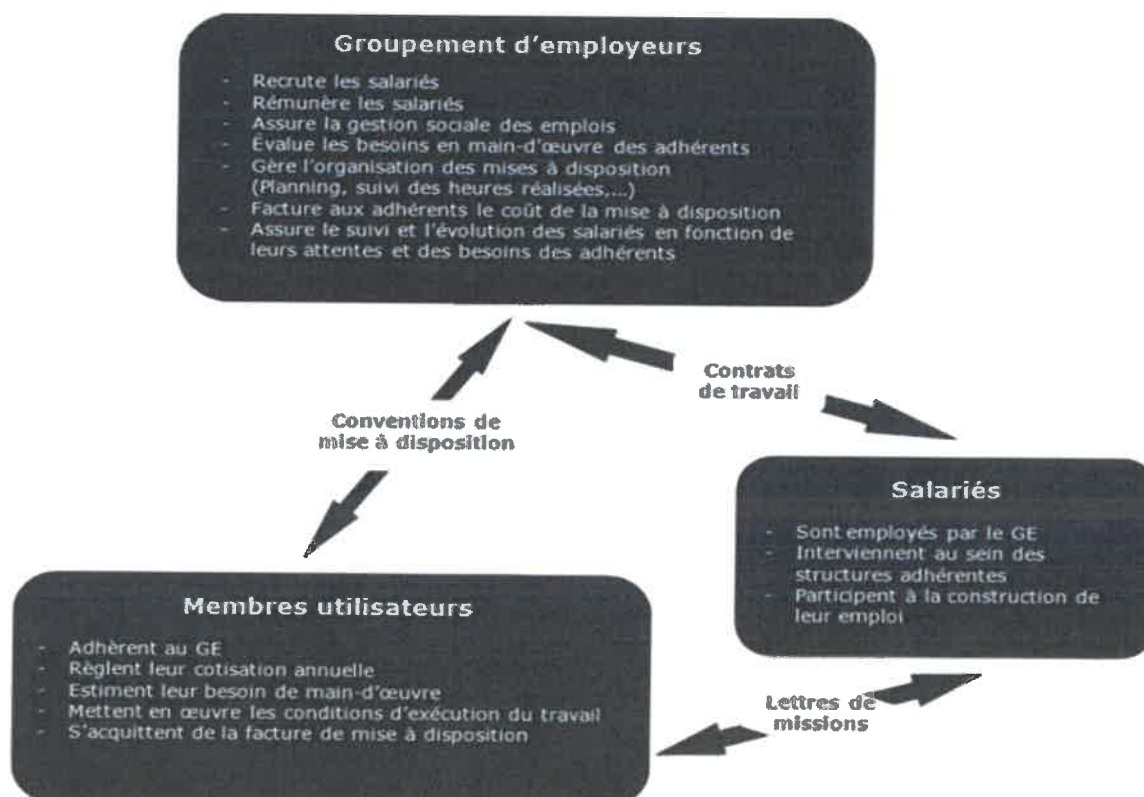


## 2.1. Les groupements d'employeurs ou la mutualisation des emplois

Un premier modèle est celui des groupements d'employeurs (GE), qui n'est pas exclusif au champ du sport mais qui apparaît particulièrement approprié par les solutions qu'il propose. Il offre en effet une véritable réponse aux besoins de temps partiels des employeurs, notamment lorsqu'il s'agit de besoins répétitifs ou saisonniers.

En général, le groupement d'employeurs est une association loi 1901, parfois une coopérative avec pour objet la mutualisation d'emplois à temps partiels par des entités très diverses (clubs de sport, collectivités territoriales, centres de loisir) pour tendre vers des emplois en temps complet. Les salariés ont ainsi un contrat de travail avec un employeur unique et la possibilité de bénéficier d'un CDI à temps complet avec des dispositifs de formation facilités. Les employeurs qui adhèrent à ces groupements n'ont plus la charge de la gestion des salariés et les dépenses de gestion de ces emplois mutualisés sont partagées entre tous les membres du groupement (voir Figure 10). La structuration en groupements d'employeurs, en donnant aux structures une meilleure réactivité et proactivité, leur permet de répondre à des appels d'offres et de participer de manière plus efficace à la pérennisation de leurs emplois.

Figure 10 – Le groupement d'employeurs : une relation triangulaire



Source : exposé de F. Steinberg, séance du groupe de travail VPPEC Métiers du Sport, 14 septembre 2018

Le nombre de groupements d'employeurs non marchands augmente rapidement depuis 2006, date de la création de la convention collective nationale du sport. Ils représentent près de 500 structures actives à l'heure actuelle, avec des tailles très différentes. Si ce type d'organisation peut concerner de grosses structures, il peut également être créé par des « petits » clubs sportifs qui visent à s'organiser collectivement pour répondre à un projet de territoire par exemple.

Ce modèle possède donc de sérieux atouts en matière de construction d'une alternative aux difficultés de structuration des associations sportives. Cependant, une certaine vigilance s'impose pour que les groupements d'employeurs ne se substituent pas à la fonction employeur des associations. Celles-ci doivent en effet rester responsabilisées sur l'accroissement de leurs ressources pour financer leurs emplois. En outre, certains membres du groupe de travail ont souligné l'impossibilité (pour des raisons fiscales) de développer des GE regroupant des associations et des entreprises à but lucratif. Ce type de coopération pourrait favoriser des passerelles pour les salariés entre ces deux types d'employeurs. Les groupements d'employeurs constituent ainsi un bon palier intermédiaire dans la trajectoire de professionnalisation des dirigeants employeurs.

Le ministère des Sports, en lien avec le ministère du Travail, a mobilisé près d'un million d'euros pour un « appel à projets GE sport ». Plus de 160 projets de groupements d'employeurs ont été candidats. Au final, 88 structures ont été financées (fonds associatifs, soutien aux fonctions support ou d'animation, accompagnement).

## **2.2. Les clubs omnisports au service de la proximité et de la polyvalence**

Les clubs omnisports regroupés au sein d'une fédération (la Fédération française des clubs omnisports) constituent une autre forme de réponse à cet enjeu de regroupement des forces et des moyens au service du développement des emplois sportifs. Très présents sur l'ensemble du territoire, ils représentent un peu moins de 500 clubs employant plus de 6 000 salariés (soit 2 500 ETP) pour l'accueil d'environ 750 000 pratiquants.

Le contexte de ces clubs permet aux salariés d'accroître leurs domaines de compétences et de consolider leur emploi grâce à la polyvalence que permet ce type de structures. Par exemple, un éducateur ayant intégré cette structure avec un diplôme de natation peut au fil du temps se tourner vers l'encadrement de nouvelles disciplines ou vers des fonctions de coordinateur sportif ou de responsable de structure.

Enfin, ce type de structure semble une piste intéressante à explorer pour les collectivités locales, notamment les communes de taille moyenne, pour lesquelles elles peuvent constituer un moyen de fédérer les énergies au lieu d'émietter les aides au fonctionnement sur plusieurs associations sportives.