

## LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS : COMMENT CETTE NOUVELLE ORGANISATION FAIT ÉVOLUER LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES CHEZ SES ADHÉRENTS

Katia Torres

Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire | « Cahiers de l'action »

2018/1 N° 50 | pages 29 à 36

ISSN 1772-2101

ISBN 9782111525467

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2018-1-page-29.htm>

Pour citer cet article :

Katia Torres, « Le groupement d'employeurs : comment cette nouvelle organisation fait évoluer les pratiques professionnelles chez ses adhérents », *Cahiers de l'action* 2018/1 (N° 50), p. 29-36.  
DOI 10.3917/cact.050.0029

Distribution électronique Cairn.info pour Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.

© Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Le groupement d'employeurs : comment cette nouvelle organisation fait évoluer les pratiques professionnelles chez ses adhérents

KATIA TORRES,

chargée de mission Emploi et économie sociale et solidaire dans le secteur du sport et de l'animation socioculturelle, direction des sports, ministère des sports

---

Nous venons de voir que la constitution d'un groupement d'employeurs (GE) se fait souvent à partir de l'identification de besoin(s) commun(s). Après sa création, c'est donc le GE qui prend en charge la fonction employeur des adhérents. Pour autant, à travers des échanges avec les six GE de notre étude (voir p. 17), nous avons pu saisir comment cette mutualisation de l'emploi génère des évolutions dans les pratiques des associations membres.

Nous verrons aussi en quoi le fait d'être salarié dans un GE, et non dans une association « classique », peut être porteur d'apprentissages auprès des salariés.

### **Le GE: un outil de professionnalisation des adhérents**

L'une des caractéristiques des GE non marchands est de regrouper des associations (et parfois de très petites associations) dirigées par des bénévoles qui n'ont pas ou peu de culture employeur comme en témoigne notamment le groupement des Gesticulteurs (voir p. 23-24).

Partager un emploi à plusieurs nécessite d'en définir précisément les caractéristiques : missions, compétences et savoir-faire, niveau d'intervention, type et niveau d'expérience antérieure, entre autres. Ainsi, cette nécessaire définition des profils de poste va impliquer que les adhérents auprès de qui le salarié va être mis à disposition formalisent leurs attentes. Cette étape d'élaboration d'une fiche de poste et du profil recherché n'est pas toujours respectée dans les petites associations et va constituer, pour certaines d'entre elles, une nouveauté dans leurs pratiques de recrutement.

Le groupement d'employeurs socioculturel (GESC) précise ainsi comment la constitution en GE a modifié les pratiques de recrutement des associations membres, en les accompagnant vers une gestion des ressources humaines (RH) :

« L'innovation en matière de recrutement est réelle, elle repose notamment sur des méthodes de recrutement rigoureuses et réfléchies avec les adhérents (administrateurs des associations et professionnels), sur la complémentarité entre ces méthodes de recrutement et l'expérience professionnelle des encadrants de proximité. Nous travaillons le plus en amont possible avec les adhérents et notamment sur les étapes de l'identification du besoin de compétences, de la définition du profil de poste, de l'étude des candidatures à la conduite des entretiens. Sur la fidélisation des salariés dans leur poste mis à disposition, nous travaillons également de manière continue avec les encadrants de proximité pour anticiper au mieux les besoins de nouvelles compétences qui pourraient être formulés par les employeurs. Notre intention est de travailler en parallèle les questions d'évolution professionnelle et de motivation des salariés. »

Parfois, le questionnement approfondi des associations adhérentes sur leurs besoins en compétences peut faire évoluer la demande initiale. Ainsi, pour les Gesticulateurs, alors que la demande initiale des employeurs adhérents portait sur un poste de chargé de diffusion, un accompagnement sur cette demande a permis de faire émerger d'autres besoins, notamment en termes de formation. C'est la nécessité d'explicitier ses besoins précisément lorsqu'on va partager un salarié qui fait naître un questionnement et l'émergence de besoins différents :

« Nous avons pris le temps de réfléchir à la demande autour des questions de diffusion en nous disant : "D'accord, ils demandent de la diffusion, ils demandent un chargé de diffusion, mais quels sont les freins à tout cela, parce que c'est quand même une fonction particulière?" Du coup, nous avons fait faire une étude par le cabinet la Belle Ouvrage, à Paris, qui nous a accompagnés pour réfléchir à ces questions-là. Et nous avons réfléchi avec les acteurs, les artistes du territoire en leur demandant : "Vous voulez un chargé de diffusion, mais de quoi avez-vous vraiment besoin? Qu'en attendez-vous?" Et on s'est aperçus qu'ils n'attendaient finalement pas tant un chargé de diffusion, mais ils avaient plus un besoin de formation, de comment l'on s'y prend quand on veut monter un projet artistique à plusieurs et pas tout seul dans le fond de son garage. Du coup, en partenariat avec l'ADAV du Morbihan, nous avons donc mis en place cette formation. Par ailleurs, il y avait quand même un petit groupe qui était fort intéressé par la mutualisation d'un chargé de diffusion. Nous les avons donc accompagnés pour recruter un chargé de diffusion et mettre en place le travail de la diffusion avec le salarié partagé. »

De la même façon, le GE des 3 vallées a permis d'affiner le besoin en compétences de ses adhérents :

« L'ensemble de la démarche a permis de prendre conscience qu'il fallait travailler à partir des besoins employeurs (fiches de poste) pour rechercher des compétences proches (recrutement) et faire émerger un parcours d'insertion individualisé, intégrant des acquisitions de compétences métier tout comme des compléments de formation d'adaptation aux postes (savoir être particulièrement). Cela a permis, notamment pour des jeunes repérés pour constituer l'équipe source du centre de répit, de mettre en place un parcours qualifiant de gestionnaire d'équipement (contrat de qualification en alternance) et un parcours de diversification des compétences d'encadrant sportif (dispositif SESAME). Aujourd'hui le GE travaille en amont des recrutements avec les différents institutionnels (Pôle emploi, OPCA<sup>1</sup>, DIRECCTE<sup>2</sup>) pour affiner les parcours d'insertion. La réalisation d'une POE<sup>3</sup> en amont du recrutement de l'équipe opérationnelle du centre de répit est prévue en janvier 2018. »

1. Organisme paritaire collecteur agréé.

2. Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi.

3. Préparation opérationnelle à l'emploi (POE) : action de formation individuelle ou collective, financée par Pôle emploi ou un OPCA, permettant la mise en place d'une formation de préparation à une prise de poste.

## LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS (GE): COMMENT CETTE NOUVELLE ORGANISATION FAIT ÉVOLUER LES PRATIQUES PROFESSIONNELLES CHEZ SES ADHÉRENTS

Cet apprentissage de la fonction employeur se fait à travers des exemples concrets: le remplacement d'un congé de maternité chez les Gesticulteurs, l'application de la convention collective au sein du groupement d'employeurs Sports et animation de la Réunion (GESARUN).

Les différentes étapes du recrutement (identification des compétences recherchées, définition d'une fiche de poste, sélection des candidatures, entretien de recrutement, etc.) nécessitent une technicité qui n'est pas toujours détenue par un dirigeant bénévole. La prise en charge de ces étapes par le GE peut être un moyen d'acquisition de compétences pour les dirigeants des associations adhérentes.

« Il y a des adhérents, des présidents ou trésoriers de compagnies qui ne se sentent pas du tout de faire des entretiens de recrutement. Par contre, on essaie de partager toutes les candidatures reçues. C'est-à-dire qu'on essaie d'impliquer les adhérents sur ces questions d'employeurs, même s'ils ne portent pas juridiquement le contrat de travail. » (Gesticulteurs.)

Par ailleurs, dans la pratique quotidienne des activités, la formalisation du GE peut apporter à ses adhérents une meilleure vision des tâches et de leur coût:

« Nous avons essayé de quantifier le temps passé. Parce que bien souvent, dans les associations, on ne se rend pas bien compte du temps nécessaire au salarié pour faire telle ou telle tâche et l'on retrouve souvent sur des postes où cela déborde de partout. Nous avons donc quantifié, mesuré et nous sommes capables de dire: pour un bulletin de paye, à l'année, cela représente en moyenne tant de temps de travail. Quand les adhérents arrivent, cela leur donne une notion du volume horaire nécessaire. Déjà, cela leur fait un peu drôle parce qu'eux voient le bulletin de paye, mais ils ne voient pas tout ce qu'il y a à côté, dont le classement par exemple, des choses comme cela. » (Gesticulteurs.)

L'expérience du GE des 3 Vallées comme support RH d'un projet de plus grande envergure a également été un élément de structuration des différentes parties prenantes du projet, en les amenant à se professionnaliser et à transférer la fonction employeur (habituellement supportée par les dirigeants bénévoles des petites associations) vers une gestion RH salariée au sein du GE:

« Au cours de la première année, plusieurs recrutements ont été réalisés en s'appuyant sur des personnes proches des acteurs, motivées par les valeurs du projet. Quelques "erreurs de casting" ont permis aux dirigeants bénévoles des deux structures, en charge de la gestion du GE, de prendre conscience de la nécessité de passer d'une forme de management de proximité et au jour le jour à une organisation plus structurée qui visait, notamment, à mieux déterminer les besoins de compétences, à adapter le recrutement (création des profils d'emploi et procédures de recrutement), et à formaliser les process de travail et l'organigramme fonctionnel. [...] Ce travail a permis la structuration<sup>4</sup> du fonctionnement du GE et l'acquisition de savoir-faire et de méthodes de travail (échancier des démarches RH, convention de mise à disposition de personnel, établissement de fiches de poste). À ce stade les recrutements étaient faits directement par les bénévoles associatifs et en fonction des besoins émergents sur les structures Maison du bonheur et Château de la Causéga. [...] Toutefois, la nécessité de devoir arrêter des contrats de travail (sans contentieux prud'homaux) a fait apparaître le risque financier et surtout la perte de temps et d'énergie pour le développement de l'action. Dès lors, la procédure de recrutement a été professionnalisée. »

De façon plus générale, GESARUN constate que le transfert de la fonction employeur en direction du GE permet à la fois aux dirigeants bénévoles de se recentrer sur le projet de leur association, mais aussi de bénéficier d'outils de recrutement:

4. Mission d'accompagnement par l'OPCA UNIFORMATION dans le cadre du dispositif ZOOM RH.

« En étant moins mobilisés sur les questions administratives, les bénévoles peuvent se concentrer davantage sur les projets associatifs. Pour les associations plus petites, elles apprennent à développer une relation de management : organiser le temps de présence des salariés, faire un planning des activités de la structure, évaluer la charge de travail, définir une enveloppe budgétaire. Du côté des bénévoles, plus le turnover est important plus il est compliqué de les former ; faire partie d'un GE permet aux bénévoles qui arrivent de conserver une continuité dans l'emploi et de monter plus facilement en compétence sur la gestion RH. »

Enfin, le GE Rugby souligne que la constitution d'un GE permet à ses adhérents d'engager des projets communs :

« Le salarié fait souvent office de lien entre les structures, permettant de développer des projets communs, même si la dynamique partenariale n'est pas la finalité d'un GE mais fait partie des effets secondaires positifs. D'ailleurs, les responsables en charge de l'emploi au sein du club sont obligés de communiquer en toute intelligence pour harmoniser les volumes horaires du salarié, de ce fait des liens se construisent. »

## **Être salarié d'un GE, c'est multiplier les expériences professionnelles en parallèle**

Pour les salariés aussi, le fait d'être employé dans un GE et mis à disposition auprès de différentes structures va être porteur d'acquisitions périphériques au métier même du salarié.

Ainsi, le GESARUN identifie qu'au-delà de leur pratique professionnelle « cœur de métier », les salariés d'un GE vont apprendre à « se vendre » à chaque structure partageant l'emploi. Toujours chez GESARUN, la diversité des structures auprès desquelles l'animateur intervient va accélérer sa professionnalisation. Par exemple, il va travailler dans différentes structures (clubs sportifs, écoles, maisons de retraite, etc.), auprès de différents publics (mineurs, adultes, seniors), ce qui va lui permettre d'appréhender des pratiques professionnelles différentes plus rapidement que s'il n'intervenait que dans une seule structure.

Le GESC pointe également que le salarié « multiplie les situations d'apprentissage au travail et va donc enrichir son panel d'expériences ». Ses salariés sont recrutés selon des méthodes et des critères rigoureux. Le suivi de leur parcours professionnel et le renforcement de leurs compétences grâce au temps partagé et à la formation en font des salariés motivés, dotés d'une forte capacité d'adaptation. Le partage de l'emploi est un moyen de développer des postures professionnelles supplémentaires puisque le salarié va avoir la possibilité d'accéder, parce qu'il sera mis à disposition de plusieurs structures, à différentes situations apprenantes : sens du projet, mise en œuvre de l'action, travail collaboratif, tutorat, évaluation de l'action, etc. Et la diversité de ces situations apprenantes fait que, parfois, les salariés partagés sont encore plus en demande ou curieux de faire un lien entre la pratique (ce qu'ils font, observent sur le terrain) et la théorie : « De nombreuses personnes [...] formulent des demandes de formations diplômantes et qualifiantes. »

Ainsi le GESC dresse un portrait des particularités des salariés en GE :

- « Le salarié d'un GE a pour spécificité :
  - de devoir s'adapter à plusieurs projets associatifs, équipes, organisation, fonctionnement, etc. ;
  - d'être force de proposition sur des pistes d'amélioration dans le travail qu'il a à réaliser. Il a en effet la possibilité de comparer ce qu'il fait entre les différentes structures dans lesquelles il est mis à disposition. Il est d'ailleurs souvent tenté de transférer des manières de faire d'une structure à l'autre ;
  - d'accepter d'être mobile puisqu'il peut devoir se déplacer parfois sur une même journée chez plusieurs adhérents du GE ;
  - d'être en capacité d'accepter plus facilement le changement. »

Dans le secteur sportif, le constat de la plus-value pour le salarié d'une expérience dans un GE est unanime. Le GE Rugby identifie même le passage dans un GE comme un « tremplin professionnel » :

« Souvent en modulation du temps de travail, le poste nécessite la capacité d'autonomie et d'organisation personnelle pour pouvoir "jongler" entre les membres utilisateurs. Dans le sport, les structures recherchent de la pluricom pétence allant du face-à-face pédagogique aux missions de développement et à des fonctions supports (administratif, communication, comptabilité). Le salarié doit être capable de respecter la confidentialité des structures, faire preuve du savoir être nécessaire pour cohabiter avec des bénévoles et des salariés. Cette expérience de la mutualisation lui permet de bénéficier d'une double montée en compétence due à la diversité des missions, d'une double montée en réseau.

En cela, le GE constitue une étape importante d'un parcours professionnel d'un salarié. Cette étape lui permet d'avoir une expérience professionnelle probante qui augmente son employabilité à terme sur le marché de l'emploi sportif, de bénéficier d'un contrat unique et de bénéficier d'un accompagnement dans ses choix de formation, voire d'orientation professionnelle. [...] Le taux de sorties du GE vers un emploi stable est près de 100 %, c'est-à-dire que, lorsque les salariés quittent le GE (majorité des cas), ils le font par des sollicitations externes plus avantageuses obtenues grâce à leur parcours au GE. »

## **Le GE: un accélérateur de changement d'échelle ?**

Selon le GESC, l'absence de compétences au sein d'une structure peut parfois pénaliser son développement. Pour autant, le recours à ces compétences n'est pas toujours possible (ou perçu comme possible): volume horaire trop restreint, recours à des compétences spécifiques trop coûteux, absence d'identification précise des compétences requises. Le fait de pouvoir bénéficier d'un professionnel grâce au groupement d'employeurs peut faciliter le lancement de nouveaux projets au sein de l'association, et ainsi accélérer son développement. « Des fonctions transversales sont également proposées au sein du GESC telles que dans le domaine de la communication, de la gestion financière et de l'informatique. »

Au sein du GE des 3 Vallées, c'est un cadre de gestion qui est mutualisé pour gérer le volet administratif et juridique du projet qui va lier les différentes structures. Dans le secteur de la culture, la mutualisation des emplois *via* Gesticulteurs a permis de spécifier des compétences :

« Nous avons pu créer des profils de poste plus ciblés. C'est-à-dire que, dans les compagnies du spectacle vivant, on voit souvent le salarié être un peu le mouton à cinq pattes qui doit tout faire de A à Z, ce qui demande un champ de compétences énorme. Nous avons donc essayé d'avoir des postes plus restreints. Et donc cela, en tant qu'employeur groupement d'employeurs, c'est un réel atout. »

Au sein du GE Rugby, le recrutement d'un éducateur sportif mutualisé a eu un effet « boule de neige » permettant d'abord de répondre à une augmentation des pratiquants (attirés par la Coupe du monde) et ensuite de conforter ce développement en proposant un encadrement professionnel :

« La Coupe du monde de rugby 2007 s'est déroulée en France et a eu pour conséquence d'augmenter significativement le nombre de licenciés au sein des écoles de rugby. Face à cet afflux massif de nouveaux licenciés, les clubs ont touché du doigt certains besoins complémentaires au bénévolat et ont exprimé la nécessité de renforcer leur organisation interne par la participation de salariés compétents et diplômés. Le premier poste créé dans le GE a été celui d'un éducateur sociosportif. Ce premier emploi créé a permis de prouver la plus-value d'un emploi mutualisé aux clubs de rugby jusqu'alors dubitatifs. Les actions de développement des

salariés mis à disposition par le GE Rugby ont permis d'augmenter significativement le nombre de licenciés chez les jeunes. »

Dans le secteur culturel, le constat est le même :

« À partir du moment où l'on apporte les compétences d'un salarié au sein d'une compagnie, on voit que cela professionnalise derrière les équipes. Et cela, c'est vrai que cela a un réel impact. » (Gesticulteurs.)

Si le GE a pu être identifié comme facilitateur de développement pour les structures adhérentes, le GE Rugby avance aussi un avantage en termes de dynamique territoriale :

« Les collectivités locales soutiennent notamment le GE au regard de sa capacité à agir sur le développement local, directement lorsque le GE crée de l'emploi, structure une association ou un service municipal, indirectement lorsque les missions du salarié mis à disposition relèvent de l'intérêt général et de l'utilité sociale. [...] En effet, les salariés mis à disposition des clubs locaux œuvrent régulièrement dans le cadre de missions d'animation du territoire, de missions éducatives ou sociales. Le soutien des partenaires témoigne aussi de la capacité du GE à être un acteur de développement économique car, au-delà de leur coût, les salariés mis à disposition permettent aux adhérents de générer des ressources financières supplémentaires directes (temps d'activités périscolaires [TAP], prestations de services, etc.) et indirectes (augmentation du nombre de licenciés, subventions, autres). »

La cohabitation de plusieurs secteurs d'activité au sein d'un même groupement d'employeurs semble également être un facteur de développement pour les structures adhérentes :

« De février 2002 à mi-2013, l'effectif du GESC demeure relativement stable, il est compris entre un et trois équivalents temps plein (ETP). Le nombre d'adhérents augmente légèrement et des chantiers d'insertion vont également adhérer au GESC sur la fonction de gestion financière. À partir de septembre 2013, le nombre de salariés recrutés par le GESC augmente considérablement passant de deux à vingt-six ETP. Les associations adhérentes affirment en s'appuyant sur le GESC leur volonté de professionnaliser le métier d'animateur et de mettre en place sur leur quartier des référents ou des personnes structurantes identifiées par les familles. Progressivement les besoins des adhérents se diversifient et de nouveaux postes mutualisés sont créés. »

Ces différents témoignages mettent en évidence que le fait de partager de l'emploi a des incidences positives à la fois sur les structures adhérentes et sur les parcours des salariés. Si la constitution d'un GE n'est pas un « outil miracle », cette démarche a notamment la faculté de nécessiter un dialogue entre les adhérents, une formalisation des process et une ouverture vers d'autres secteurs.

## TÉMOIGNAGE

### ARNAUD CHARPENTIER, SALARIÉ DU GROUPEMENT D'EMPLOYEURS SOLOGNE DES ÉTANGS

J'ai commencé dans l'animation à l'âge de seize ans, j'ai d'abord obtenu un BAFA et ensuite le BAFD<sup>a</sup>. Je voulais continuer dans l'animation en tant qu'animateur dans un premier temps et ensuite en tant que directeur de centre de loisirs. J'ai pensé que le BPJEPS<sup>b</sup> me permettrait de compléter ma formation et d'élargir mes compétences avec la dimension des sports en plus. Je faisais déjà du tennis, j'ai donc appelé le président du club, M. Beaudouin, pour demander s'il pouvait prendre un apprenti pendant deux ans et, après réflexion, il a accepté. Quand il a commencé à faire les démarches, il a pu s'appuyer sur tout ce que j'avais fait avant, en tant qu'animateur et directeur de centre, et sur le fait que j'étais de la communauté de communes. Il a mis aussi en avant qu'il allait contribuer concrètement à l'insertion professionnelle d'un jeune de notre territoire, j'avais alors vingt-quatre ans.

Entre septembre 2011 et juin 2013, j'ai été apprenti au club de tennis. La formation était prise en charge par la région Centre et j'étais payé comme apprenti. Ensuite, j'ai travaillé trois mois en contrat à durée déterminée, à temps partiel, après en contrat à durée indéterminée, à temps partiel pendant un an, avant de passer en CDI, à temps complet, jusqu'à aujourd'hui.

Dans le cadre de ma formation BPJEPS activités physique pour tous, plusieurs associations faisaient appel à mes services, et le président du club leur facturait des heures pour avoir les autres activités requises pour l'obtention du diplôme sur les trois champs : sports collectifs, activités gymnastique d'entretien et activités de pleine nature. Au bout d'un an et demi, la question de me garder s'est posée et l'idée de créer le groupement d'employeurs a fait son chemin avec les associations qui prenaient déjà des heures. Deux autres associations ont intégré le GE depuis. Grâce aussi à la mise en place de la réforme des rythmes scolaires, ça a dégagé des heures à des moments différents, plus de travail avec les écoles et, par conséquent, pendant la journée. Nous sommes sur un territoire rural, correspondant à une communauté de communes, avec le BPJEPS j'ai pu affirmer ma polyvalence avec des activités diversifiées et obtenir un poste à temps complet.

Aujourd'hui, Je travaille beaucoup quand l'école est finie : un tiers sur le temps scolaire et deux tiers sur le temps périscolaire et les vacances. Il faut s'entendre avec les six structures pour que chacune trouve son compte. C'est une chance de travailler avec plusieurs structures, le BPJEPS permet vraiment d'être multitâche sur un territoire comme le nôtre. J'arrive avec un préplanning en début d'année scolaire, car je connais toutes les associations. Je le sou mets au moment de la réunion du bureau GE composé par les présidents de chaque association adhérente. Le planning est donc établi pour l'année scolaire, actuellement, par exemple, je travaille deux heures le lundi, sept heures le mardi, entre dix et douze heures le mercredi, quatre heures le jeudi, puis deux heures le samedi matin, auxquelles se rajoute la direction d'un centre de loisirs pour adolescents lors des vacances scolaires. Ensuite, je peux avoir des manifestations qui se rajoutent, en fonction des besoins des structures, mais j'ai mon temps de travail annualisé.

Pour moi, ça a été une chance quand M. Beaudouin m'a pris ; ce n'était pas sûr que je trouve un emploi après la formation. J'ai été rapidement en CDI, en temps complet, dans un domaine où j'ai pu choisir ce que je voulais faire. J'ai pu rester là où j'ai grandi, j'habite même dans la commune où j'étais avant. Après mes deux années de formation, on s'était rendu compte qu'il y avait un réel besoin d'avoir un éducateur sportif sur notre territoire, en capacité de se déplacer dans différentes communes, et moi j'étais déjà attaché à ce territoire avant de commencer le BPJEPS, j'y avais déjà

a. Brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA), brevet d'aptitude aux fonctions de directeur (BAFD).

b Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport.

dirigé un centre de loisirs, donc j'avais là une vraie opportunité d'améliorer mes conditions de travail, d'élargir mes compétences et de pouvoir rester là.

Aujourd'hui, je peux dire que tout se passe bien et que je n'ai jamais eu de problèmes. On a réussi à développer chaque association. Ce sont même des associations qui sont venues jusqu'à M. Beaudouin pour intégrer le groupement et avoir accès à mes services. Tous les adolescents savent qui je suis sur le territoire, les parents me font confiance, on a des bons retours. J'ai la chance d'avoir des employeurs auxquels on peut proposer plein de choses. La routine ne s'installe pas grâce aux formations que je suis, aux associations qui nous rejoignent, à la réforme des rythmes qui m'ont permis une ouverture sur le temps scolaire et, du coup, suite à l'arrêt de celle-ci, les enseignants ont continué à faire appel à moi ; bref, il y a toujours des nouvelles portes qui s'ouvrent quotidiennement.

Désormais, j'aimerais à mon tour former un apprenti, pour que le groupement continue de s'agrandir, en donnant la chance à quelqu'un d'autre et travailler ainsi en binôme.