

ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ & DE FAISABILITÉ DU DÉPLOIEMENT DE GEIQ* DANS LE CHAMP DU SPORT, DE L'ANIMATION & DES LOISIRS

*GEIQ : Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification



LA DÉMARCHE D'ÉTUDE

1 PRINCIPAUX OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

L'étude d'opportunité et de faisabilité est née de la volonté de la Ministre chargée des Sports, Roxana Maracineanu, d'approfondir les modalités de fonctionnement des GEIQ (Groupements d'Employeurs d'Insertion et de Qualification) et d'envisager la création de GEIQ dans le champ du sport, de l'animation et des loisirs comme structure d'accompagnement à l'insertion.

En effet, le modèle des GEIQ, très développé sur de nombreux secteurs comme le bâtiment travaux publics (BTP), la propreté ou la métallurgie, **est apparu comme une solution a priori intéressante et pertinente pour le secteur du sport, de l'animation et des loisirs**. De nombreuses raisons justifient cette hypothèse dans le secteur du sport, notamment celle liée au double enjeu de pérennisation de l'emploi (forte proportion de contrats à temps partiel, de contrats courts, de saisonniers, avec des rythmes de travail discontinus) et de qualification dans un contexte qui offre de réelles perspectives (JOP 2024, professionnalisation des clubs...), avec des niches très importantes identifiées, comme par exemple les maîtres-nageurs.



2019

L'étude, démarrée en juin 2019, a été suivie par un Comité de pilotage national ainsi qu'un Comité de suivi resserré, qui a permis de faire état de l'avancement des investigations et de valider les différentes étapes et livrables intermédiaires.

De plus, la solution GEIQ paraît complémentaire aux outils existants, comme le Groupement d'Employeurs (GE) notamment, pour assurer une progressivité et une sécurisation des parcours d'insertion socio-professionnelle.

La **Fédération Nationale Profession Sports et Loisirs (FNPSL)** a ainsi été mandatée par la **Direction des Sports et la Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DGEFP)** pour conduire une étude de faisabilité sur la création de GEIQ Sport-Animation-Loisirs.

La Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs est composée des associations Profession Sport et Loisirs (PSL) qui permettent aux professionnels diplômés des secteurs sportifs et socio-culturels d'exercer leurs métiers **dans un cadre sécurisé et durable**, notamment par le biais de groupements d'employeurs. Elle est **engagée en tant qu'acteur de l'Économie Sociale et Solidaire** pour générer des emplois et des services de qualité à long terme ; elle se mobilise aussi dans la mise en œuvre des politiques publiques d'emploi/formation et de développement local.

2 MÉTHODOLOGIE ET MODALITÉS DE RÉALISATION DE L'ÉTUDE

L'étude a tout d'abord reposé sur le **déploiement d'un protocole de collecte de données et d'informations en mode exploratoire** : étude des actions d'insertion et de qualification dans le champ de l'emploi sportif, avec une exploration des finalités, outils, parcours proposés, innovations pédagogiques, résultats obtenus, etc...

L'étude a ensuite consisté à **s'intéresser aux GEIQ en place sur le secteur, aux projets de GEIQ en cours** (PACA, la Réunion, Guyane, Ile de France, Auvergne...) et aux actions d'insertion et de qualification dites « bonnes pratiques du secteur » et « potentiellement transférables en GEIQ ». Bien évidemment, **le travail s'est adapté aux évolutions contextuelles** (création de projets voire de GEIQ en cours de mission, réflexions naissantes sur certains territoires). Les analyses ont été particulièrement approfondies sur le modèle économique de ces GEIQ (ou projets de GEIQ), ainsi que sur les modes de gouvernance envisagés, au regard de la spécificité du secteur.

Il est important de noter que l'intention de départ portait sur une étude d'opportunité et de faisabilité dans les champs du sport, de l'animation et des loisirs, en raison de la proximité et de la porosité de ces secteurs. **L'étude s'est pourtant principalement axée sur le volet sport**, car les principaux GEIQ recensés dans ces secteurs appartiennent au champ du sport, et la plupart des projets en cours de déploiement portaient sur les activités sportives. Pour autant, un projet de GEIQ spécifiquement « animation » est en cours de montage en PACA, et d'autres projets en réflexion intègrent cette approche plurisectorielle. Ainsi, la vision transverse sport-animation-loisirs mérite d'être conservée dans les réflexions locales de constitution de GEIQ.

Compte-tenu des conclusions intermédiaires de l'étude, partagées avec le Comité de suivi en octobre 2019, et de la complexité des enjeux relevés, **le travail a également consisté à conduire différents échanges avec la branche du sport sur le sujet.**



En effet, avant de statuer sur l'encouragement éventuel à la création de GEIQ, il est apparu important voire essentiel de solliciter et mobiliser des échanges au sein de la branche sur la question des GEIQ et plus largement de l'insertion en vue de :

- Répondre aux besoins en compétences des employeurs
- Réussir l'insertion professionnelle des jeunes et la pérennisation de l'emploi des éducateurs sportifs et d'animateurs socio-culturels
- S'intégrer dans la continuité d'une politique volontariste de professionnalisation menée par la branche depuis de nombreuses années

Ainsi, de nombreux entretiens et échanges ont été menés avec différents acteurs : FFGIEQ, CNEA, CoSMoS, AFDAS, Ministères... L'équipe en charge de l'étude a également été auditionnée par la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation de la branche sport le 30 janvier 2020. Si, à ce jour, la politique de la branche sport n'a pas encore été définie sur le sujet (elle permettrait de donner un cadre ambitieux à une politique de déploiement de GEIQ), ces rencontres ont permis de faire évoluer la position de l'OPCO sur les niveaux de prise en charge de la formation.

LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

I LA PERTINENCE DU GEIQ AU REGARD DU CONTEXTE ÉCONOMIQUE, ET DU MARCHÉ DU TRAVAIL / DES BESOINS DE RECRUTEMENT DU SECTEUR

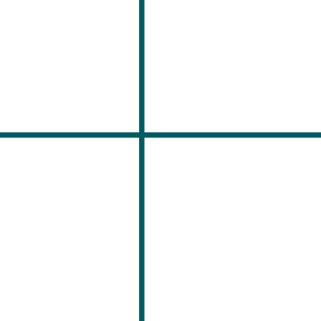
Un secteur en croissance

154 200



Le nombre d'emplois dans le secteur sport est estimé **entre 154 200 et 161 400**, en intégrant les emplois non-salariés. On dénombrait un peu moins de 130 000 emplois salariés recensés au sein « des établissements privés dont l'activité principale est le sport » et environ 25 000 emplois non-salariés. Ces chiffres sont en forte hausse, ce qui est lié à la progression des activités sportives et la professionnalisation du secteur. L'étude du Céreq¹ indique ainsi que « entre 1994 et 2015, l'emploi salarié a crû au rythme de 3,5% par an en moyenne, soit trois fois plus vite que dans l'ensemble de l'économie ».

¹ Regards croisés sur le secteur des activités sportives et le métier d'éducateur sportif, Céreq enquête n°2, janvier 2018



Selon les mêmes sources, 66% des emplois sont des emplois principaux. 23 000 structures abritent ces emplois, dont 80% de structures associatives. Près de 60% des salariés intervenant à titre d'emploi principal dans la branche évoluent sur le cœur de métier en tant que moniteur ou éducateur sportif (qui constituerait la cible principale des emplois à venir des GEIQ).

Le différentiel entre les flux d'emploi entrants et sortants traduit la dynamique favorable de l'emploi à l'œuvre du secteur. L'exercice de modélisation réalisé lors de l'élaboration du rapport de branche et, reposant sur un scénario tendanciel, met en exergue un rythme de croissance annuel de l'emploi de 2,5% par an.

Ces perspectives plutôt favorables seraient globalement maintenues à un horizon de plus long terme, le calendrier des grands événements sportifs (Paris 2024...) permettant d'entretenir la dynamique des activités et de l'emploi. A noter néanmoins **deux nuances importantes** à souligner concernant cette dynamique :

- En 2018, et pour la première fois depuis 20 ans (à l'exception de l'année 2010 suite à la crise de 2008), le nombre d'emplois du secteur a baissé. Cette baisse serait expliquée principalement par la raréfaction des contrats aidés intervenus au second semestre 2017. Ce qui signifie bien que le coût de l'emploi est un facteur important, voire prépondérant, dans le secteur du sport et que le dynamisme du secteur est nuancé par cette fragilité structurante.
- La dynamique de création d'emploi dans le secteur doit être nécessairement revisitée avec **la crise sanitaire actuelle**. Plusieurs études (CoSMoS et SportCarrière, Mouvement Associatif, Recherche & Solidarités, Union Sport & Cycle, La Centrale du Sport, Sport & Citoyenneté) démontrent l'étendue de l'impact potentiel de court et moyen terme sur la création d'emplois.

Un secteur qui recrute et qui devrait continuer à recruter

En 2019, l'étude BMO de Pôle Emploi dénombrait **88 770 projets de recrutement** de professionnels de l'animation socioculturelle (37,8% étant « difficiles à recruter » et 68% saisonniers) et **24 130 sportifs et animateurs sportifs** (46% étant « difficiles à recruter » et 66% saisonniers).

Les projets de recrutement concernent principalement les métiers de l'encadrement des activités physiques et sportives (APS) et de l'administration et du développement (nombre de projets équivalents dans ces deux familles de métiers). **Les difficultés de recrutement sont concentrées sur le coeur de métier**, avec près de 70% des projets de recrutement de moniteurs ou éducateurs sportifs jugés complexes.

L'évolution de la structuration de l'offre des acteurs de la branche (diversification des activités pour répondre à une demande plus variée...), les **exigences liées à l'exercice de l'activité** (réglementation associée à la sécurité des publics plus contraignante, intégration des équipements connectés aux pratiques d'encadrement...) et **certaines tendances sociétales** (moindre appétence pour l'engagement bénévole...) devraient contribuer à **accroître la propension des opérateurs à recruter du personnel salarié** ou à faire appel à des personnels sous statut indépendant.

Des difficultés de recrutement du fait de la saisonnalité de la demande

Le niveau de difficulté rencontré par les structures sportives pour recruter est plus important que la moyenne nationale (tous secteurs confondus), et s'explique par **une demande forte en saison d'éducateurs sportifs**, et est particulièrement vive sur des métiers de « forte » spécialisation, comme les maîtres-nageurs.

Les structures associatives privilégient le bouche-à-oreille pour recruter des éducateurs sportifs et sont principalement sur une recherche d'aide à l'emploi (cf. les contrats aidés) plutôt que d'aide au recrutement de personnes qualifiées ou en voie de qualification. En d'autres termes, une forte proportion des clubs connaît des difficultés de recrutement par manque de financement.

Un secteur atomisé, des formes d'emploi atypiques, qui encouragent la mutualisation

Le **tissu économique demeure particulièrement atomisé**, les structures de la branche employant en moyenne 3,9 salariés.

Les caractéristiques de l'activité des structures de la branche du sport (fractionnement des temps d'encadrement des APS du fait du morcellement des temps sportifs, saisonnalité de la demande dans certaines disciplines, importance des contraintes pesant sur les clubs de sport, en termes notamment de ressources financières et d'accès aux infrastructures...) impactent directement la nature des conditions d'emploi qu'elles proposent aux salariés :

- Des **postes dits « annexes »** (présentant un volume d'heures travaillées sur l'année ou un niveau de rémunération particulièrement faible) fortement représentés
- Des **CDD particulièrement nombreux** (un tiers des salariés)
- Des **formes d'emplois atypiques** fréquentes,
- Une **multi-activité** très répandue (parmi les salariés à temps partiel, un quart des personnes employées ont un deuxième employeur et une proportion similaire déclare exercer une autre profession, en complément de leur profession principale)

Face à ces réalités d'emploi, **la solution de mutualisation de l'emploi** est plébiscitée et en forte croissance. On estime aujourd'hui à 500 le nombre de GE « non marchands » dans le champ du sport, de l'animation et des loisirs (composés exclusivement d'associations et de collectivités territoriales) qui « porteraient » 5 000 emplois (source : Ministère des Sports).

Un secteur attractif pour les jeunes, mais des employeurs qui peinent à les fidéliser

Le secteur du sport et loisirs affirme une **réelle force d'attractivité et constitue un secteur créateur de vocations**. Avec un taux d'accès des jeunes sortant de formation initiale de 1,6%, il témoigne d'une réelle séduction pour les actifs les plus jeunes, alors que les conditions d'exercice n'apparaissent pas forcément avantageuses.

Les moins de 30 ans représentent aujourd'hui plus de 40% des salariés (contre moins du tiers dans l'ensemble des activités tertiaires). Les plus jeunes interviennent principalement dans les métiers de l'animation et l'encadrement des APS, alors que les classes d'âge supérieures sont davantage représentées dans les deux autres familles de métiers (administration et développement, support technique et soins). La main-d'œuvre juvénile a, massivement, un niveau 4 (niveau bac) à l'entrée. Ces jeunes salariés dans le secteur du sport bénéficient de conditions d'emploi plus précaires à la fois que leurs aînés et que l'ensemble des jeunes de leur génération. De fait, **le turnover est important dans ce secteur**, notamment chez les jeunes, alors que les associations sportives ont un besoin de fidéliser leurs salariés.

Un faible recours à la formation, mais un enjeu pour accompagner la professionnalisation des structures

Le secteur du sport se caractérise par un **niveau de qualification élevé de ses travailleurs**, en raison, notamment, des exigences réglementaires en matière d'encadrement sportif. Ainsi, la proportion des actifs du secteur titulaire d'un diplôme de niveau 7 et 8 (supérieur à Bac +5) est passée de 10 à 27% entre 1994 et 2015. Cette proportion étant assez nettement supérieure à celle observée au niveau de l'économie française dans son ensemble (20%). La part des non-diplômés s'est considérablement réduite passant de 35% en 1994 à 11% en 2015, soit un rythme là-aussi plus soutenu que pour l'économie française dans son ensemble. On constate par contre **un faible recours à la formation**, parallèlement à une exigence de plus en plus élevée en termes de professionnalisation et de qualification du côté de la demande d'emploi et, in fine, des employeurs. En 2016, près du tiers des structures de la branche ont eu recours à au moins un acte de formation pour au moins un de leurs salariés et 20% des salariés ont bénéficié d'une action de formation.

Ces proportions apparaissent relativement faibles en comparaison à la situation observable dans d'autres branches professionnelles, mais s'expliquent par les spécificités de la branche (place de l'informel dans les modalités d'intervention, moindre structuration des processus de gestion et de RH...) et le fort turnover.

En outre, la branche du sport se distingue par une **proportion significative de formations qualifiantes**, qui représentent 20% de l'ensemble des actions de formation et sont en premier lieu dispensées à des salariés évoluant dans les clubs de sport.

²BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport ; DEJEPS : Diplôme d'État Jeunesse, Éducation Populaire et Sport ; CQP : Certificat de Qualification Professionnelle

Les formations qualifiantes bénéficient en premier lieu aux jeunes salariés dans le cadre de la préparation de diplômes spécifiques à l'encadrement des APS (BPJEPS, DEJEPS et CQP de branche²).

Ces différents éléments (croissance du nombre d'actions financées, proportion significative de formations qualifiantes, prépondérance des formations relatives à l'encadrement des APS) attestent ainsi du **rôle grandissant et central de la formation professionnelle pour accompagner la professionnalisation des structures, le renforcement de la qualité des activités, la progression et l'évolution professionnelle des encadrants.**

Des structures fragilisées

À la mobilisation de bénévoles est venu s'ajouter depuis plusieurs décennies le recours de plus en plus fréquent à des mesures d'aide à l'emploi, notamment des « contrats aidés » peu coûteux car largement subventionnés par les pouvoirs publics, mais relativement peu stables par leurs caractéristiques mêmes.

Ce modèle a par ailleurs été progressivement déstabilisé. Il l'a d'abord été conjoncturellement par la baisse récente des dispositifs d'aide à l'emploi. Mais il l'est plus profondément par la **nécessité croissante qui se fait jour dans les associations de construire des dynamiques pérennes de professionnalisation**, à même d'apporter à l'activité associative de la lisibilité et une assise dans le temps, garante d'un développement qualitatif.

Ce mouvement se combine avec la raréfaction des subventions publiques vers le sport, comme celles qui émanent des différentes collectivités locales, longtemps pourvoyeuses de subventions importantes aux structures sportives de leur territoire.

Des structures qui, pour certaines, seront confrontées à des enjeux pour lesquels la mutualisation de l'emploi est une réponse idoine

Les structures du secteur vont être confrontées de manière plus prégnante à des enjeux spécifiques en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines, notamment :

- Globalement, **faire évoluer leur modèle économique**

- **S'adapter aux mutations de la demande, du paysage concurrentiel et des modalités de financement** des structures sportives
- **Maintenir un haut niveau d'attractivité** vers les métiers exercés au sein des structures de la branche
- **Améliorer les conditions d'emploi** proposées aux intervenants de la branche, en particulier en augmentant l'intensité de travail (rapprochements plus fréquents entre structures, montée en compétences des salariés sur d'autres disciplines ou d'autres champs d'activité de la branche)
- **Intégrer de nouveaux profils**, développer les compétences des salariés en poste

Ces enjeux semblent trouver des voies de réponse à travers la mise en place de dispositifs de mutualisation, comme les GE et les GEIQ, mais ils ne paraissent cependant pas de nature à répondre à l'ensemble des acteurs du secteur.

En effet, la mise en place d'un nouvel outil d'insertion, de qualification et d'appui au recrutement tel que le GEIQ est de nature à contribuer à consolider les structures employeuses qui auront des besoins de recrutement à venir, notamment les structures de grande taille, particulièrement confrontées aux enjeux cités ci-dessus, qui ont davantage de besoins de recrutement, et des moyens pour accompagner et intégrer ces recrutements dans leurs organisations. Attention toutefois, du côté des petites structures, qui constituent la très grande majorité des employeurs, si les besoins de recrutement, de professionnalisation, de formation et de fidélisation sont prouvés, une question demeure sur leurs capacités financières à acheter « au juste prix » une prestation GEIQ (recrutement, accompagnement renforcé, construction & coordination des parcours...).

2 LA PERTINENCE DE L'OUTIL GEIQ AU REGARD DES EXPÉRIENCES DE GEIQ DANS LE SECTEUR DU SPORT ET DES LOISIRS

Peu de GEIQ Sports et Loisirs, au moment de l'étude, sont positionnés sur le métier des éducateurs sportifs en France. Néanmoins les auditions réalisées auprès de ces GEIQ permettent d'en tirer quelques enseignements.

Les vertus du couplage GE-GEIQ doivent notamment être mises en avant :

- L'assemblage de la gouvernance GE – GEIQ constitue **un facteur de dynamiques intégrées à terme**. Elle passe par un positionnement clarifié des deux offres dans la proposition commerciale et l'accompagnement des clubs au choix de la solution appropriée.

- La **mutualisation des coûts fixes GE – GEIQ est facilitatrice d'équilibre économique** : de fait, le modèle économique du GEIQ paraît nécessiter, à ce stade, de pouvoir s'appuyer sur une structure plus grande qui l'aide à diminuer la part de ses coûts fixes au regard de son activité.

- Les parcours de formation privilégient la capacité à intervenir auprès de nombreux profils d'employeurs avec le BPJEPS « spécialité Educateur sportif mention Activités Physiques pour Tous ». La qualification sur des compétences permettant de répondre à un besoin d'animation sportive pour une large gamme de pratiques / publics permet de **s'ouvrir à des logiques de transférabilité des compétences / compétences transverses**, visant la composition d'un portefeuille de compétences relevant du sport et d'autres secteurs permettant une pluriactivité non centrée sur la filière sportive, au profit des parcours des salariés du GEIQ.

- La continuité du parcours avec des **sorties positives d'une partie des salariés du GEIQ vers le GE**, avec, à la clef, des emplois à temps plein.



70 %

Nous ne disposons pas des résultats détaillés d'insertion des salariés du GEIQ, ce qui ne nous permet pas de comprendre quels sont les atterrissages professionnels post-GEIQ (sur le secteur / hors secteur, en GE ou en direct dans les associations, sur quels postes, etc...). Le chiffre de 70% de sorties positives est mentionné habituellement.

Cependant, certaines caractéristiques des GEIQ Sports et Loisirs nous appellent à la vigilance sur au moins 5 points :

Raison 1.

Les publics sont peu prescrits par le SPE (Pôle Emploi, Missions Locales et Cap Emploi) et relèvent à la marge de la cible « personne en difficulté d'accès à l'emploi ».

Raison 2.

L'offre de service avec des parcours d'insertion et de qualification ne propose pas ou peu d'accompagnement des publics ni le double tutorat (par l'entreprise et le Geiq).

Raison 3.

Le modèle économique présente peu de marges de développement ou de garantie de pérennisation avec un équilibre qui repose sur un volume de mise à disposition très conséquent, et qui a été fragilisé par l'arrêt des contrats aidés. Ce qui renvoie à la nécessité de construire des modèles économiques de GEIQ équilibrés, qui ne peuvent reposer sur une volumétrie conséquente de mises à disposition, de surcroît à leur démarrage. De fait, cela questionne la capacité des adhérents à « payer le juste prix » d'une mise à disposition qui contient de nombreuses vertus et coûts cachés (repérage des publics, recrutement, gestion des tâches administratives, fiches de paye, suivi-tutorat, individualisation et adaptation des parcours de formation, ...).

Raison 4.

S'il existe des complémentarités entre les différents outils et services proposés et mis à disposition des employeurs sportifs (GE, GEIQ, sport-santé, bourse de l'emploi...), le développement du GEIQ ne doit pas prendre le pas sur celui du GE, de par son attractivité financière relative plus élevée. La question des articulations et des passerelles entre GEIQ et GE est donc centrale.

Raison 5.

Le « reste à charge » étant faible pour les utilisateurs du GEIQ, les employeurs se retrouvent incités à rester utilisateurs du GEIQ plutôt qu'à pérenniser les salariés du GEIQ via le GE ou en direct. Ainsi, le taux de fidélisation au GEIQ est significatif, ce qui est excellent d'un côté pour la pérennité de la structure GEIQ, mais ce qui constitue un potentiel problème pour les trajectoires des salariés du GEIQ.



3 LA PERTINENCE DE L'OUTIL GEIQ DANS LE SPORT AU REGARD DE L'EXPÉRIENCE DES GEIQ EN GÉNÉRAL

Des collectifs d'employeurs, pilotés par leurs adhérents, qui parient sur le potentiel de personnes en difficulté d'accès à l'emploi pour résoudre les problèmes structurels de recrutement, en organisant des parcours d'insertion et de qualification

Un GEIQ est un collectif d'employeurs (entreprises, associations...), piloté par ses adhérents. Il regroupe des employeurs qui parient sur le potentiel de personnes en difficulté d'accès à l'emploi pour résoudre leurs problèmes structurels de recrutement, en organisant des parcours d'insertion et de qualification. Porté par ses adhérents, le GEIQ met à leur disposition des salariés pour des parcours allant de 6 à 24 mois. Chaque parcours vise une qualification, et permet au salarié d'acquérir des savoir-faire inhérents à son poste, dans un cadre sécurisant et motivant. A l'issue de cette période d'accompagnement et de mise à disposition, les employeurs ont la possibilité d'embaucher directement le salarié. Les adhérents mutualisent ainsi un outil de recrutement, de qualification et d'accompagnement de nouveaux salariés.

Le rôle du GEIQ ne s'arrête pas à la simple mise à disposition d'un salarié au sein d'un adhérent. Un réel suivi est engagé auprès des salariés tout au long du parcours : suivi de l'acquisition de compétences, renforcement du lien avec le tuteur, intégration dans l'entreprise et médiations ponctuelles sur le poste... Le salarié bénéficie également d'un accompagnement social selon les besoins et les nécessités relatives à chaque situation, tel que la recherche de logement, les démarches administratives, juridiques, ou encore le passage du permis de conduire. La levée de ces potentiels freins périphériques va favoriser la réussite du parcours dans le GEIQ.

De manière synthétique et résumée, **le GEIQ organise donc des parcours d'insertion adaptés aux besoins des salariés et des adhérents en favorisant l'insertion et la qualification de publics éloignés de l'emploi.**

Des chiffres des GEIQ qui démontrent la pertinence de l'outil sur certains secteurs, notamment les secteurs en tension

Le réseau des GEIQ³ connaît un développement constant depuis sa création. Le nombre de GEIQ et de contrats signés ne cesse d'augmenter. Non seulement le niveau d'activité s'accroît, mais la qualité s'améliore également avec des taux de réussite aux qualifications extrêmement élevés et un taux d'accès à l'emploi tous secteurs confondus tout aussi important.

En 2019, le réseau compte 169 GEIQ, 269 implantations sur l'ensemble du territoire, 6 270 entreprises adhérentes, et 9 000 contrats signés, soit une progression de 60% avec 92% de réussite aux qualifications présentées et 70% d'accès à l'emploi (source : Fédération Française des GEIQ).

Les GEIQ constituent un outil « en vogue », notamment sur les secteurs en tension, dans la mesure où ils se situent à la croisée des parcours d'insertion par l'activité économique adaptés aux besoins des salariés et des entreprises adhérentes en favorisant l'insertion et la qualification de publics éloignés de l'emploi. Certains secteurs sont très pourvus : propreté, BTP, métallurgie, transports, aide à domicile... Il s'agit donc principalement de secteurs en tension, avec des branches très actives et impliquées dans la création de ces GEIQ (comme par exemple via le FARE Propreté, fonds d'innovation qui a pour objectif d'accompagner et soutenir le développement économique et social des entreprises de propreté). Sur ces secteurs, les entreprises souhaitent qualifier et/ou recruter et, le plus souvent, des leaders locaux émergent et impulsent la création de GEIQ et leur dynamique collective et/ou territoriale et/ou de branche.

Malgré leur ciblage particulier sur des publics peu qualifiés, les GEIQ obtiennent dans l'ensemble des résultats très satisfaisants en matière d'insertion dans l'emploi.

Ces résultats varient cependant fortement selon les situations (dynamique économique locale, modalités de fonctionnement, qualité de la gouvernance...). Il existe également des GEIQ multisectoriels (30), mais dont le fonctionnement est globalement plus complexe (intérêts divergents des adhérents, stratégie métier difficile à mettre en œuvre, cohérence d'ensemble et capitalisation de l'expertise difficiles à organiser et rendre lisibles).

³La Fédération Française des GEIQ regroupe les GEIQ adhérents répartis sur le territoire national. En plus d'un rôle classique de fédération (représentation, valorisation, service aux adhérents), elle assure, en partenariat avec l'Etat, l'attribution de l'appellation GEIQ.

4 LA PERTINENCE DE L'OUTIL GEIQ AU REGARD D'EXPÉRIENCES D'ACTIONS D'INSERTION ET DE QUALIFICATION DES ACTEURS DU SPORT

L'étude s'est également appuyée sur l'analyse d'actions d'insertion et de qualification portées par différents acteurs du sport et conduites sur différents territoires. Un certain nombre d'actions ciblées ont ainsi pu être observées et des échanges conduits avec leurs parties prenantes. Les actions plus particulièrement observées sont les suivantes :

Action Passez le Cap
(Profession Sports Loisirs Auvergne)

Marseille Terre d'Emploi
(OPCALIA PACA)

Parcours Sport Animation
(Rebonds 31)

Atelier Chantier d'Insertion Sport
(CDVB 92)

Sports et Loisirs Mod'Emploi
(PSL Franche Comté)

Femmes Sports et Emplois
(PSL 76)

Parcours Sport / Citoyenneté / Emploi
(Prosport 69)

Les observations réalisées et les échanges conduits permettent de mettre en avant les caractéristiques suivantes :

- **Les initiatives locales sont motivées avant tout par des convictions et / ou des intuitions personnelles** et des situations territoriales propices, au regard des publics, de la demande ainsi que du tissu partenarial (existence de liens avec des acteurs proactifs)

- Elle se concrétisent par des actions / dispositifs qualitatifs alliant qualification et insertion, organisées sur la logique de cohortes, et partant des personnes en recherche d'emploi (envies, profils, capacités), mobilisant des mesures / outils du service public de l'emploi, le plus souvent des POEC (préparation opérationnelle à l'emploi collective) suivies d'une alternance via des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation

- Ces actions sont destinées et touchent un **public éloigné du marché du travail** et très majoritairement prescrit, en particulier par Pôle Emploi, les Missions Locales voire Cap Emploi, qui donnent lieu à des logiques d'accompagnement et de tutorat renforcé des publics

- Ces actions débouchent sur des **sorties positives, autour de 70% de CDD-CDI**, la moitié dans les groupements d'employeurs

- **Les initiatives locales sont le plus souvent fragiles**, avec des dynamiques qui ne paraissent pas, en l'état, reposer sur des conditions de développement à moyen – long terme, bien que portées et valorisées en interne et par le partenariat

- **Elles ont un fort caractère innovant, ont permis le développement d'une véritable ingénierie d'insertion, et restent relativement « bricolées »** : pas de financement de l'ingénierie d'insertion, « doubles postes », modèles économiques des actions reposant largement sur le financement des collectivités et/ou de l'Etat, parfois dans le cadre d'appels à projets de type politique de la ville.

- Elles sont portées par des associations dont la gouvernance n'est pas toujours composée d'employeurs du secteur, mais, qui, pour la plupart, possèdent leur propre organisme de formation, ce qui rend l'organisation des parcours plus aisée.

Ces actions peuvent en théorie muter sur des logiques GEIQ. En effet, elles ont le même sens commun et la même finalité, sont sur le même périmètre et les mêmes cibles, utilisent les mêmes outils, font appel aux mêmes expertises, rencontrent des difficultés identiques. De surcroît, elles sont spécialisées sur le secteur du sport, ont une vraie expertise et connaissance des métiers, des formations, des exigences des employeurs, des modes de recrutement, etc... Néanmoins, tout en démontrant leur raison d'être, ces actions sont rendues particulièrement fragiles par leur dépendance aux financements publics (qui ne sont pas pérennes).

5 LA PERTINENCE DE L'OUTIL GEIQ AU REGARD DU POSITIONNEMENT DES ACTEURS VIS-À-VIS DES GEIQ

L'impulsion ministérielle sur les GEIQ est particulièrement saluée et suivie dans les territoires.

De nombreux acteurs institutionnels présents sur le territoire national se déclarent favorables à la mise en place d'un outil qui renforcerait et compléterait, en théorie, l'arsenal existant, et qui permettrait, là aussi en théorie, de structurer et pérenniser les démarches articulant insertion et qualification dans les bassins d'emploi.

Ainsi, des études de faisabilité (ou des intentions) émergent en nombre en parallèle de cette présente étude. Ainsi, en Ile de France, en Guadeloupe, en Auvergne, en Bourgogne-Franche-Comté, en PACA, des démarches de réflexion ou de création sont en cours, et pour certaines, ont abouti, en lien avec cette étude. Ces démarches traduisent concomitamment 1/ l'enthousiasme des acteurs pour porter une démarche structurante de création d'un outil ayant fait ses preuves sur d'autres secteurs

et 2/ le doute dans lequel ils se trouvent encore face à un outil qui n'a pas trouvé sa place sur le secteur du sport, de l'animation et des loisirs.

Aujourd'hui, le paysage institutionnel invite les acteurs à se positionner et à créer des GEIQ, dans de bonnes conditions. Mais chacun se rend compte, lors de ces études, de la complexité de l'exercice (complexité du montage économique, structuration de la gouvernance...). La mise en place d'une structure pilotée par des employeurs, parfois concurrents entre eux, nécessite en effet un temps de maturation, de réflexion, de mise en cohérence, indispensable à la gestion future du projet. L'étude de faisabilité et la création de la structure implique donc de prendre du temps et de se doter d'une expertise sectorielle adhoc pour bien cerner les enjeux et besoins locaux, temps qui sera gagné sur la poursuite du projet et son développement si toutes les questions préalables ont été mises à plat.



L'impulsion ministérielle sur les GEIQ est particulièrement saluée et suivie dans les territoires.

6 LA PERTINENCE DU GEIQ AU REGARD DES RÉSULTATS DES ÉTUDES DE FAISABILITÉ LOCALES

Comme évoqué plus haut, plusieurs territoires sont en cours de réflexion pour la création de GEIQ Sport-Animation-Loisirs. Cette dynamique a soit eu comme point d'ancrage l'impulsion ministérielle récente, soit a démarré bien avant, initiée par les acteurs locaux (comme par exemple en Ile de France avec le comité de volleyball des Hauts de Seine). Parmi ces territoires donc : la Guyane, La Réunion, l'Ile de France, l'Auvergne, PACA, les Pays de la Loire, la Nouvelle-Aquitaine ou la Bourgogne Franche-Comté. Bien évidemment, les démarches ont évolué concomitamment à la démarche d'étude. S'il n'existe pas toujours de rapport d'étude de faisabilité, au sein duquel figureraient les éléments nécessaires à la compréhension du GEIQ, des parcours initiés, du budget prévisionnel, des schémas de gouvernance, nous avons pu mener différents entretiens avec les DIRECCTE et les porteurs de projet. Ces entretiens démontrent que :

- Les démarches, pour certaines, mettent du temps à aboutir, du fait de l'incertitude sur le positionnement des acteurs, de la crise sanitaire et des hésitations au regard des risques liés à la création de GEIQ (ont été mis en avant notamment l'affaiblissement possible des GE, la capacité financière des associations pour assumer un coût de mise à disposition « normal » et la nécessité de construire une gouvernance forte et pérenne).
- Néanmoins, en lien avec cette étude, les démarches locales aboutissent progressivement. **En Auvergne, en PACA, en Franche-Comté, des GEIQ sont d'ores et déjà créés.** Et les réflexions locales et collectives se structurent ailleurs : à La Réunion, en Guyane, ...

7 LA PERTINENCE DE L'OUTIL GEIQ AU REGARD DES CONDITIONS OPÉRATIONNELLES À METTRE EN PLACE POUR LANCER UN GEIQ ET DES RISQUES AFFÉRENTS

Les parcours types à mettre en place

Les GEIQ sur le secteur visent à construire des parcours sécurisés d'insertion professionnelle dans les métiers du sport, des loisirs et de l'animation en **proposant des contrats en alternance à des jeunes ayant moins d'opportunité et se trouvant éloignés du marché du travail, notamment des jeunes issus de territoires prioritaires qu'ils soient urbains ou ruraux**. Les éléments ci-dessous se basent sur différentes actions mises en œuvre sur les territoires, dont le dispositif « Parcours Sport Emploi ».

L'ingénierie déployée pourrait se décrire autour des quatre phases suivantes :

- **Etape 1** : Sensibilisation, information et prescription/détection des jeunes, en lien avec les partenaires de l'orientation, de l'emploi et de la formation, mais également avec les acteurs socio-éducatifs des territoires.
- **Etape 2** : Sas de préqualification (4 mois) qui intègre un parcours de préqualification et le passage de diplômes ou brevets, chaque jeune bénéficiant d'un accompagnement individualisé afin de stabiliser son projet professionnel.

- **Etape 3** : Formation qualifiante et diplômante en alternance (environ 15 mois).

- **Etape 4** : Pérennisation de l'emploi au sein du GE ou en direct dans les structures.

Implantation et périmètre géographique

L'échelle pertinente de structuration et d'organisation stratégique des GEIQ est assurément régionale, pour éviter les effets de concurrence, offrir des possibilités de développement cohérent et priorisé par bassin d'emploi, et limiter les effets de substitution (la main d'œuvre des bassins d'emploi fragiles se repliant sur les bassins les plus dynamiques). Cette échelle permet également d'envisager une gouvernance unifiée et solide, et un modèle économique doté d'économies d'échelles.

L'échelle d'action est par contre bien évidemment la maille locale, par bassin d'emploi, en logique de coordination et de progressivité maîtrisée, en s'inscrivant pleinement dans les logiques de partenariat local, dont les GE.

Le **dimensionnement territorial paraît ainsi devoir s'envisager avec un raisonnement de planification** : lesancements et la réussite de GEIQ Sport s'organisent d'abord à l'échelle « circonscrite » d'un périmètre cohérent et relevant de la taille du bassin d'emploi, permettant de s'asseoir sur des réseaux économiques et de partenariat ainsi que sur des zones de déplacement existantes et réalistes.

Dans le temps, ces «ancements » localisés peuvent être maillés à une échelle régionale, en tenant compte de la diversité des contextes locaux avec lesquels, in fine, il faudra fonctionner.

En ce sens, la « **planification territoriale** » **mérite de se situer dès les réflexions initiales du projet**, de façon à ce que les éléments de gouvernance du GEIQ soient pensés selon l'échelle de destinée, y compris lorsque le territoire de départ est circonscrit pour des raisons pratiques.

De fait, les réalités du territoire de lancement n'augurent pas des réalités du territoire à terme, et c'est bien en tenant compte de ce terme qu'il faut aussi et cependant penser le projet, dès le départ.

La Gouvernance

Un GEIQ est créé sous forme associative par les personnes physiques ou morales signataires des statuts dans le cadre et le respect de la loi du 1er juillet 1901 et de son décret d'application du 16 août 1901, des dispositions législatives et réglementaires relatives aux groupements d'employeurs et des dispositions législatives et réglementaires spécifiques relatives aux GEIQ.

Néanmoins, dans la mesure où, à chaque création potentielle de GEIQ, il y a un lien étroit avec une structure, se pose alors la question du lien organique avec cette dite structure, qui, elle-même porte l'idée, le concept voire le projet de GEIQ et son étude de faisabilité.

Trois scénarios de montage ont été étudiés :

1/ Le GEIQ est une nouvelle activité au sein de la structure existante (celle qui a porté la réflexion du GEIQ par exemple).

2/ Le GEIQ est une association nouvelle indépendante de l'association qui mène la réflexion voire détient l'expertise et le projet.

3/ Le GEIQ est une composante d'un ensemble (de type groupement

d'entreprises solidaires – GES) qui porte les différents outils de la structure à l'origine du GEIQ, par exemple : groupement d'employeurs (GE), groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ), organisme de formation (OF), association intermédiaire.

Le scénario 1 n'est pas possible, sauf à ce que la structure existante se refonde intégralement sur le projet de GEIQ.

Le scénario 2 est envisageable mais pose question aux acteurs dans la mesure où le portage du GEIQ ne pourrait pas pleinement s'appuyer sur la structure pilote (souvent celle à l'initiative de la démarche) et disposer par là même de son expérience, de son ancrage territorial et de son assise. Rappelons que le GEIQ est une structure associative et est doté d'un CA indépendant, composé des utilisateurs du GEIQ.

Le montage d'un ensemble qui porterait les différents outils (GE, GEIQ, OF...) semble donc la voie préférentielle, à l'instar de ce qui se fait au sein du nouveau GEIQ créé en Auvergne.





Ce scénario d'ensemblier présente en effet de multiples avantages :

- La **mutualisation des ressources** (pôle comptable & financier) à la fois dans le pilotage et la structure de coût en logique d'efficience et d'optimisation
- Le **renforcement de la fluidité des parcours des salariés en insertion**, avec la possibilité de construire des parcours à l'appui des différents outils
- La **concentration des structures sur leur coeur de métier**, avec des articulations complémentaires à trouver / formaliser
- La **capacité de gestion des ressources humaines** : l'ensemblier facilitera la mise en place de solutions de reclassement ou de mobilité interne pour les salariés permanents
- Une **plus-value en termes d'image et d'identité**, autant en interne qu'à l'extérieur, avec l'opportunité de travailler sur une marque territoriale forte et disposant d'une offre de service conséquente et, pour autant, spécialisée

Les projets de GEIQ Sport-Animation-Loisirs étudiés ont montré, qu'au stade des études de faisabilité, le nombre d'administrateurs pressentis était limité, voire très limité. Obtenir l'inclusion des adhérents dans la gouvernance des GEIQ apparaît difficile. Et on perçoit un vrai risque à ce que les GEIQ créés ne soient pas dotés de gouvernances solides et suffisamment pérennes. Cette situation incite à rappeler ici que la forme de groupement d'employeurs impose la responsabilité solidaire et que le GEIQ sera créé, piloté et géré par les employeurs qui le composent. Le rôle de ces employeurs est central : ils sont solidairement responsables du respect des orientations initialement définies de manière collective et de la mise en œuvre des moyens correspondants.

La structuration de l'ensemblier à l'échelon local doit donc faire l'objet d'une réflexion approfondie entre les parties prenantes du projet de GEIQ au niveau local.

Éléments économiques liés à la tarification et modèle économique d'ensemble

Quand un GEIQ est créé, les tarifs de mise à disposition sont définis par le Conseil d'Administration en fonction de critères d'équilibre de la structure, d'éléments de labellisation et de respect de la législation.

Précisons que le tarif de mise à disposition (MAD) n'est pas censé être une variable déterminante dans le choix du recours au GEIQ, puisque le label exclut toute velléité de recherche de main-d'œuvre au moindre coût.

Les GEIQ devront proposer un tarif de mise à disposition horaire, avec une pratique de tarif bien au-dessus de ce qui est actuellement à l'œuvre dans les associations qui proposent des parcours d'insertion et de qualification, avec un engagement sur la durée du contrat. Ce changement peut avoir des conséquences sur l'adhésion des employeurs à l'outil, employeurs qui disposent, on l'a vu, pour la plupart de budgets extrêmement serrés et peuvent présenter des fragilités financières.

Pour ce qui concerne le modèle économique, nous avons vu lors de différentes auditions que l'équilibre économique était parfois trouvé uniquement à travers le nombre de contrats de professionnalisation / d'apprentissage signés. Ce modèle présente des risques, pour de multiples raisons : nécessité d'une capacité d'accompagnement ad hoc, risque d'intégration de bénéficiaires qui ne sont pas la cible prioritaire des GEIQ pour diminuer la charge d'accompagnement, trop plein de sorties chaque année qui ne peuvent être absorbées par les GE ou les associations en direct, etc...

Il faut donc, nécessairement, se tourner vers un modèle qualitatif (des GEIQ avec 10 ou 20 salariés sur les 2-3 premières années), qui permette de faire du travail d'accompagnement, d'insertion et de recrutement de qualité, avec, comme point d'appui pour trouver l'équilibre économique :

- **Un tarif de mise à disposition dans les normes des GEIQ.** Ce niveau de tarif nécessite absolument d'être testé et validé par les adhérents potentiels en amont de la création des GEIQ, dont la capacité financière est historiquement limitée (et encore davantage avec la crise sanitaire actuelle)
- **Des soutiens financiers au démarrage mais également au contrat.** Ce soutien est vital pour assurer le démarrage en douceur des GEIQ et de la trésorerie
- **Une équipe permanente resserrée autour d'un coordonnateur,** le financement des fonctions support étant pris en charge tout ou partie par l'ensemblier
- **Une prise en charge de la formation par l'OPCO à hauteur minimum de 18€/heure**
- **Une organisation privilégiée en cohorte et un engagement sur des durées minimales de mise à disposition** (cette dernière disposition peut être inscrite dans le règlement intérieur, elle permettra d'éviter le morcellement des mises à disposition et des fatigues liées à des trajets multiples pour se rendre sur les lieux de travail)
- **Une période de POEC en amont du démarrage des contrats en alternance,** qui s'avère financièrement avantageuse

PRÉCONISATIONS DE L'ÉTUDE POUR UNE RÉUSSITE DES GEIQ SPORT-ANIMATION-LOISIRS

L'étude d'opportunité met en évidence que la création de GEIQ constitue une opportunité réelle pour développer l'emploi et la formation sur le secteur. Néanmoins, une attention particulière doit être portée pour créer les conditions de viabilité des structures créées et valoriser l'engagement des acteurs.



Parallèlement, le terrain démontre le besoin de dispositifs d'insertion professionnelle et de qualification des publics ; les expériences locales menées montrent des réussites manifestes.

Les GEIQ peuvent, le cas échéant, constituer des outils adaptés, au même titre que d'autres outils, à la condition qu'ils soient mis en place dans des contextes favorables, en respectant différentes conditions.

La régulation et la mise en cohérence se met en place par le processus de labellisation annuel et par le rôle assuré par les Direccte de contrôle, de soutien et d'animation.

Parmi les facteurs clés de réussite, nous souhaitons mettre en avant les suivants, qui sont autant de préconisations pour réussir l'entrée en matière et l'implantation des GEIQ sur le secteur.

Facteur clef de succès 1 : Une volonté politique affirmée de la part de l'Etat, des branches du sport et de l'animation et des OPCO

L'Etat et les branches des secteurs concernés actent une volonté forte d'insertion de publics éloignés de l'emploi dans les métiers du sport et de l'animation. Cette action volontariste mobilise des moyens financiers d'accompagnement durables et doit être relayée fortement par l'OPCO de branche. La prise en charge de la formation des publics prioritaires par l'OPCO doit ainsi être à hauteur des enjeux.

Facteur clef de succès 2 : Un territoire cohérent et un quantitatif mesuré

L'insertion et la qualification professionnelle ne doivent en aucun cas être des dispositifs d'aubaine économique pour les employeurs. Il convient de calibrer un nombre de postes adapté aux capacités du secteur et du territoire à absorber les emplois en aval des parcours. La priorité reste et doit demeurer une insertion professionnelle durable réussie des publics.

Facteur clef de succès 3 : Un partenariat local affirmé entre les partenaires publics de l'emploi et les employeurs du secteur

Le projet de GEIQ émane d'une volonté des acteurs de répondre à une analyse croisée des besoins des employeurs et d'un public potentiel mobilisable. La création de GEIQ de la seule volonté d'un acteur (pour créer son propre emploi, ou pour alimenter un organisme de formation) sans une analyse pertinente des besoins du territoire est à proscrire. La capacité à engager une insertion professionnelle durable des publics doit être le critère de validation des projets.

Facteur clef de succès 4 : Une cible : les personnes éloignées de l'emploi

Comme l'indique la Charte nationale des GEIQ, « les GEIQ regroupent des entreprises qui, pour résoudre leurs problèmes de recrutement, parient sur le potentiel des personnes en difficulté d'accès à l'emploi : jeunes sans qualification, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, etc ». L'objectif est de recruter des personnes qui n'auraient pas été embauchées en direct par les employeurs. La prescription de candidats de la part des partenaires de l'emploi est essentielle au bon déroulement des recrutements.

Facteur clef de succès 5 : Une gouvernance durable d'employeurs engagés

Le tissu économique sportif, particulièrement atomisé, ne permettra que rarement de faire reposer la gouvernance sur des employeurs « leaders » au sein des territoires d'implantation. Il doit être impérativement vérifié qu'au démarrage des GEIQ, la gouvernance est solide, multi-têtes, composée de personnalités qui s'engagent (solidairement, moralement) sur la durée, pour, non pas seulement, utiliser le GEIQ, mais le piloter.

Facteur clef de succès 6 : Un modèle économique favorisant la qualité de suivi et de réussite des parcours

Il apparaît indispensable de mettre en place un pilotage centralisé avec un process qualité adapté aux contraintes du secteur, avec des moyens d'accompagnement des opérateurs locaux. A ce titre, l'étude de faisabilité doit être menée de manière rigoureuse. Elle doit notamment s'assurer que les besoins de recrutement et de formation sur le périmètre d'activité et géographique concerné sont structurels et pérennes, mobiliser autour du projet associatif les employeurs et permettre d'étudier les conditions de mise en œuvre du futur GEIQ (notamment les modalités de tarification, le budget prévisionnel, le plan de trésorerie...). La modélisation juridique, organisationnelle et économique du futur GEIQ doit être finement détaillée, progressivement affinée puis validée par la gouvernance du GEIQ.

Facteur clef de succès 7 : Une tarification cohérente

La tarification dépend de l'organisation du GEIQ et de ses choix de fonctionnement. Le tarif moyen de l'heure de mise à disposition peut varier en fonction de différents critères (multi ou mono disposition, tarif plus élevé par exemple pour un maître-nageur, plus demandé, tarif préférentiel pour une utilisation régulière et un engagement sur une longue période, tarif spécifique pour un type de contrat ou de public). Pour préserver une gestion saine, un GEIQ devra au minimum facturer aux adhérents utilisateurs un montant équivalent aux coûts induits par les personnes en parcours d'insertion.

DOCUMENT IMPRIMABLE, PSL S'ENGAGE

Dans le cadre de notre chartre RSE, voici une version imprimable sans aplat de couleur



**MINISTÈRE
CHARGÉ DES SPORTS**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DE L'EMPLOI
ET DE L'INSERTION**

*Liberté
Égalité
Fraternité*