



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

Étude d'impact socio-économique et territorial

SYNTHÈSE

MARS 2026

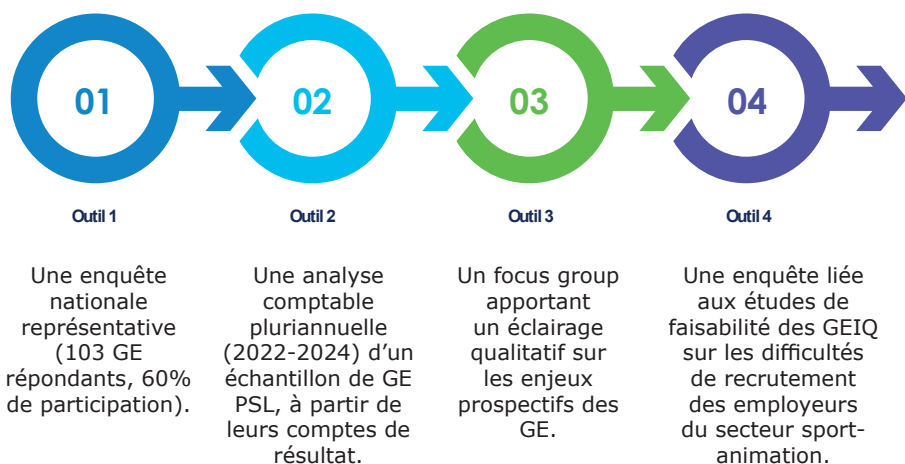
UN SECTEUR SOUS TENSION STRUCTURELLE, AU CŒUR D'ENJEUX SOCIÉTAUX MAJEURS

Historiquement, le secteur du sport et de l'animation repose sur une myriade de petits employeurs associatifs, faiblement dotés en ingénierie administrative et RH, confrontés à une forte saisonnalité des activités et à une grande discontinuité des besoins. Cette configuration produit des effets bien connus : temps partiels subis, contrats courts, empilement d'employeurs, turn-over élevé, difficulté à professionnaliser durablement les métiers et à les rendre attractifs. À terme, cette fragilité structurelle pèse non seulement sur les salariés, mais aussi sur la qualité des projets, la continuité des services rendus aux publics et la capacité des territoires à tenir leurs ambitions.

C'est dans ce contexte que les groupements d'employeurs apparaissent comme une réponse structurelle aux problématiques du marché du travail du sport et de l'animation. Ils proposent un changement d'échelle organisationnelle : mutualiser l'emploi là où les activités sont fragmentées, sécuriser juridiquement l'acte d'employer et transformer une addition de fragilités en solution collective.



UNE ÉTUDE NATIONALE TRÈS SOLIDE



CHIFFRES CLÉS

Sur **171** GE identifiés dans le champ sport-animation,

103 ont répondu

=

60% des GE sport et animation ont répondu à l'enquête

UNE DIVERSITÉ STRUCTURANTE DE MODÈLES, D'ÉCHELLES ET DE LOGIQUES D'ACTION

Les groupements d'employeurs du champ sport et animation forment un paysage profondément hétérogène, structuré par une diversité de modèles qui conditionne largement leurs volumes d'activités, leurs équilibres économiques et leurs capacités de développement.

Les échelles territoriales d'intervention constituent un premier marqueur de différenciation. Les périmètres départementaux et régionaux s'imposent comme les cadres d'action privilégiés, permettant de mutualiser des besoins dispersés et d'atteindre une masse critique d'activité, tout en conservant une proximité suffisante avec les acteurs et les dynamiques territoriales.

Parallèlement, les groupements d'employeurs multisectoriels représentent le modèle dominant, avec des interventions dans le sport et au moins un autre champ d'activité (animation, loisirs, éducation populaire), tandis que les structures strictement mono-sectorielles sport représentent un tiers des profils.

D'autre part, une distinction nette apparaît entre les groupements d'employeurs inscrits dans une logique de mutualisation relativement centrée sur la mise à disposition et ceux opérant selon une logique dite « ensemblier », caractérisée par une capacité accrue à agréger des volumes significatifs, à structurer des parcours professionnels et à développer des fonctions de pilotage et de gestion.

Enfin, l'inscription dans des dynamiques de réseau apparaît comme un autre trait structurant des profils observés, traduisant le besoin de sécurisation juridique, administrative et organisationnelle inhérent à ce type de structure.

CHIFFRES CLÉS

51% interviennent dans deux secteurs

1 GE sur 2 intervient à l'échelle départementale

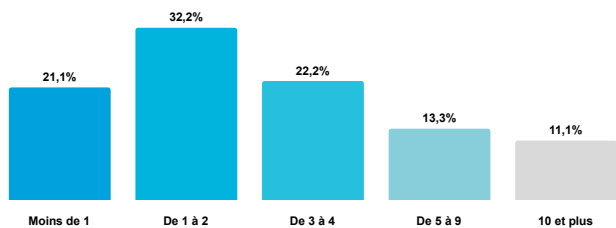
84% appliquent la CCN Sport

≈ 80% des GE sont affiliés à un réseau

≈ 1/3 des GE fonctionnent selon une logique "ensemblier"

DES STRUCTURES À FORT IMPACT TERRITORIAL ET SUR L'EMPLOI

Moyens humains permanents des groupements d'employeurs en 2024



CHIFFRES CLÉS

84 salariés mis à disposition en moyenne par GE

4.1 ETP permanents en moyenne par GE

59% sont des associations sportives

21% des GE fonctionnent avec moins d'1 ETP permanent

61.5 structures adhérentes en moyenne par GE

Les groupements d'employeurs du champ sport-animation reposent sur des organisations internes relativement légères au regard des volumes d'activités qu'ils pilotent. Les équipes permanentes constituent le cœur du modèle, équipes globalement resserrées, révélant une forte intensité organisationnelle. Des écarts importants existent : une part significative des structures fonctionne avec moins d'un ETP permanent, tandis qu'un quart dispose de cinq ETP ou plus.

La mise à disposition des salariés constitue la traduction concrète de la fonction économique et sociale des groupements d'employeurs. Certains groupements opèrent à une échelle modeste, tandis qu'une minorité joue un rôle de véritable plateforme territoriale, capable de mutualiser des volumes très importants et de sécuriser des centaines de parcours professionnels.

La dynamique d'emploi des groupements d'employeurs repose sur une base d'adhérents dense et diversifiée. Les associations sportives constituent le cœur historique de ce tissu, mais elles cohabitent de plus en plus avec des associations socio-éducatives, des collectivités et des établissements publics. Cette diversité confère aux groupements d'employeurs un rôle d'interface territoriale singulier, reliant des petites structures incapables de recruter seules à des acteurs plus importants cherchant à mutualiser certaines fonctions.



UNE PASSERELLE VERS L'EMPLOI DURABLE

Les salariés sont majoritairement jeunes, ce qui traduit un rôle important en matière d'insertion professionnelle, notamment via l'alternance. Dans le même temps, la présence significative de salariés expérimentés et une ancienneté moyenne élevée attestent de la capacité des groupements d'employeurs à fidéliser durablement les professionnels.

Sur le plan contractuel, le modèle combine sécurisation et adaptation aux contraintes du secteur : près de la moitié des salariés sont en CDI, plus d'un cinquième en CDII, tandis que le temps partiel demeure important. Cette combinaison confirme la double fonction des groupements d'employeurs : stabiliser l'emploi tout en absorbant la variabilité structurelle de l'activité sportive et socio-éducative.

CHIFFRES CLÉS

33% de salariés de moins de 25 ans

67% en emploi permanent dont **45%** en CDI

18% en alternance

38% de femmes

Ancienneté moyenne de **7.5 ans** contre **4.6 ans** dans la branche sport

21% des salariés ont plus de 10 ans d'ancienneté

GOVERNANCE ET PILOTAGE : UN DÉTERMINANT CENTRAL DE LA PÉRENNITÉ DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Les pratiques de gouvernance, les capacités de pilotage et le degré de structuration stratégique varient fortement d'une structure à l'autre.

La gouvernance repose très largement sur l'engagement bénévole des administrateurs, majoritairement issus des structures adhérentes. Cette configuration garantit un fort ancrage territorial et une adéquation étroite entre les orientations du groupement et les besoins des employeurs utilisateurs. Elle se heurte toutefois à des limites structurelles de plus en plus prégnantes (difficultés de renouvellement des administrateurs, disponibilité contrainte des bénévoles, complexité croissante des responsabilités juridiques et financières).

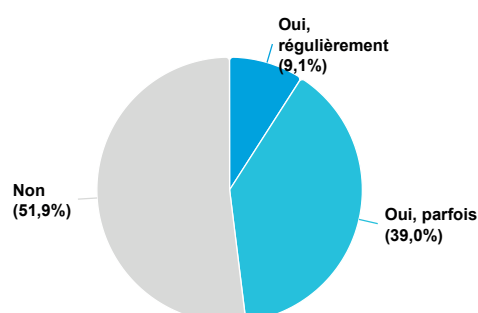
Une dynamique progressive de professionnalisation des pratiques de gouvernance est cependant à l'œuvre.

Cette évolution est étroitement liée à l'inscription dans des réseaux structurants, qui jouent un rôle déterminant dans la montée en compétences des instances.

L'analyse met enfin en évidence un lien étroit entre la qualité de la gouvernance et la performance globale des groupements d'employeurs. Les structures disposant d'instances professionnalisées, d'outils de pilotage formalisés et d'équipes permanentes stabilisées présentent des niveaux plus élevés de satisfaction, de reconnaissance institutionnelle et de capacité d'adaptation.

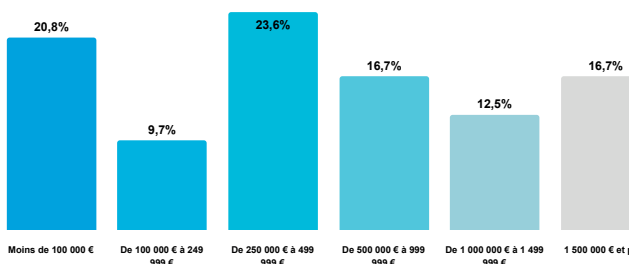
L'ensemble de ces éléments conduit à considérer la gouvernance non comme une dimension périphérique, mais comme un déterminant central de la soutenabilité et de l'impact des groupements d'employeurs.

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



UN MODÈLE À MARGES CONTRAINTES, UNE SOUTENABILITÉ SOUS CONDITIONS

Budget des groupements d'employeurs



CHIFFRES CLÉS

844 000 € = budget moyen

400 000 € = budget médian

1 € de subvention

≈

**9 € de retombées directes
et indirectes**

Les budgets des groupements d'employeurs reflètent des modèles économiques très contrastés. Si le budget médian est de 400 000 €, une minorité concentre des volumes financiers beaucoup plus élevés. Avec un taux de subvention médian relativement modéré (15.4%), le modèle présente un effet de levier élevé : chaque euro de soutien permet de générer plusieurs euros d'activité économique territoriale.

Les groupements d'employeurs apparaissent ainsi non seulement comme des opérateurs de sécurisation de l'emploi, mais comme de véritables plateformes territoriales de transformation de financements fragmentés en emplois durables et en valeur économique locale.

L'atteinte d'un seuil d'activité critique apparaît comme une condition déterminante de viabilité. Les groupements d'employeurs supportent des coûts fixes incompressibles liés à la gestion de l'emploi. Les structures de petite taille, disposant

d'un portefeuille d'adhérents limité ou de volumes d'emploi réduits, se trouvent mécaniquement plus exposées.

Autre point : la forte intensité en emploi du modèle se traduit par des marges structurellement réduites et une capacité d'autofinancement limitée. Les groupements d'employeurs ne recherchent pas la rentabilité, mais la conversion optimale des ressources en emplois. En revanche, cette quasi-neutralité financière pèse sur les capacités d'innovation, de diversification et de renforcement des fonctions support.

Face à ces contraintes, des stratégies de sécurisation progressive du modèle se développent. Elles reposent notamment sur une diversification maîtrisée des activités à réduire la dépendance à une seule source de revenus et à renforcer la résilience économique.

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.

CHIFFRES CLÉS

75% des GE proposent un accompagnement / conseil RH

63% des GE proposent une gestion administrative et sociale mutualisée

33% des GE proposent des formations professionnelles

22% des GE proposent d'autres prestations (recrutement, appui vie associative, etc.)

UN PARADOXE CENTRAL : UNE UTILITÉ DÉMONTRÉE, UNE RECONNAISSANCE INSUFFISANTE

CHIFFRES CLÉS

84%

des GE se déclarent satisfaits ou très satisfaits de leur fonctionnement global

18%

des GE estiment bénéficier d'une reconnaissance institutionnelle forte en tant qu'acteurs structurants

34%

des GE associent régulièrement collectivités territoriales ou services de l'État à leurs réflexions stratégiques

Les groupements d'employeurs du champ sport-animation se caractérisent par un paradoxe central : une utilité territoriale forte et objectivable, combinée à une reconnaissance institutionnelle encore largement incomplète.

La reconnaissance apparaît souvent fragmentée, dépendante de relations locales ou de configurations spécifiques, plutôt que fondée sur une intégration durable dans des cadres d'action publique stabilisés. L'appartenance à un réseau structurant constitue ici un facteur différenciant majeur, en renforçant la visibilité, la légitimité et la capacité de dialogue institutionnel des groupements d'employeurs.

Cette reconnaissance institutionnelle incomplète contraste avec une intégration territoriale forte et opérationnelle.

Les impacts territoriaux des groupements d'employeurs apparaissent multidimensionnels. Ils contribuent de manière significative à la sécurisation des employeurs et facilitent également l'accès à des compétences qualifiées, rendues soutenables par la mutualisation des volumes d'activité, et améliorent la qualité de l'emploi en limitant la discontinuité contractuelle et la précarité structurelle.

Au-delà de l'emploi, les groupements d'employeurs favorisent la coopération territoriale entre acteurs et participent à l'intégration professionnelle de publics plus éloignés de l'emploi, notamment les jeunes.

Enfin, l'analyse met en évidence un lien direct entre reconnaissance institutionnelle et soutenabilité du modèle.

Les groupements d'employeurs bénéficiant de partenariats publics stabilisés et de financements pluriannuels présentent des trajectoires économiques plus sécurisées, une gouvernance plus structurée et une capacité accrue à investir dans la qualité de l'emploi. La reconnaissance institutionnelle apparaît ainsi non comme un enjeu symbolique, mais comme un levier stratégique de performance et d'impact territorial.

De manière indirecte, les groupements d'employeurs contribuent à la permanence des activités et des services sur les territoires en sécurisant les emplois des encadrants, favorisant ainsi la continuité des services aux personnes dans le secteur.



L'AVENIR DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS : CONSOLIDATION PLUTÔT QU'EXPANSION

CHIFFRES CLÉS

72%

des structures déclarent une situation financière globalement saine

77%

des GE se reconnaissent dans le modèle "tiers employeur", centré sur la consolidation et la sécurisation des parcours

63%

des GE se positionnent comme "employeur conseil", avec un rôle renforcé d'appui RH, formation et compétences

51%

des GE anticipent une légère croissance dans les trois prochaines années

43%

des GE prévoient d'élargir leur offre de services ou de diversifier leurs activités

13%

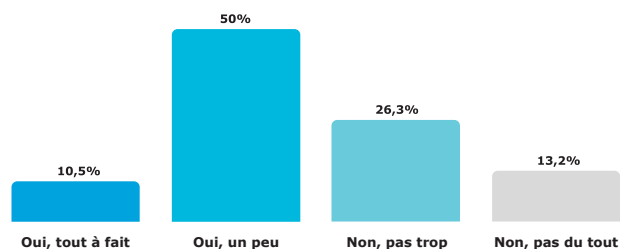
des GE indiquent devoir se recentrer sur leurs missions essentielles

32%

des GE préfèrent stabiliser l'activité actuelle avant d'engager une diversification

Les groupements d'employeurs du champ sport-animation se caractérisent par une pluralité assumée de positionnements stratégiques, qui traduit moins une dispersion qu'une adaptation progressive aux mutations du marché du travail. Le modèle de tiers employeur constitue aujourd'hui le socle identitaire dominant, en permettant de sécuriser juridiquement et administrativement l'emploi dans un contexte de complexification du droit du travail et de fragilisation du bénévolat dirigeant. À ce socle s'ajoutent des fonctions en montée en gamme : employeur-conseil, acteur territorial et, dans une moindre mesure, employeur de transition. Cette hybridation des rôles répond à la fragmentation des emplois, à la montée des exigences de qualification et à la nécessité de sécuriser des parcours professionnels de plus en plus discontinus.

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



Les perspectives d'évolution exprimées par les structures témoignent d'une prudence stratégique largement partagée. Les structures projetant une croissance plus marquée sont principalement celles ayant atteint une certaine taille, disposant d'équipes permanentes stabilisées et d'une gouvernance structurée, tandis que les autres privilégient la sécurisation de l'existant comme condition préalable à toute évolution.

Au-delà des volumes d'activité, les enjeux de développement se concentrent sur la consolidation interne. La **professionnalisation des fonctions support**, le **renforcement du pilotage stratégique** et l'**amélioration de la qualité de l'emploi** apparaissent comme des **priorités transversales**. Dans un contexte de tensions persistantes sur le recrutement, les groupements d'employeurs cherchent à renforcer leur attractivité par la stabilisation des contrats, la formation et la montée en compétences, tout en améliorant leur capacité à accompagner les employeurs adhérents.



CONCLUSION DE L'ÉTUDE : FAIRE SYSTÈME AVEC LES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS

Cette étude nationale apporte une démonstration solide : les groupements d'employeurs du champ sport-animation ne constituent ni un dispositif périphérique ni un outil conjoncturel, mais un **levier structurel de sécurisation de l'emploi, de professionnalisation des parcours et de cohésion territoriale**. Elle met en lumière un paysage volontairement pluriel, composé de modèles différenciés par leur taille, leur périmètre d'intervention, leur structuration interne et leur ancrage territorial. Cette diversité n'est pas un défaut du modèle : elle en est l'une des clés de fonctionnement et explique largement les écarts observés en matière d'activité, de soutenabilité économique, de qualité organisationnelle et de capacité de développement.

Les résultats convergent autour d'un constat central : le modèle des groupements d'employeurs repose sur **une logique de redistribution quasi intégrale des ressources vers l'emploi**. Les groupements d'employeurs apparaissent comme des opérateurs capables de produire de l'emploi durable là où les mécanismes classiques du marché du travail, inadaptés aux petites structures et aux activités discontinues, atteignent leurs limites.

Sur le plan territorial, les groupements d'employeurs jouent un rôle **d'interface d'ingénierie de l'emploi**.

Ils articulent besoins associatifs, politiques publiques, dynamiques sectorielles et régulations professionnelles, contribuant à la continuité des services rendus aux publics et à la cohésion sociale. Cette utilité territoriale largement reconnue sur le terrain demeure encore insuffisamment traduite dans les cadres institutionnels formels.

L'analyse met ainsi en évidence un enjeu décisif : **la soutenabilité et l'amplification du modèle sont indissociables de sa reconnaissance institutionnelle**. Dans un modèle économiquement contraint, fondé sur des marges limitées et une forte intensité organisationnelle, la gouvernance, la qualité de gestion, la professionnalisation des fonctions support et l'inscription dans des partenariats durables constituent des déterminants majeurs de performance.

Le renforcement des groupements d'employeurs ne relève pas d'un soutien sectoriel ponctuel, mais d'un choix stratégique de politique publique : consolider des acteurs déjà opérationnels, efficaces et ancrés localement, capables de contribuer durablement aux politiques d'emploi, de formation, de jeunesse, de sport et de cohésion territoriale.

SI ON EXTRAPOLE, LES GE SPORT & ANIMATION EN FRANCE C'EST

185 et **200 M €/an**
d'impact économique total

171 GE Sport & Animation

700 salariés permanents

14 250 salariés mis à disposition

6.7 millions d'heures
de mise à disposition

L'ÉTUDE EN BREF

67% de salariés en emploi permanent

15 000 salariés au sein des GE

7.5 ans d'ancienneté moyenne

1 € de subvention

≈

9 € de retombées directes
et indirectes

Cette étude a été réalisée en collaboration
avec le cabinet Pluricité

pluricité
GROUPE