

Panorama des groupements d'employeurs du secteur sport et animation en France



Étude d'impact
socio-économique et territorial

MARS 2026



Cette étude a été réalisée en
collaboration avec le cabinet Pluricité

pluricité
GROUPE

ÉDITO

« Mutualiser pour mieux agir : les Groupements d'Employeurs au cœur des dynamiques territoriales. »

Ce rapport marque une étape essentielle dans la compréhension et la valorisation des Groupements d'Employeurs (GE) des secteurs du sport et de l'animation. À travers cette étude nationale, nous avons souhaité dépasser les idées reçues et mettre en lumière la réalité d'un dispositif qui, depuis plusieurs années, contribue à stabiliser l'emploi qualifié, à sécuriser les parcours professionnels et à renforcer la cohésion sociale dans nos territoires.

Les GE ne sont pas seulement des outils techniques : ils sont des leviers stratégiques pour l'emploi et la formation, particulièrement dans des secteurs où la précarité reste trop fréquente. Ils permettent à des associations, des clubs et des collectivités de s'unir pour offrir des opportunités professionnelles durables, tout en répondant aux besoins locaux. Cette logique de coopération est au cœur des politiques publiques que nous défendons.

Les Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ), quant à eux, jouent un rôle essentiel dans l'insertion et la qualification des publics éloignés de l'emploi. Ils sont la preuve que l'innovation sociale peut être un moteur puissant pour l'inclusion et la montée en compétences.

L'étude que vous allez découvrir ne se limite pas à un état des lieux. Elle propose une analyse approfondie des impacts économiques et sociaux, mesure l'efficacité du dispositif, et interroge les effets des initiatives gouvernementales. Elle ouvre également des perspectives d'innovation pour adapter les GE aux défis de demain : pénurie de main-d'œuvre, gouvernance partagée, etc.

En rendant visibles les bonnes pratiques et en identifiant les marges de progression, ce rapport constitue un outil précieux pour tous les acteurs engagés dans le développement du sport et de l'animation. Il est aussi un plaidoyer pour une approche collective et solidaire de l'emploi, indispensable pour revitaliser nos territoires.

Je vous invite à parcourir ce document avec la conviction que les GE sont, plus que jamais, des moteurs de transformation sociale et économique.

BERNARD DELORME

Président de la Fédération Nationale Profession Sport & Loisirs

TABLE DES MATIÈRES

1 LA FÉDÉRATION NATIONALE PROFESSION SPORT & LOISIRS	1
2 LES FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE DE PANORAMA DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS.	2
3 LE PÉRIMÈTRE DE LA CIBLE	3
4 LA MÉTHODE DE L'ÉTUDE	4
4.1 Méthodologie générale de l'étude	4
4.2 L'enquête auprès des groupements d'employeurs.	5
5 LES PROFILS DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE	6
5.1 Le périmètre d'action des groupements d'employeurs.	6
5.2 La convention collective appliquée par les groupements d'employeurs	7
5.3 Dynamiques de réseaux des groupements d'employeurs.	7
5.4 Les secteurs d'intervention des groupements d'employeurs.	8
5.5 Les périmètres sportifs des groupements d'employeurs	9
5.6 La place des groupements d'employeurs ensembliers	10
6 L'EMPLOI ET LE BUDGET DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS	11
6.1 Les salariés permanents des groupements d'employeurs.	11
6.2 Les salariés des groupements d'employeurs mis à disposition	12
6.3 Le profil et la composition des adhérents des groupements d'employeurs	17
6.4 Les budgets des groupements d'employeurs : une forte hétérogénéité économique	19
6.5 Les retombées économiques et territoriales des groupements d'employeurs	20
7 LA GOUVERNANCE, LA GESTION ET LA QUALITÉ AU SEIN DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS	22
7.1 Des structures juridiques homogènes	22
7.2 Des services élargis au-delà de la mise à disposition	22
7.3 Des gouvernances en quête de renouvellement et de participation renforcée.	25
7.4 Vers un modèle de gouvernance apprenante	27
8 LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE, L'ÉQUILIBRE FINANCIER ET LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT.	28
8.1 Des dynamiques d'activité globalement positives, mais fragiles.	28
8.2 Un marché de l'emploi sous tension : des difficultés de recrutement persistantes. . .	29
8.3 Un équilibre économique contraint mais globalement stabilisé, dépendant du volume d'activité. . .	29
8.4 Des efforts de diversification et de consolidation financière.	31
8.5 Zoom sur le modèle économique des groupements d'employeurs PSL.	32
8.6 L'AMI GE : un levier de développement reconnu.	37
8.7 Une soutenabilité encore sous tension.	38
ZOOM - Analyse économétrique des déterminants de la santé financière des groupements d'employeurs.	39

9 RECONNAISSANCE, IMPACTS TERRITORIAUX ET LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT	41
9.1 Un fonctionnement jugé performant, mais un déficit de reconnaissance persistant. . .	41
9.2 Des impacts territoriaux majeurs et multidimensionnels	42
9.3 Une intégration territoriale encore inégale mais en progression	42
9.4 Une contribution inégale mais réelle à la lutte contre la précarité.	44
9.5 Des leviers clairs pour renforcer l'impact territorial.	44
10 ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS.	46
10.1 Des modèles hybrides entre consolidation de l'emploi et conseil RH	46
10.2 Une dynamique de croissance maîtrisée et durable.	47
10.3 Diversification et innovation au cœur des stratégies à venir.	47
10.4 Vers un modèle de groupement d'employeurs « acteur du développement durable de l'emploi » . .	48
10.5 Des défis multiples à surmonter à court et moyen terme.	48
10.6 Un cap commun : consolider, professionnaliser, innover	49
11 CONCLUSION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE.	50
11.1 Un matériau solide, complet, construit sur un périmètre inédit.	50
11.2 Des groupements d'employeurs du secteur sport-animation tournés vers l'intérêt général . . .	51
11.3 Un modèle dont la pertinence apparaît avec force à l'analyse.	51
11.4 De la pertinence renforcée des groupements d'employeurs face aux tensions de recrutement . . .	51
11.5 Un modèle solide, mais confronté à des contraintes structurelles	52
11.6 Un acteur central pour l'avenir des politiques d'emploi dans le sport et l'animation. . .	53
11.7 La typicité des acteurs PSL : une organisation singulière au service d'une mission d'intérêt général. . .	54
12 ANNEXE – QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES GE.	55



LA FÉDÉRATION NATIONALE PROFESSION SPORT & LOISIRS



Fédérer

La Fédération Nationale Profession Sport & Loisirs (FNPSL) a pour mission de fédérer et animer son réseau de 80 adhérents pour mieux **représenter et défendre des positionnements et projets communs.**



Représenter

La FNPSL **défend les intérêts des professionnels du sport et des loisirs**, en assurant une **représentation dans les débats nationaux et internationaux relatifs à la législation, la réglementation et les politiques publiques**



Accompagner

La FNPSL **appuie ses adhérents** en proposant des journées de rencontres, des formations, des outils à destination du personnel administratif des structures adhérentes

La Fédération Nationale Profession Sport & Loisirs (FNPSL) œuvre depuis sa création à la reconnaissance, la valorisation et au développement des métiers du sport et des loisirs en France.

Porte-parole d'un réseau historiquement structuré autour des groupements d'employeurs et des acteurs de l'emploi sportif, elle accompagne la professionnalisation du secteur, promeut

l'emploi pérenne et mutualisé, et soutient les dynamiques territoriales favorisant l'insertion dans le sport et l'animation.

Dans un contexte de fortes mutations des modes d'emploi et de structuration des activités physiques et sportives, la FNPSL se positionne comme un acteur clé du dialogue social, de la formation et de l'ingénierie de l'emploi sportif.

2

LES FONDEMENTS DE LA DÉMARCHE DE PANORAMA DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS



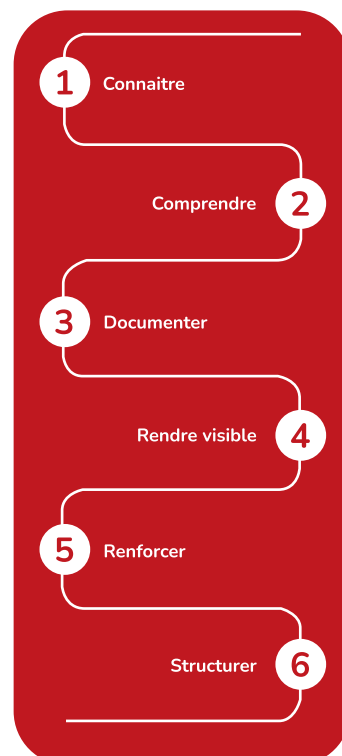
La présente étude s'inscrit dans une volonté de mieux connaître et comprendre le tissu des groupements d'employeurs intervenant dans les champs du sport et de l'animation.

Cette démarche vise à approfondir la réflexion sur la nature, la pertinence et le modèle de développement de ces structures, à évaluer leur ancrage dans les écosystèmes emploi-formation-insertion et à identifier leur valeur ajoutée en matière de cohésion sociale, d'insertion professionnelle et de dynamisation territoriale.

Au-delà de la production de données statistiques, il s'agit de documenter la diversité des modèles existants, de rendre visibles leurs effets concrets et de dégager les leviers susceptibles de renforcer leur contribution au développement économique et social des territoires.

L'enjeu est également d'alimenter une réflexion prospective sur la place des

groupements d'employeurs dans les politiques publiques de l'emploi sportif et de l'animation, en lien avec les collectivités, les fédérations et les réseaux de l'économie sociale et solidaire.



3

LE PÉRIMÈTRE DE LA CIBLE



L'étude repose sur une approche typologique fine, conçue pour appréhender la pluralité des configurations observées sur le terrain. Les groupements d'employeurs (GE) et groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) du champ du sport et de l'animation présentent en effet une grande diversité de modèles, de tailles, de champs d'intervention et d'ancrages territoriaux.

Afin de garantir une lecture nuancée et représentative des réalités d'activité, quatre périmètres d'analyse ont été définis :

- **Les GE/GEIQ « Sport » monosectoriels ou multisports** : structures centrées exclusivement sur le champ du sport, qu'elles interviennent sur une discipline unique ou sur plusieurs disciplines sportives complémentaires.

- **Les GE/GEIQ du champ de l'animation à dominante sportive** : groupements dont

l'activité liée aux métiers du sport représente plus de 25 % de leur volume global.

- **Les GE/GEIQ hybrides « Sport et Animation »** : structures articulant les deux champs d'intervention dans une logique de synergie sectorielle, mutualisant compétences et emplois entre univers sportifs, socio-éducatifs et culturels.

- **Les GE/GEIQ généralistes à ancrage sportif** : groupements dont au moins un quart de l'activité concerne directement les métiers du sport, sans pour autant en faire leur cœur exclusif de positionnement.

Cette catégorisation permet d'inclure des structures aux configurations variées, souvent issues de dynamiques territoriales spécifiques, tout en assurant la cohérence du périmètre d'analyse au regard des objectifs de la FNPSL.

4

LA MÉTHODE DE L'ÉTUDE

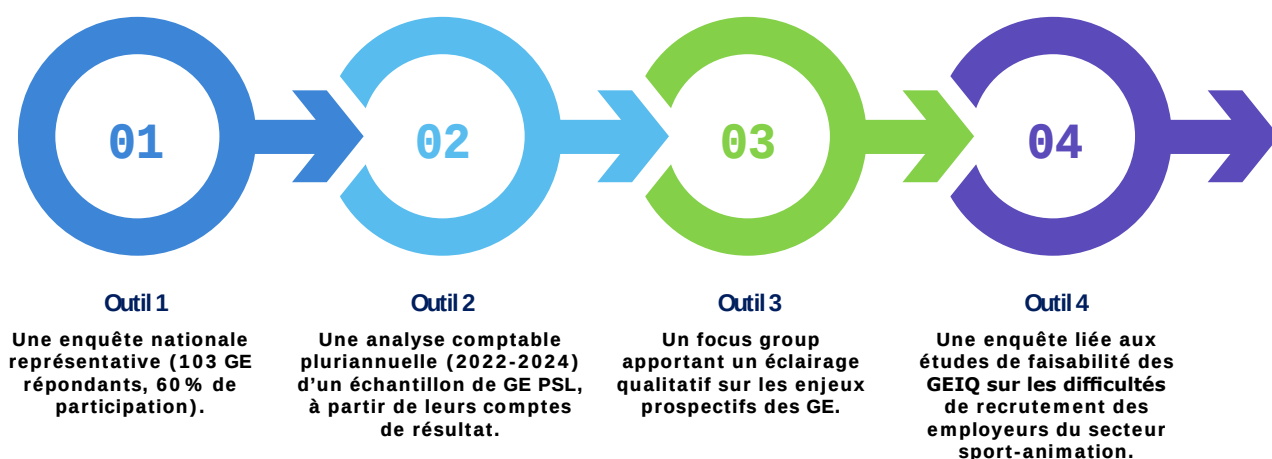


4.1 Méthodologie générale de l'étude

La démarche méthodologique adoptée pour cette étude repose sur une combinaison d'approches quantitatives et qualitatives permettant d'appréhender les groupements d'employeurs du secteur sport-animation sous un angle à la fois global et précis. L'objectif n'est pas seulement de décrire l'existant, mais de comprendre les dynamiques structurelles qui organisent le fonctionnement des groupements d'employeurs, leurs modèles économiques, leur place dans les territoires

et les perspectives de leur développement. Pour cela, l'étude mobilise plusieurs sources de données complémentaires, articulées dans une logique d'analyse intégrée.

La première composante de cette démarche consiste en la réalisation d'une enquête nationale destinée à dresser un panorama à la fois représentatif et actualisé des groupements d'employeurs opérant dans le champ du sport et de l'animation. Cette enquête constitue le cœur de la collecte quantitative : elle permet



d'observer les formes d'organisation, les volumes d'activité, les profils des salariés, les caractéristiques des adhérents, les pratiques économiques et les modalités de gouvernance. À cette lecture statistique s'ajoute une analyse qualitative nourrie par un focus group réunissant plusieurs responsables de groupements d'employeurs, apportant un éclairage contextualisé sur les enjeux opérationnels, les difficultés rencontrées et les leviers mobilisés sur le terrain.

La deuxième composante de la méthodologie consiste en un travail d'analyse financière portant sur trois exercices comptables consécutifs (2022–2024). L'étude de ce panel permet d'observer, dans la durée, les équilibres économiques des structures, leurs trajectoires, leurs marges de manœuvre et leurs vulnérabilités. Cette analyse met en relation les données comptables, les modèles économiques décrits dans l'enquête et les réalités territoriales qualifiées par les acteurs, offrant ainsi une compréhension approfondie des conditions de soutenabilité des groupements d'employeurs.

Enfin, la démarche méthodologique repose sur un principe central : croiser systématiquement les données pour en tirer des tendances robustes et objectivées. Les résultats présentés dans ce rapport ne se limitent donc pas à une photographie descriptive ; ils permettent d'identifier des lignes de force, des singularités et des besoins émergents. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les résultats détaillés de l'enquête nationale, présentés dans les sections suivantes.

4.2 L'enquête auprès des groupements d'employeurs

4.2.1 Une enquête nationale structurante

L'étude s'appuie sur la mise en œuvre d'une enquête nationale visant à analyser la structuration actuelle des groupements d'employeurs du secteur sport-animation.

Cette enquête poursuit trois finalités principales :

- **Observer et qualifier** la structuration territoriale des groupements d'employeurs à l'échelle nationale,
- **Évaluer** leur valeur ajoutée et leurs effets induits, notamment en matière de création d'emploi, de formation et d'insertion professionnelle,
- **Identifier** les leviers d'action permettant de consolider la capacité des groupements d'employeurs à faire face aux défis à venir (mutation des métiers, transitions écologiques et numériques, besoins en compétences...).

4.2.2 Un taux de participation extrêmement intéressant

Selon les estimations de la DARES, la France compte environ 900 groupements d'employeurs. Parmi eux, 171 structures, soit près de 19 %, relèvent directement du champ du sport (14 %) ou de l'animation (5 %). Ce sous-ensemble constitue la population mère de la présente étude.

L'enquête a recueilli **103 réponses sur les 171 groupements d'employeurs identifiés, soit un taux de réponse d'environ 60 %**. Ce niveau de participation, rarement atteint pour ce type de démarche, confère aux résultats un haut degré de représentativité.

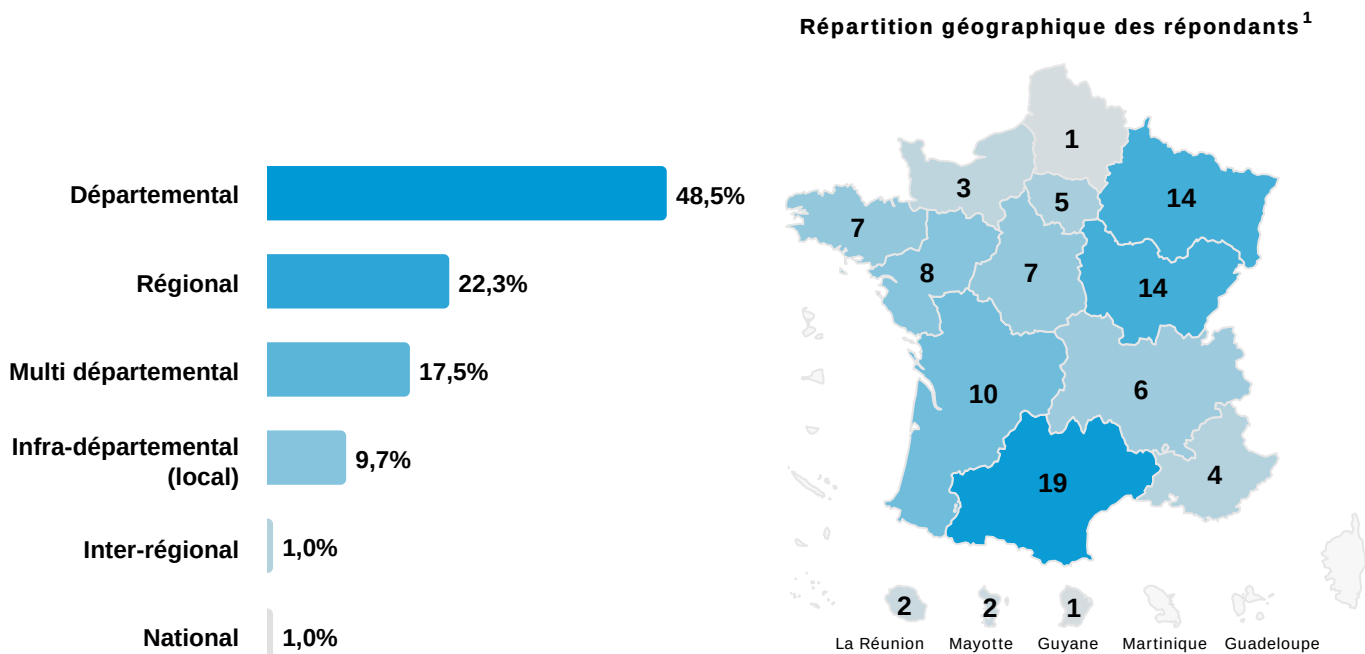
Sur le plan statistique, cette taille d'échantillon permet d'estimer les résultats avec une marge d'erreur de $\pm 5,1$ % à un niveau de confiance de 90 %, et de $\pm 6,1$ % à 95 %. Ces marges d'erreur particulièrement faibles garantissent la robustesse et la fiabilité des analyses présentées dans le rapport. L'ensemble des résultats repose ainsi sur des données empiriques solides, offrant une vision à la fois quantitative et qualitative des dynamiques à l'œuvre au sein des groupements d'employeurs du champ sport-animation.

5

LES PROFILS DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS RÉPONDANTS À L'ENQUÊTE



5.1 Le périmètre d'action des groupements d'employeurs



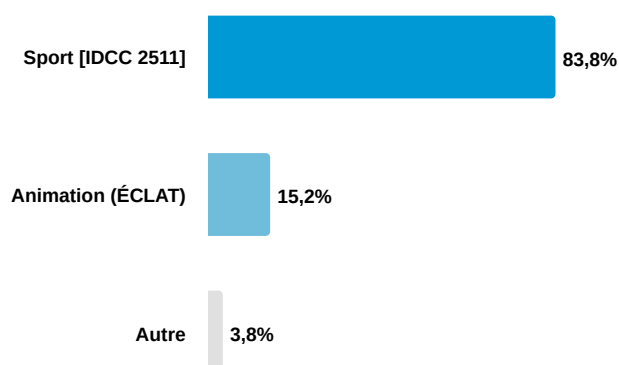
¹ La carte présentée dans cette section doit être interprétée avec précaution, car elle ne représente pas l'ensemble des groupements d'employeurs existants sur le territoire national, mais uniquement ceux ayant répondu à l'enquête. Cette distinction est déterminante : certaines disparités régionales, comme la sous-représentation apparente des Hauts-de-France ou d'autres zones pourtant bien dotées en groupements d'employeurs, relèvent d'un effet d'échantillonnage plutôt que d'une absence réelle de structures. Si le taux de réponse élevé confère une solide fiabilité aux tendances nationales observées, la carte ne permet pas d'extrapoler de manière fine la densité ou la distribution exacte des groupements d'employeurs à l'échelle locale. Elle doit donc être lue comme une photographie partielle mais robuste du maillage territorial des répondants, et non comme une représentation exhaustive du paysage national des groupements d'employeurs.

La répartition géographique des groupements d'employeurs répondants montre une couverture quasi complète du territoire français, métropole comme outre-mer. Loin d'être concentrés dans quelques régions, les groupements d'employeurs apparaissent comme un dispositif finement maillé, présents aussi bien dans les zones densément peuplées que dans des territoires ruraux ou isolés. Cette diffusion témoigne d'un modèle capable de s'adapter à des contextes locaux très différents : selon les territoires, les groupements d'employeurs interviennent à l'échelle d'un département, d'une intercommunalité ou d'une région entière, en fonction des besoins en emploi sportif et socio-éducatif et de la densité du tissu associatif.

L'analyse des implantations confirme que les groupements d'employeurs émergent selon des logiques territoriales variées. Certains se développent dans des régions où les collectivités ont investi dans la structuration de l'emploi sportif, d'autres s'ancrent dans des réseaux associatifs ou fédéraux préexistants. Cette diversité reflète un point essentiel mis en évidence par les graphiques ci-dessus : les groupements d'employeurs apparaissent là où les besoins en mutualisation et en sécurisation de l'emploi sont les plus forts, que ce soit pour pallier des difficultés de recrutement, compenser l'absence de compétences RH, ou garantir la continuité d'activités sportives et éducatives.

La présence dans plusieurs territoires ultramarins confirme enfin la plasticité du modèle, qui s'ajuste aussi bien aux grands bassins urbains qu'aux contextes insulaires ou ruraux.

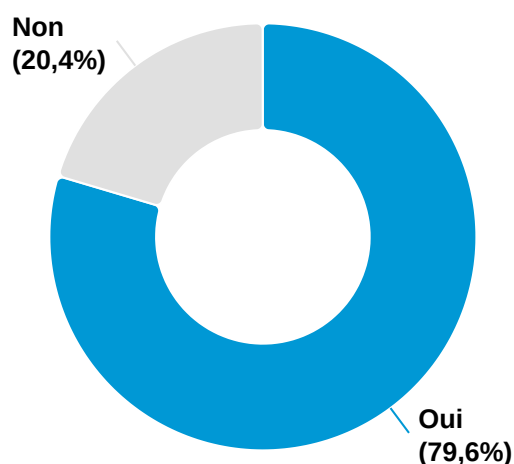
5.2 La convention collective appliquée par les groupements d'employeurs



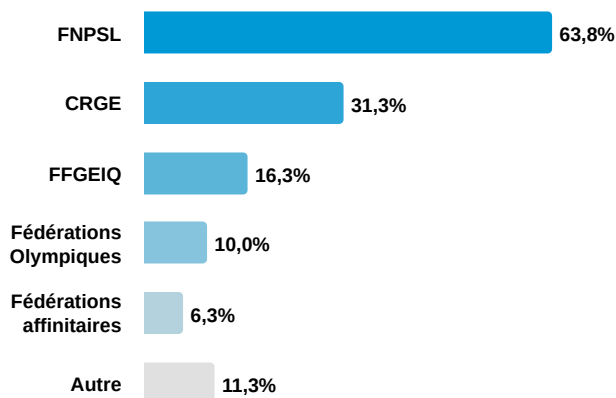
Les groupements d'employeurs enquêtés appliquent une pluralité de conventions collectives, principalement issues du champ du sport, de l'animation ou des activités connexes (socio-éducatif, tourisme social, etc.). Cette hétérogénéité témoigne à la fois de la souplesse du modèle des groupements d'employeurs et de son adaptabilité aux spécificités des secteurs d'activité dans lesquels ils interviennent.

5.3 Dynamiques de réseaux des groupements d'employeurs

Êtes-vous affilié à un réseau ?



Si oui, le(s)quel(s)



Une large majorité des groupements d'employeurs interrogés, près de 80 %, déclare être affiliée à un réseau structurant, qu'il s'agisse de la FNPSL, du CRGE, du réseau GEIQ ou de fédérations. **Ce niveau d'adhésion témoigne d'un besoin fort d'appui, de structuration et de mutualisation** dans un secteur marqué par la dispersion des acteurs et par des exigences administratives et juridiques élevées. L'affiliation joue ici un rôle déterminant : elle fournit un cadre de référence, des outils de gestion, un accompagnement juridique, ainsi qu'un accès à des espaces de professionnalisation et d'échanges de pratiques.

Cette appartenance à un réseau contribue également à homogénéiser certaines pratiques, notamment en matière de gestion de l'emploi, de conformité réglementaire ou de pilotage économique. Elle constitue un facteur de sécurisation, en particulier pour les groupements d'employeurs de plus petite taille ou implantés dans des territoires moins dotés en ressources d'ingénierie. Pour beaucoup de structures, l'adhésion offre un soutien indispensable dans la conduite des obligations sociales, la gestion de la paie, la formation des permanents ou la compréhension des dispositifs d'aide.

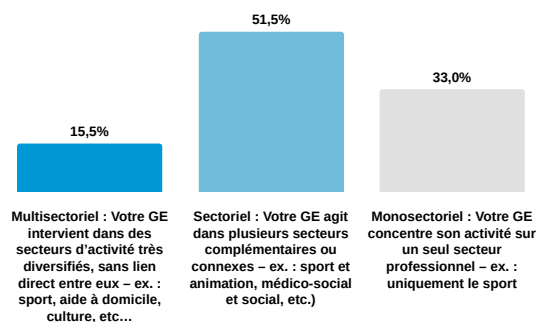
L'analyse met toutefois en évidence une diversité de modalités d'affiliation et d'intensité d'appui : certains groupements d'employeurs tirent pleinement parti des ressources de leur réseau, tandis que d'autres restent davantage

autonomes dans leur fonctionnement, mobilisant leur réseau principalement pour des questions de conformité ou de représentation institutionnelle. Cette hétérogénéité renvoie à des histoires locales, à des cultures organisationnelles différentes et au degré de maturité des structures.

De manière générale, le taux élevé d'affiliation confirme néanmoins que les groupements d'employeurs du champ sport-animation ne se développent pas en mode isolé mais s'inscrivent largement dans des dynamiques collectives, souvent indispensables pour assurer leur pérennité. Dans un contexte où les exigences de professionnalisation, de qualité de l'emploi et de gestion RH se renforcent, **les réseaux apparaissent ainsi comme des acteurs clés de la consolidation et de l'accompagnement des groupements d'employeurs.**

5.4 Les secteurs d'intervention des groupements d'employeurs

Type de groupement d'employeurs

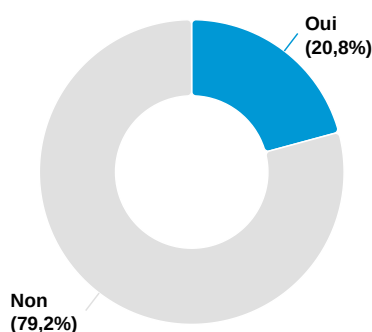


Le graphique ci-dessus met en évidence que l'approche multisectorielle constitue désormais la norme parmi les groupements d'employeurs répondants. Ainsi, **51 % interviennent simultanément dans le sport et dans un ou plusieurs secteurs connexes** (notamment l'animation), tandis que 16% opèrent sur un périmètre encore plus large intégrant d'autres champs d'activité. À l'inverse, les groupements d'employeurs strictement mono-sectoriels, centrés exclusivement sur le sport, ne représentent

que 33 % de l'échantillon. Cette configuration confirme une dynamique d'hybridation croissante des activités, qui répond à la fois aux besoins de polyvalence des structures adhérentes, à la convergence progressive des métiers et à la nécessité d'atteindre une taille critique permettant de stabiliser l'emploi comme l'activité.

5.5 Les périmètres sportifs des groupements d'employeurs

Votre GE intervient-il sur un seul sport (ex : judo, handball, ...) :



Les groupements d'employeurs intervenant dans le champ sportif présentent une grande diversité de positionnements, reflet de la pluralité du paysage fédéral et associatif français. Les données de l'enquête révèlent une représentation particulièrement marquée de certaines disciplines. Le judo (six groupements d'employeurs recensés) et le badminton (cinq groupements d'employeurs) apparaissent comme les sports les plus structurés autour du modèle du groupement d'employeurs, traduisant la capacité de ces fédérations, souvent dotées de réseaux territoriaux denses et d'une ingénierie fédérale active, à impulser des dynamiques d'emploi mutualisé.

D'autres disciplines, telles que le handball, le basketball, le cyclisme, la gymnastique, le football ou le rugby, sont également présentes mais de manière plus limitée, généralement

avec un ou deux groupements identifiés. Ces implantations plus modestes reflètent souvent des démarches plus récentes, parfois adossées à des dispositifs d'insertion, des stratégies de développement territorial ou des besoins localisés en structuration de l'emploi sportif.

Un point d'attention doit toutefois être apporté concernant le tennis : si la discipline compte effectivement des groupements d'employeurs en activité, ceux-ci n'ont pas répondu à l'enquête. Leur absence dans les résultats ne doit donc pas être interprétée comme une inexistence du modèle dans cette discipline, mais bien comme un effet de non-réponse, rappelant que certains périmètres sportifs sont sous-représentés statistiquement malgré une réalité territoriale avérée.

Cette répartition met ainsi en lumière la prépondérance des sports individuels historiquement pionniers dans la création de groupements d'employeurs, tout en soulignant la présence, encore marginale mais croissante, des sports collectifs. Elle illustre également la souplesse du modèle : capable de s'adapter aux disciplines fortement structurées comme aux pratiques émergentes ou de proximité, il contribue à sécuriser la continuité de l'emploi et à professionnaliser durablement les éducateurs sportifs dans des environnements sportifs très contrastés.

5.6 La place des groupements d'employeurs ensembliers

Votre GE fonctionne-t-il²
dans le cadre d'un ensemblier ?



Le graphique met en évidence qu'un groupement d'employeurs sur trois déclare fonctionner dans le cadre d'un ensemblier, tandis que les deux tiers restants n'y sont pas associés. Cette répartition confirme que si le modèle ensemblier s'impose progressivement comme une modalité structurante de coopération territoriale, il n'est pas encore majoritaire dans le secteur. Le tiers des groupements d'employeurs engagés dans ce type de démarche témoigne néanmoins d'une dynamique notable : celle d'une structuration collective de l'emploi fondée sur la mutualisation, la coordination et la mise en réseau d'acteurs locaux. À l'inverse, la majorité des groupements d'employeurs fonctionnant hors ensemblier reflète la persistance de modèles plus autonomes, souvent liés à l'histoire locale, à la taille des territoires ou à l'absence d'un portage fédérateur. Cette distribution souligne ainsi la coexistence de deux trajectoires : l'une, en expansion, tournée vers la coopération territoriale structurée ; l'autre, plus classique, fondée sur un fonctionnement indépendant du groupement d'employeurs.



Focus sur les GE PSL

Les GE PSL se répartissent presque équitablement entre structures fonctionnant au sein d'un ensemblier (52 %) et groupements opérant de manière autonome (48 %).

Lorsque les groupements d'employeurs fonctionnent dans un cadre ensemblier, ils s'inscrivent d'abord dans une coopération structurée avec les organismes de formation (OF), partenaires essentiels pour soutenir la montée en compétences, l'alternance et la qualification des salariés. Viennent ensuite les GEIQ, dont la vocation centrée sur l'insertion et la qualification crée des synergies naturelles avec les groupements d'employeurs du sport et de l'animation, en particulier sur les territoires où les besoins d'accompagnement socioprofessionnel sont importants.

Les services dédiés à la professionnalisation des associations constituent le troisième cercle de partenaires : CRIB, Guid'Asso, dispositifs de soutien à la vie associative ou plateformes locales d'ingénierie. Leur présence renforce l'ancrage des groupements d'employeurs dans un écosystème d'accompagnement visant à stabiliser l'emploi, structurer les compétences et améliorer la qualité de gestion des structures adhérentes.

Les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE) — ateliers et chantiers d'insertion (ACI), entreprises d'insertion (EI) et associations intermédiaires (AI) — apparaissent également comme des partenaires importants pour une partie des groupements d'employeurs. Leur participation traduit une convergence renforcée entre logique sportive, animation socio-éducative et politiques d'insertion, où les groupements d'employeurs deviennent des relais pour l'accompagnement et la mise en situation professionnelle des publics éloignés de l'emploi.

² Un ensemblier désigne un mode d'organisation partenarial dans lequel plusieurs acteurs d'un territoire (groupements d'employeurs, organismes de formation, structures d'insertion, réseaux associatifs, collectivités, etc.) se coordonnent au sein d'un cadre structuré afin de proposer des parcours intégrés en matière d'emploi, de formation et d'accompagnement. Dans une logique d'ensemblier, chaque acteur conserve son identité juridique et ses compétences propres, tout en s'inscrivant dans une dynamique collective visant la mutualisation des ressources, la sécurisation des parcours professionnels et la cohérence des réponses apportées aux besoins du territoire.



L'EMPLOI ET LE BUDGET DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

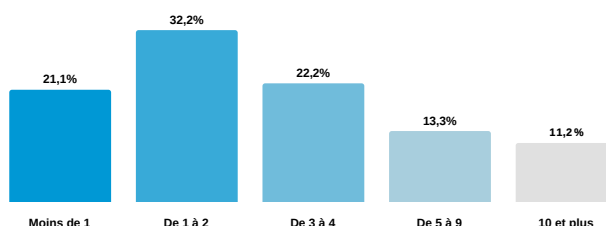


6.1 Les salariés permanents des groupements d'employeurs

Les groupements d'employeurs du champ sport-animation reposent sur une double dynamique humaine : d'une part, les salariés permanents qui assurent la structuration, la gestion et la coordination du dispositif ; d'autre part, les salariés mis à disposition des structures adhérentes, qui incarnent l'activité opérationnelle sur le terrain.

En 2024, les groupements d'employeurs répondants déclarent disposer en **moyenne de 4,1 équivalents temps plein (ETP) de personnels permanents**.

Moyens humains permanents de votre GE non mis à disposition des adhérents (nombre de salariés en équivalent temps plein - ETP), en 2024



Rapporté à l'ensemble du panel de répondants, cela représente **368 ETP** à l'échelle nationale.

Le graphique ci-dessus permet d'affiner cette moyenne en montrant une forte hétérogénéité des configurations internes. Un cinquième des groupements d'employeurs (21 %) fonctionnent avec moins d'un ETP permanent, signe de structures très légères, souvent centrées sur des missions

administratives minimales. **Le groupe le plus représenté est celui des groupements d'employeurs disposant de 1 à 2 ETP (32 %)**, ce qui correspond au modèle opérationnel « standard » observé dans le secteur : une équipe réduite mais capable d'assurer la gestion, la paie, la coordination RH et le lien avec les adhérents.

Les groupements d'employeurs légèrement plus étoffés, comptant 3 à 4 ETP, représentent 22 % de l'échantillon, traduisant des structures plus stabilisées, généralement implantées sur des territoires plus denses ou bénéficiant d'un volume d'adhérents important. Les configurations plus conséquentes — 5 à 9 ETP (13 %) et 10 ETP ou plus (11 %) — demeurent minoritaires mais illustrent l'existence de groupements de grande taille, dotés d'équipes structurées et jouant un rôle central dans l'ingénierie territoriale de l'emploi sportif et socio-éducatif.

L'ensemble met en évidence un paysage contrasté, allant de micro-structures à de véritables plateformes territoriales d'emploi, ce qui confirme la diversité des modèles d'organisation au sein des groupements d'employeurs du champ sport-animation.

Si l'on extrapole cette moyenne à l'ensemble des 171 groupements d'employeurs identifiés au niveau national par la DARES sur le secteur, on peut estimer à près de 700 salariés permanents le volume total de personnels dédiés à la gestion, au pilotage administratif et à la coordination du réseau des groupements d'employeurs du sport et de l'animation.

Ces salariés constituent le cœur organisationnel des groupements d'employeurs : ils occupent principalement des fonctions de direction, de gestion administrative, de pilotage de la paie et des contrats, d'accompagnement RH ou encore de développement territorial et partenarial. Leur rôle est déterminant dans la fiabilité et la pérennité du modèle de mutualisation : ils garantissent la conformité

juridique, la qualité du service rendu aux adhérents et la continuité des emplois. La présence de ces permanents traduit une maturité organisationnelle significative : elle témoigne d'une capacité de gestion structurée et d'une insertion solide des groupements d'employeurs dans les politiques locales d'emploi et d'insertion. Ils assurent également une fonction d'interface stratégique entre les groupements, les institutions partenaires et les acteurs de l'économie sociale et solidaire, contribuant ainsi à la reconnaissance du modèle au sein des dispositifs publics.



Focus sur les GE PSL

Une intensité organisationnelle plus forte que la moyenne : ils mobilisent 5,4 ETP permanents, soit un niveau supérieur à celui observé dans l'ensemble des groupements d'employeurs du secteur non affiliés à PSL (2,8). Cette donnée confirme la structuration interne plus développée du réseau PSL, caractérisée par des fonctions administratives, RH et d'ingénierie plus étoffées, indispensables à la gestion de volumes d'activité importants et à l'accompagnement renforcé des associations et collectivités partenaires.

6.2 Les salariés des groupements d'employeurs mis à disposition

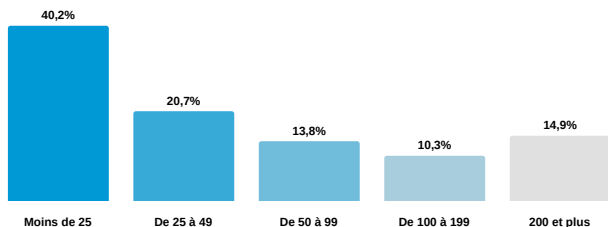
L'analyse des données recueillies auprès des groupements d'employeurs du champ sport-animation permet de dresser un panorama précis de la structuration de l'emploi qu'ils génèrent.

6.2.1 Un poids important dans l'emploi sportif

En 2024, les groupements d'employeurs répondants emploient, en moyenne, 84 salariés mis à disposition de leurs adhérents, représentant environ 25 équivalents temps plein (ETP). Le graphique permet de préciser

cette moyenne en révélant une forte dispersion des volumes de salariés mis à disposition selon les groupements d'employeurs.

Nombre de salariés de votre GE mis à disposition des adhérents, en 2024 :



La catégorie la plus représentée est celle des groupements d'employeurs mettant à disposition moins de 25 salariés, qui rassemble 40 % du panel. Il s'agit majoritairement de structures de petite ou moyenne taille, souvent implantées sur des territoires ruraux ou semi-ruraux, ou encore de groupements d'employeurs en phase de consolidation.

Un deuxième ensemble, composé des groupements d'employeurs disposant de 25 à 49 salariés mis à disposition, représente 21 % des répondants. Ces structures correspondent généralement à des groupements d'employeurs stabilisés, bénéficiant d'un réseau d'adhérents diversifié et d'une implantation territoriale solide. La proportion décroît ensuite progressivement : 14 % des groupements d'employeurs déclarent entre 50 et 99 salariés mis à disposition, tandis que 10 % se situent dans la tranche 100 à 199 salariés, marquant l'émergence de groupements de taille intermédiaire, dotés d'une capacité opérationnelle importante.

Enfin, 15 % des groupements dépassent le seuil des 200 salariés mis à disposition. Ces groupements d'employeurs se distinguent par une structuration professionnelle avancée, une forte densité d'adhérents et un rôle d'opérateur central sur leur territoire. Leur présence atteste de l'existence de véritables plateformes territoriales d'emploi sportif et socio-éducatif, capables d'absorber des volumes

d'activité très élevés et de sécuriser des centaines de parcours professionnels.

L'ensemble dessine un secteur caractérisé par une hétérogénéité marquée, allant de groupements d'employeurs très modestes à des structures de grande ampleur.

Rapporté à l'ensemble des structures enquêtées, cela représente **plus de 7 340 salariés mis à disposition**, correspondant à environ **2 110 ETP** sur l'année 2024. Si l'on extrapole ces données à l'ensemble des **171 groupements d'employeurs identifiés en France** par la DARES, la volumétrie atteint un ordre de grandeur estimé à environ **14 250 salariés mis à disposition**, représentant environ **4 240 ETP**. Cette volumétrie témoigne de la contribution significative des groupements d'employeurs à la professionnalisation et à la sécurisation de l'emploi sportif et socio-éducatif sur les territoires.



Focus sur les GE PSL

Les écarts sur les indicateurs confirment la typicité organisationnelle et économique du modèle PSL, caractérisée par un volume d'activité supérieur, une capacité de structuration interne plus forte et une contribution accentuée à la professionnalisation des territoires.

Les GE PSL déclarent en moyenne 146,3 salariés mis à disposition, contre seulement 21,3 salariés dans les groupements d'employeurs non PSL. Cet écart d'un facteur $\times 7$ illustre la puissance opérationnelle des GE PSL et leur rôle pivot dans la structuration de l'emploi sportif et socio-éducatif.

Le nombre total d'heures de mise à disposition réalisées par les groupements d'employeurs répondants à l'enquête s'élève à près de 2,9 millions d'heures, soit une moyenne de près de 40 000 heures par structure — un volume qui illustre la densité opérationnelle et la stabilité du modèle. Si l'on extrapole ces données à l'ensemble des **171 groupements**

d'employeurs identifiés en France par la DARES, la volumétrie d'heures de mise à disposition s'élève à environ **6 720 000**.



Focus sur les GE PSL

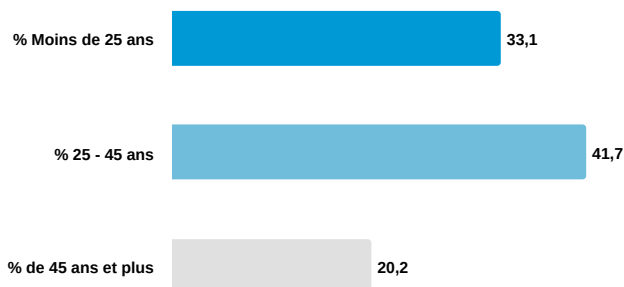
Les heures de mise à disposition réalisées en 2024 s'élèvent en moyenne à 59 679 heures dans les GE PSL, contre 15 966 heures pour les autres. La volumétrie PSL est ainsi près de quatre fois supérieure, traduisant une implantation territoriale plus ancienne, un portefeuille d'adhérents plus dense et une organisation interne capable de gérer des flux importants d'activité.

Ces résultats confirment la place structurante des groupements d'employeurs dans l'écosystème de l'emploi sportif et de l'animation : ils constituent des acteurs de poids, capables de mutualiser, stabiliser et professionnaliser les emplois au service d'un développement territorial équilibré. Au-delà des chiffres, ils traduisent une réussite collective, celle d'un modèle qui combine souplesse d'organisation, ancrage local et logique de sécurisation des parcours professionnels.

6.2.2 Des salariés majoritairement jeunes et masculins

Les données montrent qu'environ **38 % des salariés mis à disposition par les groupements d'employeurs répondants sont des femmes**. Cette proportion, légèrement inférieure à la moyenne observée dans le secteur de l'animation mais supérieure à celle du sport pris isolément, traduit un équilibre relatif entre les genres et souligne la féminisation progressive des métiers de l'encadrement sportif et de l'animation. Elle reflète également la capacité des groupements d'employeurs à offrir des conditions d'emploi attractives et durables, notamment dans des activités où la précarité et la discontinuité de l'emploi restent fréquentes.

Âge des salariés au 31/12/2024 :



L'examen de la structure d'âge des salariés employés par les groupements d'employeurs du champ sport-animation met en évidence une population jeune, dynamique et en renouvellement constant. Au 31 décembre 2024, les salariés de moins de 25 ans représentent 33,1 % de l'ensemble des effectifs. Cette proportion, supérieure à celle observée dans la moyenne nationale du secteur associatif ou sportif, traduit la forte attractivité des groupements d'employeurs auprès des jeunes actifs, qu'il s'agisse de premiers emplois, de contrats en alternance ou de postes d'éducateurs sportifs débutants.

Les groupements d'employeurs constituent ainsi une porte d'entrée privilégiée dans les métiers du sport et de l'animation, offrant à de nombreux jeunes une première expérience professionnelle encadrée et sécurisée.

La tranche d'âge des 25 à 45 ans regroupe la majorité des salariés, avec **41,7 % des effectifs**. Elle correspond au cœur du vivier professionnel des groupements : des salariés en emploi consolidé, généralement qualifiés et insérés dans la durée. Cette catégorie regroupe notamment les éducateurs sportifs expérimentés, les animateurs socio-éducatifs, les coordinateurs de projet ou encore les personnels administratifs et techniques disposant d'une expérience confirmée.

Leur présence atteste de la capacité des groupements d'employeurs à fidéliser et stabiliser les emplois, souvent à travers des parcours évolutifs entre plusieurs structures adhérentes. Cette cohorte joue un rôle central dans la transmission des savoir-faire, la continuité des interventions et la qualité du service rendu sur les territoires.

Enfin, les salariés âgés de 45 ans et plus représentent 20,2 % des effectifs. Ces professionnels expérimentés occupent fréquemment des fonctions d'encadrement, de tutorat ou de coordination. Leur présence témoigne de la montée en maturité du dispositif des groupements d'employeurs, désormais capable de proposer des parcours de carrière durables et de valoriser l'expérience dans des postes de responsabilité.

Dans l'ensemble, cette distribution d'âge illustre un équilibre entre renouvellement générationnel et consolidation professionnelle.

Pour rappel, le rapport Emploi-Formation de la branche du Sport (Edition 2024) met notamment en évidence :

- L'âge moyen des salariés de la branche du sport est de 34,2 ans en 2023, un niveau stable par rapport aux années précédentes.
- Les moins de 25 ans représentent 29 % des salariés en emploi principal, une proportion très supérieure à celle observée dans la branche de l'animation (16 %) et dans l'ensemble de l'économie (14 %).
- Les salariés de 50 ans et plus représentent 14 % des effectifs, soit un niveau nettement inférieur à la moyenne nationale (27 %).

Ainsi, la structure d'âge des salariés met en évidence des spécificités marquées au sein des groupements d'employeurs, en comparaison avec l'ensemble de la branche du sport :

- Les moins de 25 ans plus présents.
- Une proportions de salariés expérimentés plus élevée.

6.2.3 Des passerelles vers l'emploi durable

Les groupements d'employeurs se distinguent également par une coexistence équilibrée de contrats pérennes et de dispositifs d'insertion ou de formation. En 2024, **45 % des salariés relèvent d'un contrat à durée indéterminée (CDI hors CDII)**, et 22 % d'un contrat à durée indéterminée intermittent (CDII) — statut particulièrement adapté aux besoins saisonniers ou variables du secteur sportif et socio-éducatif. Par ailleurs, 42 % des salariés travaillent à temps partiel, reflet de la fragmentation des volumes horaires dans le secteur associatif et des ajustements nécessaires à la mutualisation de l'emploi. Les groupements d'employeurs jouent également un rôle important dans les politiques d'insertion et de formation : près de 9 % des salariés relèvent de contrats aidés ou de dispositifs d'emploi accompagné (CUI-CAE, Emplois ANS, etc.), et près d'un salarié sur cinq (18 %) est en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. **Ces chiffres confirment la fonction inclusive et formatrice des groupements d'employeurs, véritables « passerelles vers l'emploi durable », en particulier pour les jeunes et les publics en reconversion.**

**Type de contrats signés
au sein des groupements d'employeurs**

Indicateurs	La proportion en %
Le % de salariés en CDI (hors CDII) en 2024	45%
Le % de salariés en CDII en 2024	22%
Le % de salariés a temps partiel en 2024	42,2%
Le % de salariés en contrats aidés et aides à l'emploi (CUI-CAE, Emplois ANS etc...)	8,9%
Le % d'alternants (contrats d'apprentissages et pro) en 2024	18,4%

Nb : les pourcentages ne sont pas cumulatifs et sont propres à chaque catégorie d'indicateurs.

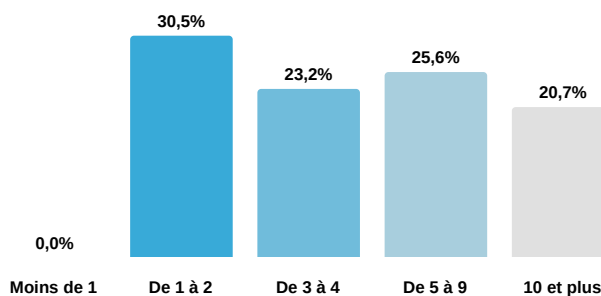
L'analyse comparative de la structure des contrats de travail montre que les groupements d'employeurs et l'ensemble de la branche du sport présentent des profils globalement proches en matière d'emploi permanent, tout en reposant

sur des logiques contractuelles distinctes. À l'échelle de la branche, en 2023, 73 % des salariés en emploi principal (hors alternants) sont en emploi permanent, en intégrant les CDI « classiques » et les CDI intermittents, ces derniers représentant 13 % des effectifs. Les contrats à durée déterminée, CDD spécifiques inclus, concernent 25 % des salariés. Du côté des groupements d'employeurs, la part de contrats durables est également élevée, avec 45 % de salariés en CDI « classiques » et 22 % en CDI intermittent, soit près de deux tiers des effectifs. Si les niveaux globaux d'emploi permanent apparaissent ainsi relativement comparables, la différence tient davantage à la nature des contrats mobilisés : **les groupements d'employeurs recourent plus fortement au CDI intermittent, tandis que la branche du sport reste davantage marquée par le recours aux CDD.**

Les données recueillies font apparaître **une ancienneté moyenne de 7,5 ans parmi les salariés des groupements d'employeurs**. Cette moyenne atteint 7,8 ans lorsque les GEIQ sont exclus du périmètre, traduisant des logiques d'emploi sensiblement différentes entre les modèles orientés vers l'insertion et ceux relevant davantage de la stabilisation des parcours professionnels.

La distribution des anciennetés se caractérise par un écart-type élevé, révélateur d'une forte hétérogénéité des trajectoires professionnelles. Au sein des groupements d'employeurs coexistent ainsi, d'une part, des salariés récemment recrutés — souvent plus jeunes et inscrits dans des parcours d'insertion ou de professionnalisation — et, d'autre part, des salariés disposant d'une ancienneté longue, parfois supérieure à vingt ans, témoignant de fonctions stabilisées et de relations d'emploi durables.

Quelle est l'ancienneté moyenne de vos salariés (en années) ?



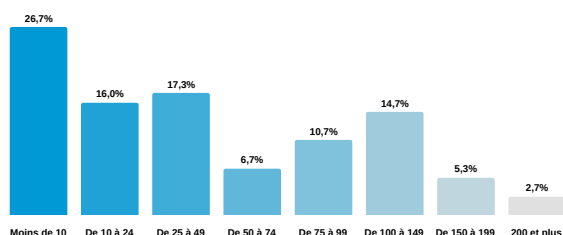
Le graphique ci-dessus confirme la forte dispersion des anciennetés au sein des salariés mis à disposition par les groupements d'employeurs. La catégorie la plus représentée est celle des salariés ayant 1 à 2 ans d'ancienneté (30 %), ce qui témoigne du rôle de porte d'entrée que jouent les groupements d'employeurs pour de nombreux professionnels, notamment les jeunes diplômés ou les salariés en reconversion. Toutefois, les tranches d'ancienneté supérieures sont loin d'être marginales : 23 % des salariés comptent 3 à 4 ans d'ancienneté et 26 % se situent entre 5 et 9 ans, traduisant une capacité réelle de stabilisation et de fidélisation. Enfin, 21 % des salariés affichent 10 ans ou plus d'ancienneté, proportion importante dans un secteur où les contrats courts et les discontinuités d'emploi restent fréquents. Cette structure d'ancienneté, très étalée, illustre la double nature des groupements d'employeurs : à la fois tremplin professionnel pour des parcours émergents et lieu d'ancrage durable pour des salariés expérimentés, contribuant à la continuité des compétences au sein des territoires. En combinant renouvellement générationnel et maintien de l'expérience, les groupements d'employeurs démontrent leur aptitude à sécuriser les parcours tout en soutenant l'innovation et la transmission des compétences sur le long terme.

À titre de comparaison, dans la branche du sport, l'ancienneté moyenne s'établit à 4,6 ans tous contrats confondus (6,7 ans pour les seuls CDI), et surtout 36 % des salariés en emploi principal occupent leur poste depuis moins d'un an³. Cette forte proportion de salariés récemment recrutés illustre un turnover élevé, une fragmentation structurelle de l'emploi au sein de la branche et l'enjeu de fidélisation. Les groupements d'employeurs se distinguent ainsi par leur capacité à limiter les ruptures de parcours et à sécuriser l'emploi dans la durée, grâce à des formes contractuelles mutualisées et à une organisation permettant la continuité de l'activité.

6.3 Le profil et la composition des adhérents des groupements d'employeurs

L'étude met en évidence la densité et la diversité du tissu d'adhérents des groupements d'employeurs du champ sport-animation. En 2024, chaque **groupement d'employeurs compte en moyenne 61,5 adhérents**, dont 60,1 structures utilisatrices effectives. La médiane, fixée à 36 adhérents, confirme un modèle dominé par des groupements d'employeurs de taille intermédiaire, tout en révélant une hétérogénéité marquée : certaines structures fédèrent moins d'une dizaine d'organisations, tandis que d'autres en accompagnent plusieurs centaines (jusqu'à près de 480). **À l'échelle nationale, environ 10 200 structures utilisent les services de mise à disposition des groupements d'employeurs⁴.**

Nombre d'employeurs adhérents en 2024 :



Focus sur les GE PSL

Les données confirment une différence d'échelle particulièrement marquée entre les GE PSL et les autres groupements d'employeurs du secteur. En 2024, ils rassemblent en moyenne 95,5 employeurs adhérents, contre seulement 22,7 dans les GE non PSL. L'écart est similaire lorsqu'on observe les employeurs effectivement utilisateurs du dispositif : 92,6 employeurs en moyenne dans les GE PSL, contre 23,2 dans les GE non PSL.

Autrement dit, les GE PSL fédèrent près de quatre fois plus d'employeurs, témoignant d'un ancrage territorial beaucoup plus dense et d'une capacité supérieure à structurer des bassins de pratiques et d'emploi.

La grande majorité des adhérents sont issus du secteur associatif. Les associations sportives en représentent près de six sur dix (**59 %**), confirmant le rôle historique des groupements d'employeurs dans la professionnalisation du mouvement sportif. S'y ajoutent 20 % d'associations de jeunesse, d'éducation populaire, socio-éducatives ou culturelles, qui mobilisent le dispositif dans une logique de continuité éducative et sociale. Les collectivités territoriales (9 %) et les établissements publics (6 %) figurent également parmi les adhérents, souvent pour mutualiser des fonctions support ou pour soutenir la cohérence des politiques locales de l'emploi sportif. Enfin, les entreprises privées (2 %) et les associations à caractère social ou médico-social (5 %) illustrent l'ouverture croissante du modèle vers d'autres champs professionnels.

Cette diversité témoigne de la polyvalence et de la transversalité des groupements d'employeurs, capables de fédérer des

³ Source : Rapport Emploi-Formation de la branche du Sport, Edition 2024, Afdas - Observatoire des Métiers du Sport

⁴ A rapporter avec les 36 134 structures employeurs de la branche du sport – Source : Rapport de l'Observatoire des Métiers du Sport

acteurs relevant à la fois de l'économie sociale et solidaire, du service public local et du secteur marchand. Ils se positionnent ainsi comme de véritables interfaces territoriales de coopération entre sphères associatives, institutionnelles et économiques.

L'analyse de la taille des structures adhérentes met en évidence une polarisation très nette. **Les petites structures, souvent dépourvues de moyens humains internes, constituent la base majoritaire du modèle : un tiers (33 %) des adhérents comptent entre 0 et 3 salariés, et 10 % disposent de 4 à 10 salariés.** Cette configuration confirme la fonction première des groupements d'employeurs : permettre à de petites entités de recruter, mutualiser et stabiliser l'emploi dans des contextes où la masse critique est insuffisante pour salarier directement.

À l'autre extrémité du spectre, **plus de la moitié des adhérents (53 %) sont des structures de grande taille** — collectivités, établissements publics ou grandes associations — employant plus de 50 salariés. Leur recours au dispositif répond à des logiques complémentaires : portage de postes partagés, gestion mutualisée de projets territoriaux, ou intégration d'emplois supports à temps partiel. Cette cohabitation entre microstructures et grands acteurs institutionnels illustre la souplesse du modèle, capable de s'adapter à des contextes d'intervention et à des besoins organisationnels très variés.

En somme, les groupements d'employeurs du sport et de l'animation s'affirment comme des pôles territoriaux de mutualisation de l'emploi, capables de fédérer des acteurs d'horizons divers autour d'un même objectif : professionnaliser, stabiliser et rendre durable l'emploi sportif et socio-éducatif. Cette distribution met en lumière la double fonction des groupements d'employeurs : d'une part, un outil d'appui au développement et à la professionnalisation des petites structures, d'autre part, un levier d'ingénierie de l'emploi pour des acteurs plus structurés, cherchant à mutualiser des postes transversaux ou

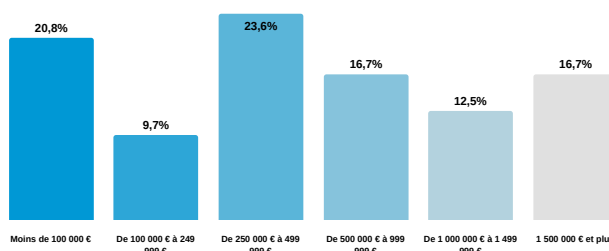
spécialisés. Elle confirme ainsi la souplesse et la polyvalence du modèle, capable de s'adapter aussi bien aux micro-associations sportives qu'aux grands acteurs institutionnels, tout en consolidant la cohérence territoriale des politiques de l'emploi sportif.

6.4 Les budgets des groupements d'employeurs : une forte hétérogénéité économique

L'analyse budgétaire des groupements d'employeurs du champ sport-animation met en évidence une forte variabilité des niveaux de ressources.

En 2024, **le budget moyen s'élève à 844 000 euros, tandis que la médiane, qui s'établit à 400 000 euros,** témoigne de la coexistence de structures très modestes et de GE disposant de moyens conséquents.

Quel est le budget de votre GE en 2024 ?



Le graphique met en évidence une légère prédominance des groupements d'employeurs disposant de budgets modestes en 2024, tout en montrant une répartition relativement équilibrée entre petites et grandes structures. En effet, **une majorité de groupements d'employeurs, soit 54,1 %, déclare un budget inférieur à 500 000 euros.** Dans le détail, 20,8 % disposent de moins de 100 000 euros, 9,7 % se situent entre 100 000 et 249 999 euros, et 23,6 % entre 250 000 et 499 999 euros. Cette structure de répartition confirme que plus d'un groupement d'employeurs sur deux évolue avec un niveau de ressources limité, correspondant souvent à des

organisations de petite ou moyenne taille, ancrées localement et dont les capacités de consolidation ou de développement peuvent être contraintes.

À l'inverse, une part non négligeable des groupements d'employeurs présente des budgets plus élevés, puisque **45,9 % déclarent un budget annuel supérieur ou égal à 500 000 euros**. Parmi eux, 16,7 % se situent entre 500 000 et 999 999 euros, 12,5 % entre 1 000 000 et 1 499 999 euros, et **16,7 % au-delà de 1 500 000 euros**. Ces structures disposent généralement d'une organisation plus stabilisée et de moyens renforcés, leur permettant de soutenir des volumes d'activité conséquents et de déployer une action à plus grande échelle.

On observe également que la tranche la plus représentée correspond aux budgets compris **entre 250 000 et 499 999 euros**, qui concentre à elle seule **23,6 % des répondants**. Ce résultat suggère l'existence d'un noyau significatif de groupements d'employeurs positionnés sur un modèle intermédiaire, suffisamment consolidé pour structurer durablement leur fonctionnement, sans atteindre pour autant les niveaux de ressources des structures les plus importantes.

Dans l'ensemble, cette répartition met en évidence la diversité des modèles économiques au sein du secteur : les groupements d'employeurs disposant de budgets modestes reposent le plus souvent sur une activité concentrée, liée à un territoire restreint, à un nombre limité d'employeurs ou à une logique sectorielle dominante, tandis que les groupements d'employeurs les mieux dotés s'appuient sur une ingénierie plus développée et une structuration plus robuste, leur permettant de mobiliser des ressources plus diversifiées et de renforcer leur capacité d'intervention, notamment à travers des formes de mutualisation, de partenariats et de financement consolidés.



Focus sur les GE PSL

Les données montrent un contraste très marqué. Les GE PSL affichent en 2024 un budget moyen de 1,34 M€, soit un niveau plus de quatre fois supérieur à celui des GE non-PSL, dont la moyenne atteint 316 000 €. La médiane confirme ce différentiel structurel : 1,06 M€ pour les GE PSL contre 237 500 € pour les autres.

Cette amplitude illustre la capacité des GE PSL à mobiliser des volumes d'activité importants, à piloter des dispositifs territoriaux étendus et à structurer des emplois à grande échelle. Leur modèle économique repose manifestement sur une densité d'intervention plus forte et une diversité de prestations plus large que dans les GE hors réseau PSL.

6.5 Les retombées économiques et territoriales des groupements d'employeurs

L'analyse des données issues de l'enquête nationale menée auprès des groupements d'employeurs du champ sport-animation met en évidence leur portée économique et territoriale significative. Au-delà de leur fonction première de sécurisation de l'emploi, les groupements d'employeurs apparaissent comme de véritables acteurs de développement local, transformant la mutualisation de l'emploi en levier de dynamisation économique, de professionnalisation et d'inclusion sociale.

6.5.1 Un poids économique direct significatif

En 2024, le budget moyen déclaré par les groupements d'employeurs répondants s'élève à 844 000 euros. Rapporté aux 171 groupements d'employeurs recensés à l'échelle nationale, **ce montant permet d'estimer une masse budgétaire agrégée comprise entre 140 et 150 millions d'euros**.

Cette donnée correspond au volume annuel de dépenses directes générées par les groupements d'employeurs, incluant principalement :

- La rémunération des salariés mis à disposition,
- Les charges sociales associées,
- Les dépenses de formation,
- Les prestations mutualisées,
- Ainsi que les frais de gestion et de fonctionnement.

Ces montants constituent une injection directe dans l'économie des territoires, principalement au bénéfice des bassins d'emploi locaux. Les groupements d'employeurs jouent ainsi un rôle de circulation et d'ancrage territorial de la richesse, transformant des financements publics, associatifs ou privés en emplois pérennes et non délocalisables.

6.5.2 Une contribution majeure à l'emploi local et à la redistribution économique

Comme nous l'avons vu précédemment, les groupements d'employeurs répondants déclarent employer environ 7 300 salariés mis à disposition, correspondant à 2 100 équivalents temps plein (ETP). Par extrapolation à l'ensemble des groupements d'employeurs recensés, ce volume peut être estimé à près de 14 200 salariés, soit environ 4 200 ETP à l'échelle nationale. Cette extrapolation doit toutefois être appréhendée avec prudence, dans la mesure où d'une part l'ensemble des structures interrogées n'ont pas renseigné ce champ, et d'autre part parce que les groupements d'employeurs se caractérisent par une forte hétérogénéité des volumes de travail, un recours important au temps partiel et au CDI intermittent, ainsi que par des formes d'emploi adaptées à la saisonnalité des activités.

Sur la base d'un coût salarial annuel moyen estimatif de 32 000 euros charges comprises

par ETP, la masse salariale associée aux emplois soutenus par les groupements d'employeurs peut être évaluée à un ordre de grandeur compris entre **120 et 135 millions d'euros**. Cette estimation relève d'une approche macro-économique visant à apprécier le poids redistributif du modèle et ne constitue pas une donnée budgétaire consolidée. Rapportée à la masse budgétaire agrégée précédemment estimée, cette masse salariale représente la part très majoritaire des ressources mobilisées par les groupements d'employeurs, confirmant la forte intensité de main-d'œuvre du modèle. Elle souligne également sa nature profondément redistributive : l'essentiel des ressources est réinjecté dans l'économie réelle sous forme de rémunérations et de dépenses locales, au bénéfice direct des territoires.

6.5.3 Des effets d'entraînement territoriaux

L'activité économique des groupements d'employeurs engendre des effets d'entraînement multiples sur les territoires. En intégrant les effets indirects et induits liés aux dépenses des groupements d'employeurs (consommation des ménages, charges sociales, recours à des prestataires locaux, dépenses de fonctionnement et de formation), et en appliquant un coefficient multiplicateur prudent compris entre 1,3 et 1,4, **l'injection économique totale générée par les groupements d'employeurs du sport et de l'animation peut être estimée à un ordre de grandeur compris entre 185 et 200 millions d'euros par an à l'échelle nationale**. Ces effets bénéficient directement aux écosystèmes locaux : associations, collectivités, structures éducatives, acteurs économiques partenaires, ménages. Ils participent ainsi pleinement à la dynamisation économique des territoires, en articulant création de valeur sociale, sécurisation de l'emploi et ancrage territorial des activités.

6.5.4 Un modèle à fort rendement social

Les groupements d'employeurs du sport et de l'animation se distinguent par une efficacité socio-économique notable. Leur modèle repose sur un faible coût de structure – en moyenne 4 ETP permanents par groupement d'employeurs – pour un effet démultiplicateur élevé sur l'emploi. Ils présentent par ailleurs une forte intensité de main-d'œuvre, plus de 80 % de leurs budgets étant consacrés directement à la rémunération, et démontrent une capacité avérée à stabiliser des emplois de qualité dans des secteurs historiquement marqués par la discontinuité et la précarité.

L'analyse financière (cf. par ailleurs) des groupements d'employeurs montre que ce modèle génère un effet de levier public intéressant : avec un taux médian de subvention de 15,4 %, 1 euro de subvention permet de mobiliser environ 6,5 euros d'activité économique directe. En appliquant un coefficient multiplicateur territorial de 1,4, couramment utilisé dans l'ESS, **chaque euro de subvention génère au total près de 9 euros de retombées économiques** (directes, indirectes et induites). Le modèle repose ainsi sur une logique de réinvestissement quasi intégral : les ressources captées sont immédiatement réinjectées sous forme d'emplois, de salaires, de formation et de consommation locale.

De ce fait, les groupements d'employeurs apparaissent comme de véritables amplificateurs territoriaux de la dépense publique et associative. Ils transforment des financements souvent fragmentés en emplois consolidés, en compétences mutualisées et en dynamiques économiques locales durables, tout en assurant la continuité professionnelle des salariés et structuration / professionnalisation du tissu associatif, notamment dans le secteur du sport.



LA GOUVERNANCE, LA GESTION ET LA QUALITÉ AU SEIN DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS



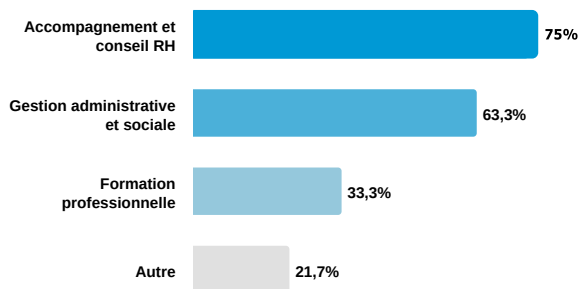
7.1 Des structures juridiques homogènes

La très grande majorité des groupements d'employeurs interrogés (98 %) relèvent du statut d'association loi 1901, confirmant la place prépondérante du modèle associatif dans la structuration du dispositif. Seuls 2 % déclarent un autre statut, principalement des associations de droit local (Code civil alsacien-mosellan). Cette homogénéité traduit une volonté partagée de gouvernance démocratique et non lucrative, conforme aux principes de l'économie sociale et solidaire sur lesquels repose le modèle des groupements d'employeurs.

7.2 Des services élargis au-delà de la mise à disposition

Les groupements d'employeurs du champ sport-animation développent une offre de services de plus en plus diversifiée pour répondre aux besoins de leurs adhérents. Les trois quarts des répondants (75 %) proposent un accompagnement et un conseil RH, et 63 % assurent une gestion administrative et sociale mutualisée. Un tiers (33 %) propose également des formations professionnelles, illustrant une montée en compétence du réseau en matière d'ingénierie de l'emploi. Enfin, 22 % offrent d'autres prestations : aide au recrutement, soutien à la vie associative, accompagnement sportif ou appui au développement du bénévolat.

Quels autres services proposez-vous à vos adhérents au-delà de la mise à disposition de salariés ?



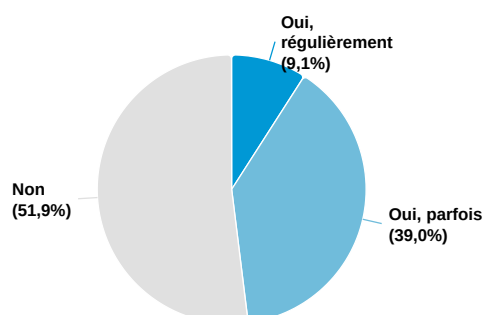
Cette diversification illustre la maturité croissante du modèle et son adaptation aux besoins des adhérents.

7.2.1 Une culture encore inégale de l'évaluation et de la satisfaction

La mise en place d'enquêtes de satisfaction auprès des adhérents reste une pratique encore loin d'être généralisée. Un peu plus de la moitié des groupements d'employeurs (52 %) déclarent ne pas conduire d'enquête formalisée, tandis que 39 % le font occasionnellement et seulement 9 % de manière régulière.

Autrement dit, l'écoute structurée des adhérents demeure un levier encore sous-exploité, alors même que les groupements d'employeurs se positionnent comme des structures d'appui et de service.

Engagez-vous des enquêtes de satisfaction auprès de vos adhérents ?



Parmi ceux qui réalisent des enquêtes, la majorité indique un rythme annuel (65 %), les autres privilégiant une périodicité plus

espacée (tous les 2 à 3 ans). Ce résultat montre qu'une partie des groupements d'employeurs a engagé une démarche continue d'amélioration, mais que cette dynamique reste minoritaire.

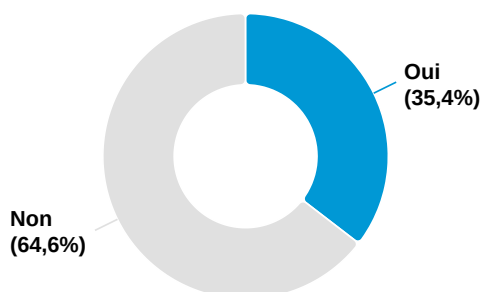
D'autres outils d'auto-évaluation et d'analyse de la satisfaction sont activés par les groupements d'employeurs : questionnaires, réunions annuelles, entretiens individuels ou bilans de fin de saison. Ils traduisent une volonté de dialogue et de pilotage par la qualité, même si cette culture de l'évaluation reste encore disparate entre structures.

Les enseignements tirés des enquêtes convergent autour de plusieurs messages forts. D'une part, **les adhérents expriment une satisfaction globale, mais formulent des attentes de plus en plus élevées, dans une logique parfois proche d'un rapport « consommateur-prestataire » plutôt que d'un modèle coopératif.** Plusieurs verbatims soulignent également le faible engagement de certains adhérents, qui perçoivent le GE davantage comme un fournisseur de solutions que comme une structure collective dont ils partagent la responsabilité. D'autres retours pointent un taux de satisfaction élevé, mais aussi la nécessité de renforcer la fréquence et la qualité des échanges, signe que la relation adhérent est reconnue comme un axe stratégique de consolidation. Ces constats font écho à l'analyse des verbatims portant sur la relation entre les groupements d'employeurs et leurs adhérents. Dans l'ensemble, la relation est décrite comme bonne à très bonne, mais elle semble fragilisée par plusieurs évolutions : montée des exigences, remise en question de certaines règles (solidarité, facturation, cadre légal de l'employeur), attentes accrues en matière d'accompagnement RH. Certains groupements d'employeurs reconnaissent également une relation « bonne mais en réalité quasi inexistante », soulignant des interactions limitées ou peu formalisées.

7.2.2 L'intégration des salariés : une pratique en développement mais non généralisée

Seuls **35 %** des groupements d'employeurs déclarent avoir développé des services spécifiques pour faciliter l'intégration des salariés mis à disposition dans les structures adhérentes. Ces actions prennent la forme de livrets d'accueil, de journées d'intégration ou de découverte, et parfois d'un accompagnement individualisé assuré par des équipes techniques régionales. Cette proportion encore limitée souligne une marge de progression importante pour renforcer le sentiment d'appartenance des salariés mutualisés. Le développement d'outils communs d'intégration, de modules de formation ou d'événements fédérateurs pourrait consolider la cohésion interne et l'identité collective des groupements d'employeurs.

Avez-vous développé des services spécifiques pour faciliter l'intégration des salariés mis à disposition au sein des employeurs adhérents ?

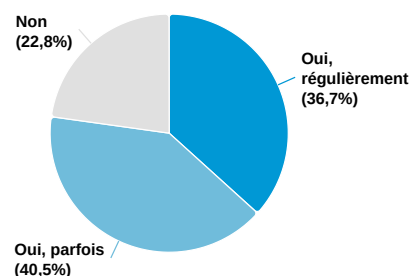


7.2.3 Des espaces de concertation entre élus, adhérents et permanents

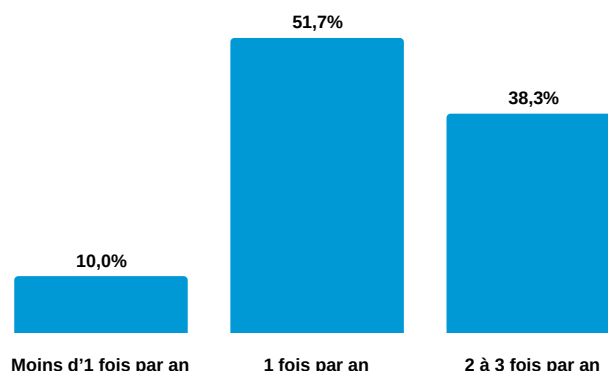
La majorité des groupements d'employeurs instaurent des temps d'échanges réguliers entre leurs différentes parties prenantes. Ainsi, 76 % organisent des rencontres entre adhérents et élus, dont 20 % le font régulièrement et 56 % de manière ponctuelle. Parallèlement, 37 % prévoient des temps de rencontre entre salariés permanents et élus, et 41 % le font occasionnellement.

Ces pratiques, encore hétérogènes, témoignent d'une volonté de concertation et d'un souci de cohérence collective. Dans les structures les plus développées, ces échanges prennent la forme de séminaires internes, journées de cohésion ou réunions stratégiques annuelles, contribuant à renforcer la gouvernance partagée et la transparence décisionnelle.

Instaurez-vous des temps de rencontre entre vos salariés permanents et élus ?



Si oui, à quelle fréquence ?



7.2.4 Des gouvernances encore centralisées, mais ouvertes à l'évolution

Les modes de gouvernance des groupements d'employeurs reflètent un équilibre entre participation et pilotage centralisé. 67 % déclarent que les décisions stratégiques sont principalement portées par le conseil d'administration ou la direction, 18 % estiment que la participation des adhérents pourrait être renforcée, et 14 % considèrent que leurs adhérents et partenaires sont pleinement

impliqués dans la prise de décision. Ces résultats révèlent une maturité différenciée selon la taille et l'ancienneté des structures. Les plus grandes, souvent à échelle régionale, intègrent davantage leurs adhérents dans les processus stratégiques, tandis que les plus petites privilégient un pilotage technique et pragmatique.

Les décisions stratégiques du GE sont-elles prises de manière participative avec l'ensemble des adhérents et partenaires ?

Oui, les adhérents et partenaires sont pleinement impliqués



Oui, mais cette participation pourrait être renforcée



Non, la prise de décision est principalement portée par le CA ou la direction



Non, le manque de concertation est un frein au développement du GE



7.3 Des gouvernances en quête de renouvellement et de participation renforcée

L'analyse des réponses met en évidence une forte convergence autour d'un même constat : la gouvernance des groupements d'employeurs, bien qu'ancrée et fonctionnelle, demeure insuffisamment participative et renouvelée. Si la plupart des groupements d'employeurs disposent d'instances structurées (CA, bureau, assemblées générales), nombre d'entre eux peinent à mobiliser leurs adhérents et à impliquer durablement leurs administrateurs bénévoles dans les décisions stratégiques.

« Nous manquons de temps et de ressources pour animer réellement une gouvernance stratégique : beaucoup de décisions se prennent dans l'urgence. »

7.3.1 Un besoin d'implication accrue des adhérents

Le premier axe d'amélioration exprimé concerne la participation active des adhérents à la vie du groupement d'employeurs. Les répondants soulignent la nécessité de davantage impliquer les employeurs adhérents dans les instances de décision et de renforcer leur appropriation du projet collectif. Plusieurs regrettent que les adhérents « se reposent sur le groupement d'employeurs » ou « le considèrent comme un simple prestataire de service ». Ce déficit d'implication se traduit par une faible présence en assemblée générale et une participation inégale aux conseils d'administration.

« L'implication des adhérents dans le pilotage de l'association est un gros sujet. »

« Le lien avec les adhérents repose avant tout sur la réactivité et l'accompagnement de proximité, ce qui constitue notre principale valeur ajoutée. »

« Il nous faut une meilleure appropriation du GE par les adhérents : ils ne s'investissent pas aujourd'hui car considèrent que l'emploi est notre enjeu. »

« Il s'agit aujourd'hui et à l'avenir de mobiliser les adhérents pour qu'ils participent. »

Pour y remédier, les groupements d'employeurs envisagent diverses pistes : création de commissions thématiques, rencontres régulières entre adhérents et élus, formations ou débats pour renforcer la compréhension du modèle et des enjeux RH, ou encore instauration d'un comité technique associant partenaires institutionnels et représentants des employeurs.

7.3.2 Un renouvellement et une féminisation à encourager

Un autre enjeu majeur réside dans le renouvellement des instances dirigeantes. De nombreux groupements d'employeurs font état d'un manque de candidatures au sein du CA, d'une usure des bénévoles ou d'une faible représentation féminine. Certains rappellent que « les élus sont souvent déjà engagés dans d'autres structures », limitant leur disponibilité pour s'investir pleinement.

Les structures identifient donc la nécessité de diversifier les profils, d'ouvrir le conseil d'administration à de nouveaux membres (notamment jeunes dirigeants, femmes, experts extérieurs), et de favoriser la rotation des mandats pour maintenir une dynamique collective. **L'enjeu n'est pas seulement quantitatif : il s'agit aussi de renforcer la collégialité et de faire vivre une gouvernance réellement partagée.**

7.3.3 Une gouvernance plus collaborative et structurée

Plusieurs groupements d'employeurs expriment la volonté d'évoluer vers des modes de gouvernance plus collaboratifs, transversaux et structurés, fondés sur une vision collective et stratégique associant étroitement les adhérents, les élus bénévoles et les équipes salariées. Cette évolution suppose, pour certains, de dépasser un fonctionnement centré principalement sur le bureau, afin de renforcer l'implication du conseil d'administration dans le pilotage stratégique et le suivi des orientations.

Dans cette perspective, certains groupements d'employeurs envisagent d'étoffer leur gouvernance interne par la création de commissions de travail thématiques (emploi, formation, communication, finances, développement), permettant d'associer plus largement les administrateurs, les structures adhérentes et, le cas échéant, les salariés, autour de sujets structurants pour le projet associatif.

Par ailleurs, deux dynamiques distinctes apparaissent concernant l'association des salariés aux instances de gouvernance et de dialogue interne. D'une part, certains groupements d'employeurs sont concernés, ou le seront à court terme, par la mise en place d'un Comité Social et Économique (CSE), conformément aux obligations légales liées au seuil d'effectifs. La création du CSE relève alors d'un cadre réglementaire formalisé, visant à structurer le dialogue social et la représentation des salariés.

D'autre part, indépendamment de ces obligations légales, plusieurs groupements d'employeurs réfléchissent à la mise en place de comités techniques ou instances de concertation internes, à caractère non réglementaire, associant salariés, représentants des adhérents et équipes de direction. Ces espaces visent avant tout à favoriser le partage d'informations, la co-construction des orientations opérationnelles et l'amélioration du fonctionnement interne, sans se substituer aux instances représentatives du personnel.

L'ensemble de ces démarches traduit une volonté partagée de mieux articuler gouvernance bénévole et gestion opérationnelle, de renforcer la qualité du pilotage stratégique et de professionnaliser les modes de fonctionnement, tout en préservant l'identité associative et la logique de mutualisation qui fondent le modèle des groupements d'employeurs.

« Il faudrait davantage impliquer les administrateurs dans les décisions stratégiques et renforcer les temps d'échanges au sein du conseil d'administration. »

« La gouvernance gagnerait à être plus structurée, avec une vision pluriannuelle et des outils de pilotage partagés. »

7.3.4 Le défi de la communication et de la cohésion interne

De nombreux répondants soulignent également l'importance de renforcer la communication interne entre le groupement d'employeurs, ses adhérents et ses partenaires. L'amélioration de la transparence, de la circulation de l'information et de la valorisation des réussites communes apparaît comme un levier essentiel pour recréer un sentiment d'appartenance. Plusieurs structures projettent de développer des newsletters internes, des réunions d'échanges régulières ou des événements conviviaux favorisant la cohésion entre adhérents, salariés permanents et élus bénévoles.

Cette meilleure communication vise à réaffirmer la dimension collective du projet de groupements d'employeurs et à éviter une gouvernance perçue comme distante ou technocratique.

7.3.5 Vers une gouvernance plus ouverte et stratégique

Enfin, quelques témoignages mettent en avant le besoin de faire évoluer la gouvernance vers un pilotage plus stratégique et prospectif, à la fois ouvert sur l'environnement institutionnel et aligné sur les enjeux territoriaux. Les suggestions portent sur la création d'instances ad hoc avec les partenaires institutionnels, l'intégration d'experts extérieurs au sein du CA, ou encore la formalisation d'une vision partagée à moyen terme. Ces orientations traduisent une maturité accrue : les groupements d'employeurs ne cherchent plus seulement à « faire tourner la machine », mais à piloter collectivement un projet d'avenir.

« Il serait utile d'avoir une instance de réflexion régulière regroupant adhérents, administrateurs et partenaires pour partager les enjeux du territoire. »

« Notre enjeu ? une gouvernance partagée et une vision stratégique qui puissent être collective, incluant adhérents, élus, et salariés. »

7.4 Vers un modèle de gouvernance apprenante

Dans leur ensemble, les groupements d'employeurs du champ sport-animation se situent à un stade de maturité organisationnelle avancé, mais contrasté selon les contextes. Leur gouvernance repose sur un équilibre entre pilotage professionnel et engagement bénévole, entre efficacité opérationnelle et ancrage territorial. Cette dynamique traduit une évolution vers un modèle de gouvernance apprenante, où l'échange, l'évaluation et la co-construction deviennent les principaux leviers de progrès collectif. **En combinant outils de gestion modernes, ancrage démocratique et services à forte valeur ajoutée, les groupements d'employeurs confirment leur rôle de chevilles ouvrières du développement de l'emploi sportif et socio-éducatif, au service d'une économie sociale, coopérative et durable.**



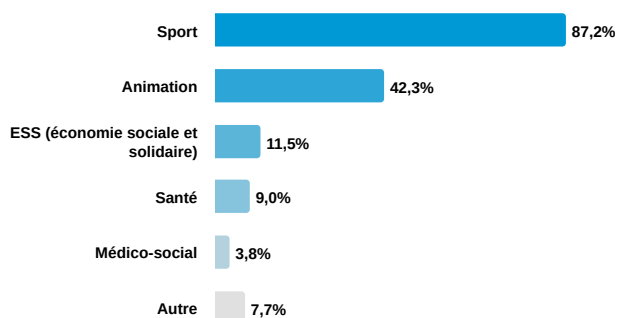
LA DYNAMIQUE ÉCONOMIQUE, L'ÉQUILIBRE FINANCIER ET LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT



8.1 Des dynamiques d'activité globalement positives, mais fragiles

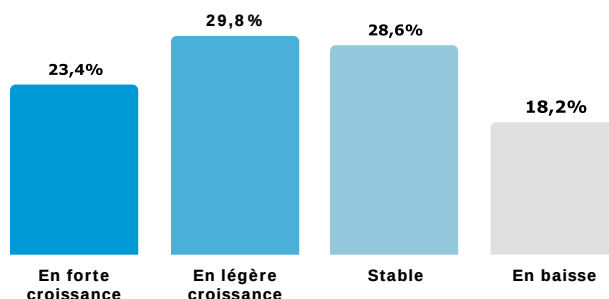
Le secteur du sport demeure le moteur principal de l'activité des groupements d'employeurs, cité par **87 %** des répondants comme le domaine le plus dynamique, devant l'animation (**42 %**) et, plus marginalement, l'économie sociale et solidaire (**12 %**), la santé (**9 %**) et le médico-social (**4 %**).

Quels secteurs d'activités sont les plus dynamiques au sein de votre GE ?



Ces résultats confirment la spécialisation historique des groupements d'employeurs dans le champ sportif, tout en mettant en évidence une diversification progressive vers d'autres secteurs de l'intervention sociale et éducative.

Comment l'activité de votre GE a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ?



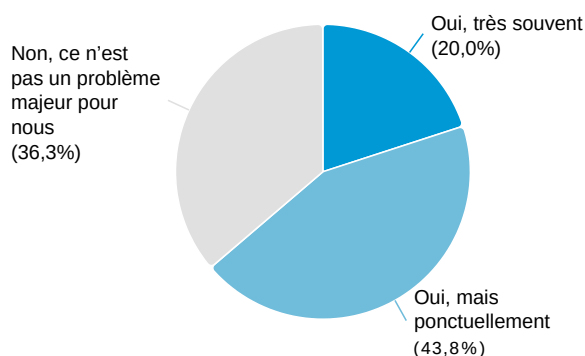
Sur le plan conjoncturel, l'activité est jugée en croissance par une majorité de structures : 23 % déclarent une forte croissance et 30 % une croissance légère, tandis que 29 % estiment leur activité stable. Seuls 18 % signalent une baisse d'activité. Dans un contexte pourtant

marqué par des incertitudes économiques, une tension sur les financements et des évolutions rapides des besoins des structures employeuses, ces résultats traduisent une dynamique globalement favorable. Ils témoignent de la capacité des groupements d'employeurs à s'adapter, à consolider leurs activités et, pour une grande partie d'entre eux, à engager des stratégies de développement et d'innovation afin de maintenir leurs missions et de continuer à répondre aux enjeux de sécurisation de l'emploi et de professionnalisation des parcours.

8.2 Un marché de l'emploi sous tension : des difficultés de recrutement persistantes

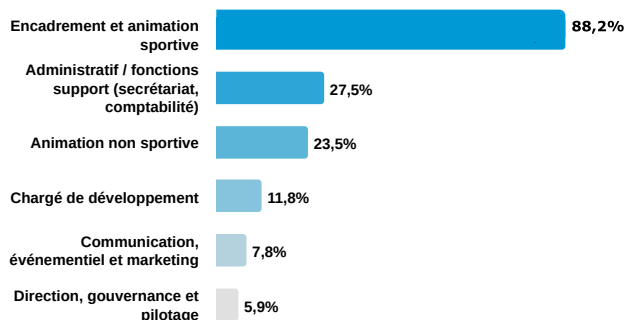
Les difficultés de recrutement demeurent un enjeu structurel pour les groupements d'employeurs : 64 % déclarent y être confrontés au moins ponctuellement, dont 20 % très souvent.

Avez-vous des difficultés à recruter des salariés pour les mises à disposition ?



Les tensions concernent principalement les postes d'encadrement et d'animation sportive (88 %), suivis des fonctions administratives et supports (27 %) et de l'animation non sportive (24 %).

Si oui, sur quelles activités :



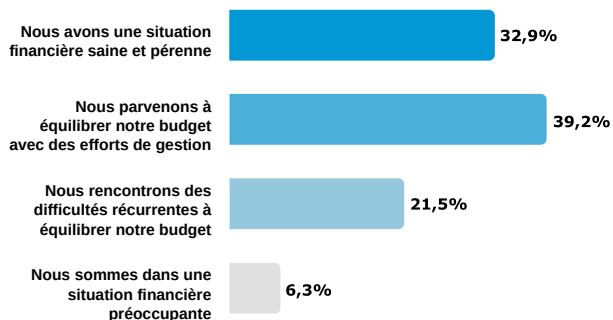
Les difficultés se concentrent sur les contrats à temps partiel (68 %) et, dans une moindre mesure, sur les temps pleins (48 %) ou les contrats en alternance (25 %). Ce constat souligne le désajustement entre l'offre d'emploi mutualisé et les attentes des candidats, notamment en matière de volume horaire et de stabilité. Les groupements d'employeurs apparaissent néanmoins comme un levier de sécurisation et de formation, en contribuant à structurer l'emploi local malgré un contexte de tension sur les métiers de l'animation et du sport.

8.3 Un équilibre économique contraint mais globalement stabilisé, dépendant du volume d'activité

Les groupements d'employeurs décrivent une situation financière globalement maîtrisée, même si cette stabilité repose souvent sur un pilotage attentif et des efforts de gestion constants. Ainsi, **72 % des structures déclarent une situation globalement saine**, dont 33 % estiment disposer d'un équilibre financier solide et pérenne, tandis que 39 % indiquent parvenir à équilibrer leur budget au prix d'ajustements et d'efforts de gestion réguliers. Ces résultats traduisent une forme de consolidation progressive du modèle économique des groupements d'employeurs, capables de sécuriser leur fonctionnement malgré un environnement marqué par des tensions budgétaires et des incertitudes.

Pour autant, cette dynamique positive ne doit pas occulter les fragilités qui subsistent : 22 % des groupements déclarent rencontrer des difficultés récurrentes à équilibrer leur budget, et 6 % se trouvent dans une situation financière préoccupante.

Comment jugez-vous l'équilibre financier actuel de votre GE ?



L'analyse révèle que le chiffre d'affaires optimal permettant d'atteindre l'équilibre économique s'établit en moyenne autour de 894 000 €, un niveau très proche du budget annuel moyen observé chez les groupements d'employeurs (environ 833 000 €). Cette proximité indique que de nombreuses structures opèrent au seuil même de leur rentabilité, sans marge significative pour absorber des variations d'activité, renforcer leurs équipes permanentes ou investir dans des fonctions nouvelles.

Ce constat est d'autant plus structurant que les groupements d'employeurs reposent sur un modèle économique principalement fondé sur l'activité, dans lequel la part médiane des mises à disposition et des prestations atteint 75 % du chiffre d'affaires. Cette proportion confirme la centralité de l'activité économique directe dans leur équilibre global. Autrement dit, la capacité d'un groupement d'employeurs à atteindre ou dépasser sa taille critique — et donc à stabiliser durablement son équilibre économique — dépend avant tout de son volume d'heures mises à disposition et de la fidélité de ses adhérents.

Dans ce contexte, la stabilité financière des groupements d'employeurs repose sur

un équilibre délicat : un volume d'activité suffisant pour couvrir une masse salariale dominante, une capacité d'ajustement limitée en raison de coûts fixes incompressibles, et une exposition forte aux fluctuations territoriales (adhérents fragiles, tensions de recrutement, saisonnalité). Ces éléments confirment que la question de la taille critique constitue l'un des déterminants majeurs de la pérennité économique du modèle.

Sur le plan de la structure de coûts, les groupements d'employeurs identifient **un taux plancher de frais de gestion à 13,5 %, en dessous duquel leur modèle devient difficilement viable**. Ce ratio correspond aux charges fixes incompressibles : gestion administrative et salariale, coordination, pilotage, accompagnement RH et formation. Il traduit une structure de coût tendue mais nécessaire au maintien d'une qualité de service et d'un suivi individualisé des mises à disposition.

Enfin, 55 % des groupements d'employeurs ont mis en place un fonds de sécurisation, destiné à anticiper les défaillances d'adhérents ou les baisses d'activité. Cette pratique illustre la professionnalisation croissante de la gestion du risque dans le secteur : les groupements d'employeurs cherchent à s'affranchir de la dépendance exclusive aux subventions, en construisant des mécanismes internes de résilience financière.

Ces données montrent que, si les groupements d'employeurs du champ sport-animation restent structurellement dépendants d'un effet de taille critique, ils tendent néanmoins à renforcer progressivement la solidité et la stabilité de leur modèle économique. La consolidation de leur équilibre passera par une augmentation progressive du volume d'activité, une diversification des recettes (subventions, prestations, partenariats privés), et une rationalisation continue des coûts de fonctionnement.

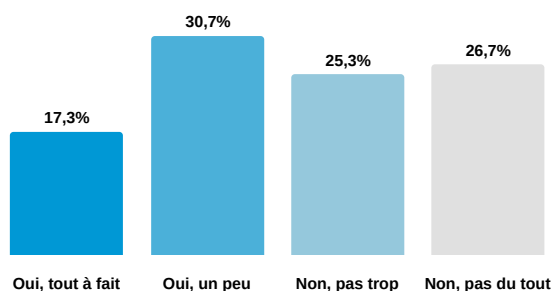
8.4 Des efforts de diversification et de consolidation financière

Cette analyse repose sur les réponses des groupements d'employeurs ayant renseigné la structure de leurs ressources financières. Elle ne prétend pas décrire un modèle unique, mais met en évidence la diversité des stratégies économiques adoptées par les groupements d'employeurs du champ sport-animation.

Il existe une dispersion importante des situations entre les groupements d'employeurs. Si l'activité économique demeure largement dominante, avec en moyenne **76 % des ressources issues des mises à disposition et des prestations**, les stratégies financières ne sont pas homogènes. Près de la moitié des groupements d'employeurs déclarent ainsi avoir engagé une démarche de diversification de leurs sources de financement, dont 17 % de manière affirmée et 31 % de manière plus progressive. À l'inverse, 52 % des structures restent fortement dépendantes des cotisations et des mises à disposition, traduisant un modèle économique encore très concentré sur l'activité.

Ces résultats confirment que la diversification n'est pas un chemin emprunté par l'ensemble des groupements d'employeurs. Elle apparaît davantage comme une stratégie ciblée, mobilisée par certaines structures en fonction de leur maturité, de leur taille ou de leur contexte territorial, plutôt que comme une norme généralisée à l'échelle du secteur.

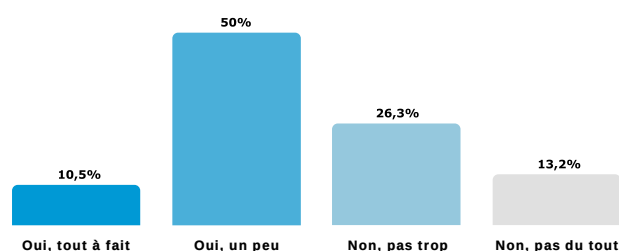
Votre GE a-t-il diversifié ses sources de financement au-delà des cotisations et des mises à disposition (subventions, partenariats, etc.) ?



Parmi les sources de financement complémentaires mobilisées par les groupements d'employeurs « inscrits dans cette démarche de diversification des ressources », les financements publics occupent une place prépondérante, mais recouvrent des réalités distinctes. Ils comprennent à la fois des subventions de fonctionnement et de projets, contribuant à la structuration des groupements, et surtout des aides liées à l'emploi, tels que les dispositifs de soutien à l'apprentissage ou les financements dédiés à l'emploi sportif. Concernant plus spécifiquement les subventions de projets et de fonctionnement, les partenaires publics les plus fréquemment cités par les groupements d'employeurs sont l'État, les Conseils Régionaux et Départementaux, ainsi que les communes ou intercommunalités. Cette diversité d'intervenants publics traduit un ancrage territorial multi-niveaux du modèle des groupements d'employeurs, dans lequel les collectivités jouent un rôle d'appui à la structuration, en complément des financements principalement orientés vers l'emploi.

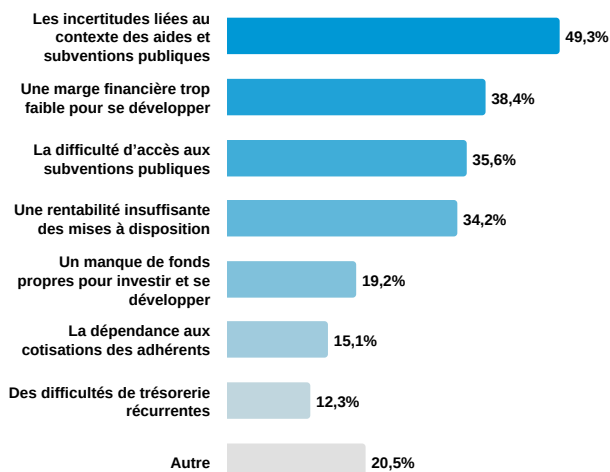
Dans ce contexte de tensions structurelles sur les équilibres économiques, et alors, que, nous l'avons vu, la grande majorité d'entre eux déclarent une relative stabilité financière, **49 % des groupements d'employeurs jugent que leur situation financière s'est dégradée au cours des derniers mois**, principalement en raison de l'inflation salariale, de la hausse des charges et de la volatilité des subventions publiques. La moitié (50 %) se déclarent inquiets pour leur situation financière dans les mois à venir, dont 11 % très inquiets, tandis qu'un quart (26 %) restent confiants.

Êtes-vous inquiet pour la situation financière de votre GE dans les mois à venir ?



Les principales difficultés identifiées concernent les incertitudes liées aux aides publiques (46 %), une marge financière trop faible (38 %), les difficultés d'accès aux subventions (36 %) et une rentabilité insuffisante des mises à disposition (34 %).

Quelle est la principale difficulté financière rencontrée par votre GE ?



8.5 Zoom sur le modèle économique des groupements d'employeurs PSL

Cette partie propose une lecture transversale des modèles économiques, des pratiques de gestion et des équilibres financiers des groupements d'employeurs PSL. Elle s'appuie à la fois sur les échanges d'un focus group et sur l'analyse comptable des comptes de résultats sur 3 années (2022, 2023, 2024) d'un panel de groupements d'employeurs⁵.

8.5.1 Des modèles économiques fondés sur la masse salariale, soumis à une pression croissante

Les groupements d'employeurs PSL partagent un socle économique commun : leur modèle repose d'abord sur la masse salariale chargée, à laquelle viennent s'ajouter des frais de gestion qui doivent financer l'ensemble des fonctions support

(gestion administrative et sociale, paie, coordination, développement, relation adhérents, etc.).

Autour de ce principe commun se déploient des pratiques de gestion qui traduisent avant tout une capacité d'adaptation aux réalités économiques du secteur sport-loisirs et, plus spécifiquement, du monde associatif. Les frais de gestion appliqués par les groupements d'employeurs ne visent pas à dégager des marges élevées, mais à couvrir des fonctions support indispensables au fonctionnement du modèle, dans un contexte de forte intensité de main-d'œuvre et de ressources souvent contraintes.

Ces frais de gestion sont généralement conçus de manière à rester compatibles avec les équilibres économiques des structures adhérentes, en particulier associatives, ce qui n'est pas une mince affaire. Plusieurs groupements d'employeurs ont ainsi développé des modalités de tarification adaptées au volume d'activité ou aux types de contrats, avec une attention particulière portée aux emplois aidés, à l'alternance ou aux contrats à plus faible quotité de travail. L'objectif partagé est de ne pas rendre le recours au groupement d'employeurs dissuasif, tout en garantissant la soutenabilité du modèle.

Dans cette logique, les pratiques tarifaires reposent moins sur des modèles figés que sur des ajustements, tenant compte de la masse salariale mobilisée, du nombre d'ETP, de la durée des contrats ou encore de la stabilité des mises à disposition. Ces ajustements s'inscrivent dans une relation de partenariat avec les adhérents, fondée sur la recherche d'un équilibre entre accessibilité économique et couverture effective des coûts de gestion.

Tenir cette ligne de crête s'apparente à un exercice complexe, dans lequel les groupements d'employeurs doivent arbitrer

⁵ GEIQ Sport 44, GEIQ Poitou-Charentes, GE PSL Guyane, GE PSL Francilien, GE PSL Franche-Comté, GE PSLA (Alsace).

en permanence entre couverture des coûts, acceptabilité tarifaire et sécurisation des parcours professionnels. La recherche de cet équilibre s'inscrit dans un cadre contraint et impose une capacité constante d'adaptation et d'arbitrage, dans un environnement économique et territorial en évolution permanente.

8.5.2 Une performance appréciée au croisement de l'équilibre économique, de la qualité et de la dynamique

La performance des groupements d'employeurs PSL ne se réduit pas au seul résultat comptable, même si celui-ci demeure un indicateur central. Les responsables de groupements articulent en pratique plusieurs dimensions.

La première est bien sûr économique : l'équilibre ou le déséquilibre du compte de résultat, le taux de couverture des charges fixes, la stabilisation ou la progression du volume d'heures et du nombre d'ETP constituent des repères structurants. De nombreux groupements d'employeurs suivent de près l'évolution de la masse salariale, qui devient de fait l'un des principaux baromètres de la vitalité de la structure.

Mais cette lecture strictement financière est complétée par des critères plus qualitatifs. Les taux de turnover, la part de CDI ou de contrats stabilisés, le niveau de satisfaction des adhérents et des salariés, la qualité de la relation de proximité (appels, visites, temps d'échange) sont autant d'éléments qui permettent d'apprécier la « santé » du modèle au-delà des chiffres. Dans plusieurs groupements, l'attention portée au lien, à la reconnaissance symbolique, à la disponibilité des permanents est clairement considérée comme un investissement au service de la fidélisation.

S'y ajoutent des indicateurs dits « dynamiques » qui permettent de lire la

trajectoire : diversification des métiers, élargissement des publics, évolution des structures adhérentes (en nombre, en typologie, en taille), capacité à ouvrir de nouvelles activités ou à répondre à des besoins émergents. Un groupement d'employeurs n'est pas seulement jugé sur sa capacité à boucler son budget, mais aussi sur sa faculté à accompagner les transformations de son territoire.

Dans ce cadre, la question de la réaffectation des marges, lorsqu'elles existent, est stratégique.



Elles sont d'abord utilisées pour sécuriser et fidéliser les salariés (conditions d'emploi, avantages, formation, accompagnement) puis, quand cela est possible, pour renforcer les équipes permanentes ou financer des projets de développement (nouvelles offres,

outils de gestion, accompagnement renforcé des adhérents). **La marge n'est donc pas un objectif en soi ; elle est plutôt vue comme un levier pour consolider la mission et l'impact du groupement d'employeurs.**

8.5.3 Des freins récurrents qui fragilisent la soutenabilité des modèles

Malgré cette capacité de pilotage, les GE PSL restent exposés à un ensemble de contraintes qui fragilisent la soutenabilité de leurs modèles économiques.

01

Concurrence multiforme (auto-entrepreneurs, autres GE, intérim, insertion).

02

Fragilité financière des adhérents (impayés, faillites).

03

Difficultés de recrutement (profils rares, faible attractivité durable).

04

Complexité administrative (aides à l'emploi, conventions, déclaratifs).

La première tient à la concurrence, qui est à la fois multiforme et croissante. Les auto-entrepreneurs constituent désormais un recours courant pour certaines structures, au risque de déstabiliser des équilibres associatifs déjà fragiles. D'autres groupements, plus spécialisés ou disciplinaires, viennent parfois capter des profils très recherchés, en particulier dans le champ sportif. Les agences d'intérim et les structures d'insertion, dotées de moyens et de réseaux importants, se positionnent également sur des segments proches. Enfin, certains dispositifs publics – emplois aidés ou aides à l'emploi dans le secteur sportif – permettent aux structures de recruter directement, en dehors du groupement d'employeurs, ce qui peut contourner la logique de mutualisation.

La deuxième contrainte est liée à la fragilité économique de nombreux adhérents. Le risque d'impayés, voire de défaillances, est réel, y compris pour de grosses associations. Lorsqu'une structure importante dépose le bilan, ce sont parfois plusieurs salariés du groupement d'employeurs qui se retrouvent immédiatement en situation délicate. Le groupement d'employeurs porte alors un risque financier qui n'est pas toujours compensé, ni anticipé.

À cela s'ajoute une tension persistante sur le recrutement. Certains profils (comme les maîtres-nageurs, ou des disciplines spécifiques) restent difficiles à trouver, et les métiers proposés, bien qu'attrayants en apparence, peuvent s'avérer éprouvants sur la durée. Horaires atypiques, multi-sites, déplacements, saisonnalité : les conditions d'emploi peuvent limiter la capacité à retenir les salariés dans le temps.

Enfin, la complexité administrative et juridique pèse lourdement sur les organisations. La technicité des dispositifs d'aide, la multiplicité des conventions collectives, les obligations déclaratives, les délais de subvention et les exigences des financeurs rendent la gestion exigeante, parfois difficile à expliquer à des adhérents peu familiers de ces enjeux. Cette complexité, quand elle n'est pas accompagnée, peut alimenter des incompréhensions et freiner l'adhésion au modèle.

8.5.4 Organisation interne et gouvernance : entre outil de gestion et projet politique

Du point de vue de l'organisation interne et de la gouvernance, le paysage des groupements d'employeurs PSL est très contrasté. Dans certains cas, le groupement a réussi à se doter de véritables instances de pilotage stratégique : commissions finances, groupes de travail sur le développement, temps de réflexion collectifs avec les administrateurs et parfois les adhérents. La gouvernance y est vivante ; elle permet de discuter des tarifs, des

orientations, des priorités d'investissement, voire d'anticiper les évolutions du secteur.

Dans d'autres contextes, le groupement d'employeurs reste essentiellement pensé comme un outil de gestion au service de la structure historique PSL. La priorité est alors donnée aux urgences du quotidien, et la réflexion stratégique demeure concentrée entre quelques personnes (direction, encadrement). Le projet du groupement d'employeurs, en tant que tel, est peu explicité : il est plus souvent décrit comme une « offre de service » que comme un acteur collectif porteur d'une vision territoriale de l'emploi sportif et socio-éducatif.

Cette diversité de situations pose une question plus large : celle des articulations juridiques et organisationnelles entre les différentes entités du réseau. L'hypothèse d'un regroupement sous une même entité juridique, évoquée par certains, renvoie à des enjeux de simplification de gestion, de mutualisation de risques et de lisibilité vis-à-vis des partenaires, mais aussi à des questions d'identité, de gouvernance locale et de proximité avec les territoires.

8.5.5 Des équilibres financiers globalement maîtrisés, mais avec peu de marges de manœuvre

L'analyse consolidée de la situation financière des groupements d'employeurs PSL confirme un ensemble de trajectoires différenciées mais **un socle globalement robuste, caractérisé par une solvabilité satisfaisante et une gestion prudente des risques. Les structures du réseau présentent en effet un niveau d'autonomie financière supérieur aux standards du secteur associatif** : la proportion de fonds propres dans le total du bilan se situe dans une fourchette généralement comprise entre 30 % et 50 %, traduisant une capacité structurelle à absorber les chocs et à lisser les fluctuations d'activité. L'endettement bancaire demeure marginal,

tandis que l'essentiel du passif est constitué de dettes d'exploitation (sociales, fiscales, fournisseurs), confirmant la faible exposition du réseau au risque financier de long terme.

Sur le volet de la trésorerie, les trajectoires apparaissent plus hétérogènes. Certains groupements d'employeurs disposent d'un fonds de roulement excédentaire et de liquidités significatives, qui assurent une autonomie de court terme confortable et une capacité à absorber les décalages de financement, notamment liés aux subventions. À l'inverse, d'autres structures enregistrent une érosion progressive de leur trésorerie, sous l'effet combiné d'une activité insuffisamment dynamique et de charges fixes difficilement compressibles. Cette fragilité se traduit par une tension plus marquée sur le besoin en fonds de roulement, souvent amplifiée par le poids des créances. Celles-ci représentent fréquemment entre 40 % et 60 % du total du bilan : un niveau élevé mais structurel dans un modèle dépendant de financements publics différés. Ce volume de créances ne témoigne pas d'un risque client accru, mais d'un cycle de financement décalé lié au rythme d'encaissement des aides à l'emploi et des subventions, avec toutefois des progrès notables en matière de recouvrement dans plusieurs groupements d'employeurs.

Du point de vue de l'exploitation, les groupements d'employeurs PSL évoluent dans une équation économique caractéristique des structures à forte intensité de main-d'œuvre. **La masse salariale représente en moyenne entre 75 % et 85 % des produits**, ce qui laisse des marges opérationnelles réduites et une faible capacité d'autofinancement. Les produits d'exploitation reposent à 70–80 % sur la mise à disposition de personnel, complétés par des subventions qui tendent, dans plusieurs cas, à se stabiliser ou à diminuer. Cette configuration rend l'atteinte d'un seuil d'activité critique indispensable pour absorber les coûts fixes (encadrement, gestion administrative,

paie, développement). Les groupements d'employeurs de petite taille, ou opérant sur des périmètres territoriaux restreints, sont de ce fait plus exposés aux variations conjoncturelles et aux aléas d'adhésion.

Pour assurer leur soutenabilité économique, les structures renforcent progressivement leurs leviers de diversification. Cela passe par l'évolution du mix produits (prestations nouvelles, missions d'accompagnement, fonctions support), la sécurisation de financements publics pluriannuels lorsque cela est possible, mais aussi l'ouverture à des segments connexes de l'économie sociale et solidaire. Cette diversification permet de réduire la dépendance à quelques lignes de produits ou à quelques adhérents stratégiques, et de lisser les variations annuelles de mise à disposition.

Pour conclure, il apparaît bien que si les marges restent étroites, les groupements d'employeurs PSL démontrent une résilience collective fondée sur une solvabilité solide, une gestion maîtrisée de l'endettement, et une capacité croissante à ajuster leurs charges à l'évolution de l'activité. Les tensions observées sur la trésorerie et sur le besoin en fonds de roulement n'invalident pas cette dynamique, mais rappellent la nécessité de consolider les leviers de sécurisation financière et de diversification pour stabiliser durablement le modèle économique.

8.5.6 Pistes de développement : vers un modèle élargi de « tiers employeur - employeur-conseil - acteur de territoire »

Les échanges du focus group comme la lecture des comptes convergent vers plusieurs perspectives d'évolution pour les groupements d'employeurs PSL.



La première tient à une mutualisation accrue et à la diversification des champs d'activité. Les groupements d'employeurs ont déjà amorcé des passerelles entre sport et animation ; ils peuvent aller plus loin en s'ouvrant davantage à d'autres secteurs de l'ESS : environnement, insertion, défense des droits, culture, voire certaines activités marchandes compatibles avec leur projet. Cette diversification vise autant à sécuriser l'activité qu'à mieux répondre à la réalité des besoins locaux, souvent hybrides.

La seconde piste consiste à dépasser une approche centrée exclusivement sur la mise à disposition de personnel pour développer une offre de services plus large. Beaucoup de groupements d'employeurs agissent

de fait comme de véritables employeurs-conseils, qu'il s'agisse d'accompagner les adhérents dans leurs choix RH, de soutenir le montage de projets, de faciliter l'accès aux financements ou de contribuer à la structuration administrative et financière des associations. Les temps de visite, les appels téléphoniques, les bilans, les rendez-vous réguliers sont autant de supports d'une relation de service qui va bien au-delà de la simple facturation d'heures.

Une troisième dimension, déjà à l'œuvre mais à renforcer, est celle de la coopération territoriale. Les groupements d'employeurs sont d'autant plus solides qu'ils sont identifiés et reconnus par les collectivités, les services de l'État, les opérateurs de l'emploi et de la formation, et les réseaux associatifs. Leur participation à des dispositifs structurants, leur intégration dans des comités de pilotage territoriaux, leur contribution à la réflexion sur l'emploi dans le sport et l'animation renforcent leur légitimité et leur ouvrent des opportunités de financement et de partenariat.

Au croisement de ces trois axes, se dessine un modèle élargi de « tiers employeur – employeur-conseil – acteur de territoire » : une structure qui sécurise l'emploi, accompagne les parcours, conseille les employeurs et contribue à la structuration d'écosystèmes locaux plus résilients.

8.5.7 Un modèle souple mais fragile, à conforter par la coopération et l'innovation

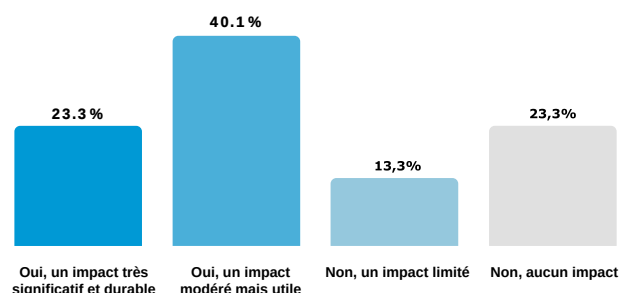
En définitive, les groupements d'employeurs apparaissent comme des dispositifs particulièrement souples, capables d'absorber des aléas, de s'adapter aux contextes locaux et de soutenir des employeurs associatifs souvent fragiles. Cette souplesse constitue leur principal atout, mais aussi leur fragilité : ils évoluent sur une ligne de crête, avec des marges financières faibles, une dépendance à la santé économique de leurs adhérents, une exposition à la concurrence et aux inflexions des politiques publiques.

Pour sécuriser leur trajectoire, plusieurs leviers se dégagent : renforcer les coopérations internes et externes, mutualiser davantage les ressources, diversifier les activités et les financements, consolider la gouvernance et l'implication des adhérents, investir dans l'accompagnement des salariés et des structures. À ces conditions, les GE PSL peuvent consolider leur rôle d'acteurs de l'emploi sportif et socio-éducatif, pleinement insérés dans les dynamiques de développement territorial et de transition du secteur associatif.

8.6 L'AMI GE : un levier de développement reconnu

L'Appel à Manifestation d'Intérêt pour la promotion des groupements d'employeurs (AMI GE), lancé en 2022 par la DGEFP, a joué un rôle significatif dans le renforcement du réseau. 37 % des groupements d'employeurs y ont répondu et 85 % de ces derniers ont été lauréats. L'impact est jugé positif par une large majorité : 63 % estiment que l'AMI GE a eu un effet modéré ou significatif, dont 23 % un impact très durable.

Selon vous, l'AMI GE a-t-il eu un impact positif sur le développement de votre GE ?



Les principaux bénéfices identifiés, par ordre d'importance, concernent l'accès à des financements supplémentaires, l'amélioration de la gestion et de l'organisation, le renforcement des partenariats, le développement de nouveaux services, l'augmentation du nombre d'adhérents et

de mises à disposition et le lancement de nouveaux projets.

Ces retombées confirment l'effet structurant du dispositif, tant sur la capacité d'ingénierie que sur la visibilité institutionnelle des groupements d'employeurs. Elles soulignent aussi la nécessité de prolonger et d'amplifier ces dispositifs d'appui, afin de consolider un modèle encore fragile mais porteur de fortes externalités.

d'amorce, facilitant la prise de risque maîtrisée et l'adaptation aux mutations de l'emploi sportif et socio-éducatif.

En soutenant l'innovation organisationnelle, économique et sociale, les financements publics contribuent à renforcer la capacité des groupements d'employeurs à anticiper les évolutions du secteur, à consolider leur modèle et à affirmer leur rôle d'acteur d'intérêt général au service du développement territorial.

8.7 Une soutenabilité encore sous tension

Malgré leur ancrage territorial fort et leur utilité sociale reconnue, les groupements d'employeurs du champ sport-animation demeurent exposés à un environnement économique incertain. Leur résilience repose sur leur capacité à mutualiser les emplois, à adapter leur modèle économique à des contextes d'activité hétérogènes et à maintenir un équilibre financier souvent fragile. Si leur trajectoire récente traduit une maturité croissante des organisations, elle met également en lumière des marges de manœuvre financières limitées, des besoins d'accompagnement persistants et une forte dépendance à la stabilité et à la lisibilité des soutiens publics, qui constituent un enjeu central de leur pérennité.

Dans ce contexte, les soutiens publics apparaissent non seulement comme un facteur de sécurisation, mais également comme un levier déterminant d'innovation et de développement. Les financements publics, en particulier lorsqu'ils s'inscrivent dans des cadres pluriannuels ou prennent la forme d'appels à projets, permettent aux groupements d'employeurs d'expérimenter de nouvelles formes de mutualisation, de renforcer leur gouvernance, de structurer des prestations de service et de développer des parcours emploi-formation innovants, notamment au bénéfice de publics éloignés de l'emploi. Ces ressources jouent ainsi un rôle

ZOOM - ANALYSE ÉCONOMÉTRIQUE

DES DÉTERMINANTS DE LA SANTÉ FINANCIÈRE

DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Afin d'identifier les facteurs susceptibles d'expliquer la solidité économique des groupements d'employeurs, une analyse économétrique a été réalisée à partir des données issues de l'enquête nationale. L'objectif est d'examiner dans quelle mesure certaines caractéristiques organisationnelles, économiques ou territoriales des groupements d'employeurs sont associées à une situation financière plus ou moins favorable. Pour mener cette analyse, un indice synthétique de santé financière a été construit en combinant l'appréciation déclarée de l'équilibre financier actuel du groupement d'employeurs et le niveau d'inquiétude exprimé quant à sa situation financière future.

1 Spécification du modèle

La variable de santé financière a été codée sur une échelle ordinale allant d'une situation financière saine à une situation financière préoccupante. L'analyse repose sur un modèle de régression logistique ordinaire (ordered logit). De manière simplifiée, la relation estimée peut être représentée par l'équation suivante : Santé financière = α + β_1 Taille + β_2 Structuration + β_3 CDI + β_4 Ancienneté + β_5 Ancrage + β_6 Innovation + ε .

Certaines dimensions importantes du fonctionnement des groupements d'employeurs ne pouvant être observées directement dans la base de données, l'analyse mobilise des variables proxy, c'est-à-dire des indicateurs empiriques utilisés pour approcher une caractéristique plus complexe. Par exemple, la part de salariés en CDI est utilisée comme proxy de la stabilisation de l'emploi, le nombre d'ETP permanents comme proxy du niveau de structuration organisationnelle, ou encore le développement de services spécifiques comme proxy de la capacité d'innovation organisationnelle. De la même manière, un indice d'ancrage territorial a été construit à partir de plusieurs indicateurs relatifs aux coopérations locales, à la participation aux instances territoriales et au rôle du GE comme acteur de l'emploi sur son territoire.

2 Résultats de la régression

Variable explicative	Coefficient	p-value
Part de salariés en CDI	-0.138 ***	0.0009
Taille économique (log budget)	-3.286 ***	0.003
Taille économique (log budget)	2.248 **	0.034
Ancienneté des salariés	-0.059	0.116
ETP permanents	0.140	0.367
Innovation (services spécifiques)	-1.173	0.453

Notes : *** p < 0,01 ; ** p < 0,05 ; * p < 0,10. Dans un modèle logit ordinal, un coefficient négatif signifie que la variable réduit la probabilité d'être dans les catégories correspondant aux situations financières les plus fragiles.

3 Interprétation des résultats

Les résultats de l'analyse économétrique mettent en évidence trois facteurs structurants associés à la solidité financière des groupements d'employeurs. Le premier concerne la stabilisation des parcours professionnels, appréhendée à travers deux indicateurs complémentaires : la part de salariés en CDI et l'ancienneté moyenne des salariés. Les groupements d'employeurs qui parviennent à stabiliser l'emploi et à fidéliser leurs équipes présentent une probabilité plus élevée d'être dans une situation financière saine. Cette stabilisation renvoie également à des dimensions plus qualitatives du fonctionnement des structures, telles que la qualité de vie au travail, la continuité des équipes et la qualité du climat organisationnel.

Le second facteur renvoie à la taille économique et au niveau de structuration des organisations. Les groupements d'employeurs disposant d'un budget plus important apparaissent globalement plus robustes sur le plan financier. Cette relation suggère l'existence d'un effet de taille critique : les structures les plus développées disposent généralement d'une capacité plus importante de mutualisation des emplois, d'absorption des fluctuations d'activité et de diversification de leurs ressources. Cette taille économique s'accompagne également d'un niveau de structuration organisationnelle plus élevé, permettant de renforcer l'ingénierie RH, l'outillage de gestion et la capacité de pilotage des structures. Les groupements d'employeurs les plus structurés sont ainsi généralement mieux armés pour répondre aux besoins des employeurs adhérents, sécuriser les parcours professionnels et assurer une plus grande réactivité dans la gestion de l'emploi partagé. Enfin, l'analyse souligne l'importance de l'ancrage territorial des groupements d'employeurs. Les structures fortement insérées dans leur écosystème local — à travers les coopérations partenariales, la participation aux instances territoriales ou leur rôle d'acteur de l'emploi — semblent bénéficier d'un meilleur accès aux réseaux d'acteurs et aux opportunités de développement, ce qui peut contribuer à renforcer leur stabilité économique.

4 Limites

L'analyse repose sur un échantillon restreint pour une analyse économétrique et certaines spécifications présentent des signes d'hétéroscédasticité⁶. Les résultats doivent donc être interprétés avec prudence. De nombreuses autres variables ont été testées dans des modèles alternatifs mais ne se sont pas révélées statistiquement significatives.

5 Conclusion

L'ensemble des résultats suggère que la solidité économique des groupements d'employeurs repose principalement sur trois piliers : la stabilisation des parcours professionnels, la structuration organisationnelle et la taille économique des structures, ainsi que leur ancrage territorial. Le développement de services spécifiques, utilisé ici comme proxy d'innovation organisationnelle, présente également un effet stabilisateur bien que non significatif dans l'échantillon observé.

⁶ L'hétéroscédasticité désigne une situation dans laquelle la variance des erreurs du modèle n'est pas constante entre les observations. Dans ce cas, les estimations des coefficients restent valides mais les tests statistiques peuvent être moins précis. Compte tenu de la taille relativement limitée de l'échantillon et de l'hétérogénéité des structures observées, les résultats doivent donc être interprétés avec prudence.



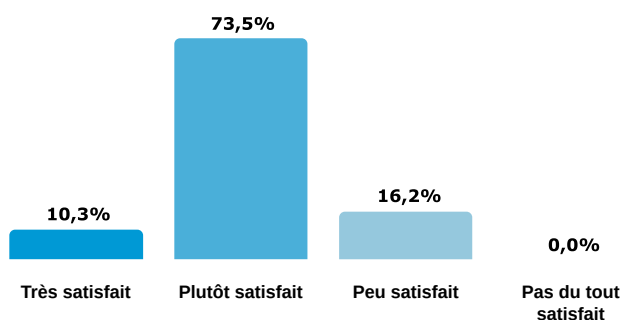
RECONNAISSANCE, IMPACTS TERRITORIAUX ET LEVIERS DE DÉVELOPPEMENT



9.1 Un fonctionnement jugé performant, mais un déficit de reconnaissance persistante

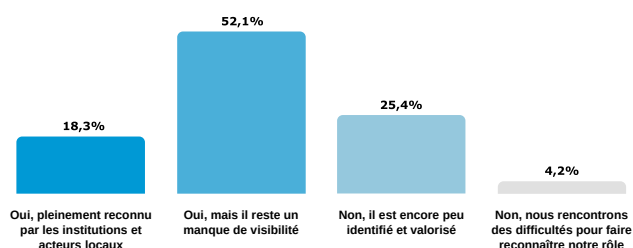
Les groupements d'employeurs témoignent d'un niveau de satisfaction global très élevé : **84 % des répondants se déclarent satisfaits du fonctionnement de leur structure**, dont 10 % très satisfaits et 74 % plutôt satisfaits.

Quel est votre niveau de satisfaction global concernant le fonctionnement actuel de votre GE ?



Ce résultat atteste de la solidité du modèle, de la qualité de l'accompagnement rendu aux adhérents et de la pertinence du fonctionnement mutualisé. Cependant, la reconnaissance institutionnelle reste partielle : seuls 18 % des groupements d'employeurs estiment être pleinement reconnus comme acteurs clés de l'emploi et du développement économique, tandis que **52 % jugent que leur rôle demeure insuffisamment visible**. Un quart (25%) déclarent être encore peu identifiés ou valorisés, traduisant la nécessité de renforcer la communication, l'ancrage dans les réseaux territoriaux et la représentation institutionnelle.

Votre GE est-il reconnu comme un acteur clé de l'emploi et du développement économique sur votre territoire ?





Focus sur les GE PSL

L'étude met clairement en évidence une différence de positionnement et de reconnaissance territoriale. Dans le réseau PSL, près de deux tiers des groupements (63 %) estiment être reconnus comme des acteurs clés de l'emploi et du développement économique, même si un déficit de visibilité persiste encore.

Cette forte reconnaissance tient au rôle historique des GE PSL dans la structuration des politiques locales d'emploi et à leur inscription dans des partenariats institutionnels durables. À l'inverse, dans le reste de l'échantillon, la reconnaissance est nettement plus diffuse : seulement 19 % des GE non PSL se déclarent pleinement reconnus, tandis que 38 % considèrent que leur rôle reste peu identifié et insuffisamment valorisé.

9.2 Des impacts territoriaux majeurs et multidimensionnels

Les groupements d'employeurs contribuent de manière significative à la structuration de l'emploi local et à la cohésion économique et sociale des territoires. **Les répondants évaluent très positivement leur impact territorial**, avec des scores supérieurs à 7 sur 10 pour la plupart des dimensions : soutien aux employeurs dans la gestion des ressources humaines (8,1/10), accès facilité à des compétences spécifiques (8/10) et réduction du travail précaire (7,2/10) figurent parmi les effets les plus marquants. Au-delà de la gestion de l'emploi, les groupements d'employeurs jouent un rôle d'amortisseur social et économique, contribuant à la formation et au développement des compétences (6,9/10), au renforcement des coopérations locales (6,8/10) et à la meilleure intégration des jeunes et des publics éloignés de l'emploi (6,6/10). Ils participent également

à l'attractivité des territoires (6,5/10) et à la flexibilité économique des employeurs (6,5/10), confirmant leur statut de maillon intermédiaire entre le monde économique, les acteurs publics et le tissu associatif.

Quels sont selon vous les principaux impacts positifs générés par votre GE sur votre territoire ? de 1 à 10 - 1 impact le plus faible et 10 impact le plus fort

Soutien aux employeurs dans leur gestion des ressources humaines	8,1 / 10 Moyenne
Accès facilité à des compétences spécifiques pour les employeurs	8,0 / 10 Moyenne
Réduction du travail précaire et amélioration des conditions d'emploi	7,2 / 10 Moyenne
Contribution au développement économique local	7,0 / 10 Moyenne
Promotion de la formation et du développement des compétences	6,9 / 10 Moyenne
Renforcement des coopérations locales et des dynamiques partenariales	6,8 / 10 Moyenne
Meilleure intégration des jeunes et des publics éloignés de l'emploi	6,6 / 10 Moyenne
Renforcement de l'attractivité du territoire pour les travailleurs et employeurs	6,5 / 10 Moyenne
Flexibilité accrue pour les employeurs face aux fluctuations d'activité	6,5 / 10 Moyenne

9.3 Une intégration territoriale encore inégale mais en progression

Les groupements d'employeurs s'inscrivent de plus en plus dans les dispositifs territoriaux d'emploi et de développement local, mais leur degré d'implication reste variable selon les régions : 41 % participent à des instances locales stratégiques (CRDS, conférences des financeurs, contrats de filière), dont 20 % de manière régulière. Cette proportion atteint 59 % lorsqu'il s'agit d'instances opérationnelles de l'emploi ou de la formation, témoignant d'une présence croissante dans les dynamiques partenariales locales. Toutefois, environ un cinquième des groupements d'employeurs

(21 %) déclarent ne pas être impliqués dans ces démarches, même s'ils souhaiteraient renforcer leur intégration territoriale.

Votre GE est-il intégré :

Dans des dispositifs ou instances locales stratégiques
(ex : CRDS, conférences des financeurs, contrat de filière...) ?



Dans des dispositifs ou instances locales opérationnelles de l'emploi et du développement territorial ?



- Oui, nous participons activement et de manière régulière
- Oui, mais de manière ponctuelle et limitée
- Non, nous ne sommes pas impliqués dans ces démarches
- Non, mais nous aimerions renforcer cette dimension

Les verbatims recueillis confirment cette hétérogénéité : de nombreux groupements d'employeurs participent à des groupes de travail pilotés par la DREETS, aux CRDS, aux conférences des financeurs, ou aux comités départementaux et locaux de l'emploi. Certains sont membres de contrats de filière ou de commissions « inclusion et insertion par l'activité économique (C2IAE) », tandis que d'autres collaborent avec les Missions Locales, France Travail, la CRESS, ou les Maisons Départementales des Associations. D'autres encore interviennent dans des cadres plus spécifiques, comme les rencontres sport-santé, les dispositifs « Guid'Asso », ou des conférences sur l'ESS ou la jeunesse. Cette variété témoigne de la souplesse et de la capacité d'adaptation des groupements d'employeurs aux configurations locales, tout en soulignant la multiplicité des canaux de reconnaissance.

Les structures les mieux intégrées sont souvent celles ayant atteint une taille critique, disposant de personnels dédiés à la coordination territoriale ou adossées à un réseau structuré. À l'inverse, les groupements d'employeurs plus petits — ou centrés exclusivement sur le sport associatif — se heurtent à des difficultés d'accès aux espaces de concertation, faute de temps, de moyens humains ou de légitimité institutionnelle.

Cette analyse révèle une maturité croissante du réseau des groupements d'employeurs : leur implication territoriale n'est plus marginale, mais elle demeure souvent sous-exploitée. Le renforcement de la communication institutionnelle, la formalisation de partenariats avec les acteurs publics et la participation systématique aux instances régionales (CRDS, filières emploi-formation, conférences ESS) constitueraient des leviers puissants pour consolider leur visibilité et leur reconnaissance en tant qu'acteurs structurants de l'emploi local et du développement socio-économique.



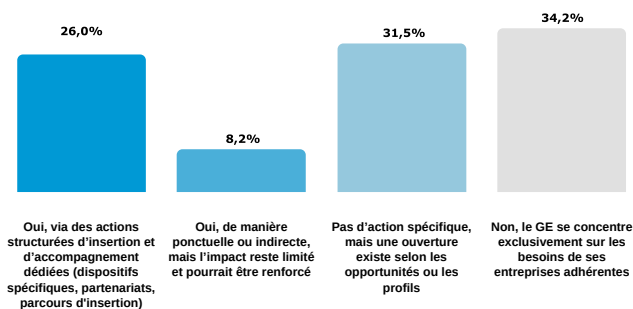
Focus sur les GE PSL

Il existe une différence nette dans leur degré d'intégration aux dispositifs territoriaux de l'emploi et de la planification stratégique. Les GE PSL apparaissent davantage présents dans les instances locales opérationnelles : 30 % y participent de manière régulière, contre 21 % dans le reste de l'échantillon, témoignant d'un ancrage territorial plus fort et d'une mobilisation accrue dans les démarches locales emploi-formation. Ils sont également plus investis dans les espaces stratégiques (CRDS, conférences des financeurs, contrats de filière) : près d'un quart d'entre eux (24 %) y siègent activement, soit une proportion nettement supérieure aux GE non PSL (14 %). À l'inverse, les GE hors réseau PSL déclarent plus souvent ne pas être impliqués dans ces structures ou souhaiter renforcer leur participation — signe d'un positionnement institutionnel plus fragile.

9.4 Une contribution inégale mais réelle à la lutte contre la précarité

Si tous les groupements d'employeurs partagent une vocation sociale, leur degré d'engagement dans la lutte contre la précarité et l'exclusion professionnelle demeure contrasté. Près d'un tiers (26 %) d'entre eux mènent des actions structurées d'insertion et d'accompagnement (dispositifs spécifiques, parcours d'insertion, partenariats territoriaux), tandis que 8 % interviennent de manière ponctuelle. Un quart (25 %) se concentrent encore exclusivement sur les besoins de leurs adhérents, et 32 % n'ont pas encore formalisé d'action dédiée, bien qu'ils se déclarent ouverts à ces démarches.

Votre GE a-t-il engagé des actions spécifiques liées à la lutte contre la précarité et l'exclusion professionnelle



Cette hétérogénéité traduit la coexistence de deux logiques : d'une part, des groupements d'employeurs très investis dans des missions d'utilité sociale et d'emploi inclusif ; d'autre part, des structures plus orientées vers la réponse directe aux besoins de leurs adhérents et, plus largement de leur territoire. Ces deux approches, loin d'être opposées, illustrent la souplesse du modèle, capable de conjuguer logique d'intérêt général et service aux employeurs.

9.5 Des leviers clairs pour renforcer l'impact territorial

Les groupements d'employeurs identifient plusieurs leviers pour accroître leur impact sur les territoires. En tête, la communication sur leurs réussites et leurs impacts (47 %), suivie du renforcement des partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation (41 %) puis par une plus grande implication dans les dynamiques territoriales (33 %). Viennent ensuite le développement de nouveaux services aux employeurs (25 %), l'amélioration des conditions et de la stabilité des emplois proposés (24 %) et le meilleur accompagnement des salariés (20 %).

« Faire connaître le GE au plus grand nombre. »

« Il faudrait valoriser la démarche Groupement Employeur qui reste méconnue en particulier dans les petites structures. »

« Il faut mettre en place un accompagnement ciblé et un relais en communication auprès des prescripteurs pour faire connaître nos actions, et mutualiser nos actions au niveau territorial. »

« Améliorer la marque Employeur en valorisant les salariés et leurs compétences mais aussi les adhérents qui font vivre le GE. »

« Une évolution législative vers un cadre plus favorable au fonctionnement des GE. »

Ces orientations traduisent une volonté forte de consolider la visibilité et la reconnaissance institutionnelle des groupements d'employeurs, tout en renforçant leur mission sociale au service de l'emploi durable et de la cohésion territoriale. Le ciblage de l'action sur les publics en difficulté (9 %), encore minoritaire, pourrait constituer à terme un axe de montée en puissance si les moyens d'accompagnement et les partenariats adaptés étaient consolidés.

Quels leviers pourraient être actionnés pour renforcer l'impact du GE sur son territoire ?

Communication accrue sur l'impact et les réussites du GE



Renforcement des partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation



Plus grande implication dans les dynamiques territoriales (concertations, instances locales)



Développement de nouveaux services aux employeurs



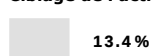
Amélioration des conditions et de la stabilité des emplois proposés



Meilleur accompagnement des salariés



Ciblage de l'action sur les personnes en difficulté



10

ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS



10.1 Des modèles hybrides entre consolidation de l'emploi et conseil RH

À quel type de GE
votre structure correspond-elle le mieux ?

GE « Tiers employeurs » :
acteur de la consolidation des emplois (flexibilité fonctionnelle, attractivité,
gestion des risques d'emploi)



GE « Employeurs conseil » :
conseils en développement des ressources humaines (territoire de projet,
formation, gestion des compétences)



GE « Acteur du repérage » :
un outil de sourcing face aux difficultés de recrutement



GE « Acteur de territoire » :
est intégré aux politiques publiques de développement de son territoire



GE « Employeur de transition » :
médiateur du développement social (sécurisation des parcours,
accompagnement, accès à l'emploi pour les publics éloignés)



Autre



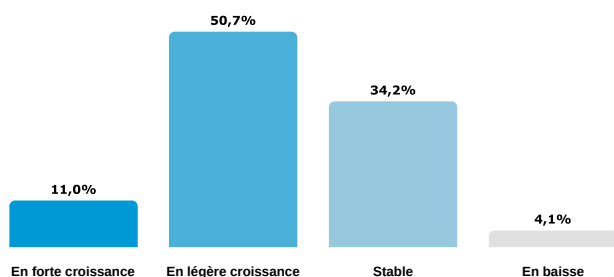
Les groupements d'employeurs du champ sport-animation se positionnent majoritairement comme des acteurs de la consolidation de l'emploi local et du développement des ressources humaines. Le modèle du groupement d'employeurs « tiers employeur », centré sur la flexibilité fonctionnelle, l'attractivité et la sécurisation des parcours, domine largement : **77 %** des répondants s'y reconnaissent. Il est suivi du modèle de groupement d'employeurs « employeur conseil » (63 %), qui met l'accent sur l'appui RH, la formation et la gestion des compétences. Dans une logique plus opérationnelle, 37 % des groupements d'employeurs se définissent comme « acteurs du repérage », jouant un rôle de sourcing face aux tensions de recrutement. Par ailleurs, 35 % se considèrent comme de véritables « acteurs de territoire », intégrés dans les politiques locales de développement économique et d'emploi. Enfin, 21 % se perçoivent comme « employeurs de transition », assurant une fonction de médiation sociale et d'accès à l'emploi pour les publics éloignés.

Cette diversité de positionnements confirme la polyvalence du modèle groupement d'employeurs, capable d'articuler logiques économiques, sociales et territoriales.

10.2 Une dynamique de croissance maîtrisée et durable

Les trajectoires envisagées pour les trois prochaines années traduisent une volonté d'expansion mesurée et une recherche de consolidation. **Plus de la moitié des groupements d'employeurs (51 %) anticipent une légère croissance**, tandis que 11 % projettent une forte croissance. Une part importante (34 %) vise la stabilité, et seuls 4 % redoutent un recul de leur activité.

Quelle trajectoire envisagez-vous pour votre GE dans les trois prochaines années ?

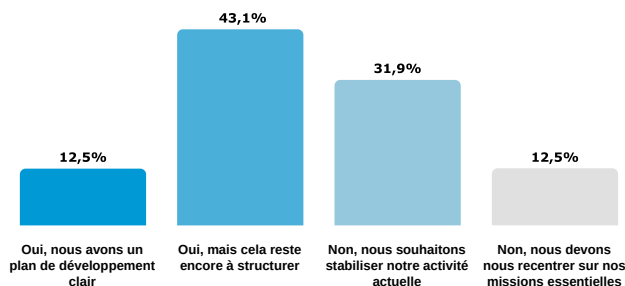


Ces perspectives illustrent un optimisme prudent : la majorité des groupements d'employeurs se trouvent dans une phase de maturité, où la priorité n'est plus seulement la croissance quantitative, mais la pérennisation économique et la qualité du service rendu. Cette posture traduit aussi une volonté d'adaptation à des contextes territoriaux différenciés, où les groupements d'employeurs s'ajustent aux besoins des adhérents tout en consolidant leurs équilibres internes.

10.3 Diversification et innovation au cœur des stratégies à venir

L'avenir du modèle passe par une évolution des services et une ouverture à de nouvelles missions. Près d'un groupement d'employeurs sur deux (43 %) prévoit d'élargir son offre de services, même si cette stratégie reste encore en cours de structuration. 13 % disposent déjà d'un plan de développement clair, tandis qu'un autre 13 % indiquent devoir se recentrer sur leurs missions essentielles. Enfin, 32 % préfèrent stabiliser leur activité actuelle, signe d'une volonté de consolider avant de croître.

Votre GE prévoit-il d'élargir son offre de services ou de diversifier ses activités ?



La montée en compétence des équipes, la création de nouvelles prestations RH ou encore le développement de projets partenariaux constituent des axes d'innovation prioritaires. Cette diversification s'inscrit dans une logique de sécurisation du modèle économique, mais aussi de réponse élargie aux besoins des employeurs, des collectivités et des salariés.

« Il nous faut diversifier nos activités et accompagner/fidéliser les permanents d'aujourd'hui. »

« Bénéficier de relais terrains plus nombreux afin de nous aider à informer sur la mutualisation et ses avantages. »

« Il faut valoriser les impacts d'un GE et l'intérêt d'adhérer à un GE. »

10.4 Vers un modèle de groupement d'employeurs « acteur du développement durable de l'emploi »

Les tendances observées traduisent une évolution vers un modèle de groupement d'employeurs intégré, à la fois tiers employeur, développeur RH et partenaire territorial. Les structures les plus dynamiques cherchent à dépasser le simple rôle d'intermédiation pour devenir des pôles de services emploi-compétences, porteurs d'une vision durable de l'emploi. Cette transformation repose sur trois leviers : la professionnalisation de la gouvernance et des équipes, la mutualisation renforcée entre groupements d'employeurs et la reconnaissance institutionnelle de leur rôle dans les politiques publiques d'emploi et de formation. En combinant ancrage local, innovation sociale et ingénierie RH, les groupements d'employeurs du champ sport-animation apparaissent comme des acteurs pivots du développement économique et de la cohésion sociale, capables de contribuer à une économie plus solidaire, inclusive et territorialisée.

10.5 Des défis multiples à surmonter à court et moyen terme

Les témoignages recueillis mettent en lumière une série de défis économiques, sociaux et organisationnels auxquels les groupements d'employeurs devront faire face dans les années à venir. Le premier enjeu tient à la fragilité financière : les structures évoquent la baisse ou la fin de certaines subventions publiques, des problèmes de trésorerie récurrents et une incertitude budgétaire

accrue liée à la dépendance vis-à-vis des financements associatifs et territoriaux. Beaucoup soulignent que la situation financière de leurs adhérents — notamment les clubs sportifs et associations — impacte directement leur propre équilibre.

« La baisse des financements dans les associations risque de limiter voire de diminuer le recours à notre GE pour encadrer les activités. »

« Surmonter les difficultés de nos associations adhérentes. »

Le second défi réside dans les transformations du marché de l'emploi. Les groupements d'employeurs font face à une pénurie de candidats, à une concurrence croissante des autoentrepreneurs et à une évolution des aspirations professionnelles (flexibilité, autonomie, quête de sens) qui rend plus difficile la fidélisation. Garder ses salariés et maintenir l'attractivité des postes apparaissent comme des priorités immédiates.

« Résister face à la montée en charge du statut de micro entrepreneurs. »

« Il faut trouver des nouveaux employeurs dans le contexte politico-économique instable qui va durer jusqu'en 2027. »

S'y ajoutent des enjeux de structuration interne et de gouvernance : plusieurs groupements d'employeurs mentionnent le besoin de stabiliser leurs équipes administratives, de renforcer leur modèle économique ou de consolider leurs entités régionales à travers des rapprochements ou fusions. D'autres insistent sur la nécessité de renforcer leur ancrage territorial et leur reconnaissance institutionnelle, en particulier dans les politiques locales de l'emploi et de la formation.

Enfin, les groupements d'employeurs identifient des risques externes persistants: la stagnation des financements publics, les contraintes pesant sur les associations et collectivités locales, mais aussi les incertitudes géopolitiques et économiques qui freinent les perspectives d'investissement et de recrutement. Certains soulignent également des défis spécifiques comme la régulation de l'alternance, la baisse des financements pour les apprentis ou la recomposition du tissu associatif local.

« Trouver des ressources pour pérenniser les emplois sans conséquences néfastes pour les finances des clubs adhérents. »

10.6 Un cap commun : consolider, professionnaliser, innover

Face à ces obstacles, les groupements d'employeurs envisagent leur avenir autour de trois grandes priorités stratégiques :

- **Consolider** les fondamentaux économiques et organisationnels, en renforçant la gestion financière, la mutualisation et la stabilité des emplois.
- **Professionnaliser** les pratiques RH et la gouvernance, afin de fidéliser les équipes et d'assurer une gestion durable des compétences.
- **Innover** dans les services et partenariats, en développant des prestations à valeur ajoutée (formation, accompagnement, conseil RH, ingénierie de parcours) et en s'ouvrant à de nouveaux secteurs tels que l'ESS, la santé ou l'animation culturelle.

« Réévaluer les tarifs afin de prendre en compte l'emploi de l'agent de développement. »

« Travailler sur le bien être des salariés et l'accompagnement de ceux-ci dans leur développement professionnel. »

« Il nous faut stabiliser l'équipe administrative, renforcer notre image, être plus associé aux politiques de territoire sur l'emploi (être véritablement reconnu comme acteur essentiel). »

« Notre avenir ? Il faut renforcer les échanges avec les adhérents et renforcer l'implication de ces derniers dans la gouvernance. »

« S'élargir vers l'Economie Sociale et Solidaire et devenir multi sectoriel afin de renforcer nos actions et MAD (alors qu'avant nous étions centrés que sur sport et loisirs). »

Dans un contexte marqué par la raréfaction des ressources et la transformation rapide des besoins en emploi, les groupements d'employeurs du champ sport-animation démontrent une capacité d'adaptation remarquable. Leur défi n'est pas tant de croître que de transformer leur modèle, pour devenir des acteurs pleinement intégrés du développement durable de l'emploi, conciliant efficience économique, innovation sociale et utilité territoriale.

11

CONCLUSION GÉNÉRALE DE L'ÉTUDE



La présente étude constitue un apport inédit à la compréhension des groupements d'employeurs du champ sport-animation. Par l'ampleur de son corpus, sa méthodologie multi-sources et son approche croisée (quantitative, qualitative, financière), elle met à disposition un matériau d'une robustesse rare, apportant des enseignements précis, argumentés et exempts de parti pris. Elle éclaire de manière rigoureuse les dynamiques économiques, sociales et territoriales qui structurent le modèle des groupements d'employeurs, et contribue à une meilleure compréhension d'un dispositif encore méconnu mais essentiel au fonctionnement du secteur.

11.1 Un matériau solide, complet, construit sur un périmètre inédit

L'étude s'appuie sur un socle empirique et analytique d'une ampleur exceptionnelle. L'enquête nationale menée auprès de plus de 100 groupements d'employeurs, avec un taux de réponse particulièrement élevé, confère à

l'analyse une représentativité rare. La base de données constituée permet d'observer les groupements d'employeurs sous un grand nombre d'angles : structuration de l'emploi, pratiques RH, modèles économiques, gouvernance, implantation territoriale. L'analyse financière conduite sur trois ans ajoute une profondeur temporelle qui permet de suivre l'évolution des équilibres économiques et des situations de trésorerie. Enfin, les apports du focus group complètent ces données par une lecture qualitative des tensions, arbitrages, compromis et pratiques concrètes qui façonnent la réalité quotidienne des groupements d'employeurs.

L'ensemble produit un éclairage renouvelé et robuste, largement exempt de biais, et offre un regard neutre, fondé exclusivement sur des faits observés. Il permet d'appréhender un modèle encore peu documenté, mais dont l'importance dans les politiques locales d'emploi apparaît désormais avec une grande netteté.

11.2 Des groupements d'employeurs du secteur sport-animation tournés vers l'intérêt général

Les groupements d'employeurs du sport et de l'animation présentent des caractéristiques spécifiques qui en font des organisations singulières dans le paysage de l'emploi. Leur intervention simultanée dans plusieurs champs professionnels – sport, animation, loisirs éducatifs – les conduit à structurer des emplois situés à l'interface de métiers multiples, répondant à des besoins que les employeurs isolés ne peuvent souvent couvrir seuls. Leur implantation ancienne dans de nombreux territoires, fondée sur la proximité avec les acteurs associatifs et publics, leur confère une connaissance fine des besoins en ressources humaines et des contraintes locales.

Ces groupements d'employeurs assument par ailleurs une mission sociale explicite, orientée vers la sécurisation de l'emploi, la structuration des parcours professionnels, l'accompagnement des jeunes actifs et la montée en compétences des salariés. Ils combinent ainsi des fonctions d'employeur technique, de conseil RH, d'appui aux structures associatives et de contribution à la cohésion locale. Cette nature hybride, à la fois opérationnelle, sociale et territoriale, dépasse largement la fonction classique de mise à disposition de personnel et place les groupements d'employeurs au cœur des équilibres du secteur.

11.3 Un modèle dont la pertinence apparaît avec force à l'analyse

L'étude démontre clairement que les groupements d'employeurs jouent un rôle structurant dans le secteur sport-animation. Leur poids économique, d'abord, est tout à

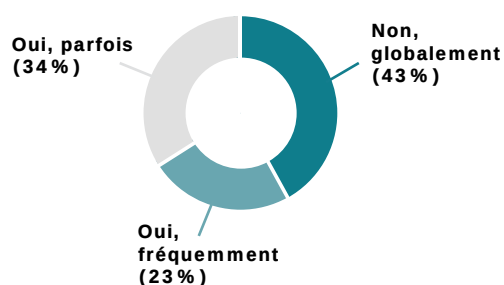
fait significatif : les budgets gérés, la masse salariale représentée et la très forte intensité en emploi montrent qu'ils transforment quasi intégralement leurs ressources en postes pérennes ou stabilisés. Leur rôle social, ensuite, est particulièrement marqué : mise à disposition de plusieurs milliers de salariés, accueil de nombreux jeunes en alternance, lutte contre la précarité et contribution à la qualification des professionnels. Leur impact organisationnel est également décisif, puisqu'ils accompagnent quotidiennement des milliers de structures – associations, clubs, collectivités – dans la gestion administrative et juridique de l'emploi.

Enfin, leur rôle territorial ne cesse de s'affirmer : participation aux espaces de concertation, coopération avec les acteurs publics de l'emploi et de la formation, intégration aux dynamiques ESS. À travers ces contributions, les groupements d'employeurs apparaissent comme des **acteurs capables d'articuler action économique, utilité sociale et développement local, et de répondre ainsi à des besoins stratégiques du secteur.**

11.4 De la pertinence renforcée des groupements d'employeurs face aux tensions de recrutement

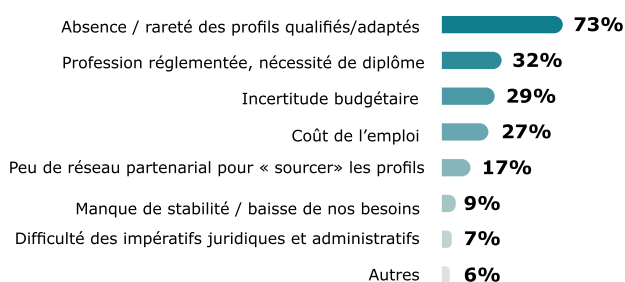
Les travaux conduits entre 2023 et 2025 dans le cadre des études de faisabilité GEIQ menées par le réseau PSL apportent un éclairage particulièrement robuste sur les tensions de recrutement auxquelles sont confrontés les acteurs du sport, de l'animation et du loisir éducatif. Ces enquêtes, qui cumulent plus de 2000 réponses, confirment l'ampleur structurelle d'un phénomène que les groupements d'employeurs cherchent précisément à réguler : près d'un répondant sur deux déclare rencontrer des difficultés de recrutement, dont 23 % de manière fréquente.

Avez-vous des difficultés à recruter / avez-vous rencontré des difficultés pour recruter ?



Les causes identifiées rejoignent les constats du terrain : rareté des profils qualifiés (73 %), poids des réglementations professionnelles et des exigences de diplôme (32 %), incertitudes budgétaires (29 %), coût de l'emploi (27 %) et difficulté à mobiliser des réseaux de sourcing adaptés. À ces tensions s'ajoute une visibilité limitée des structures sur leurs besoins futurs, puisque 40 % des répondants déclarent ne pas savoir s'ils devront recruter dans les deux à trois ans, preuve d'une instabilité conjoncturelle qui fragilise la planification RH.

Quelles sont les principales causes de vos difficultés de recrutement ?



Les acteurs anticipant des recrutements ciblent très majoritairement des postes d'encadrement sportif (68 %), mais également des fonctions administratives, de développement ou d'animation, révélant une tension généralisée et non limitée aux activités techniques. Le profil des répondants — majoritairement des associations sportives (67 %) et éducatives (16 %) — illustre l'importance des besoins dans un tissu largement associatif, souvent de petite taille et faiblement doté en compétences RH

internes. Les freins au recours à l'alternance, pourtant identifiée comme un levier majeur de professionnalisation, en témoignent également : difficulté à trouver des profils adaptés (48 %), complexité administrative (35 %), organisation du temps de travail (30 %), méconnaissance des contrats (27 %) ou absence de tuteur disponible (26 %).

Dans ce contexte, la pertinence des groupements d'employeurs apparaît avec une netteté accrue. Ils constituent en effet une réponse structurée à des difficultés massives et persistantes : mutualisation du sourcing, sécurisation de l'emploi, accompagnement administratif des contrats, ingénierie de parcours, gestion des temps de travail, professionnalisation des jeunes via l'alternance, et réduction des risques juridiques et budgétaires pour des associations souvent sous-capacitaires. Là où les employeurs isolés peinent à recruter, à fidéliser ou à anticiper, les groupements d'employeurs apportent une capacité d'ingénierie, de continuité et d'absorption des fragilités qui devient centrale dans un secteur en tension. Les résultats des enquêtes conduites dans le cadre des études GEIQ par les associations PSL confirment ainsi, de manière empirique et convergente, que le modèle des groupements d'employeurs répond directement aux difficultés aujourd'hui les plus critiques du champ sport-animation, et qu'il constitue un levier opérationnel majeur pour sécuriser à la fois les employeurs et les parcours professionnels.

11.5 Un modèle solide, mais confronté à des contraintes structurelles

Si l'étude met en évidence la pertinence et la robustesse du modèle, elle en souligne également les fragilités. La première tient à la nécessité d'atteindre une taille critique suffisante pour absorber les coûts fixes inhérents à la gestion de l'emploi. Les groupements d'employeurs de petite

dimension sont plus exposés et peinent davantage à stabiliser leurs équilibres financiers. Les tensions persistantes sur la trésorerie, liées aux délais de versement des subventions et à la fragilité de certaines structures adhérentes, constituent un autre facteur de vulnérabilité. Les difficultés de recrutement, particulièrement dans les métiers en tension du sport et de l'animation, ajoutent une contrainte supplémentaire, à laquelle s'ajoute une complexité administrative et réglementaire qui mobilise fortement les équipes permanentes. Enfin, la gouvernance des groupements d'employeurs reste hétérogène : certaines structures disposent de dispositifs de pilotage stratégiques aboutis, tandis que d'autres fonctionnent encore sur des logiques plus opérationnelles, parfois au détriment de la projection.

Ces éléments n'affaiblissent pas la pertinence du modèle, mais soulignent les conditions nécessaires à sa consolidation et à sa soutenabilité.

11.6 Un acteur central pour l'avenir des politiques d'emploi dans le sport et l'animation

Au regard des transformations que connaît le secteur – diversification des pratiques sportives, mutation du bénévolat, montée des exigences en matière de qualité éducative et sportive, transition écologique, difficultés de recrutement –, les groupements d'employeurs apparaissent comme des dispositifs particulièrement adaptés pour accompagner ces évolutions. Leur capacité à sécuriser les parcours professionnels dans un contexte de discontinuité, à professionnaliser les structures souvent dépourvues de compétences RH, à soutenir l'insertion des jeunes et à s'inscrire dans les dynamiques territoriales d'emploi et de formation font d'eux des acteurs incontournables pour les années à venir.

Ils se positionnent de plus en plus comme des plateformes emploi-compétences territoriales, articulant gestion administrative, accompagnement RH, structuration associative et participation aux politiques publiques locales. À ce titre, ils ne se limitent pas à un rôle d'opérateur technique, mais s'affirment comme des leviers de transformation de l'écosystème sportif et socio-éducatif.

11.7 La typicité des acteurs PSL : une organisation singulière au service d'une mission d'intérêt général

Les groupements d'employeurs PSL se distinguent nettement du paysage général des groupements d'employeurs en France. Leur identité spécifique repose sur plusieurs dimensions :

- **Une double appartenance sectorielle** (sport et animation), qui leur permet de structurer des emplois à la frontière de plusieurs champs professionnels, là où les besoins se recoupent et où les associations manquent souvent de moyens.
- **Une logique d'ensemblier**, très marquée dans le réseau PSL : articulation entre groupements d'employeurs, associations historiques, dispositifs territoriaux, structures d'insertion, organismes de formation et clubs sportifs.
- **Un engagement territorial de long terme**, basé sur des relations de proximité, une présence ancienne dans certains départements, et une compréhension fine des besoins locaux en ressources humaines.
- **Une mission sociale explicite**, inscrite dans l'ADN PSL : sécuriser l'emploi, professionnaliser les acteurs, accompagner les transitions associatives, lutter contre la précarité, structurer les parcours.
- **Un positionnement hybride** entre employeur technique, opérateur de

politiques publiques, accompagnateur RH et acteur de cohésion sociale.

Cette typicité confère aux groupements d'employeurs PSL une place singulière dans l'écosystème français : ils ne sont pas seulement un outil de mutualisation fonctionnelle, mais un appareil territorial structuré, stabilisé par l'histoire du réseau PSL, et dont la fonction dépasse largement la mise à disposition de salariés.

L'étude met en lumière un modèle d'action à la fois solide et stratégique, mais confronté à des contraintes réelles qui appellent une attention particulière. Les groupements d'employeurs du sport et de l'animation jouent aujourd'hui un rôle déterminant dans la structuration de l'emploi, la continuité des services éducatifs et sportifs, la professionnalisation du secteur associatif et l'accompagnement des transformations sociales et territoriales.

Par leur capacité à relier des acteurs hétérogènes, à soutenir les organisations fragiles, à irriguer les territoires et à garantir la qualité de l'emploi, ils constituent l'un des piliers du développement durable de l'emploi dans ce secteur. Leur avenir dépendra à la fois de leur capacité à poursuivre leur adaptation et de la reconnaissance institutionnelle qui leur sera accordée dans un paysage en mutation, où la stabilité et la qualité de l'emploi deviennent des enjeux centraux.

ANNEXE – QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES GE

Introduction

Chers groupements d'employeurs, chers partenaires,

La **Fédération Nationale Profession Sport & Loisirs** lance une **grande étude nationale sur les Groupements d'Employeurs (GE)** du **secteur sport, loisirs et animation**.

Cette étude s'inscrit dans la continuité de la dynamique engagée dès 2015 par le ministère des Sports, en partenariat avec l'AVISE, et vise à approfondir la connaissance de ces outils structurants, dans un contexte de forte évolution du secteur.

Quels sont les objectifs de cette étude ?

- Analyser la structuration actuelle des GE sur l'ensemble du territoire
- Evaluer leur valeur ajoutée, étudier les effets induits sur les dynamiques territoriales, l'emploi, l'insertion et les compétences
- Identifier les leviers pour renforcer la capacité des GE à faire face aux défis à venir

Pourquoi ce questionnaire ?

Votre participation est essentielle. En répondant à ce questionnaire vous contribuerez à enrichir un diagnostic inédit, partagé avec l'ensemble des acteurs de la filière.

Merci de fournir des réponses aussi précises que possible. Si besoin, vous pouvez vous appuyer sur des estimations raisonnées.

Le traitement des données est strictement anonyme, conforme au RGPD.

Vous recevrez le rapport final de l'étude, qui vous permettra de situer votre structure dans un panorama national.

Une étude suivie par un comité de pilotage élargi.

Ce travail est coordonné par la FNPSL, en lien avec un comité de pilotage associant les principales institutions concernées : le Ministère du Travail, le Ministère des Sports, France Travail, différentes fédérations sportives, ainsi que des acteurs de terrain.

Un **grand merci par avance** pour le temps que vous consacrerez à ce sujet essentiel pour l'avenir du secteur et de l'emploi sportif.

Une démarche conduite en partenariat avec :



Partie 1: Identification du Groupement d'Employeurs ou informations générales

Nom du groupement d'employeur _____

Sigle du groupement d'employeur _____

Nom et fonction de la personne répondant à l'enquête: _____

Coordonnées (téléphone, mail) : _____

Périmètre géographique d'intervention du GE :

Infra-départemental (local)	Départemental	Multi départemental	Régional	Inter-régional	National
--------------------------------	---------------	---------------------	----------	----------------	----------

Sur quelle(s) région(s) votre GE est-il implanté ?

- | | | | |
|--|---|---|-------------------------------------|
| ☐ Auvergne-Rhône-Alpes | ☐ Grand Est | ☐ Occitanie | ☐ Martinique |
| ☐ Bourgogne-Franche-Comté | ☐ Hauts-de-France | ☐ Pays de la Loire | ☐ Mayotte |
| ☐ Bretagne | ☐ Ile-de-France | ☐ Provence Alpes Côte d'Azur | ☐ Réunion |
| ☐ Centre-Val de Loire | ☐ Normandie | ☐ Guadeloupe | |
| ☐ Corse | ☐ Nouvelle-Aquitaine | ☐ Guyane | |

Sur quel(s) département(s) votre GE est-il implanté ?

- | | | | |
|---|--|--|---|
| ☐ 01 - Ain | ☐ 26 - Drôme | ☐ 52 - Haute-Marne | ☐ 78 - Yvelines |
| ☐ 02 - Aisne | ☐ 27 - Eure | ☐ 53 - Mayenne | ☐ 79 - Deux-Sèvres |
| ☐ 03 - Allier | ☐ 28 - Eure-et-Loir | ☐ 54 - Meurthe-et-Moselle | ☐ 80 - Somme |
| ☐ 04 - Alpes-de-Haute-Provence | ☐ 29 - Finistère | ☐ 55 - Meuse | ☐ 81 - Tarn |
| ☐ 05 - Hautes-Alpes | ☐ 30 - Gard | ☐ 56 - Morbihan | ☐ 82 - Tarn-et-Garonne |
| ☐ 06 - Alpes-Maritimes | ☐ 31 - Haute-Garonne | ☐ 57 - Moselle | ☐ 83 - Var |
| ☐ 07 - Ardèche | ☐ 32 - Gers | ☐ 58 - Nièvre | ☐ 84 - Vaucluse |
| ☐ 08 - Ardennes | ☐ 33 - Gironde | ☐ 59 - Nord | ☐ 85 - Vendée |
| ☐ 09 - Ariège | ☐ 34 - Hérault | ☐ 60 - Oise | ☐ 86 - Vienne |
| ☐ 10 - Aube | ☐ 35 - Ille-et-Vilaine | ☐ 61 - Orne | ☐ 87 - Haute-Vienne |
| ☐ 11 - Aude | ☐ 36 - Indre | ☐ 62 - Pas-de-Calais | ☐ 88 - Vosges |
| ☐ 12 - Aveyron | ☐ 37 - Indre-et-Loire | ☐ 63 - Puy-de-Dôme | ☐ 89 - Yonne |
| ☐ 13 - Bouches-du-Rhône | ☐ 38 - Isère | ☐ 64 - Pyrénées-Atlantiques | ☐ 90 - Territoire de Belfort |
| ☐ 14 - Calvados | ☐ 39 - Jura | ☐ 65 - Hautes-Pyrénées | ☐ 91 - Essonne |
| ☐ 15 - Cantal | ☐ 40 - Landes | ☐ 66 - Pyrénées-Orientales | ☐ 92 - Hauts-de-Seine |
| ☐ 16 - Charente | ☐ 41 - Loir-et-Cher | ☐ 67 - Bas-Rhin | ☐ 93 - Seine-Saint-Denis |
| ☐ 17 - Charente-Maritime | ☐ 42 - Loire | ☐ 68 - Haut-Rhin | ☐ 94 - Val-de-Marne |
| ☐ 18 - Cher | ☐ 43 - Haute-Loire | ☐ 69 - Rhône | ☐ 95 - Val-d'Oise |
| ☐ 19 - Corrèze | ☐ 44 - Loire-Atlantique | ☐ 70 - Haute-Saône | ☐ 971 - Guadeloupe |
| ☐ 2A - Corse-du-Sud | ☐ 45 - Loiret | ☐ 71 - Saône-et-Loire | ☐ 972 - Martinique |
| ☐ 2B - Haute-Corse | ☐ 46 - Lot | ☐ 72 - Sarthe | ☐ 973 - Guyane |
| ☐ 21 - Côte-d'Or | ☐ 47 - Lot-et-Garonne | ☐ 73 - Savoie | ☐ 974 - La Réunion |
| ☐ 22 - Côtes d'Armor | ☐ 48 - Lozère | ☐ 74 - Haute-Savoie | ☐ 976 - Mayotte |
| ☐ 23 - Creuse | ☐ 49 - Maine-et-Loire | ☐ 75 - Paris | ☐ 24 - Dordogne |
| ☐ 50 - Manche | ☐ 76 - Seine-Maritime | ☐ 25 - Doubs | ☐ 51 - Marne |
| ☐ 77 - Seine-et-Marne | | | |

Année de création du GE :

Quelle Convention Collective Nationale appliquez-vous :

- | | |
|--|---|
| ☐ Sport [IDCC 2511] | ☐ Tourisme [IDCC 1909] |
| ☐ Animation (ÉCLAT) | ☐ Autre |
| ☐ Médico-social [IDCC : 0413] | |

Si 'Autre' précisez : _____

Partie 1: Identification du Groupement d'Employeurs ou informations générales

Etes-vous affilié à un réseau ?

Oui

Non

Si oui, lequel?

Plusieurs réponses possibles

☐ FNPSL

☐ FFGEIQ

☐ FNGE

☐ CRGE

☐ Fédérations Olympiques

☐ Fédérations affinitaires

☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Votre GE est-il :

Multisectoriel : Votre GE intervient dans des secteurs d'activité très diversifiés, sans lien direct entre eux – ex. : sport, aide à domicile, culture, etc...

Sectoriel : Votre GE agit dans plusieurs secteurs complémentaires ou connexes – ex. : sport et animation, médico-social et social, etc.)

Monosectoriel : Votre GE concentre son activité sur un seul secteur professionnel – ex. : uniquement le sport

Votre GE intervient-il sur un seul sport (ex : judo, handball, ...) :

Oui

Non

Si oui, précisez la discipline concernée :

Partie 1: Identification du Groupement d'Employeurs ou informations générales

Votre GE fonctionne-t-il dans le cadre d'un ensemble ?

(Un ensemble regroupe plusieurs structures (GE, GEIQ, organisme de formation, association d'insertion, etc.) qui coopèrent durablement pour mutualiser des services, professionnaliser les acteurs et sécuriser les parcours des salarié-es.)

Oui

Non

Si oui, quelles autres structures composent le groupement ?

- ☐ Organisme de formation
☐ GEIQ [Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification]
☐ Appui et mutualisation de services dédiés à la professionnalisation des associations
☐ Association intermédiaire
- ☐ Chantier d'insertion
☐ Entreprise d'insertion
☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Salariés de votre structure :

Moyens humains permanents de votre GE non mis à disposition des adhérents (nombre de salariés en équivalent temps plein - ETP), en 2024

Nombre de salariés de votre GE mis à disposition des adhérents, en 2024

Nombre de salariés de votre GE mis à disposition des adhérents (en équivalent temps plein - ETP), en 2024

Nombre d'heures de mise à disposition, en 2024

% des salariés mis à disposition qui sont des femmes, en 2024

Age des salariés (le total des % doit être égal à 100) au 31/12/2024 :

% Moins de 25 ans

% 25 - 45 ans

% de 45 ans et plus

Quelle est l'ancienneté moyenne de vos salariés (en années) ? ans

Type de contrats au sein de votre GE :

Le % de salariés en CDI (hors CDI) en 2024

Le % de salariés en CDI en 2024

Le % de salariés à temps partiel en 2024

Le % de salariés en contrats aidés et aides à l'emploi (CUI-CAE, Emplois ANS, etc)

Le nombre d'alternants (contrats d'apprentissage et pro) en 2024

Partie 1: Identification du Groupement d'Employeurs ou informations générales

Concernant vos adhérents...

Nombre d'employeurs adhérents en 2024 :

Nombre d'employeurs adhérents utilisateurs en 2024 :

Qualité des adhérents utilisateurs en 2024 :

Nombre d'entreprises

Nombre de collectivités territoriales

Nombre d'établissements publics

Nombre d'associations sportives

Nombre d'associations de jeunesse, d'éducation populaire, socio-éducatives, de loisirs ou culturelles

Nombre d'associations à caractère social ou de santé

Nombre d'adhérents selon leur taille (estimation au 31/12/2024)

Merci d'indiquer le nombre de salariés portés en direct par vos adhérents

0 à 3 salariés

4 à 10 salariés

11 à 20 salariés

21 à 50 employés

+ 50 employés

Quel est le budget de votre GE en 2024? €

Partie 2 : Organisation et fonctionnement du GE

Quelle est la structure juridique de votre GE ?

- ☐ Association loi 1901
 ☐ Autre
 ☐ Société coopérative

Si 'Autre' précisez :

Quels autres services proposez-vous à vos adhérents au-delà de la mise à disposition de salariés ?

- ☐ Gestion administrative et sociale
☐ Accompagnement et conseil RH
☐ Formation professionnelle
☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Avez-vous mis en place des mécanismes pour recueillir régulièrement les retours de vos adhérents concernant l'offre de services ?

Oui

Non

Si oui, lesquels ?

Avez-vous développé des services spécifiques pour faciliter l'intégration des salariés mis à disposition au sein des employeurs adhérents ?

Oui

Non

Si oui, précisez ces services:

Instaurez-vous des temps de rencontre entre vos adhérents et élus ?

Oui, régulièrement

Oui, parfois

Non

Si oui, à quelle fréquence?

Moins d'1 fois par an

1 fois par an

2 à 3 fois par an

Instaurez-vous des temps de rencontre entre vos salariés permanents et élus ?

Oui, régulièrement

Oui, parfois

Non

Les décisions stratégiques du GE sont-elles prises de manière participative avec l'ensemble des adhérents et partenaires ?

Oui, les adhérents et partenaires sont pleinement impliqués

Oui, mais cette participation pourrait être renforcée

Non, la prise de décision est principalement portée par le CA ou la direction

Non, le manque de concertation est un frein au développement du GE

Quels seraient selon vous les principaux axes d'amélioration de la gouvernance de votre GE?

Partie 3 : Modèle économique et santé financière du GE

Comment l'activité de votre GE a-t-elle évolué au cours des trois dernières années ?

En forte croissance

En légère croissance

Stable

En baisse

Quels secteurs d'activité sont les plus dynamiques au sein de votre GE ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Sport
- ☐ Animation
- ☐ ESS (économie sociale et solidaire)
- ☐ Santé
- ☐ Médico-social
- ☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Avez-vous des difficultés à recruter des salariés pour les mises à disposition ?

Oui, très souvent

Oui, mais ponctuellement

Non, ce n'est pas un problème majeur pour nous

Si oui, sur quelles activités :

- ☐ Encadrement et animation sportive
- ☐ Animation non sportive
- ☐ Administratif / fonctions support (secrétariat, comptabilité)
- ☐ Chargé de développement
- ☐ Communication, événementiel et marketing
- ☐ Direction, gouvernance et pilotage

Pour quels types de contrat ?

- ☐ Contrats (CDD/CDI/CDII) temps plein
- ☐ Contrats (CDD/CDI/CDII) temps partiel
- ☐ Contrat en alternance (apprentissage)
- ☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Si vous rencontrez des difficultés de recrutement, à quoi les attribuez-vous principalement ?

Comment jugez-vous l'équilibre financier actuel de votre GE ?

Nous avons une situation financière saine et pérenne

Nous parvenons à équilibrer notre budget avec des efforts de gestion

Nous rencontrons des difficultés récurrentes à équilibrer notre budget

Nous sommes dans une situation financière préoccupante

Selon vous, quel seuil d'heures de mise à disposition par ETP (par an) permanent garantit la rentabilité du GE, en tenant compte de vos charges fixes et variables ?

_____ heures

Quel chiffre d'affaires annuel jugez-vous optimal, à effectif permanent constant, pour assurer l'équilibre économique et la rentabilité de votre Groupement d'Employeurs (GE) ?

_____ €

Quel est le % de frais de gestion en dessous duquel le modèle économique du GE devient difficilement viable ?

_____ %

Partie 3 : Modèle économique et santé financière du GE

Votre GE a-t-il diversifié ses sources de financement au-delà des cotisations et des mises à disposition (subventions, partenariats, etc.) ?



Oui, tout à fait



Oui, un peu



Non, pas trop



Non, pas du tout

Si oui, quelles sont ces nouvelles sources de financement (public, privé, appels à projet, fondations, mécénat...) ?

Votre GE a-t-il mis en place un fonds de sécurisation (pour faire face à d'éventuelles baisses de revenus et limiter les conséquences d'une défaillance d'un ou de plusieurs de ses membres) ?

Oui

Non

Par quel(s) organisme(s) recevez-vous des subventions et aides pour soutenir votre fonctionnement et vos projets ?

Plusieurs réponses possibles

☐ Etat

☐ Région

☐ Département

☐ Communes et EPCI

☐ Entreprises mécènes

☐ Fondations

☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

La situation financière de votre GE s'est-elle dégradée ces derniers mois ?

Oui, tout à fait

Oui, un peu

Non, pas trop

Non, pas du tout

Quelle est la principale difficulté financière rencontrée par votre GE ?

Plusieurs réponses possibles

☐ La dépendance aux cotisations des adhérents

☐ La difficulté d'accès aux subventions publiques

☐ Une marge financière trop faible pour se développer

☐ Une rentabilité insuffisante des mises à disposition

☐ Des difficultés de trésorerie récurrentes

☐ Un manque de fonds propres pour investir et se développer

☐ Les incertitudes liées au contexte des aides et subventions publiques

☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Etes-vous inquiet pour la situation financière de votre GE dans les mois à venir ?

Oui, tout à fait

Oui, un peu

Non, pas trop

Non, pas du tout

Avez-vous répondu à l'AMI GE (appel à manifestation d'intérêt pour la promotion des groupements d'employeurs) de la DGEFP en 2022 ?

Oui

Non

Si oui, avez-vous été lauréat de l'AMI GE ?

Oui

Non

Combien de bénéficiaires (en ETP) avez-vous touché grâce à l'AMI GE ?

Selon vous, l'AMI GE a-t-il eu un impact positif sur le développement de votre GE ?

Oui, un impact très significatif et durable

Oui, un impact modéré mais utile

Non, un impact limité

Non, aucun impact

Quels sont les principaux bénéfices que votre GE a retirés de l'AMI GE ?

Plusieurs réponses possibles

☐ Accès à des financements supplémentaires

☐ Développement de nouveaux services

☐ Amélioration de la gestion et de l'organisation du GE

☐ Renforcement des partenariats

☐ Augmentation du nombre d'adhérents et de mises à disposition

☐ Lancement de nouveaux projets

☐ Travail sur l'ingénierie de parcours

☐ Meilleur accompagnement des publics

☐ Amélioration du processus de recrutement (médiation active, appui au recrutement, outillage...)

☐ Sourcing des publics

☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Partie 4 : Retour de vos adhérents

Engagez-vous des enquêtes de satisfaction auprès de vos adhérents ?

Oui, régulièrement

Oui, parfois

Non

Si oui, à quelle fréquence ?

Plusieurs enquêtes par an

1 enquête annuelle

1 enquête toutes les 2-3 ans

Si oui, quels enseignements en avez-vous tirés ?

Comment pourriez-vous décrire votre relation avec vos adhérents ?

Pour quelles raisons les adhérents utilisent-ils avant tout les services de votre GE (3 raisons max) ?

- ☐ Accès à des services mutualisés (RH, comptabilité, juridique...)
- ☐ Optimisation des coûts
- ☐ Sécurisation de l'emploi (GE comme outil de gestion de l'emploi)
- ☐ Besoin de flexibilité dans la gestion des ressources humaines
- ☐ Difficulté à recruter en direct
- ☐ Recherche de profils spécifiques / adaptés à leurs besoins
- ☐ Engagement dans une démarche d'économie sociale et solidaire
- ☐ Partage de valeurs / logique de coopération
- ☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Vos adhérents considèrent-ils que les compétences des salariés mis à disposition correspondent à leurs besoins ?

Oui, la très grande majorité

Oui, la majorité

Non, une minorité

Non, la très grande majorité

Vos adhérents considèrent-ils que le temps de réaction du Groupement d'Employeurs pour répondre à leurs besoins est adapté ?

Oui, la très grande majorité

Oui, la majorité

Non, une minorité

Non, la très grande majorité

Vos adhérents éprouvent-ils des difficultés à intégrer les salariés mis à disposition dans leur équipe existante ?

Oui, la très grande majorité

Oui, la majorité

Non, une minorité

Non, la très grande majorité

Partie 5 : Satisfaction et impact des actions du GE

Quel est votre niveau de satisfaction global concernant le fonctionnement actuel de votre GE ?



Très satisfait



Plutôt satisfait



Peu satisfait



Pas du tout satisfait

Quels sont selon vous les principaux impacts positifs générés par votre GE sur votre territoire ? de 1 à 10 - 1 impact le plus faible et 10 impact le plus fort

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Accès facilité à des compétences spécifiques pour les employeurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Contribution au développement économique local	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Soutien aux employeurs dans leur gestion des ressources humaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Renforcement de l'attractivité du territoire pour les travailleurs et employeurs	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Meilleure intégration des jeunes et des publics éloignés de l'emploi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Promotion de la formation et du développement des compétences	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Flexibilité accrue pour les employeurs face aux fluctuations d'activité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Réduction du travail précaire et amélioration des conditions d'emploi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Renforcement des coopérations locales et des dynamiques partenariales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Votre GE est-il reconnu comme un acteur clé de l'emploi et du développement économique sur votre territoire ?



Oui, pleinement reconnu par les institutions et acteurs locaux



Oui, mais il reste un manque de visibilité



Non, il est encore peu identifié et valorisé



Non, nous rencontrons des difficultés pour faire reconnaître notre rôle

Votre GE est-il intégré :

	Oui, nous participons activement et de manière régulière	Oui, mais de manière ponctuelle et limitée	Non, nous ne sommes pas impliqués dans ces démarches	Non, mais nous aimerions renforcer cette dimension
Dans des dispositifs ou instances locales stratégiques (ex : CRDS, conférences des financeurs, contrat de filière...) ?				
Dans des dispositifs ou instances locales opérationnelles de l'emploi et du développement territorial ?				

Si oui, lesquelles?

Partie 5 : Satisfaction et impact des actions du GE

Votre GE a-t-il engagé des actions spécifiques liées à la lutte contre la précarité et l'exclusion professionnelle ?

Oui, via des actions structurées d'insertion et d'accompagnement dédiées (dispositifs spécifiques, partenariats, parcours d'insertion)

Oui, de manière ponctuelle ou indirecte, mais l'impact reste limité et pourrait être renforcé

Pas d'action spécifique, mais une ouverture existe selon les opportunités ou les profils

Non, le GE se concentre exclusivement sur les besoins de ses entreprises adhérentes

Si oui, quels dispositifs mettez-vous en place ?

Quels leviers pourraient être actionnés pour renforcer l'impact du GE sur son territoire ?

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Développement de nouveaux services aux employeurs
- ☐ Renforcement des partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation
- ☐ Communication accrue sur l'impact et les réussites du GE
- ☐ Amélioration des conditions et de la stabilité des emplois proposés
- ☐ Plus grande implication dans les dynamiques territoriales (concertations, instances locales)
- ☐ Meilleur accompagnement des salariés
- ☐ Ciblage de l'action sur les personnes en difficulté
- ☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Quelles améliorations souhaitez-vous voir mises en œuvre pour faciliter ou développer davantage vos activités ?

Partie 6 : Perspectives d'avenir et développement

A quel type de GE votre structure correspond-elle le mieux ?

Trois réponses possibles

- ☐ GE « Acteur du repérage » : un outil de sourcing face aux difficultés de recrutement
- ☐ GE "Tiers employeur" : acteur de la consolidation des emplois (flexibilité fonctionnelle, attractivité, gestion des risques d'emploi)
- ☐ GE "Employeur conseil" : conseil en développement des ressources humaines (territoire de projets, formation, gestion des compétences)
- ☐ GE « Acteur de territoire » : est intégré aux politiques publiques de développement de son territoire
- ☐ GE "Employeur de transition" : médiateur du développement social (sécurisation des parcours, accompagnement, accès à l'emploi pour les publics éloignés)
- ☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Quelle trajectoire envisagez-vous pour votre GE dans les trois prochaines années ?

En forte croissance

En légère croissance

Stable

En baisse

Quels sont les principaux défis ou obstacles que votre GE devra surmonter à court et moyen terme ?

Votre GE prévoit-il d'élargir son offre de services ou de diversifier ses activités ?

Oui, nous avons un plan de développement clair

Oui, mais cela reste encore à structurer

Non, nous souhaitons stabiliser notre activité actuelle

Non, nous devons nous recentrer sur nos missions essentielles

Pour finir, souhaitez-vous être recontacté pour un entretien pour approfondir certains points de l'enquête ?

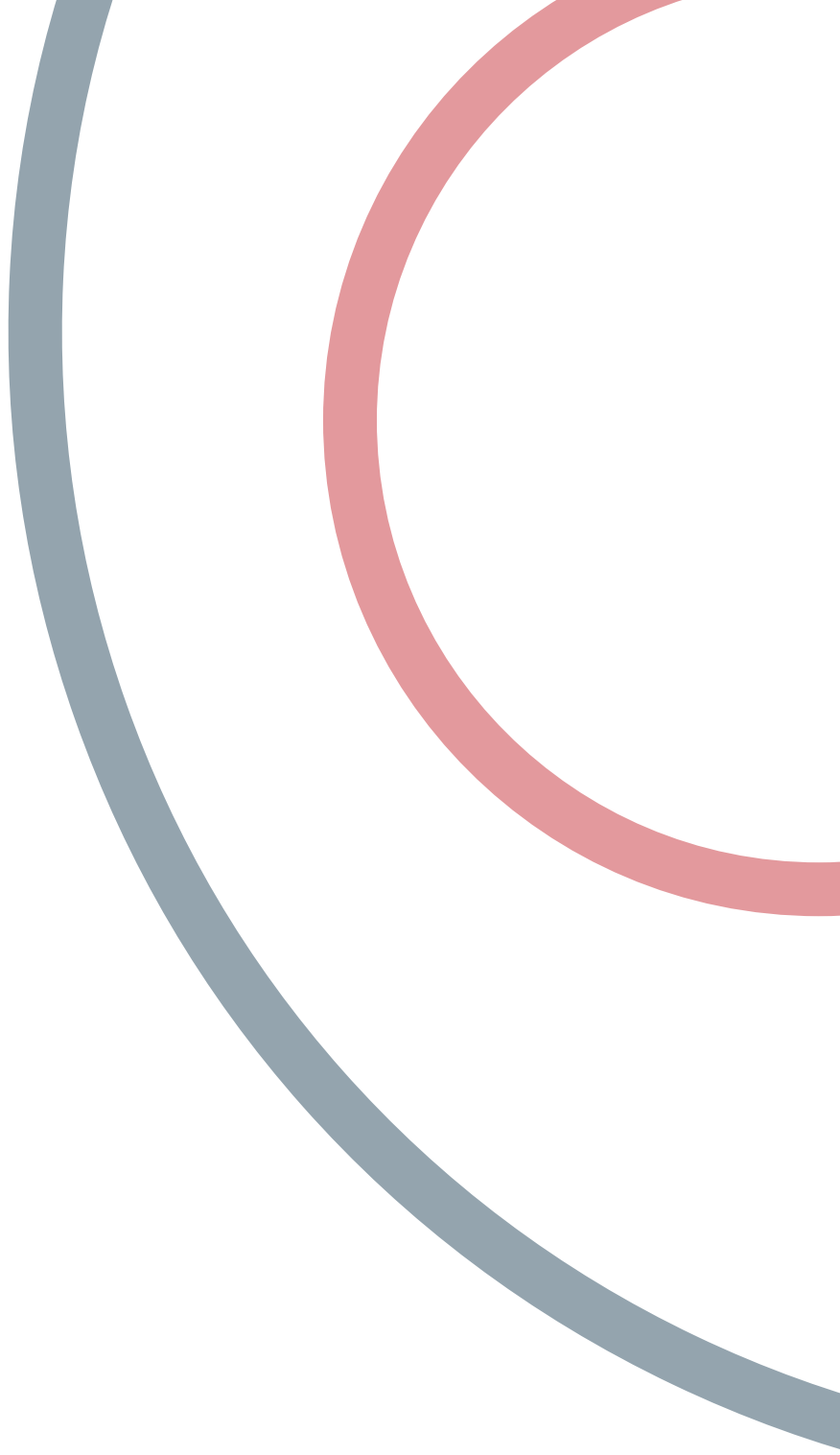
Oui

Non

Merci beaucoup pour votre contribution précieuse à cette enquête !

La Fédération Nationale Profession Sport & Loisirs remercie l'ensemble des répondants à l'enquête, ainsi que les membres du comité de pilotage pour leur implication dans cette étude :







www.profession-sport-loisirs.fr



FÉDÉRATION NATIONALE
profession
sport & loisirs