

# #sportinnov

N°3 • SEPTEMBRE 2020 • www.irds-idf.fr

## LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS DANS LE SPORT, UN DISPOSITIF À DÉPLOYER ?

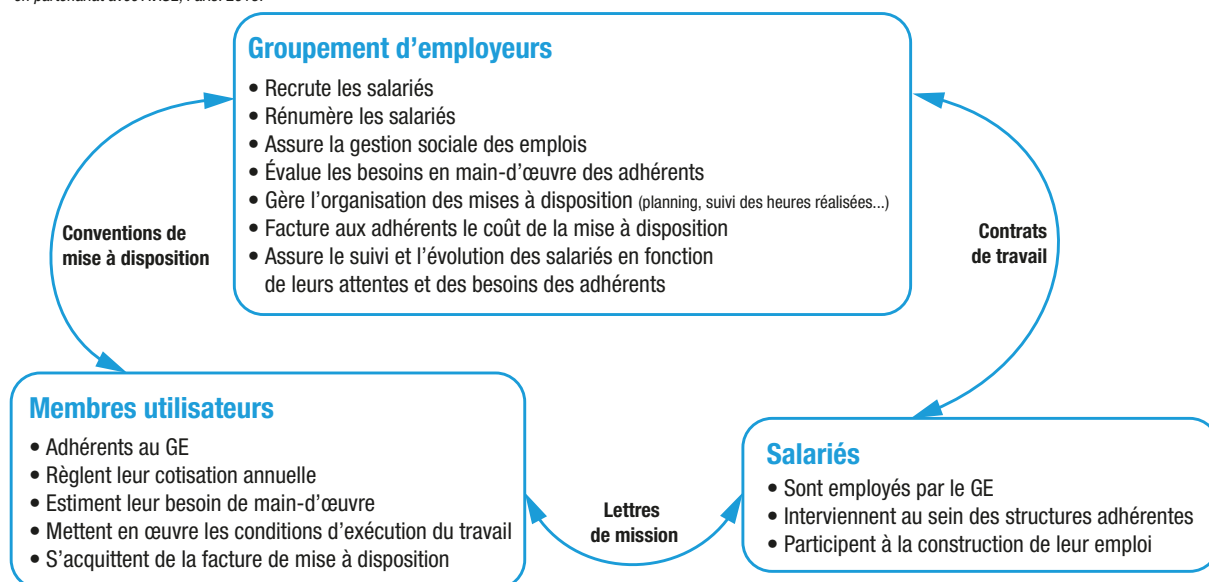
### LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS C'EST QUOI ?

Les groupements d'employeurs (GE) ont été créés en 1985, mais sont encore peu développés car souvent méconnus et jugés compliqués à mettre en place. Un GE est généralement une association loi de 1901, parfois une coopérative. Les GE sont portés par des acteurs qui se regroupent pour recruter du personnel qu'ils ne pourraient employer seuls et pour mutualiser ces emplois. Ils sont une solution pour développer leurs activités, consolider et sécuriser leur fonction employeur.

Au sein d'un même GE, on peut trouver des clubs de sport, des collectivités territoriales, des centres de loisirs, des maisons de retraite... Diversifier les membres du GE permet de ne pas avoir les mêmes besoins au même moment. Les métiers sont divers : éducateur sportif, secrétaire, comptable, web-mestre... Le GE doit fonctionner si possible sur une zone géographique limitée en raison des contraintes de mobilité des salariés.

### La relation tripartite groupement d'employeurs, membres utilisateurs, salariés

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports/l'Avise, *Accompagner les groupements d'employeurs non marchands. Sport, animation, éducation populaire, guide pratique, en partenariat avec AVISE, Paris. 2015.*



© L'INSTITUT PARIS REGION, IRDS 2020



## DES AVANTAGES MULTIPLES

Le GE offre de nombreux avantages. Le salarié n'a plus qu'un seul employeur et une situation professionnelle plus stable (CDI, temps de travail augmenté). Il réalise des missions variées, apprend à développer son réseau professionnel et bénéficie plus facilement de formation.

Pour la structure utilisatrice, le transfert de la fonction employeur décharge le dirigeant bénévole qui peut se recentrer sur son projet associatif et mieux répondre aux nouvelles attentes des usagers (pratique sportive pour la santé, les loisirs...). Le partage d'emploi l'oblige à avoir une vision claire de ses besoins. L'association se professionnalise et peut améliorer son modèle économique. Les emplois, plus sécurisés et plus attractifs, fidélisent les salariés et assurent la stabilité des associations. Enfin, le GE facilite les échanges entre les adhérents qui peuvent innover sur des projets communs. C'est une valeur ajoutée

pour le territoire car le GE concourt à son développement (création d'emplois, animation du territoire, lien social). Par ailleurs, le GE est éligible à des subventions publiques.

## MAIS DES OBSTACLES À SURMONTER

Les GE ont plus de 30 ans d'existence et pourtant leur développement est faible. Les freins sont encore nombreux : psychologiques, économiques, politiques, structurels ou méthodologiques. Des leviers ont été identifiés pour dépasser ces obstacles. Par exemple, en ce qui concerne le principe de solidarité des membres, si l'un d'eux est défaillant et si le GE n'est pas solvable, les autres membres doivent alors mutualiser les pertes. Et bien pour se prémunir de cette situation, il est possible de mettre en place un fonds de solidarité. Un GE de taille importante permet en outre de faire plus facilement face aux éventuelles difficultés économiques de l'un des membres.

## Les freins à la création des GE et leurs leviers

Source : Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports/l'Avise, *Accompagner les groupements d'employeurs non marchands. Sport, animation, éducation populaire, guide pratique, en partenariat avec AVISE, Paris. 2015.*

Freins	Leviers
<b>Psychologiques</b> Perte d'identité, manque de culture commune, concurrence, perte de pouvoir...	Amélioration de la connaissance du dispositif (support de communication, réunion d'information), accompagnement à la conception du projet, recherche de mixité des secteurs d'activités, formalisation d'une charte déontologique...
<b>Économiques</b> Fonds de roulement nécessaire, coût de l'emploi, solidarité des dettes...	Recherche de subventions publiques, élaboration d'un plan de trésorerie, d'un budget prévisionnel pluriannuel, définition des modalités de la solidarité dans les statuts et de sa mise en œuvre concrète, vérification en amont de la solvabilité des membres souhaitant adhérer au GE...
<b>Politiques</b> Gouvernance partagée, cohérence du projet du GE...	Élaboration des statuts et règlement intérieur renforçant l'implication des membres, communication du GE vers les adhérents sur ses objectifs, son fonctionnement, ses actions, accompagnement à la définition de projets viables, déclinaison auprès des membres d'un projet de développement territorial porté par une tête de réseau...
<b>Structurels</b> Mixité fiscale, absence d'organisation homogène du financement des GE, complexité des différents dispositifs de mise à disposition de personnel, méconnaissance des risques, obligations et solutions adaptées, méconnaissance des accompagnateurs et des outils existants...	Analyse de faisabilité permettant de peser le ratio « bénéfiques/risques », en fonction de la mixité fiscale des structures souhaitant adhérer au groupement, analyse territoriale permettant d'identifier les aides financières auxquelles peuvent prétendre les groupements...
<b>Méthodologiques</b> Gestion d'une nouvelle structure, gestion de l'emploi pour des primo-employeurs, organisation du partage de l'emploi...	Accompagnement à la gestion et à l'organisation du GE dans un objectif d'efficacité et de souplesse, suivi des conventions de mise à disposition, définition d'un planning annuel prévisionnel...

## QUELQUES EXEMPLES DE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS QUI FONCTIONNENT

### UN GE PORTÉ PAR UNE FÉDÉRATION : LE CAS DU JUDO

Le GE Île-de-France de judo a été créé au cours de la saison 2014-2015. Il s'agissait d'un projet porté au niveau de la Fédération française de judo (FFJDA) qui souhaite mieux administrer et structurer les ligues et comités. L'objectif est d'uniformiser les contrats afin de faciliter la gestion des emplois : même grille de salaires, même statut, un seul employeur au niveau régional... Le président de la FFJDA est le président de la Fédération des GE de judo et les GE régionaux sont membres du GE national.

Le GE Île-de-France de judo se compose des huit comités départementaux. L'employeur est la ligue régionale. Elle est liée aux comités départementaux par des conventions de mise à disposition. Les comités départementaux paient une cotisation annuelle de 150 € et sont ensuite facturés au nombre d'heures par salarié dont ils bénéficient. Le premier salarié a été recruté en 2016. Aujourd'hui, le GE en compte six : un poste de secrétariat et cinq conseillers techniques, tous à temps complet. Le CDI à temps complet est fortement recommandé. Les salariés sont issus d'un transfert depuis les comités vers le GE afin d'avoir un seul employeur (la ligue) et une uniformisation des contrats de travail.

Le GE Île-de-France de judo ne reçoit aucune subvention. Dans chaque ligue, la FFJDA met à disposition un responsable administratif régional gestionnaire du GE et prend en charge son salaire intégralement (Bac +5 avec compétences éco, juridiques, comptables...). La ligue a fourni un appui (responsable financier) non rémunéré au moment du démarrage (création du GE, transfert des emplois, nouveaux contrats de travail). La FFJDA propose également différentes formations continues gratuites (apprentissage, brevet professionnel, certificat de qualification professionnelle (CQP), brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation et du sport) afin de diversifier et renouveler les compétences des salariés.

#### Contact



**Dominique Gogeon Mondolini**  
Déléguée générale Ligue IDF Judo  
([direction@idf-ffjudo.com](mailto:direction@idf-ffjudo.com))

### UN GE D'INSERTION ET DE QUALIFICATION : LE CAS DE GE2S

Le Groupement d'employeurs Sport Solutions (GE2S) a été créé en 2018. GE2S s'appuie sur l'expérience de l'atelier chantier d'insertion (ACI) du comité départemental de volley des Hauts-de-Seine lancé en 2009. La réussite de ce projet en termes d'employabilité (83 % de sorties dynamiques<sup>1</sup>, dont 80 % en emploi durable) a en effet motivé les responsables à l'élargir à d'autres disciplines et sur d'autres territoires à travers la création d'un GE pour l'insertion et la qualification (GEIQ)<sup>2</sup>. L'objectif est d'aider les associations et les collectivités à proposer des emplois sportifs et d'accompagner des personnes en difficulté jusqu'à l'accès à un emploi durable dans le sport. Les personnes, recrutées avec l'aide des structures locales d'insertion, suivent une formation en alternance (apprentissage théorique avec un formateur et situation de travail concrète avec un tuteur) dans le cadre d'un ACI. À l'issue de cette formation, le diplômé intègre le GE d'insertion et de qualification pour parachever sa qualification. Une plateforme permet de mettre en relation les employeurs (associations et collectivités) et les candidats (jeunes, demandeurs d'emploi, personnes en reconversion...). Les services proposés aux employeurs sont les suivants : répondre aux difficultés de recrutement, sécuriser la démarche, révéler et organiser un gisement d'emplois nouveaux, faire émerger des métiers nouveaux, professionnaliser la structure, développer le partage de l'emploi. Du côté du candidat, GE2S l'accompagne vers un emploi durable, organise un parcours continu, coordonne l'accompagnement social, la formation et les situations de travail, valorise les compétences fortes de chaque candidat, permet à chaque candidat de prendre en main sa carrière, sécurise son choix professionnel. À la fin du parcours, GE2S place directement les salariés sur le marché du travail ou les oriente vers le réseau Profession Sport et Loisirs, qui les accompagne sur le marché du travail.

Ce projet a démarré en septembre 2019 avec la mise en place de trois ACI : football dans le Val-d'Oise (15 candidats), natation en Seine-Saint-Denis (huit candidats) et à Paris (huit candidats). En septembre 2020, un quatrième ACI devrait débiter dans les Hauts-de-Seine (football, 16 candidats).

1. Sorties vers un emploi durable, vers un emploi de transition ou vers une formation pré-qualifiante ou qualifiante.

2. En attente de labellisation.

La structure est en attente de labellisation. La demande d'appellation en GEIQ est étudiée par une commission mixte nationale composée de membres de l'État, de la Fédération française des GEIQ et d'une personne qualifiée, qui la préside. Cette labellisation garantit le niveau d'intervention de la structure. C'est une valeur ajoutée en matière d'éthique et de respect du droit pour les utilisateurs ([www.lesgeiq.fr](http://www.lesgeiq.fr)).

## Contact



**Guillaume Balland**  
Secrétaire général GE2S  
([gballand@sportsolutions.fr](mailto:gballand@sportsolutions.fr))

## LE RÉSEAU PROFESSION SPORT ET LOISIRS

Le ministère des Sports a lancé en 1989 le dispositif Profession Sport et Loisirs (PSL). Ce réseau national de soutien et d'accompagnement aux associations sportives et d'animation a été pionnier dans les formes de mutualisation d'emplois de ces secteurs. Depuis 2006, les associations PSL transfèrent leur activité de mise à disposition vers des GE afin d'être en conformité avec la loi. Chaque mise à disposition de personnel fait l'objet d'une convention entre PSL et l'adhérent. Outre la mutualisation des emplois, le réseau favorise la formation des salariés, prend en charge la gestion des emplois, apporte des conseils en matière de ressources humaines aux employeurs associatifs et aide au recrutement par le biais d'une bourse d'emplois, qui recense plus de 10 000 offres d'emploi par an. Il s'agit du premier site d'emplois sportifs. Dans le cadre du projet TMT (Transparence du marché du travail), une convention de partenariat national avec Pôle emploi a été conclue afin de permettre l'agrégation et la diffusion d'offres d'emploi entre les deux sites. En France, on compte plus de 80 structures PSL qui rassemblent 14 000 adhérents (clubs, associations, collectivités) et génèrent 25 000 emplois.

En Île-de-France, PSL est présent dans chaque département. Quatre d'entre eux (Seine-et-Marne, Essonne, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne) se sont regroupés en 2015. Une fusion est actée en 2020 avec le GE PSL Paris. Cette nouvelle structure se compose de deux entités : un groupement d'employeurs pour la mise à disposition de personnels et une association pour les autres activités (gestion salariale, conseils et formation). Un rapprochement est en cours de réflexion avec Profession Sport et Loisirs des Hauts-de-Seine. Il existe par ailleurs une association régionale ayant un rôle de coordination, ce qui permet de créer un espace d'échanges de bonnes

pratiques, de gestion des difficultés communes et d'élaboration de projets. En 2016, le réseau francilien comptait 964 adhérents avec la mise à disposition de 668 salariés et l'offre de 700 postes publiés via la bourse d'emplois. PSL met en place une stratégie partagée avec ses adhérents et ses salariés. Le réseau réalise des enquêtes afin d'identifier leurs attentes, leurs besoins, leur niveau de satisfaction. Ceci a permis par exemple de développer des fonctions support qui répondent à un besoin des associations sur le territoire. En 2019, la création d'un centre de formation a permis de lancer la première session de formation au CQP d'animateur de loisirs sportifs (ALS), dédiée à un public de réfugiés, en partenariat avec l'association Kabubu<sup>3</sup>. Des agents de développement sont également présents sur le terrain pour être à l'écoute des adhérents et des salariés.

## Contact



**Jérémy Cargnelli**  
Directeur PSL Francilien  
([jeremy.cargnelli@profession-sport-loisirs.fr](mailto:jeremy.cargnelli@profession-sport-loisirs.fr))

## UN EXEMPLE DE GE QUI COORDONNE UN DISPOSITIF D'ACTIVITÉS PHYSIQUES ADAPTÉES ET SANTÉ (APA-S)

À l'origine du projet, trois enseignants en APA ayant le statut d'autoentrepreneur étaient rattachés à une association pour le développement de l'activité physique adaptée (ADAPA) en Gironde (projet piloté par le responsable de la formation STAPS APA de Bordeaux). Il s'agissait de faire émerger des projets autour de l'APA-S pour des demandes de financement dans des structures ou communes et en dehors des établissements de santé, afin de permettre une continuité des soins aux patients en sortie de centre de rééducation ou d'hospitalisation. La réussite de ce projet et le potentiel de déploiement sur le territoire ont permis aux enseignants de basculer vers des emplois moins précaires et plus structurés : en 2011, le GE APA santé nutrition était né en Gironde. Pour les membres utilisateurs, c'est un moyen de bénéficier de professionnels de qualité, sans se soucier de la gestion administrative, et de faire partie d'un réseau offrant de nouvelles perspectives de partenariat. Neuf ans plus tard, le GE compte 30 salariés, tous formés aux sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS), titulaires au minimum d'une licence APA (30 %) et d'un master APA (70 %).

3. Association créée en 2018 qui a pour objectif d'inclure les personnes exilées, socialement et professionnellement, grâce aux valeurs fédératrices du sport.

Le périmètre d'action du GE s'est étendu à cinq autres départements (Landes, Pyrénées Atlantiques, Dordogne, Lot-et-Garonne, Haute-Vienne). Le GE compte 60 structures utilisatrices, qui ont toutes signées une convention de mise à disposition : centres hospitaliers, établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, foyers pour personnes handicapées... Peu de clubs de sport sont adhérents. Plusieurs raisons à cela : ils sont encore peu nombreux à s'être engagés sur une activité qui se situe en amont de la pratique sportive. Un enseignant APA a un tarif plus élevé qu'un éducateur sportif (niveau de diplôme plus élevé, accueil de public spécifique). De même, il existe un problème de complémentarité entre l'éducateur sportif et l'enseignant APA qui peuvent se voir comme des concurrents alors que ce n'est pas le cas (cf. instruction de mars 2017 précisant les interventions des professionnels et autres intervenants en fonction du degré de limitations fonctionnelles de la personne).

Chaque utilisateur paie une cotisation annuelle de 50 € puis est facturé au nombre d'heures par salarié dont il bénéficie. Planning et contenu sont élaborés en commun. Les plannings nécessitent parfois de la souplesse car certains créneaux sont très demandés (compromis entre la demande de l'utilisateur, les disponibilités des enseignants et la localisation).

Le GE travaille beaucoup actuellement sur des projets financés par la Carsat (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) et la CDF (Conférence des financeurs). Cette dernière a été mise en place au niveau de chaque département dans le cadre de la loi de 2016 sur l'adaptation de la société au vieillissement. Elle apporte un appui financier notamment pour des actions sur la prévention des risques de perte d'autonomie des personnes âgées. Le GE s'adresse à des structures non soumises à la TVA.

## DÉVELOPPER DES PROJETS COLLECTIFS ET PÉRENNES EN VUE DES JEUX DE 2024 ET DES THÉMATIQUES NOUVELLES SPORT SANTÉ...

Le GE est un outil à développer pour pallier la baisse des aides publiques et à l'évolution des attentes des pratiquants. C'est également un moyen de sécuriser l'emploi et d'offrir un meilleur parcours de formation. De multiples mesures de soutien existent afin d'accompagner les associations qui souhaitent se lancer dans le partage de l'emploi : incitations financières, guide d'accompagnement, campagne d'informations, actions de formation, centre de ressources...

En vue des Jeux de 2024, un afflux de nouveaux licenciés est attendu. Les clubs ont besoin de se renforcer dès maintenant avec une présence forte de salariés compétents et diplômés.

## EN SAVOIR PLUS

- Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports/l'Avise, *Accompagner les groupements d'employeurs non marchands. Sport, animation, éducation populaire*, guide pratique, en partenariat avec AVISE, Paris, 2015.
- Katia Torres et Angélica Trindade-Chadeau (coord.), *Partager l'emploi associatif : les groupements d'employeurs non marchands*, INJEP, coll. « Cahiers de l'action », n° 50, Paris, 2018.
- Centre de ressources pour les groupements d'employeurs : [www.crge.com](http://www.crge.com)
- Fédération nationale des groupements d'employeurs : [www.fngge.fr](http://www.fngge.fr)
- Fédération française des GEIQ : [www.Lesgeiq.fr](http://www.Lesgeiq.fr)

### Contact



#### Maylis Robert

Directrice du GE APA santé nutrition  
([maylis.robert@ge-apa-sante.com](mailto:maylis.robert@ge-apa-sante.com))



## IRDS

INSTITUT RÉGIONAL DE  
DÉVELOPPEMENT DU SPORT

#### DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Fouad Awada

#### DIRECTION DE L'INSTITUT RÉGIONAL DE DÉVELOPPEMENT DU SPORT

Claire Peuvergne

#### DIRECTION DE LA COMMUNICATION

Sophie Roquelle

#### RÉDACTION

Benoît Chardon

#### GRAPHIQUES

Benoît Chardon

#### MAQUETTE

Olivier Cransac

#### RELECTURE

Christine Morisceau

#### RELATIONS PRESSE

Sandrine Kocki,

[sandrine.kocki@institutparisregion.fr](mailto:sandrine.kocki@institutparisregion.fr)

#### L'Institut Paris Region

15, rue Falguière  
75740 Paris Cedex 15  
01 77 49 77 49



[www.irds-idf.fr](http://www.irds-idf.fr)