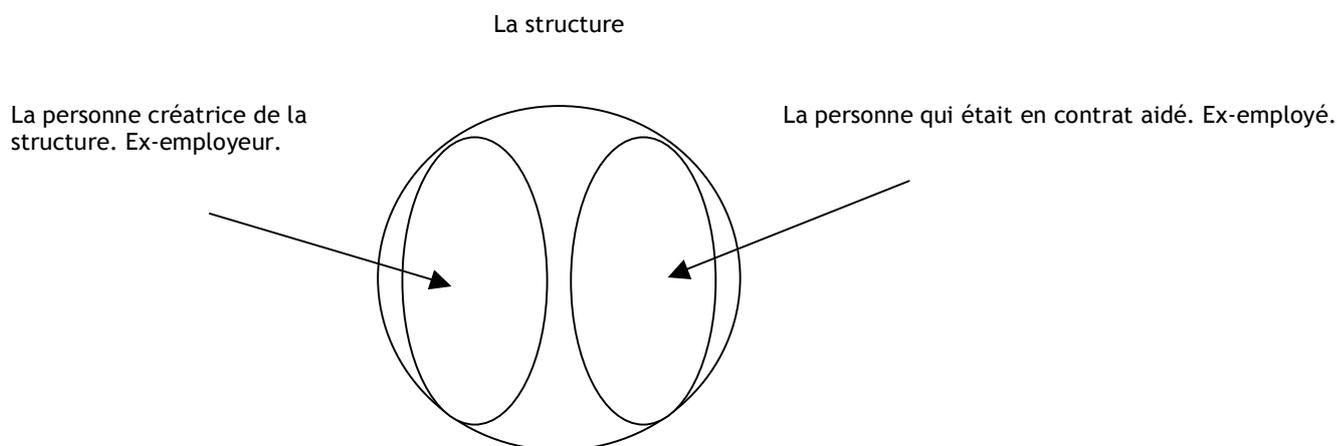
Remarque : de nombreuses associations finissent aux prud'hommes à cause de cette confusion relation salariales / relations d'associés.

Il est donc important de définir clairement ces deux types de relations professionnelles, leurs avantages et inconvénients, et de pouvoir faire des choix personnels motivants (compétences, métier, désir...)

2/ Relation d'associés ou partenaires.

2 possibilités :

Associés au sein de la même structure :



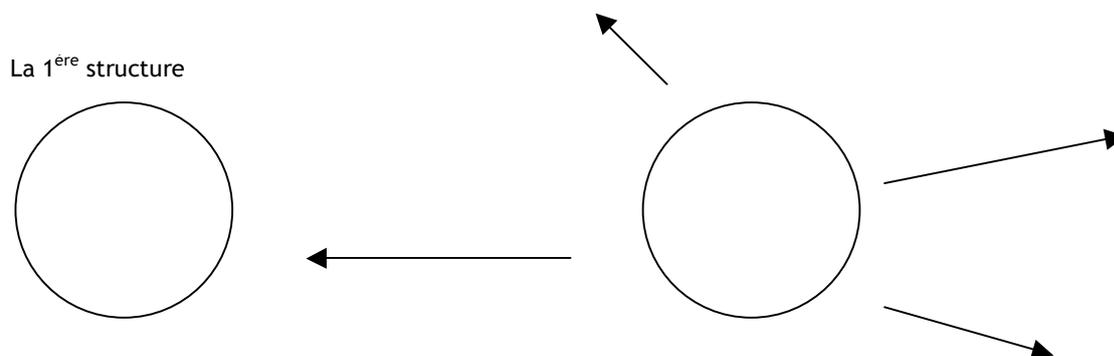
Cette configuration met à égalité les deux personnes. Il n'y a plus d'employeur / employé mais une relation d'associé au sein de la même structure.

Cela implique plusieurs choses :

- Changement d'état d'esprit pour les **deux** personnes, l'ex-employeur et l'ex-employé. Quel que soit le statut social de chacun (salarié, intermittent...) les décisions se prennent d'un commun accord. Il n'y a pas de « dû » (salaire mensuel) de l'un par rapport à l'autre.

- Chacun est conscient de la part financière qu'il doit ramener dans la structure pour financer son poste, le développement des projets et leur qualité. Possibilité, d'un commun accord, d'augmenter ou de diminuer les revenus en fonction des résultats, etc... Les heures ne sont plus comptées comme avant. Seul le développement effectif des projets permet d'estimer la valeur financière du travail.
- État d'esprit de créateur d'entreprise. Autonomie et initiatives possibles par chacun au sein des projets développés dans la structure.
- Clarté au niveau des complémentarités, des métiers, des projets développés en commun ou de manière autonome.
- Égalité d'accès à toutes les informations et droits liés au développement de la structure (Compte en banque, signatures, etc). Ce n'est pas un détail, cela signifie que les 2 personnes sont effectivement à égalité et sont associées dans « leur » structure.
- ...

Partenaires au sein de deux structures juridiquement différentes



La nouvelle structure créé par la personne en ex contrat aidé.

- Elle a défini son métier principal, ses compétences
- Elle a choisi un statut lui permettant de vendre ses compétences, de mener des partenariats, etc...
- Elle continue de collaborer sur des missions définies avec la 1^{ère} structure. La 1^{ère} structure peut soutenir le développement de la nouvelle, etc... Modalités à inventer !!

BILAN

Pour l'association accompagnée ici, le choix final a été la séparation.

L'accompagnement a participé à un bilan qui s'est ouvert, pour les deux personnes impliquées et leurs projets professionnels, sur des perspectives positives.

Après un moment de crise de part et d'autre, un déclic s'est opéré qui a permis à chacun d'envisager son « futur » professionnel à partir d'une reconnaissance mutuelle de certaines erreurs, de lieux de confusion relationnelles, de peurs, de déceptions... mais aussi des apports et ressources que chaque personne - et l'association dans l'évolution de ses projets - a pu acquérir ou développer.