

SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS : L'EXEMPLE DU SPORT

Avec l'application de la réforme de la formation professionnelle de 2009, le groupement d'employeur offre de nouvelles perspectives pour répondre aux obligations des employeurs ayant de faibles effectifs salariés et pour sécuriser les parcours professionnels individuels, dans un secteur présentant une forte activité à temps partiel, saisonnière, voire précaire.

La montée en puissance de la professionnalisation de l'encadrement des activités sportives dans les années 1980/2000 a progressivement, et parfois brutalement, amené les dirigeants sportifs à intégrer de nouvelles organisations en matière de gestion des ressources humaines (GRH). On note particulièrement la couverture sociale des sportifs au travers de la circulaire URSSAF de 1994 ; la création d'emploi à temps plein, depuis les années 95, soutenue par l'État avec le Plan Sport Emploi et les Emplois Jeunes, auxquels il faut rajouter, selon les territoires, les aides des collectivités territoriales ; et l'application de la convention collective nationale du sport dès 2007 qui a notamment comme mérite, d'avoir rappelé l'obligation de respect du code du travail, et également de lancer la dynamique du dialogue social.

Aujourd'hui, dans un contexte d'évolution des financements publics, de mise en concurrence des prestations sportives sur un marché qui s'organise peu à peu, les employeurs sont souvent amenés à diversifier leurs activités, améliorer la qualité de leurs services et à rechercher les conditions optimum de bonne gestion des ressources en rationalisant les coûts emplois et en fidélisant leurs collaborateurs.

C'est ainsi, dans une période de temps somme toute assez courte, que le monde sportif a dû s'initier et maîtriser la gestion administrative des emplois, gérer l'élargissement des champs d'activités dans le respect des règles concernant notamment la qualification des intervenants rémunérés et celles liées à la sécurité des pratiquants et se retrouve confronté désormais au concept de gestion durable de leur secteur socio économique. De nombreux dispositifs ou « outils » ont alors émergé, au rang desquels on peut citer les Groupements d'Employeurs, le réseau du CNOSF qui a mobilisé des compétences auprès des CDOS/CROS, du COSMOS et du CNAR Sport, les associations Profession Sport, les Centres de Ressources et d'Informations des Bénévoles, Impact emploi ou le Chèque Emploi Associatif par les URSSAF mais également de nombreuses réponses organisées par des fédérations... sans pouvoir toutes les citer !

Le groupement d'employeurs multifonctionnel

Les dirigeants du sport ont rapidement, à notre sens, eu recours au principe de mise à disposition de personnels entre structures associatives. Toutefois le recours au formalisme juridique du groupement d'employeurs est plus récent et lié probablement à l'évolution des textes réglementaires et plus localement, aux efforts menés pour promouvoir et soutenir ce type de management collectif. Cela se traduit majoritairement par la création de micro groupement d'employeurs (autour le plus souvent d'un ou deux salariés) dans une fonction principale de gestion administrative de l'emploi, et plus rarement, dans la création de GE multisectoriel, comme étant une réponse de politique locale d'emploi.

La loi de développement des territoires ruraux du 23 février 2005¹, permet désormais de compléter la fonction exclusive de mise à disposition de personnels par le GE, par une fonction d'aide et de conseils en matière de gestion des ressources humaines, au profit de ses membres.

Du coup, s'il est clairement établi que la responsabilité de l'organisation et du développement économique des activités, incombe aux structures adhérentes du GE, ce dernier peut utilement venir en soutien de ces dernières, en renforçant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de l'ensemble des salariés des structures adhérentes, mobilisant plus facilement l'ingénierie de formation et les financements nécessaires, voire la mise en place d'un poste de travail partagé dédié à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

¹ Loi n° 2005-157.

Formation professionnelle : une loi qui conforte les pratiques

La loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie², est venue renforcer le concept de sécurisation des parcours professionnels individuels. Dans un champ d'activité où il est coutume de dire que les qualifications de niveau IV, nécessaires pour intervenir dans les métiers d'encadrement du sport, constituent une formation initiale, qui doit être complétée par l'expérience professionnelle, l'acquisition et la structuration de nouvelles compétences, l'affirmation qu'un salarié, au cours de sa période professionnelle, doit pouvoir acquérir au moins un niveau de qualification supplémentaire, prend dès lors toute sa place.

La diversification des activités, la prise en charge de nouveaux publics, l'émergence de nouveaux profils d'emploi tels les agents de développement ou les gestionnaires de projets sportifs, nous ont montré, dans le cadre de l'étude que nous avons réalisée en 2007/2008, pour le compte de l'Observatoire Régional de l'Emploi et des Formations³, la nécessité de coordonner la gestion de l'emploi avec la mise en œuvre de formations, permettant l'acquisition de compétences complémentaires (sous forme de Certificat de Qualification professionnelle notamment) ou structurantes (telles l'accession à des qualifications de niveau III ou l'acquisition de compétences managériales).

Les évolutions apportées par la réforme de la formation professionnelle, portant notamment sur la capacité à orienter les professionnels par des actions d'information, de bilans, d'accompagnements de type Validation des Acquis de l'Expérience, le renforcement des formations en alternance et particulièrement l'apprentissage qui doit continuer son implantation dans le sport, et la sécurisation des parcours professionnels doivent pouvoir se mettre en œuvre auprès des employeurs qui en ont le plus besoin et qui sont les plus nombreux dans le champ du sport : les petites et moyennes associations, à faible effectifs salariés et mobilisant essentiellement une main d'œuvre précaire.

Le groupement d'employeurs apparaît dès lors comme une véritable opportunité pour mener à bien cette mission de sécurisation des parcours, pour peu qu'il soit en capacité, au regard de ses ambitions et de ses effectifs, de mobiliser une démarche de qualité.

Vers une stratégie des groupements d'employeurs pluri disciplinaires ?

Si la structuration du groupement d'employeurs fait clairement apparaître son intérêt pour appuyer la démarche de GPEC de la branche sport, il semble évident également que celui-ci devra atteindre une taille plus importante en matière d'adhérents comme de salariés (de type structure départementale, ou groupement local pluridisciplinaire, voire multisectoriel), pour pouvoir jouer un rôle actif que nous jugeons nécessaire sur deux plans :

- Conforter l'article XI de la CCN sport sur la pluralité d'employeurs et les groupements d'employeurs en proposant des aménagements, des démarches spécifiques à l'instar des orientations proposées par l'USGERES en matière de sécurisation des parcours professionnels.
- Mettre en œuvre les outils qualitatifs de gestion prévisionnelle des emplois pour le compte des petites et moyennes associations, à un niveau macro économique ou territorial, en favorisant la mobilisation des Fonds OPCA et du Fonds Social Européen.

Bernard NICOLAÏDIS

Consultant, associé au cabinet SPORT EMPLOI DEVELOPPEMENT

7680 s. > 2p.

² Loi n°2009-1437 du 24 novembre 2009, voir JA n° 410/2009, p. 34.

³ Travaux téléchargeables sur le site de l'OREF Languedoc Roussillon.