

Panorama national de l'insertion professionnelle par le sport

Rapport final – Juin 2022



afDas
DEMAIN SERA FORMATION

CPNEF
Commission Paritaire Nationale
Emploi Formation
Sport

pluricitē
GROUPE

TABLE DES MATIERES

1	PREAMBULE.....	3
2	LA SYNTHESE DU PANORAMA.....	6
3	DES ELEMENTS DE DEFINITION ET D'HISTOIRE DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE PAR LE SPORT	11
4	LE SECTEUR, EN QUELQUES CHIFFRES.....	14
5	LES LEVIERS DU SPORT POUR AGIR SUR L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PUBLICS	15
6	LA CLASSIFICATION DES GRANDS TYPES D' ACTIONS/ACTEURS	21
7	LES ANALYSES AFOM D'UN ECHANTILLON D' ACTIONS	29
8	DES EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES ISSUS DU TERRAIN.....	37
9	L'ECOSYSTEME D'ACTEURS ET DE DISPOSITIFS MOBILISES	41
10	LA CARTOGRAPHIE DES METIERS DU SPORT A L'EPREUVE DE L'INSERTION PAR LE SPORT	44
11	QUELQUES ZOOMS D'ANALYSE.....	48
12	L'ETAT DU SECTEUR ET DES ACTEURS ET LES ESPOIRS DE STRUCTURATION ET DE DEVELOPPEMENT ...	63
13	LES ENJEUX ET RECOMMANDATIONS ISSUS DU PANORAMA DE L'INSERTION PAR LE SPORT.....	71

1 Préambule

L'Observatoire des Métiers du Sport, réunissant les partenaires sociaux a conduit entre juillet 2021 et juin 2022 une étude intitulée « panorama national sur l'insertion professionnelle par le sport ».

Outil de travail pour les partenaires sociaux, ce panorama a pour objectifs **d'apporter de la connaissance, de nourrir les réflexions, de promouvoir les initiatives vertueuses auprès des partenaires et acteurs du secteur, et d'identifier les leviers** pour accompagner ces initiatives / expérimentations / dispositifs, pour différentes raisons :

- Les initiatives fleurissent de toutes parts, avec l'atout dynamique des innovations et un risque, à terme, d'illisibilité ;
- Ces initiatives semblent porter leurs fruits mais demandent à être objectivées et capitalisées ;
- Il est important de comprendre les différentes formes d'intervention (insertion professionnelle, parcours de qualification...) et leur valeur ajoutée dans un écosystème complexe et challengé par la crise ;
- Il est nécessaire de mesurer les impacts de ces différentes actions pour éclairer « l'intérêt sportif aux enjeux de l'insertion professionnelle » et disposer d'une hypothèse de potentialités ;
- Il apparaît indispensable d'explorer les modèles économiques des porteurs de projet pour apprécier les conditions de pérennisation et de développement de ces actions, notamment les plus structurantes.

Au regard de ces finalités, le panorama s'est donné quatre objectifs principaux :



- Décrire et analyser les principaux programmes, dispositifs et actions mises en œuvre ;
- Analyser le positionnement des porteurs de projet, réinterroger les partis-pris, identifier le rôle et la place pris dans les écosystèmes ;
- Étudier et quantifier les caractéristiques des actions mises en œuvre (acteurs, pratiques, modalités d'accompagnement, modèles économiques, résultats...);
- Le cas échéant, identifier une doctrine et des modalités de soutien et d'accompagnement de la branche et des partenaires.

pluricitè
GROUPE

Confiée au cabinet conseil Pluricité, spécialiste en matière d'évaluation, d'insertion professionnelle et d'utilité sociale du sport avec son département dédié **Emoha**, l'étude a été suivie par un comité de pilotage resserré autour de l'AFDAS et de l'Observatoire des Métiers du Sport, qui a associé à ses travaux une

instance élargie associant différentes institutions et experts associés (Haut-Commissariat aux Compétences, DGEFP, Agence Erasmus +, Ministère des Sports, parlementaires, Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs, APELS, Association nationale de la performance sociale du sport ...).

La méthodologie de l'étude articule plusieurs outils quantitatifs et qualitatifs et processus complémentaires :



Le panorama traite **de questions visant un état des lieux détaillé de la situation de l'activité d'insertion professionnelle par le sport** :

- Que revêt la dimension insertion professionnelle par le sport ? Quelle est la place du sport dans l'écosystème de l'insertion et l'accompagnement des personnes éloignées de l'emploi ?
- Qui sont les acteurs à l'œuvre ? Quelles actions les acteurs du sport développent-ils sur le champ de l'insertion professionnelle ? Quelles actions les acteurs de l'insertion développent-ils en mobilisant le support sport pour booster les parcours des bénéficiaires ? Quels sont les consortiums à l'œuvre en matière d'insertion par le sport ?
- Quelles actions concrètes sont menées dans les territoires, entre repérage, remobilisation, qualification, placement et suivi dans l'emploi ? Quelles sont les modalités pédagogiques adoptées ? Quelle est la place des acteurs économiques dans les actions/dispositifs ?
- Quels sont les modèles économiques développés ? Quelles sont les sources de financement prédominantes ?
- Quelles sont les compétences et capacités mises en jeu ? Quels développements appellent-elles ?

Le panorama aborde également **des questions analytiques et évaluatives** :

- Quelles sont les difficultés rencontrées par les acteurs ? Quels sont les besoins des acteurs ?
- Dans quelle mesure les interventions en matière d'insertion socio-professionnelles par le sport répondent-elles aux besoins des territoires ?
- En quoi les actions conduites s'inscrivent-elles dans les partenariats locaux et permettent-elles des prescriptions croisées ? En quoi les actions développées sont-elles complémentaires de l'existant ? Quelle est leur plus-value ? Sont-elles reconnues ?

- En quoi les résultats obtenus, pour les publics, les structures, les entreprises et les territoires sont-ils à la hauteur des attentes et des ressources déployées ?
- Quels sont les facteurs facilitant l'obtention de résultats porteurs ? Quelles sont les conditions à réunir pour obtenir des résultats convaincants ? En quoi les publics « invisibles » et/ou prioritaires sont-ils touchés ?
- Dans quelle mesure les conditions de mise en œuvre des projets contribuent-ils à l'atteinte des objectifs, notamment en termes de dynamique de parcours ?

La définition du périmètre de l'étude

La définition du périmètre du panorama et du secteur de l'insertion professionnelle par le sport a été fixée en cours de mission. Il se définit autour des actions mises en œuvre au carrefour de quatre critères : une finalité, un public, un outil/levier, une méthode.

- Une vocation : le chemin vers et l'atterrissage dans l'emploi (quel que soit le secteur) ;
- Une cible : un public éloigné du marché du travail ;
- Un vecteur/lien/outil : le sport (comme outil de repérage, de remobilisation, de médiation entreprise...) au service des parcours d'insertion vers l'emploi ;
- Une méthode : une inscription au local et le partenariat et la coopération comme mode de travail.

Les sources bibliographiques principales utilisées pour réaliser le panorama sont les suivantes :

- Amin, Azzam. « L'intégration des jeunes Français issus de l'immigration. Le cas des jeunes issus de l'immigration arabo-musulmane et turque : Maghreb, Moyen-Orient et Turquie », Connexions, vol. no 83, no. 1, 2005, pp. 131-147
- Charrier, D. (2000). Insertion par le sport et mouvement sportif : une implication inégale. Revue Migrations Société, 12 (71).
- Charrier, D., & Jourdan, J. (1999). Insertion par le sport : le choc des cultures. Revue Européenne de Management du Sport, 2, 35-52.
- Gasparini, William, et Sandrine Knobé. « Le salut par le sport ? Effets et paradoxes d'une politique locale d'insertion », Déviance et Société, vol. 29, no. 4, 2005, pp. 445-461.
- Koebel, Michel. « L'intégration par le sport : une croyance durable », Empan, vol. 79, no. 3, 2010, pp. 28-39.
- Le Yondre, François. « Des corps incertains. Redynamisation des chômeurs par le sport », Le Sociographe, n° 38, 2012, p. 83-92.
- Le Yondre, François. « Le sport dans l'intervention sociale : l'individu responsable mais sous contrôle », Informations sociales, vol. 187, no. 1, 2015, pp. 72-78.
- Le Yondre, F. « L'insertion par le sport : croyances à déconstruire et savoirs à formaliser », Les Cahiers du Développement Social Urbain, 2016
- Mignon, Patrick. « Sport, insertion, intégration », Hommes & migrations, Musée de l'histoire de l'immigration, 2000, pp.15-26.
- Schmitz, Olivier. « Le paradoxe des politiques d'intégration par le sport. Une enquête ethnographique comparative dans deux communes bruxelloises », Recherches sociologiques et anthropologiques, 43-1, 2012, pp. 139-157.
- Vieille Marchiset, G. (Dir.) (2008). Les clubs sportifs dans les zones urbaines sensibles, des lieux d'intégration et d'éducation ? ' Eléments de diagnostic. Rapport de recherche APELS/DIV (non publié).

2 La synthèse du panorama

Mis en place par la Commission Paritaire Nationale Emploi Formation Sport (CPNEF) en septembre 2005, l'**Observatoire des Métiers du Sport (OMS)** a pour objet de renforcer la capacité pour la branche professionnelle de définir et mettre en œuvre ses politiques de formation professionnelle, mais également de nourrir tous les travaux utiles aux négociations des partenaires sociaux de la branche. Il a initié en juillet 2021 le **panorama national sur l'insertion professionnelle par le sport**, une démarche positionnée au croisement de différents enjeux :

- Le sujet de l'insertion par et dans le sport est souvent mis sur le devant de la scène dans le cadre des politiques sportives, de la politique de la ville, des politiques d'orientation, d'emploi et de formation.
- Si les atouts du sport comme modalité d'accompagnement ont été largement documentés par le passé, les pratiques d'accompagnement par le sport et dans le sport des publics éloignés de l'emploi sont peu explicitées, insuffisamment formalisées et peuvent constituer une sorte de boîte noire.
- Les initiatives fleurissent de toutes parts, avec notamment un effet accélérateur du Plan d'Investissement dans les Compétences, avec l'atout dynamique des innovations et un risque, à terme, d'illisibilité. Ces initiatives semblent porter leurs fruits mais demandent à être objectivées et capitalisées.
- Il est important de comprendre les différentes formes d'intervention (insertion professionnelle, parcours de qualification...) et leur valeur ajoutée dans un écosystème complexe et challengé par la crise, alors que l'attente institutionnelle vis-à-vis de ces actions est grandissante. Il est aussi nécessaire de mesurer les impacts de ces différentes actions pour éclairer « l'intérêt sportif aux enjeux de l'insertion professionnelle » et disposer d'une hypothèse de potentialités.
- Il apparaît indispensable d'explorer les modèles économiques des porteurs de projet pour apprécier les conditions de pérennisation et de développement de ces actions, notamment les plus structurantes, à l'heure où les collectivités, l'Etat et la Branche accentuent leurs demandes d'intervention, de structuration et de professionnalisation, où les Fédérations sportives se lancent dans cette aventure sociétale, où le monde économique fait de plus en plus appel au levier sport pour repérer, recruter, développer des savoir-être, remobiliser..), où une nouvelle gouvernance du sport s'installe dans les territoires à travers les Conférences régionales du sport et où le calendrier à venir des événements internationaux (Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024, Coupe du Monde de Rugby en 2023...) constitue une opportunité sans précédent pour déployer les expérimentations vertueuses.

En outre, ce panorama rencontre différentes demandes (notamment celle du Conseil d'Etat en 2019) de recenser et soutenir les initiatives en matière d'insertion professionnelle par et dans le sport et d'émancipation. Au regard de ces finalités, le panorama s'est donné quatre objectifs principaux :

Décrire et analyser les principaux programmes, dispositifs et actions mises en œuvre ;

Analyser le positionnement des porteurs de projet, réinterroger leurs partis-pris, identifier leurs rôles et leurs places dans les écosystèmes partenariaux ;

Étudier et quantifier les caractéristiques des actions mises en œuvre (acteurs, pratiques, modalités d'accompagnement, modèles économiques, résultats...);

Identifier une doctrine et des modalités de soutien et d'accompagnement des acteurs.

Véritable nébuleuse, le périmètre de l'insertion professionnelle par le sport a été défini dans le cadre de ces travaux à travers l'application d'une quadruple critérisation : 1/ **une vocation** : le chemin vers et « l'atterrissage » dans l'emploi (quel que soit le secteur d'activité, c'est-à-dire dans et hors champ du sport), 2/ **une cible** : pour un public éloigné du marché de l'emploi, 3/ **un vecteur/lien/outil** : le sport (comme outil de repérage, de remobilisation, de médiation entreprise...) et 4/ **une méthode** : l'ancrage territorial et le partenariat / la coopération comme mode de travail, au service des parcours des publics intégrés au sein de ces actions. Confiée au cabinet conseil Pluricité, spécialiste en matière d'évaluation, d'insertion socioprofessionnelle et d'utilité sociale du sport et investi sur ces questions depuis plus de 20 ans, pilotée par la branche, l'étude est suivie par un comité de pilotage resserré autour de l'AFDAS et de l'Observatoire des Métiers du Sport, et a associé à ses travaux une

instance élargie associant différentes institutions et experts associés (Haut-Commissariat aux Compétences, Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Ministère chargé des sports, parlementaires, chercheurs ...).

La méthodologie de l'étude articule plusieurs outils (revue bibliographique et académique sur l'insertion par le sport, recensement des acteurs / actions sur le « secteur », élaboration d'une base de données d'actions permettant d'inventorier l'écosystème de l'insertion par le sport en France et de compiler les chiffres clefs du secteur, formalisation de fiches-actions décrivant les actions menées au niveau national et dans les territoires et analyse des composantes et caractéristiques des actions, conduite d'études de cas de bonnes pratiques / pratiques structurantes sur le champ observé, conduite d'entretiens avec des personnalités qualifiées, les financeurs et acteurs institutionnels impliqués et les acteurs eux-mêmes, journées de travail et d'étude avec les acteurs structurants (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification de la Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs, Agence pour l'Education par le Sport, Association nationale de la performance sociale du sport...), analyse des méthodes d'évaluation et de mesure d'impact des actions d'insertion par le sport, analyse des métiers et compétences professionnelles des acteurs du secteur et confrontation à la cartographie réalisée par le CDDES et Amnyos en 2021, étude des résultats de projets portés par les lauréats de différents appels à projets nationaux, notamment ceux du Plan d'Investissement dans les Compétences. Ainsi la solidité de la démarche repose à la fois sur le pilotage progressif et itératif de la Branche et sur l'application d'une méthode plurielle articulant outils quantitatifs et qualitatifs, en donnant une place centrale à la voix et aux analyses des financeurs, des porteurs de projets, des « accompagnants » des parcours, des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des actions et des bénéficiaires. Si la finalisation du panorama est prévue pour avril 2022, les enseignements provisoires de l'étude ont pu être discutés et affermis au cours de différentes scènes et instances.

Au-delà de la diversité des projets mis en œuvre, entre remobilisation sociale, travail sur les soft skills, insertion par la qualification dans les métiers du sport, intermédiation vers l'emploi et des cibles (publics jeunes éloignés de l'emploi le plus souvent, mais parfois également des cibles spécifiques : réfugiés, invisibles, personnes en situation de handicap, NEET...), **le panorama met en avant les spécificités du secteur**, qui touche environ 20 000 bénéficiaires par an (dont 40% résident dans les quartiers prioritaires, 55% sont prescrits par le service public de l'emploi local ou les acteurs socioéducatifs et 60% en moyenne, ce qui cache des réalités très différentes, accèdent au marché du travail), notamment ses quatre grands leviers sportifs, aux finalités différentes sur lesquels il s'appuie : l'accroche sportive liée à la pratique sportive, la mise en dynamique et le travail sur le savoir-être, l'espace privilégié de rencontres et le secteur professionnel d'atterrissage.

Le premier enjeu d'un parcours d'intégration professionnelle, c'est souvent celui de **créer les conditions favorables à l'amorce de ce parcours...** alors que, notamment du côté des jeunes, nombreux sont les publics dits NEETs (*Not in Education, Employment or Training c'est-à-dire des personnes sans emploi ne poursuivant pas d'études et ne suivant pas de formation*). Tout l'enjeu donc, c'est le repérage de ces publics, et leur « raccrochage » dans un parcours. Cela concerne donc les jeunes, mais aussi des publics adultes, notamment des femmes, lorsque des étapes ou des épreuves de vie ont pu éloigner du marché du travail pendant un certain temps voire un certain nombre d'années.

Dans ce qu'on peut considérer comme une chaîne théorique de parcours, après le repérage et le « raccrochage » l'accompagnement mis en place s'ouvre sur des **phases de travail qui consistent à avancer à la fois sur les freins périphériques à l'emploi** (*ils sont souvent de nature sociales, ou sanitaires, peuvent porter sur la capacité à se saisir de droits existants ou concernés plus directement la personne, son état psychique par exemple sa confiance en soi, etc.*) et sur **les facteurs qui touchent plus directement à l'emploi, qui portent sur les savoir-faire et savoir être** ainsi que sur la mise en lien avec les entreprises (*pour des mises en situation de travail, de la formation, des emplois*).

Dans les parcours qui sont mis en place, le sport permet d'activer un certain nombre **d'espaces privilégiés de rencontres, notamment avec les acteurs économiques et en particulier les entreprises**. Ces espaces peuvent bien sûr se situer dans l'entreprise, mais pas forcément, mais alors ils consistent quand même dans des temps et rencontres qui favorisent les liens avec le monde économique. Ces espaces présentent des finalités et des formats

variés, depuis la sensibilisation jusqu'au recrutement tout secteur, en passant par l'immersion et la formation. C'est une des grandes forces des projets analysés : celle de positionner au centre de ses interventions l'employeur, à la fois en amont, pendant et en aval des parcours initiés. Le sport constitue enfin un **terrain d'atterrissage privilégié**, avec de nombreux débouchés, à travers l'emploi sportif et à travers la mise à disposition, la mutualisation ou le portage salarial sur un secteur élargi (sport, loisir, animation, tourisme), incluant des transférabilités vers d'autres secteurs et horizons professionnels. Ici, renforcer l'accès des métiers du sport aux personnes vulnérables rentre en cohérence pleine et entière avec le travail conduit sur la qualité de l'emploi du secteur et sur la professionnalisation des structures et des acteurs du sport.

En outre, plusieurs enjeux et phénomènes se conjuguent :

- Le patchwork d'actions et d'acteurs sur le champ de l'insertion par le sport illustre tout à la fois **une phase expérimentale et une montée en puissance** qui puisent dans une diversité de cultures professionnelles, militantes et institutionnelles... Cela paraît aussi bien constituer la force de ce modèle en construction que le contraindre : sa nature hybride le rend complexe à appréhender et, à ce stade, il est à cheval sur plusieurs écosystèmes (sportifs, sociaux, d'insertion, économiques...) qui peuvent exercer des pressions contraires à son encontre et le soutenir autant que l'interroger ;
- **Des figures de proue ressortent dans ce paysage aux multiples facettes**, avec quelques actions structurantes, ancrées dans des territoires et / ou dans des politiques publiques : elles paraissent attester de la capacité de ce « bouillon d'expérimentations » à faire ressortir des initiatives phares sur lesquels penser / déployer des modalités d'action et un ensemble de caractères permettant de participer à la définition d'un champ mieux délimité. Ces figures de proue se concrétisent sous des formes relativement variables et paraissent encore largement relever de leadership humain et / ou collectif qui ne se prêtent pas toujours aisément à la duplication. **Les réussites de ces figures de proue sont désormais objectivables** : capacité à aller accrocher des jeunes « désinstitutionnalisés », résultats en matière d'insertion prometteurs, structuration et professionnalisation de l'accompagnement et plus largement des organisations, place de l'entreprise dans la construction et la gouvernance des projets, mise en place de réels parcours intégrés sans couture, proposant insertion et qualification avec des dispositifs de 2^{de} chance et de rebonds en cas d'échec, outillage en matière d'évaluation et de mesure d'impact, ... **L'effort de formalisation des interventions est donc en cours** (et c'est un travail de long cours, car il est à construire à l'échelle d'une organisation d'abord, puis à une échelle plus macro ensuite), les compétences qui sont mises en œuvre sont de plus en plus définies, pointues, face à des exigences qui s'affirment. Relayés par des attendus de la puissance publique voire de valorisation des engagements privés, les démarches de pilotage (planification, formalisation des interventions, mesures d'impacts...), associant parfois la Recherche (Play International, Profession Sports et Loisirs, Agence pour l'Éducation par le Sport, consortium Dahir/Breizh Insertion/Rebonds), à bon escient, elles contribuent à outiller les acteurs et à donner à voir de sa valeur ajoutée.
- Une logique grandissante de consortiums avec des **complémentarités de compétences** qui indiquent la capacité des acteurs à penser, rechercher et construire un environnement qualitatif d'intervention. Si, historiquement, les acteurs sportifs intervenant sur le champ de l'insertion ont souffert d'une présomption d'illégitimité par d'autres acteurs de l'écosystème, si, à leur genèse, les actions des porteurs de projets étaient réalisés plutôt en silo, sans réseau très structuré, avec des mandats institutionnels qui se superposaient fréquemment aux champs d'intervention et prérogatives d'entités déjà bien implantées sur les territoires, si les usagers ne bénéficiaient que de peu de synergies interacteurs, **de plus en plus de logiques intégrées ont vu le jour**, avec des partenariats qui se sont construits plus aisément entre différents acteurs locaux aux compétences complémentaires (sport, prévention, formation, orientation, santé...). Des enjeux se recoupant à l'échelle des territoires et des structures, les collaborations se sont plus facilement effectuées entre les acteurs. L'incontestable besoin de pluridisciplinarité des acteurs (souffrant d'outils de repérage des publics côté SPE / manquant de compétences pour lever les freins périphériques à l'emploi du côté des acteurs sportifs) a permis de voir apparaître une nouvelle forme d'intelligence collective ; utile aux usagers et permettant de fédérer une grande partie des acteurs intervenant à différentes étapes clefs des parcours d'insertion, chacun ayant sa valeur ajoutée, mais avec, parfois, une superposition / incompréhension sur « qui est le fil rouge ».

- **L'impulsion du plan d'investissement dans les compétences (PIC)**, qui traduit la volonté du gouvernement de changer de registre dans l'action publique en matière d'accès à la formation professionnelle et à l'emploi, à travers une logique d'investissement sur plusieurs années et de davantage de contextualisation aux besoins de compétences des territoires, sur l'inclusion par le sport est centrale et bienvenue. Si le Plan d'investissement dans les compétences n'inclut pas de financement spécifique lié à l'inclusion par le sport, de nombreux projets ont fait de la pratique sportive un élément central du parcours des participants. Ainsi, les projets de l'appel à projet « Repérage des invisibles » ont fréquemment intégré une composante sportive dans leurs démarches de « aller vers » et « faire venir ». Près d'un projet sur cinq relevant de cet appel à projets (sur une base de 230 projets au total) utilisait ainsi le sport comme levier, de façon plus ou moins intense ou centrale, sur différentes dimensions du sport : pour repérer les publics, pour remobiliser et lever les freins à l'insertion, pour révéler/ développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs, pour trouver des débouchés professionnels.
- **Des collectivités qui, de plus en plus, précisent leurs attentes, définissent des stratégies, co-construisent des solutions**, avec l'idée de mailler les territoires et constituer une offre solide, connectée au tissu économique local, efficace dans sa capacité à être « réceptionnée » par les publics les plus éloignés de l'emploi, et complémentaire d'autres dispositifs (prévention spécialisée, programmes de lutte contre le décrochage scolaire, cités éducatives, médiation...).
- **L'ANPSS esquisse un espace de mise en réseau et de structuration efficace**, attendu par tous les acteurs dans leur extraordinaire diversité (Etat, collectivités, mouvement sportif, associations...), inabouti pour l'heure car très récent, qui va dans le sens des enjeux identifiés par ailleurs : mise en réseau, capitalisation, transfert d'outils, appui à l'essaimage des expérimentations, appui à la recherche de financements.

L'insertion par le sport arrive donc à point nommé à la croisée de situations qui appellent son intervention

- **Côté insertion** : Un enkystement du chômage, notamment dans les QPV, une difficulté sérieuse et réelle à toucher tous les publics, de plus en plus difficilement mobilisables, des acteurs traditionnels qui cherchent à se renouveler et qui sont questionnés, parfois très (trop ?) institutionnalisés, des élus qui cherchent d'autres solutions et leviers... une crise économique et sociale qui rebat les cartes, encore plus avec la pandémie, et de premières expérimentations qui génèrent des résultats porteurs d'espoirs...
- **Côté sport** : Un monde sportif qui vit une évolution de fonds, avec des pouvoirs publics qui l'interpellent de plus en plus sur son rôle sociétal, avec des pratiques et des attentes qui le questionnent sur son offre et l'invitent à bouger du côté de son modèle économique et de ses compétences, avec des professionnels et élus qui « s'ouvrent » sur le sujet de l'inclusion, le tout avec une fenêtre olympique qui met un accent démultiplié sur le sport d'une part et d'autre part sur sa capacité à impacter la vie des gens (au-delà de la simple pratique sportive elle-même). Aujourd'hui, les Fédérations commencent à répondre et à se positionner.

Toutefois, les interrogations et enjeux se posent, à divers titres :

- **Le regard encore souvent condescendant, ou suspicieux des acteurs traditionnels** vis-à-vis des acteurs de l'insertion par le sport, qui leur retourne des vérités... sans forcément toujours s'ouvrir à leur force d'initiative, à la réalité de leur travail et des progrès qu'ils réalisent.
- **Une distorsion entre un niveau d'attente qui peut être élevé** (soit parce qu'il est porté par le politique, soit parce que le tour de table s'accorde sur la pertinence de la réponse ou son degré d'innovation, soit parce que la promesse a une force de conviction) **et des réalisations dont les effets d'entraînements s'avèrent longs à s'installer** et difficiles à objectiver.
- Le **mouvement de professionnalisation** du secteur, qui nécessite indubitablement de se renforcer.
- La documentation des atouts du sport comme modalité pédagogique dans les parcours d'insertion, qui reste imparfaite et trop théorique (reconnaître le rôle que peuvent revêtir les clubs sportifs dans la construction d'une société plus inclusive reste encore un enjeu).
- **L'accompagnement des publics et les processus de suivi-évaluation des parcours peuvent encore constituer une « boîte noire »** encore insuffisamment outillée (mais n'est-ce pas une critique qui, parfois, est encore faite à des réseaux comme l'IAE qui ont pourtant une autre histoire et une forte structuration, y compris méthodologique) .

- **L'organisation à l'échelon local, la liaison entre le monde socio-sportif et le service public de l'emploi ou les SPIE** doit s'améliorer pour favoriser l'inclusion par le sport. L'insertion dans les écosystèmes territoriaux et professionnels se pose comme un défi d'autant plus majeur qu'il reste vrai, y compris pour des interventions classiques et des acteurs « installés » ou « mainstream ».
- **La fragilité des modèles économiques en place**, avec du financement public par à-coups (appel à projet plutôt que politiques publiques de droit commun) qui ne favorise pas l'ancrage dans le temps ni la structuration / professionnalisation des interventions...
- Des **essaimages qui restent moins portés que les expérimentations**, ce qui posera potentiellement un véritable problème à terme.
- Au final, **le manque d'identification institutionnelle, l'éparpillement et la complexité des dispositifs, l'absence de gouvernance interministérielle et la fragilité des financements** ne permettent pas encore le plein développement du potentiel du secteur.

Les auteurs du panorama émettent un certain nombre de propositions d'actions autour des idées structurantes suivantes, qui sont déclinées opérationnellement dans la partie recommandations du panorama. Celles-ci sont développées en dernière partie de rapport.

Parmi celles-ci, nous proposons :

- D'ancrer, renforcer et faciliter la pérennisation des actions nationales pilotes et remarquables des grands acteurs nationaux et soutenir financièrement leur essaimage aux différentes échelles territoriales.
- D'appuyer le déploiement de nouvelles actions / expérimentations (notamment vers de nouveaux types de public encore peu couverts par ces initiatives : ZRR, personnes ayant plus de 30 ans, public féminin, handicap, réfugiés...) et garantir / renforcer l'efficacité de ces initiatives.
- De développer et amplifier les travaux de mesure d'impact.
- D'accompagner les fédérations sportives dans la dynamique de l'insertion par le sport.
- D'étudier l'opportunité et la faisabilité d'un label ou d'un mode de certification de la qualité des actions d'insertion par le sport.
- De renforcer la lisibilité interne et externe du secteur de l'insertion par le sport.
- De proposer des cycles et modules de formations et systèmes de qualifications (à l'instar des coachs d'insertion par le sport) destinés aux encadrants/éducateurs (bénévoles comme salariés) pour qu'ils puissent détecter, accompagner et orienter les publics éloignés de l'emploi de manière efficace et pertinente.
- Sur l'insertion dans le sport, d'activer un panel d'actions plus globales, en soutien des démarches volontaristes de la branche, afin de constituer de véritables leviers pour l'accompagnement et l'accélération de la professionnalisation des acteurs du secteur du sport et le développement d'emplois de qualité.

3 Des éléments de définition et d'histoire de l'insertion professionnelle par le sport

L'insertion par le sport : quelques éléments de définition

Depuis les années 1980, de nombreuses politiques publiques s'appuient sur le sport comme vecteur d'insertion sociale. Le sport occupe ainsi une place centrale car il semble être un moyen contribuant à la fois à réparer un tissu social qui se délite, et à permettre une insertion économique des individus (Mignon, 2000). Plusieurs termes sont depuis employés : intégration, insertion ou plus récemment inclusion par le sport. Ces termes ne renvoient pas toujours à la même connotation. Par exemple, il existe un flou sémantique entre les notions « d'intégration » et « d'insertion » (Schmitz, 2012). L'intégration implique l'insertion, qui suppose « d'être dans le système » et « d'y avoir une place », en termes de travail, de logement... Cependant, être inséré ne signifie pas être intégré. L'intégration implique des formes de participation à la société, par l'activité professionnelle par exemple, ou encore de bénéficier d'une reconnaissance et de disposer de liens sociaux et culturels (Mignon, 2000 ; Amin, 2005). Dans des travaux récents (Le Yondre, 2015), il ressortait que les dispositifs mis en place avaient souvent pour objectifs d'améliorer les situations individuelles via des actions sur les individus eux-mêmes, en privilégiant les actions individuelles aux actions collectives, dans une logique de transformation des questions collectives d'intégration et d'insertion en problématiques individuelles, et d'autant plus lorsqu'il s'agit d'inclusion par le sport.

Les termes d'intégration, d'insertion ou encore d'inclusion sociale par le sport sont également mobilisés dans le champ exclusivement professionnel pour aider à l'insertion ou la réinsertion professionnelle des individus.

Nous mobilisons donc ici le terme d'insertion professionnelle par le sport. S'il n'existe pas de définition officielle et claire, nous proposons de nous appuyer sur un quartette de quatre critères, comme indiqué plus haut : une finalité, un public, un outil/levier, une méthode.

- › **Une vocation** : le chemin vers et l'atterrissage dans l'emploi (quel que soit le secteur) ;
- › **Une cible** : un public éloigné du marché du travail ;
- › **Un vecteur/lien/outil** : le sport (comme outil de repérage, de remobilisation, de médiation entreprise...) au service des parcours d'insertion vers l'emploi ;
- › **Une méthode** : une inscription au local et le partenariat et la coopération comme mode de travail.

Quelques éléments historiques de l'insertion par le sport

Avant d'évoquer plus explicitement la question de l'insertion professionnelle par le sport, il semble important de préciser des éléments historiques sur l'émergence dans un premier temps des notions d'intégration et d'insertion par le sport. L'apparition du terme « intégration par le sport » date des années 1980 en France et provient de l'importation du sport dans le secteur de l'animation socioculturelle (Koebel, 2010). Suite à l'accroissement des difficultés dans les quartiers prioritaires au début des années 1980 ainsi qu'au constat d'un délaissement des associations, des centres sociaux, et des maisons de quartiers de la part des jeunes de ces quartiers, il devient nécessaire de trouver de nouvelles formes d'animation et d'encadrement (*ibid.*). Dans un contexte en parallèle où le sport se popularise et se diversifie, les professionnels du secteur socioculturel vont diversifier leur approche et mobiliser le sport comme moyen d'intégration des « publics en difficulté »¹ (*ibid.*). Le sport dans le travail social s'est donc notamment développé par des actions en direction des jeunes des quartiers prioritaires.

¹ « [...] au cours des années 1980, les expressions « intégration par le sport » et « insertion par le sport » sont utilisées indifféremment. Ce n'est que plus tard que la première expression devient dominante, bien que la seconde n'ait jamais été complètement abandonnée » (Koebel, 2010, p.32)

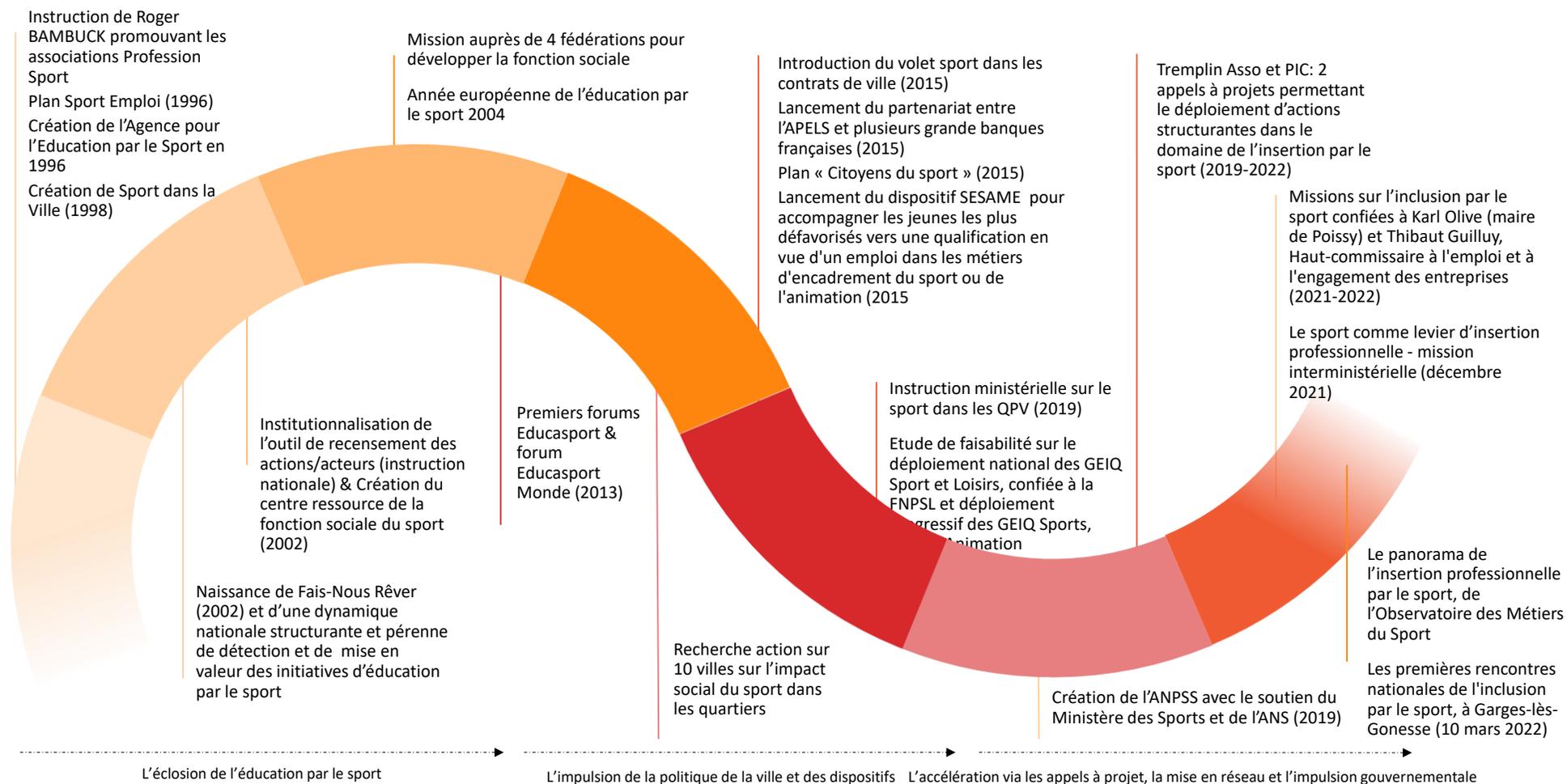
Dans les années 1990, la profession d'animateur socio-sportif fait apparition. C'est à cette période que les acteurs publics et privés non marchands développent des politiques d'intégration par le sport, ouvrent des équipements sportifs et embauchent des animateurs et des éducateurs « sociosportifs » (*ibid.*).

A partir des années 2000, le champ du sport est mobilisé par les pouvoirs publics pour aider les chômeurs de longue durée à leur insertion professionnelle.

Nous synthétisons ainsi « l'histoire » de l'insertion professionnelle par le sport en un coup d'œil avec :

- Une première phase, correspondant à une phase d'éclosion, dont les racines sont fortes en lien avec la jeunesse, avec les quartiers de la politique de la ville, avec une forte dimension intuitive et à l'action de quelques « pionniers », et qui se caractériserait autour d'une notion d'éducation par le sport ;
- Une deuxième phase, correspondant à une phase d'expérimentation plus large, d'impulsion, à travers des stratégies éparses mais inscrites dans le cadre de politique publique, notamment via la politique de la ville, c'est une phase de pré-structuration ;
- Une troisième phase, dite d'accélération, encore récente, où la dynamique relève d'un champ élargi d'interventions publiques et repose sur un plus large diapason d'acteurs commençant à faire réseau, acteurs parmi lesquels certains ont une capacité structurante, d'autres relèvent d'un ensemble plus éclaté, c'est une phase d'accélération via des appels à projets, de la mise en réseau et une impulsion gouvernementale.

L'histoire en un coup d'œil



4 Le secteur, en quelques chiffres

+ Le secteur, en quelques chiffres

NOMBRE
D' ACTIONS
D' INSERTION PAR
LE SPORT
IDENTIFIÉES
REPERTORIÉES

~ 60

20 000

NOMBRE DE
BÉNÉFICIAIRES DES
ACTIONS D' INSERTION

7
ACTIONS
D' ENVERGURE
NATIONALE

15 000€ À
4 MILLIONS D'€

LE BUDGET MOYEN
DES ACTIONS

60%

DES TAUX D' ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL, QUI
NE CONSTITUENT PAS TOUJOURS LE MARQUEUR
DE LA RÉUSSITE DES ACTIONS, ET QUI VARIENT
SELON LES ACTIONS, DE 35% À 80%, POUR UNE
MOYENNE S' ÉTABLISSANT À 60%.

DES TYPES D' ACTIONS VARIÉES,
MAIS PRINCIPALEMENT 4 GRANDS
TYPES: SOURCING, &
REMOBILISATION PAR LE SPORT,
MISE EN DYNAMIQUE ET TRAVAIL
SUR LES SAVOIR-ETRES,
INTERMÉDIATION VERS L' EMPLOI

4

DES PUBLICS INTÉGRÉS HABITENT
DANS LES QPV, PRINCIPALEMENT DES
PUBLICS JEUNES ET « LARGES »
(ÉLOIGNÉS DE L' EMPLOI), PARFOIS
DES CIBLES SPÉCIFIQUES (RÉFUGIÉS ,
INVISIBLES, NEET...),)

45%

55%

DES PUBLICS SONT « PRESCRITS »,
CE QUI CACHE DE FORTES
HÉTÉROGÉNÉITÉS SELON LES
ACTIONS ET LEUR ANCRAGE DANS
LES ÉCOSYSTÈMES DE
PRESCRIPTION

5 Les leviers du sport pour agir sur l'insertion professionnelle des publics

L'analyse des actions (cf. monographies et fiches actions) permet d'identifier **quatre leviers clés de l'insertion professionnelle par le sport**. Ci-dessous, nous explorons ces leviers 1) pour en donner une qualification de type descriptive, c'est-à-dire ce qu'ils recouvrent en termes de pratiques, d'intentions, de résultats recherchés (et observés, obtenus), et 2) pour en livrer une analyse AFOM – atouts / faiblesses / opportunités / menaces – avec un regard plus appréciatif.

Les quatre leviers activés



Le premier enjeu d'un parcours d'intégration professionnelle, c'est celui de créer les conditions favorables à l'amorce de ce parcours... alors que, notamment du côté des jeunes, nombreux sont les publics dits NEETs (*anglicisme qui signifie Not in Education, Employment or Training c'est-à-dire des personnes sans emploi ne poursuivant pas d'études et ne suivant pas de formation*).

Tout l'enjeu donc, **c'est le repérage de ces publics, et leur « raccrochage » dans un parcours**. Cela concerne donc les jeunes, mais aussi des publics adultes, notamment des femmes, lorsque des étapes ou des épreuves de vie ont pu éloigner du marché du travail pendant un certain temps voire un certain nombre d'années.

Dans ce qu'on peut considérer comme une chaîne théorique de parcours, **après le repérage et le « raccrochage » l'accompagnement mis en place s'ouvre sur des phases de travail qui consistent à avancer à la fois sur les freins périphériques à l'emploi** (*ils sont souvent de nature sociales, ou sanitaires, peuvent porter sur la capacité à se saisir de droits existants ou concernés plus directement la personne, son état psychique par exemple sa confiance en soi, etc.*) **et sur les facteurs qui touchent plus directement à l'emploi, qui portent sur les savoir-faire et savoir être ainsi que sur la mise en lien avec les entreprises** (*pour des mises en situation de travail, de la formation, des emplois*).

Dans les parcours qui sont mis en place, **le sport permet d'activer un certain nombre d'espaces privilégiés de rencontres**, notamment avec les acteurs économiques et en particulier les entreprises. Ces espaces peuvent bien sûr se situer dans l'entreprise, mais pas forcément, mais alors ils consistent quand même dans des temps et rencontres qui favorisent les liens avec le monde économique. **Ces espaces présentent des finalités et des formats variés, depuis la sensibilisation jusqu'au recrutement tout secteur, en passant par l'immersion et la formation.**

Le sport constitue enfin un terrain d'atterrissage, à travers l'emploi sportif et à travers la mise à disposition ou le portage salarial sur un secteur élargi (sport, loisir, animation, tourisme), incluant des transférabilités vers d'autres secteurs et horizons professionnels.

1.

UNE ACCROCHE LIÉE À LA PRATIQUE SPORTIVE

La médiation par le sport et logique d'aller vers // on entre en contact avec des publics éloignés de l'emploi qui ne sont pas dans un parcours, travail de repérage

Un public « captif » via son engagement dans un club partenaire

Une accroche liée à la pratique sportive

Le premier type de levier sportif identifié est sur lequel la conjonction d'intérêt entre acteurs du sport et de l'emploi / insertion est sans doute le plus évident... Du reste, c'est un levier qui est largement repéré dans les initiatives observées et c'est un levier qui a été largement repris dans les échanges que nous avons eu avec les personnalités qualifiées.

D'un côté, **les acteurs de l'emploi et de l'insertion font face à ce qu'on pourrait nommer une « pénurie de talents », et que la doxa institutionnelle a qualifié de public invisible**, c'est-à-dire une masse relativement indéfinie de personnes dont on constate qu'elles ne poussent plus la porte des institutions, dans des logiques de non recours qui peuvent y compris avoir des dimensions volontaires. Pour toucher ces publics invisibles, **il convient d'intégrer des logiques d'aller vers**, de se rapprocher du terrain, et de se tourner vers de nouveaux acteurs, plus en

proximité, issus d'autres univers professionnels, sans doute plus à même de nouer des contacts avec ces publics, voire en contact avec eux. De l'autre côté, les acteurs du sport, qu'il s'agisse de clubs, d'associations sportives, ou d'associations socio-sportives. **De fait, les pratiques sportives présentent soit la capacité à toucher via leurs adhérents et / ou licenciés des personnes qui peuvent relever des invisibles évoqués plus haut, soit la capacité de se projeter sur le terrain et de tisser des relations de proximité et de confiance avec les invisibles.** On pourra dans ce levier différencier :

- **Un travail d'orientation réalisé par une association sportive dans le cadre d'une relation partenariale** avec d'autres acteurs du territoire de type Mission locale par exemple, à partir d'un public « captif », les adhérents / licenciés de l'association sportive. L'action se fait en tant que partenaire, avec l'idée que ses adhérents / licenciés ont des besoins sociaux auxquels elle gagne d'apporter une réponse.
- **Un travail de médiation par le sport, qui peut être réalisé par des associations sportives** et / ou plus généralement par des associations socio-sportives, avec des logiques d'aller vers et un rôle / une place importante en matière de repérage / raccrochage. La médiation par le sport facilite l'accroche avec le public, la mise en place d'une relation de confiance à partir de laquelle ouvrir à d'autres problématiques et raccrocher sur des parcours sociaux et / ou socioprofessionnels. Au-delà de la notion d'aller vers, on pourrait aussi mettre ici en avant une notion de « hors les murs ».

2.

UNE MISE EN DYNAMIQUE ET UN TRAVAIL SUR LES SAVOIR-ÊTRE

Re mobilisation & levé de freins à l'insertion / dynamique collective / Estime de soi / prendre confiance

Travail sur le savoir être : inscription dans un cadre et des règles

Un espace d'identification des talents

L'activation de solutions de rebond

Une mise en dynamique et un travail sur les savoir-être

Le deuxième grand type de levier sportif met en avant **la manière dont le sport nourrit le travail d'accompagnement auprès des personnes, à travers des logiques de mise en dynamique des parcours ainsi que le travail sur les savoir être des personnes, ainsi que vers des solutions de rebond.** Se retrouvent ici à la fois des éléments relatifs à des logiques de remobilisation, de levé des freins et de valorisation de savoir être et savoir-faire.

- Le sport sert à remobiliser en tant que tel, on se situe alors sur une dimension relative aux freins périphériques.
- › Ici, il faut considérer un levier qui peut avoir un angle individuel et collectif. Sous l'angle collectif, il permet d'outiller le travail mené auprès des publics sur des temps

collectifs, ces dynamiques de groupe étant largement utilisées pour venir renforcer la démarche personnelle (création de lien de réciprocité entre usagers et de logique de réseau qui renforce la situation personnelle, la capacité à trouver des solutions et la recherche d'emploi...). Sous l'angle individuel, la mise en place d'activités physiques et sportives permet de travailler sur l'estime de soi et la reprise de la confiance en soi.

- **Le sport sert encore d'espace d'identification des talents**, en ce sens il nourrit la dynamique du parcours au-delà de la manière dont il permet de valoriser les personnes et d'alimenter leur motivation en participant du travail d'évaluation des compétences.
 - › Via la pratique sportive, des compétences sont identifiées, objectivées, et le travail consiste à les valoriser et à étudier leur transposition dans un univers professionnel. Le sport va notamment permettre de mettre en avant des « talents » qui ne répondent pas aux canons habituels recherchés par le monde du travail (via les normes des CV, en matière d'expérience professionnelle et de diplôme). L'identification peut notamment porter sur des savoir être : la créativité, l'abnégation, l'application, le sens du collectif... Autant de qualités à partir desquelles il devient possible de réfléchir à un parcours dans l'emploi, un certain nombre d'employeurs recherchant moins des savoirs faire (qu'ils peuvent construire au sein de l'entreprise) que des profils, c'est-à-dire à proprement parlé des « talents » avec lesquels construire / penser une qualification plus précise.
- Le sport sert également pour travailler sur les savoir être, les soft-skills.
 - › Par son cadre, la pratique d'activité physique et sportive constitue un espace privilégié de pédagogie douce : on apprend sans avoir le sentiment d'être en sentiment d'apprendre, on apprend par le jeu, on apprend en situation. Ici, le sport permet de travailler sur l'acquisition / le renforcement de savoir être qui seront décisifs dans le fait de trouver un emploi et plus encore dans le fait de garder un emploi : s'inscrire dans un cadre, accepter les règles, « jouer » avec les règles, etc.
- Le sport sert également pour orienter sur des solutions de rebond.
 - › En la matière, il s'inscrit dans une capacité attendue des acteurs de parcours « sans couture » qui nécessite de savoir passer le relai vers des solutions de rebond, notamment lorsqu'un parcours ne trouve pas sa dynamique dans le cadre de l'accompagnement proposé.

Un espace privilégié de rencontres

Un troisième type de levier sportif consiste dans **la mise en place d'espaces privilégiés de rencontre avec les acteurs économiques**, ces rencontres présentant différents types de format et portant sur des finalités relativement variées, depuis la sensibilisation jusqu'au recrutement en passant par la formation.

- **En matière de sensibilisation**, on se situe principalement sur des activités qui visent à « casser les représentations », en favorisant la rencontre avec des acteurs économiques, des chefs d'entreprise par exemple, de manière à ce que les personnes se rassurent et / ou se familiarisent avec des interlocuteurs qui sont les leurs dans leur recherche d'emploi d'abord.
- **En matière de parrainage**, on se situe dans la mise en lien relativement classique des opérations de parrainage.
- **En matière d'immersion**, on se situe là encore dans la mise en place relativement classique d'outils d'immersion, ce qui suppose une bonne connaissance des outils, notamment des outils comme ceux de Pôle emploi (PMSMP).
- **En matière de formation**, avec la mise en place de parcours de pré-qualification et / ou de qualification, dans le secteur sportif et sur d'autres secteurs d'activité, en lien avec des relations construites avec des entreprises en recherche de recrutement.

3.

UN ESPACE PRIVILÉGIÉ DE RENCONTRES

La sensibilisation, l'action sur les représentations...

Le parrainage

Les temps d'immersion

La préqualification et la qualification

Le recrutement, tous secteurs confondus, marchands et non marchands

- **En matière de recrutement**, tout secteur marchand et non marchand, avec du travail de positionnement, de médiation, de suivi dans l'emploi pour sécuriser le recrutement.

Il est notable que le levier sportif peut se caractériser sur une capacité manifeste à mobiliser le monde économique... via un portefeuille « captif », les employeurs qui sont eux-mêmes impliqués par exemple comme sponsor, ou adhérent / licencié du club / de l'association sportive ; via la mobilisation du « réseau » ; via la mise en œuvre d'actions de rapprochement avec le monde économique et la mise en place de relations de travail avec des employeurs qui sont en recherche de profils, en logique de recrutement.

Les nouveaux acteurs que sont globalement ceux de l'insertion professionnelle par le sport peuvent se distinguer par leur capacité à « parler le langage » de l'entreprise, une façon décomplexée d'envisager le monde économique (en comparaison des acteurs plus classiques de la médiation à l'emploi, qu'ils aient un profil institutionnel ou un profil plus social).

4.

UN SECTEUR PROFESSIONNEL D'ATERRISSAGE

La mise à disposition et l'emploi sportif

La mutualisation

Le secteur du sport & des loisirs, mais également de l'animation, du tourisme sur des métiers en tension ou non

Un secteur professionnel d'atterrissage

Le quatrième type de levier sportif renvoie à la manière dont le sport sert de secteur professionnel d'atterrissage professionnel, via l'emploi sportif (cf. cartographie des métiers), à l'issue de parcours d'insertion et de qualification « intégrés » le plus souvent, mais également pourquoi pas, d'un travail d'intermédiation et de placement. Il est notable que l'atterrissage peut concerner le secteur du sport mais aussi des loisirs, de l'animation, du tourisme également, sur des métiers qui sont ou non en tension (à l'échelle d'un territoire).

Concernant la mutualisation de l'emploi post-parcours, précisons que celle-ci est un format d'atterrissage professionnel qui semble bien correspondre à différents enjeux du secteur :

- › Une forte proportion de contrats à temps partiel, de contrats courts, de saisonniers, avec des rythmes de travail discontinus) qui appellent à des solutions d'emploi partagé, consolidé et de qualité
- › Un très fort enjeu de pérennisation de l'emploi du secteur, côté employeurs comme salariés ;
- › Des besoins conséquents de « main-d'œuvre », avec des niches sur quelques métiers en tension (à l'exemple des maîtres-nageurs) et des perspectives positives (JOP 2024, professionnalisation des clubs...) dans une tendance de long terme ;
- › Une obligation de qualification (article L. 212-1 du code du sport) qui recoupe fortement l'évolution de la demande dans la qualité de la prise en charge, donc des employeurs, ainsi que les attendus des professionnels du secteur (au regard de leurs perspectives de carrière) ;
- › Des acteurs du secteur non marchand « prêts » pour l'insertion (cf. les premiers résultats de l'étude de la FNPSL sur la question des besoins de recrutement des associations sportives et de la réponse insertion-qualification des GEIQ, en écho aux études de faisabilité de GEIQ menées sur les territoires).
- › La capacité financière des futurs utilisateurs des GEIQ est actuellement fragile et nécessite de mettre en place des solutions partagées
- › Les structures du secteur vont être confrontées de manière plus prégnante à des enjeux spécifiques en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines, notamment ceux de faire évoluer leur modèle économique, de s'adapter aux mutations de la demande, du paysage concurrentiel et des modalités de financement des structures sportives, de maintenir un haut niveau d'attractivité vers les métiers exercés au sein des structures de la branche, d'améliorer les conditions d'emploi proposées aux intervenants de la branche, en particulier en augmentant l'intensité de travail (rapprochements plus fréquents entre structures, montée en compétences des salariés sur d'autres disciplines ou d'autres champs d'activité de la branche) et d'intégrer de nouveaux profils, développer les compétences des salariés en poste.

Les forces et faiblesses des leviers activés

Pour chacun des leviers identifiés, nous proposons ci-dessous une analyse appréciation via une matrice atouts – faiblesses – opportunités – menaces.

5.1.1 Levier type 1 // Une accroche liée à la pratique sportive

De plus en plus « assise » en termes de structuration méthodologique, et apportant notamment une réponse face au défi des publics dits invisibles, cette accroche peut encore buter sur sa capacité à toucher le public féminin autant que le public masculin. Si elle répond à un besoin de décroisement sur les territoires (thématiques, partenariaux...) et à la construction de nouveaux partenariats qui vont dans le sens de parcours dits sans couture, elle apparaît néanmoins pourquoi pas « usante » pour que les professionnelles qui la réalise, avec des conditions d'exercice impliquant une présence, une proximité et une disponibilité relativement importantes.

1. FORCES

- La réponse à des besoins conjoints des acteurs sportifs et du institutionnels
- Une méthode de repérage des publics dits "invisibles" bien rodés
- Une implication plus forte de l'ensemble des acteurs du territoire en faveur de l'insertion et l'emploi des publics en difficulté
- Le coach: figure d'accroche inégalée



2. FAIBLESSES

- Des publics féminins qui échappent aux radars des acteurs
- La dépendance du secteur aux personnalités qui effectuent la détection et la remobilisation par le sport
- Une redevabilité aléatoire des publics, qui disparaissent des radars des acteurs, une fois à l'emploi ou en formation

3. OPPORTUNITES

- La demande politique d'un renouvellement d'acteurs et d'actions
- Les besoins des territoires, et des publics renforcés par la crise sanitaire
- Le sujet des invisibles, et du non-recours au coeur de l'action publique



4. MENACES

- Le Covid et ses repercussions à terme sur la capacité à utiliser les APS comme levier d'accroche des publics
- La difficile fidélisation des professionnels de l'insertion par le sport usés du rythme "non conventionnel" du suivi des publics

5.1.2 Levier type 2 : Une mise en dynamique et un travail sur les savoir-être

L'adhésion d'acteurs économiques, du monde de l'entreprise notamment, donne un indice fort de l'intérêt du levier sportif pour repérer des problématiques et les dépasser et surtout révéler des potentiels et des talents. Certes, d'autres enjeux peuvent perdurer malgré les avancées occasionnées par le travail sur les savoir être et la mise en dynamique, mais il apparaît surtout capital de pouvoir / savoir valoriser les impacts sur les trajectoires professionnelles, et de conserver cette capacité à aller vers des publics éloignés voire invisibles.

1. FORCES

- Les savoirs faire sportifs, un révélateur du potentiel professionnel des publics, et de leur prise de conscience
- L'adaptation des activités d'accompagnement selon le besoin des publics (individual vs collectif, alternance/choix des APS)
- La capacité du sport à maintenir les publics dans une logique de parcours, et à faciliter les solutions "rebonds"
- Les APS comme sas de détection des problématiques sociales



2. FAIBLESSES

- Les soft-skills ne peuvent remplacer certaines compétences techniques ; nécessitant de la formation professionnelles sur certains secteurs en tension
- Une mise à l'emploi des publics qui ne garantit pas la pérennisation de leurs postes, ni leur maintien dans un secteur professionnel
- Un traitement des freins périphériques à l'emploi qui n'apparaît pas Toujours, optimal, souvent par manque de connaissance du secteur social par les acteurs sportifs

3. OPPORTUNITES

- La croyance du monde économique en des "valeurs" et des "savoirs faire" sportifs utiles et transférables au secteur de l'entreprise
- La capacité des APS à convaincre les partenaires qui expérimentent leur utilisation dans le cadre d'un parcours d'insertion



4. MENACES

- L'institutionnalisation du secteur et les obligations de résultats pourraient détourner les acteurs des publics jugés prioritaires (QPV, infrabac, publics féminins, invisibles...)
- La traçabilité des impacts du sport sur l'employabilité

5.1.3 Levier type 3 : Un espace privilégié de rencontres

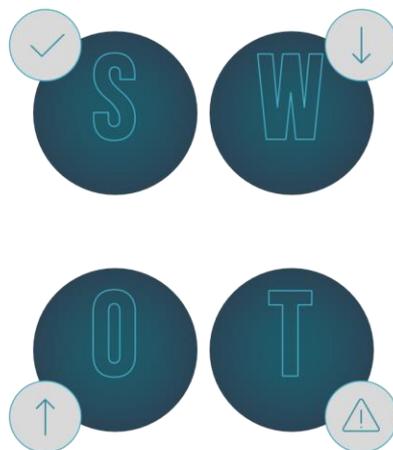
Des pistes d'amélioration importantes restent à explorer, avec des outils / solutions encore insuffisamment exploités (immersions, stages...), alors même que ces dispositifs courent aussi le risque de « se banaliser », de « se standardiser » là où leur force réside entre autres sur une capacité à faire des liens et à servir d'interface d'une manière impliquante et fédératrice pour un diapason d'acteurs au premier rang desquels le monde économique, et notamment les entreprises, occupent une place centrale.

1. FORCES

- Un capacité "hors-norme" à capter le monde économique et l'impliquer dans les programmes d'insertion
- La forte convergence entre les besoins RH des entreprises partenaires et les profils de publics que réussissent à présenter les acteurs de l'insertion par le sport
- Le sport est une interface propice à la constitution de liens de confiance entre publics accompagnés et entreprises partenaires

3. OPPORTUNITES

- La capacité du sport à fédérer d'autres acteurs du territoires (SPE, collectivités, structures socio-professionnelles...)



2. FAIBLESSES

- L'exploration des pistes professionnelles, par l'immersion ou les stages reste encore insuffisamment exploitée
- Une confusion peut survenir autour de la vocation des dispositifs d'insertion par le sport, notamment auprès des entreprises qui adressent leurs candidats aux porteurs de projets (sans qu'ils ne correspondent aux profils des publics ciblés)

4. MENACES

- Risque d'un basculement ; programmes d'insertion vers programmes de recrutement, et donc d'une standardisation du recrutement des publics
- L'implication partielle d'entreprise simplement intéressée au titre de politiques RSE
- L'entreprise: financeur des parcours?

5.1.4 Levier type 4 : Un secteur professionnel d'atterrissage

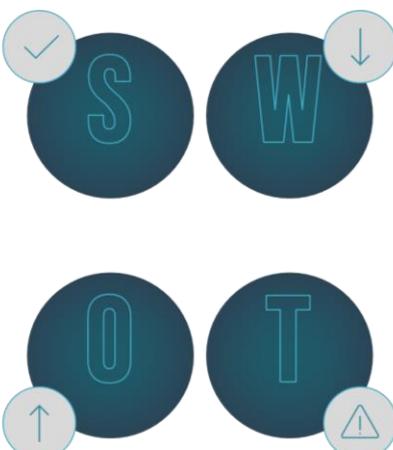
Les enjeux de mutation, de professionnalisation du secteur sont connus, comme ses défis vers davantage de mutualisation et des logiques de bi-qualification qui peuvent amener à penser la sphère sportive dans sa relation avec une variété d'autres secteurs professionnels. Au-delà de l'effet d'aubaine avec lequel il convient d'être vigilant, les intérêts observés apparaissent nombreux et impactant, y compris sous ces différents angles (professionnalisation, mutualisation, transversalité...). Avec des solutions de plus en plus éprouvées, la capacité à qualifier et à proposer des parcours qui aboutissent s'affirment et sécurisent d'autant plus les processus et la capacité de certains acteurs associatifs à franchir le pas de l'emploi et du développement / de la pérennisation de projet qui peuvent / doivent l'accompagner.

1. FORCES

- Un secteur en développement et en cours de professionnalisation
- Un atterrissage professionnel rendu possible dans des structures sportives, mais également de loisirs, d'éducation populaire, ou de tourisme...
- L'emploi mutualisé: une solution adaptée aux tissu associatif qui s'est nettement fragilisé avec la crise de la COVID19
- Des parcours d'insertion et de qualification construits qui aboutissent le plus souvent à des emplois pérennes, avec un couplage GEIQ/GE intéressant
- Des solutions sécurisantes et facilitantes pour le secteur, des outils rôdés et accompagnés

3. OPPORTUNITES

- La temporalité/recurrence des besoins de recrutement des structures (souvent conjonctuels)
- Un secteur en tension (+ 40% des projets d'embauche sont jugés difficiles)
- Des enjeux de mutation et de professionnalisation du secteur



2. FAIBLESSES

- Des structures qui font parfois difficilement le pas de l'embauche
- La culture de la mutualisation à l'obstacle des cultures disciplinaires voire "cloché" des clubs
- Une transférabilité vers d'autres secteurs à travailler et à développer
- Des marges de notoriété et d'utilisation accrue des outils GE/GEIQ
- Une dimension "insertion" en construction

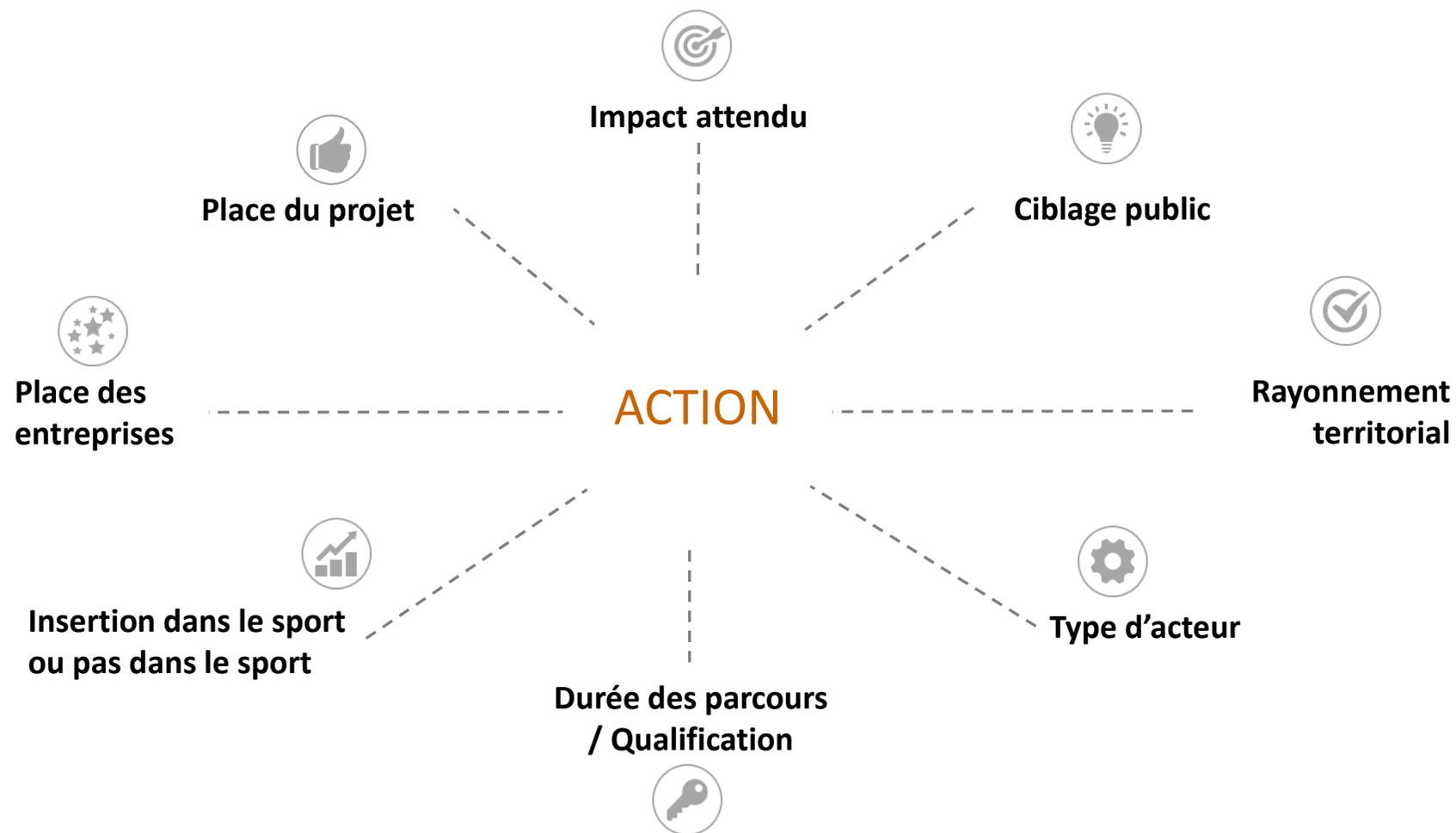
4. MENACES

- La poursuite de l'impulsion et des aides de l'Etat
- Les effets d'aubaine
- Un trop grand nombre de jeunes vers les diplômes généralistes, au regard d'une demande fragile ?
- Le recours au micro entrepreneuriat de plus en plus important

6 La classification des grands types d'actions/acteurs

Pour prolonger l'analyse au-delà des leviers, nous avons dressé une typologie sous l'angle des grands types d'actions/acteurs. A ce titre, nous avons utilisé la méthode des variables discriminantes.

Les variables concernées ici sont au nombre de 8 :



Cette technique a permis de dégager six grands types d'actions, que nous détaillons par la suite avec des éléments de qualification qui les caractérisent principalement.



TYPE 1

Des moteurs nationaux, pionniers et têtes de gondole

TYPE 2

Des experts locaux fortement innovants à l'échelle de leur territoire

TYPE 3

Des acteurs de l'insertion qui activent une solution / un support sport

TYPE 4

Des facilitateurs de mise en réseau, d'échanges / méthodes / outils

TYPE 5

Des initiatives RSE issues des clubs professionnels, portées par des fondations ou fonds de dotation

TYPE 6

D'autres initiatives « inclassables » liées à un évènement « hors normes »: les JOP Paris 2024

+ Zoom / Des moteurs nationaux, pionniers et têtes de gondole (1/2)

↳ **Des parcours qualifiants vers / dans l'emploi** conçus et proposés par des réseaux nationaux positionnés tout ou partie sur un couple « sport / emploi – formation »

- + Cible de public jeunes 16 – 29 ans, plutôt QPV, plutôt « pratiquants sportifs »
- + Emploi dans le sport (emploi sportif ou non) ou dans d'autres secteurs économiques
- + Sécurisation de parcours (réorientation, logique de 2^{ème} chance)
- + Place de l'entreprise prédominante
- + Assise locale et multi-partenariat (acteurs du sport, acteurs jeunesse, acteurs orientation / formation / emploi, monde économique), force d'essaimage et d'entraînement du tissu sportif local
- + Sport support de sourcing, de mobilisation et de métier (débouché)



↳ **Des dispositifs de formation et de promotion des métiers liés à l'environnement d'une fédération sportive** conçus et développés par une fédération sportive

- + Cible de public jeunes, issus de ZRR / QPV
- + Découverte des métiers, parcours de 1^{ères} certifications, développement de vocations
- + Assise locale à travers l'implantation des clubs affiliés, en lien avec le tissu économique et les acteurs emploi / formation locaux
- + Opportunité saisie avec le PIC



+ Zoom / Des moteurs nationaux, pionniers et têtes de gondole (2/2)

↳ Des dispositifs publics de soutien à l'insertion des publics jeunes dans le secteur sport et loisir



↳ Des outils sportifs pour des appuis ponctuels et à la carte sur une diversité de besoins conçus et proposés par des associations nationales positionnés sur un couple « sport / cohésion urbaine et sociale »

- + Cible de public jeunes 11 – 25 ans, souvent issus des QPV
- + Travail sur l'orientation, la construction du projet, la découverte des métiers / du monde de l'entreprise, la mise en relation (et outils associés)
- + Implantation locale
- + Une action d'insertion au sein d'une offre de service plus globale (éducation, animation, Citoyenneté...)
- + Pratiques et installations sportives servant d'appui au repérage et à la mobilisation du public



+ Zoom / Des experts locaux fortement innovants sur leur territoire

↳ Des appuis et services aval / amont délivrés principalement aux adhérents / licenciés (mais pas exclusivement) par préoccupation sociétale, conçus et proposés par des associations sportives

- + 2 branches distinctes avec 1) des associations sportives devenus / devenant des clubs socio-sportifs et 2) des associations sportives intégrant une dimension supplémentaire autour d'enjeux sociétaux (dont l'emploi)
- + Cible de public jeunes 11 – 29 ans
- + Travail sur le repérage, la prévention des ruptures scolaires, le travail sur l'orientation, la mise en relation, la formation vers les métiers dans le sport
- + Actions portées en propre ou interventions associées à des dispositifs locaux portés par d'autres (Mission locale...)
- + Entre accent sociétal et forte structuration du projet associatif

↳ Des initiatives socio-éducatives utilisant le sport à des fins de lutte contre l'exclusion conçus et proposés par des associations locales spécialisées sur un couple « sport / solidarités – précarité »

- + Cible public « sous statut » (femmes au RSA, jeunes sous-main de justice, ASE, CHRS...), en fonction des besoins locaux et des partenariats
- + Liens plus ou moins forts ou tissu sportif local
- + Patchwork d'interventions / Porteurs de dispositifs ou intervention dans le cadre de dispositifs / politiques publiques (ARS, Politique de la ville, PRE, réfugiés...)
- + Sport support de remobilisation, la résolution de freins et l'activation des potentiels (reprise de confiance en soi, relation aux autres...)



Dispositif d'Accompagnement de l'Humain vers des Loisirs Intégrés et Réguliers



+ Zoom / Des acteurs de l'insertion activant un.e solution/support sport

 **Des incorporations d'un support sportif dans des dispositifs d'insertion de droit commun** (Garantie jeunes, RSA, PLIE...) conçus et proposés par des acteurs positionnés sur une compétence insertion

- + Cible de public éloigné de l'emploi
- + Travail sur le repérage (« invisibles »), la remobilisation, la résolution de freins périphériques à l'emploi (confiance en soi / estime de soi, rapport à l'autre, santé bien-être...)
- + Inscription de séquences sportives au sein d'un parcours d'accompagnement
- + Recours à des compétences externes (partenariat avec des clubs, avec des ETAPS indépendants, avec des associations locales socio-sportives)
- + Sport = un support parmi d'autres (culture, loisirs...) de plus en plus mobilisé dans ce qu'il facilite / permet la jonction entre l'individuel et le collectif



+ Zoom / Des facilitateurs de mise en réseau, d'échanges/méthodes/outils



Des ressources au service d'une intervention dans les territoires conçus et proposés par des acteurs positionnés à différents échelons territoriaux mais tournés sur le soutien à des acteurs de terrain et l'essaimage

- + Cible public : acteurs intéressés par les liens entre sport et enjeux sociétaux (praticiens ou non)
- + Spécialistes de l'innovation sociale
- + Animation de réseau, développement de contenu pédagogique, mise en place de scènes d'échanges et de formation, conduite d'expérimentation de type recherche action, capitalisation de données (recensement...), élaboration de kit pédagogique, diffusion d'outils et de savoirs



+ Zoom / Des initiatives RSE issues des clubs professionnels, portées par des fondations ou fonds de dotation

- + Des actions polymorphes, avec une valorisation monétaire le plus souvent
- + Des actions largement mises en avant dans les stratégies RSE des ligues professionnelles et des clubs (ex: recensement « Jouons la Collectif ! » par la LFP), des actions de responsabilité sociale et environnementale menées au cours de la saison par les clubs professionnels (ex: achat responsable auprès d'ESAT par Rouen Normandie Rugby)
- + Des actions d'insertion « cachées » derrière d'autres actions sociétales: soutien au monde amateur, soutien aux associations caritatives, actions éducation et citoyenneté, lutte contre les discriminations...)
- + Des actions menées en propre, ou, le plus souvent, appuyées par des fondations, des fonds de dotation (ex: LNR), externalisées ou menées en partenariat avec des opérateurs spécialistes (ex: Sport dans la Ville pour Grenoble Foot 38, tournois solidaires de Drop de Béton et Ovale Citoyen,)
- + Des actions où la place des entreprises est souvent centrale (parcours d'accompagnement intégrés, job datings, appui à la création d'entreprises, clauses sociales) ou qui consistent à former des éducateurs sportifs éloignés de l'emploi.



7 Les analyses AFOM d'un échantillon d'actions

De manière synthétique, la matrice AFOM permet de réaliser une analyse des facteurs positifs et négatifs dans l'environnement interne et dans l'environnement externe d'un projet.

- Du point de vue des facteurs internes, on identifie et compare des atouts (forces) et des faiblesses (« à la main » du projet, qui le concerne directement) ;
- Du point de vue des facteurs externes, on identifie et compare des opportunités et des menaces (avec lesquelles il faut composer, qui ne relèvent pas directement du projet mais le concerne et peut l'impacter).

Ont été analysées ici, à travers les analyses de bilan des projets mis en œuvre et différents entretiens avec les porteurs et leurs partenaires :

- Les écoles d'inclusion par le sport de l'Agence pour l'Education par le Sport ;
- Les GEIQ du réseau Profession Sports et Loisirs ;
- Le projet Trajectoires lauréat du PIC ;
- L'Association nationale de la performance sociale du sport ;
- L'action d'insertion portée par Sport dans la Ville ;
- L'action de l'association DAHLIR ;
- L'action de Action Prévention Sport.



L'Agence pour l'Education par le Sport

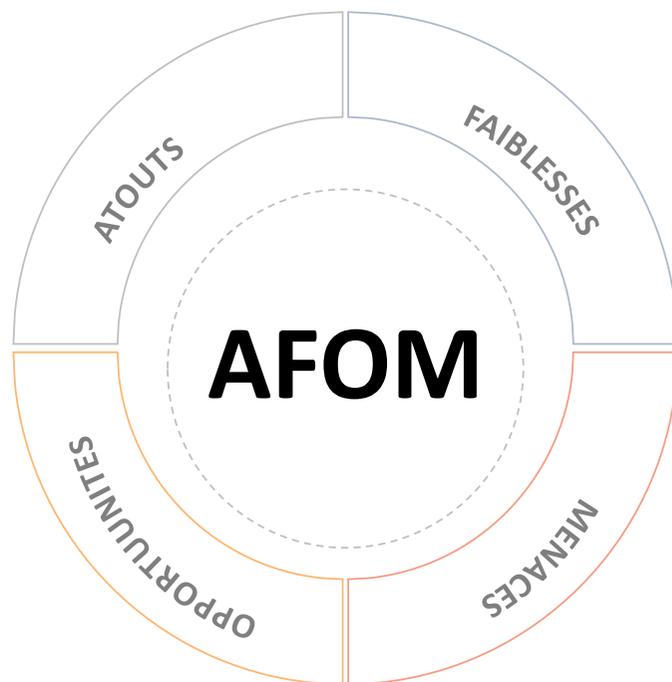


ATOUS

- La volumétrie de publics touchés et la capacité d'action et d'essaiage
- La complémentarité entre 2 programmes (coachs et déclics sportifs) réunis sous une bannière
- La diversité des atterrissages professionnelles et des métiers traditionnellement "impossibles" d'accès pour les jeunes des QPV
- La structuration de l'organisation et des contenus
 - La qualité de l'accompagnement du coach d'insertion et des processus de parcours
 - La place de l'entreprise et des clubs dans le programme

OPPORTUNITES

- Une demande d'intervention qui augmente, le soutien des institutions nationales et locales
 - Le regard partenarial sur les actions
- La création de l'organisme de formation et le soutien de l'ANS sur la démarche coachs d'insertion par le sport
- L'impulsion de démarche et projets inter-acteurs (PIC fédérations) avec un dénominateur commun (la formation)



FAIBLESSES

- La difficile implantation des programmes
- La montée en compétence des clubs et des associations sportives partenaires à la suite de leur labélisation
- L'implication des jeunes post-programme
- L'homogénéité du programme
- La fragilité du modèle économique
- La traçabilité des parcours d'insertion

MENACES

- Les capacités financières des collectivités
- Le soutien de l'état sur l'essaiage
- La dynamique post-PIC / post-Tremplin Asso
- La reconnaissance à part entière du métier de coach d'insertion par le sport

Les GEIQ du réseau Profession Sports et Loisirs

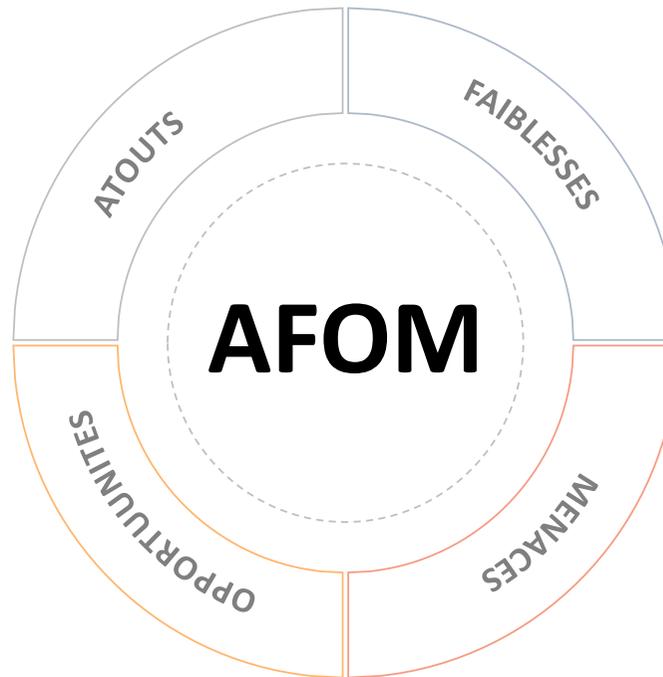


ATOUS

- Une impulsion et un soutien fort de l'Etat
- Des implantations progressives, reposant sur des études solides et étayées
- De premières expérimentations (Auvergne, Paca, Bourgogne, Pays de la Loire) réussies et des projets à venir
- La complémentarité entre GE et GEIQ pour des parcours progressifs, sécurisés, qualifiants
- La qualification, le tutorat et l'accompagnement des publics, gages de la réussite des GEIQ
- L'ancrage et la reconnaissance partenarial
- La FNPSL, fer de lance d'

OPPORTUNITES

- Un dialogue FNPSL / FFGEIQ constructif
- Une stratégie d'essimage territorial comme assise raisonnée de la montée en puissance des GEIQ
- Des secteurs et métiers en tension qui appellent la création de nouveaux GEIQ
- Des collectivités territoriales parties prenantes des futures dynamiques
- Un enjeu d'allier insertion et appui à la structuration et à la professionnalisation du secteur
- Un travail structurant de la FNPSL sur l'impact social des GEIQ



FAIBLESSES

- Des expérimentations en cours, qui nécessitent de faire leurs preuves
- Une couverture territoriale en construction à ce stade
- Des concurrences possibles (voire visibles) sur certains territoires avec d'autres réseaux ou initiatives
- Des modèles économiques fragiles
- Une capacité financière des utilisateurs (secteur non marchand) de plus en plus précaire
- Des promesses de pérennisation des postes à confirmer

MENACES

- Une coordination nationale à solidifier
- La continuité de l'aide de l'état sur l'apprentissage
- Quelle capacité du marché du travail à absorber des profils généralistes, alors que les jeunes se ruent sur les métiers du sport?
- Une capacité à renouveler les modes de sourcing

Le projet Trajectoires, lauréat du PIC

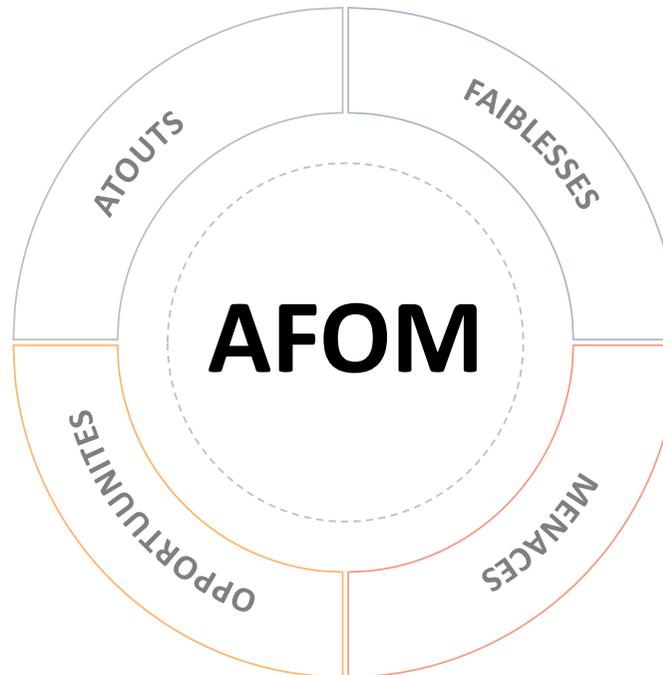


ATOUPS

- Un consortium inédit entre 4 acteurs du réseau ANPSS
- La richesse d'une expérimentation: acteurs, contenus d'accompagnement, ancrages locaux, gouvernance différents
- L'ANPSS comme garant du pilotage collectif et de la sécurisation administrative et financière du projet
- Une structuration sur le système de suivi-évaluation en amont du projet qui permet de piloter la démarche
- Des formations des coaches d'insertion
- Des résultats prometteurs, entre remobilisation et insertion sur le marché du travail
- Une dimension mobilité

OPPORTUNITES

- Une notoriété grandissante dans les territoires, des soutiens appuyés et nouveaux
- Une évaluation embarquée qui permet d'appuyer le pilotage du projet
- Des systèmes de régulation renouvelés
- Une logique de défrichage dont les enseignements permettront de servir de modèle de répliquabilité



FAIBLESSES

- Une hétérogénéité de modes de faire selon les membres du consortium (ce qui est aussi une richesse)
- Une difficulté pour certains acteurs du consortium à absorber et s'organiser face à une montée en puissance permise par le PIC
- Des processus collectifs qui nécessitent un rôdage
- Un projet trop dépendant des relations interpersonnelles
- La place de l'entreprise à conforter

MENACES

- La dynamique post-PIC
- Les capacités de soutien des collectivités
- Quid d'un essaimage sur d'autres territoires?
- Quelles légitimités?

L'ANPSS

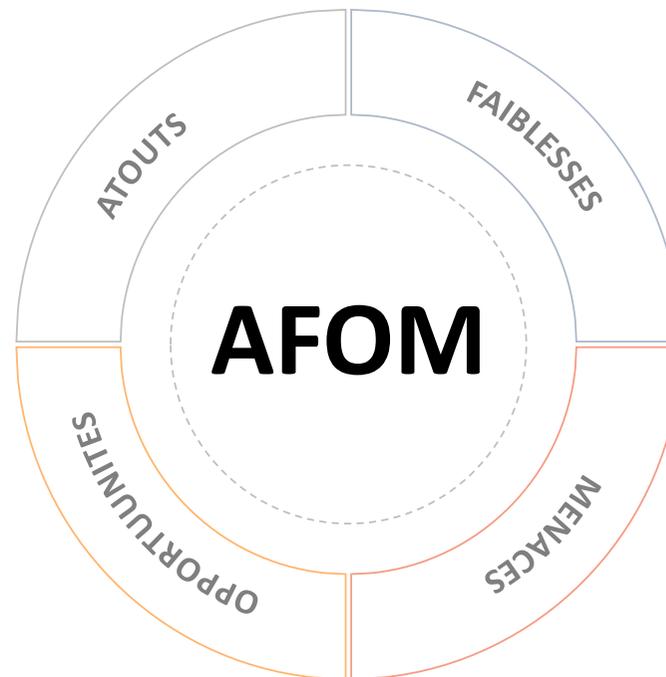


ATOUS

Un collectif de la performance sociale créé en janvier 2019, regroupant certains pionniers de l'éducation et de l'insertion des jeunes par le sport
Un projet soutenu par la ministre déléguée aux Sports et l'Agence nationale du sport
Un lieu d'échanges et de dialogue entre l'ensemble des acteurs de l'écosystème : associations, fédérations, collectivités territoriales, entreprises, personnalités qualifiées..
Un résultat: le PIC FFVoile, le PIC fédérations (100% inclusion La fabrique de la remobilisation) avec 7 fédérations, des initiatives de mise en réseau et de capitalisation

OPPORTUNITES

L'embellie du secteur
Le besoin de structuration, de capitalisation
Les attentes institutionnelles sur le sujet
Les enjeux autour de la connexion et de la collaboration inter-acteurs



FAIBLESSES

Une antériorité récente, des effets à venir
Un secteur très large (la performance sociale du sport)
Un réseau d'adhérents qui nécessite de s'élargir
Une action de capitalisation à amplifier
Une offre de services à clarifier

MENACES

La poursuite de la dynamique inter-acteurs dans toutes ses composantes
Le modèle économique post-PIC

Sport dans la Ville

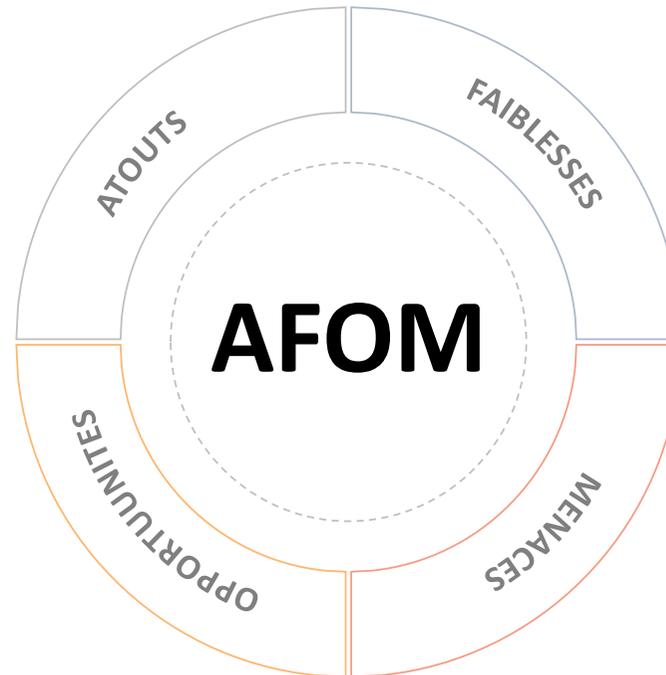


ATOUTS

- L'antériorité des actions de la structure qui bénéficient d'une forte notoriété sur les territoires
- Le ciblage des publics NEETS pour les parcours d'insertion professionnelle et les collégiens et lycéens pour la dynamisation des parcours
- La grande place des entreprises au sein des programmes de l'association
- La culture du suivi et de la valorisation des actions conduites par l'association
- La dimension nationale des actions conduites
- Des équipements créés dans les QPV

OPPORTUNITES

- La structure est armée, et outillée pour se déployer sur de nouveaux territoires
- La notoriété politique et le soutien de grandes entreprises privées sont un atout pour créer et engager de nouveaux partenariats



FAIBLESSES

- La faible part des jeunes femmes dans les programmes déployés par la structure
- La tendance à se rendre indispensable sur les territoires (n'essaie pas suffisamment ses méthodes aux acteurs locaux)
- Des « arrivées » sur les territoires qui parfois, posent problème
- La visibilité de l'action en question, entre animation et insertion

MENACES

- L'internalisation des compétences d'animation socio-sportive de rue par les partenaires de l'association pourrait réduire son rayonnement territorial
- Le nombre d'acteurs locaux qui se positionnent sur la remobilisation et l'insertion par le sport



ATOUS

L'association œuvre en partant toujours de la demande de la personne qui sollicite (libre adhésion) et en la rendant actrice de son projet, par un accompagnement individualisé, gratuit et de proximité.

Le soutien fort des institutions publiques et son ancrage aux territoires sur lesquels il est impliqué

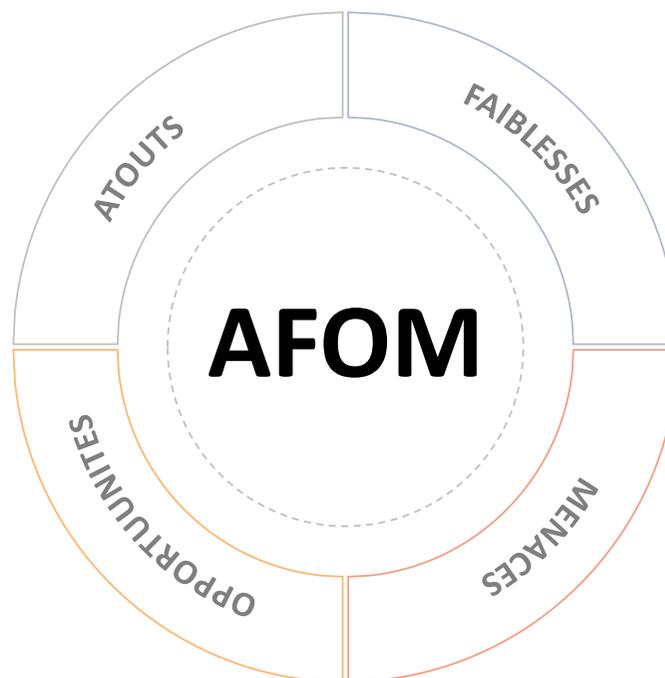
La grande proximité avec les acteurs de l'accompagnement social
Les démarches d'aller-vers et le ciblage de publics « invisibles » en grande difficulté

Sa capacité à impliquer les acteurs du tissu associatif sportif dans l'inclusion des publics en difficulté sociale
...

OPPORTUNITES

La dynamique de développement de la structure qui essaime son action à plusieurs départements (en AURA et PACA)

La reconnaissance institutionnel de la structure qui facilite le réseau partenarial de la structure
Le développement d'une démarche d'évaluation d'impact de ses actions pour améliorer ses programmes



FAIBLESSES

Le manque de suivi des publics qui sont adressés aux associations sportives sur les territoires / ou les acteurs du SPE / ou les partenaires de l'accompagnement socioprofessionnel

La forte dépendance aux financements publics

La faible mobilisation des entreprises au sein des programmes d'accompagnement socio-professionnel

MENACES

L'impact de la crise sanitaire sur les clubs et les associations sportives, pour qui l'accueil de publics fragilisés n'est pas forcément une priorité

Le manque de professionnels formés aux dimensions sociales et remobilisatrices du sport pour des publics en grande précarité sociale

Action Prévention Sport



ATOUPS

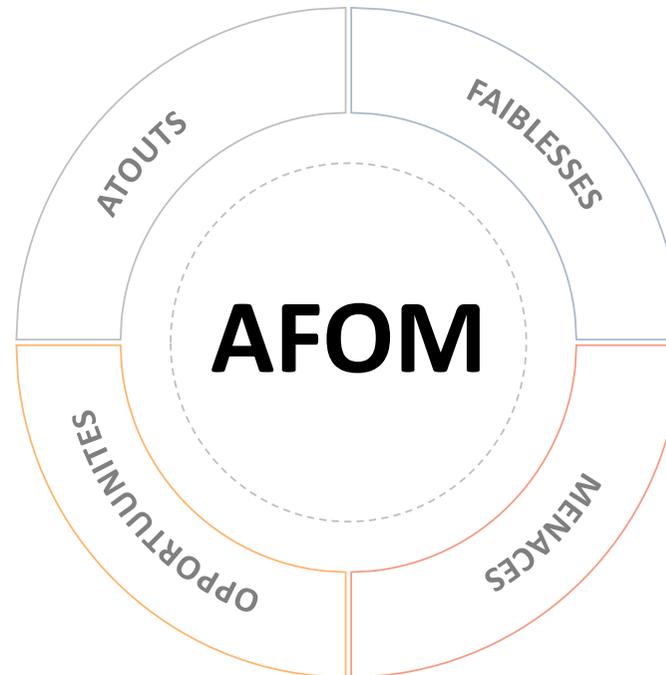


Organisme de formation sportif et acteur de l'insertion, mettant à profit son expertise sport comme support d'accompagnement dans les parcours d'intégration sociale et/ou professionnelle.
Structure composée d'équipes pluridisciplinaire qui intervient auprès de publics en grande difficulté sociale et professionnelle.
Le très fort ancrage au local de l'association
Le ciblage de publics en grande précarité sociale

OPPORTUNITES



- La logique d'assembler de la structure qui peut faire passer ses publics du dispositifs d'insertion vers l'organisme de formation selon l'évolution des parcours
- Le développement d'une logique de conseil/d'accompagnement auprès d'associations sportives qui souhaitent développer des actions d'insertion par le sport.



FAIBLESSES

Des partenariats avec les entreprises du territoire qui restent à consolider
Les résultats incertains vers l'emploi de la structure qui favorise la formation professionnelle
Les publics féminins qui demeurent difficilement captables par l'association et ses dispositifs
Le rayonnement territorial de l'action, restreint à la ville, voire au département



MENACES

La (mauvaise) comparaison dont pourrait souffrir APS avec des structures de l'insertion par le sport qui ne travaillent pas avec des publics en aussi grande difficulté sociale, et qui mécaniquement présentent des résultats de sorties positives plus probants
Une difficulté à mesurer la plus-value sociale/sociétale de l'action.

8 Des exemples de bonnes pratiques issus du terrain

LES PARCOURS QUALIFIANTS AU SEIN DES GEIQ



Des parcours intégrés alliant une prequalification (POEC), un système de 2nde chance en cas de rupture, une qualification, une sortie à l'emploi consolidée et pérenne (au sein d'un GE ou en contrat direct)

Un accompagnement renforcé par un chargé d'insertion et d'emploi dédié avec une logique de double tutorat et un travail sur les freins, le savoir-être...

Une traçabilité des parcours assurée par le coordonnateur de GEIQ, en lien avec les adhérents

Des taux de sortie positive élevés, des décrochages anticipés



LE PARTENARIAT AVEC LE SECTEUR BANCAIRE AVEC L'AGENCE POUR L'EDUCATION PAR LE SPORT



Des pionniers du côté des Banques, mais également au niveau de la tête de réseau (AFB). Des métiers jusque là inaccessibles aux jeunes en insertion.

Un process de remobilisation par le sport et de conscientisation des savoirs faire et savoir être développés dans le cadre d'une activité physique et transposable à l'entreprise.

Un accompagnement complet permis par un coach d'insertion qui fait office de référent unique pour les bénéficiaires, un responsable entreprise qui développe les projets professionnels des jeunes, et un responsable insertion qui prend en charge le traitement des freins socio-professionnels avec plusieurs partenaires.



LA PLACE DE L'ENTREPRISE AU SEIN DE SPORT DANS LA VILLE



Une structure historique de l'insertion par le sport qui a un ancrage local important là où elle déploie ses actions.

Un protocole d'accompagnement éprouvé, pour différents publics (NEETS, Scolaires...).

Une multitudes d'entreprises sont partenaires de la structure et s'impliquent concrètement auprès d'elle pour offrir une diversité de solutions vers l'emploi pour les publics.

Des actions très visibles, remarqués et valorisés partout où elles ont lieu.



L'ACTION A DESTINATION DES PERSONNES REFUGIEES PAR RUGBY NO LIMIT



Un dispositif s'adressant aux demandeurs d'asile afin de les accompagner dans leur parcours d'insertion sociale et répondant aux besoins spécifiques de ces publics.

Un accompagnement continu assuré après l'obtention du titre de séjour via le parcours « Insertion No Limit » pour travailler l'insertion professionnelle.

Un projet fédérateur luttant contre les discriminations et favorisant la mixité sociale et l'échange culturel autour de la pratique du rugby.



LE SUPPORT SPORT DANS LE SECTEUR DE L'INSERTION AU SEIN DE L'EDI D'APS



Organisme de formation sportif et acteur de l'insertion, mettant à profit son expertise sport comme support d'accompagnement dans les parcours d'intégration sociale et/ou professionnelle.

Accueil d'un large panel de public rencontrant des difficultés très diverses : décrochage scolaire, jeunes en sortie de peine ou sous main de justice, jeunes réfugiés, jeunes en situation de handicap.

Accompagnement collectif et individuel notamment au travers de projets collectifs de solidarité réalisés en Ile de France ou à l'étranger.



LA DEMARCHE D'ALLER VERS PORTEE PAR CVIFS



Acteur conjuguant 4 métiers, l'offre d'activité physique, d'actions d'insertion, de formation et de sport-santé, accompagnant un public de 16 à 65 ans ni en emploi, ni en formation.

Une véritable démarche « d'aller vers » en direction des publics cibles afin de repérer les personnes dites « invisibles » : déplacement dans les centres sociaux, maraudes, organisation d'événements sportifs, ludiques, culturels, festifs et mise en place d'un plan de communication visant à sensibiliser l'entourage des publics à l'existence de telles solutions.



L'ACTION A L'ATTENTION DES FEMMES BENEFICIAIRES DU RSA PORTEE PAR OKINAWA KARATE CLUB



Action portée à l'attention des femmes bénéficiaires du RSA qui vise à leur permettre de reprendre confiance en elles par la pratique d'un sport de combat, le Krav Maga.

Favoriser une reprise de confiance en soi pour agir sur les volets insertion et remobilisation socio-professionnelle par des ateliers sportifs, des ateliers de conseils en image, des ateliers d'accompagnement professionnel.

Un important réseau du fait de l'ancrage territorial du rayonnement du club sportif, facilitant la construction de solutions aux divers besoins rencontrés par les femmes accompagnées.



UN DISPOSITIF DE REINSERTION POUR LES DECROCHEURS SCOLAIRES AVEC PASS'SPORT



Action qui encourage la réinsertion professionnelle des hommes et des femmes sortis du système scolaire sans emploi et/ou sans qualification, en proposant des formations courtes où le sport est placé au cœur du projet.

Formations qualifiantes de 12 semaines vers les métiers d'agent de sécurité, de préparateur de commande ou encore d'agent de maintenance, avec l'obtention une Certification de Qualification Professionnelle (CQP), un Titre à Finalité professionnelle (TFP) ou une attestation de fin de formation.

100% de sorties positives, en CDD de 12 mois ou CDI, grâce aux partenariats d'entreprises engagées.



LES SPORTS MECANQUES COMME SUPPORT DE REMOBILISATION PAR VILTAIS



Développement d'un projet sportif de haut niveau visant à remobiliser les bénéficiaires via leur intégration au sein d'une équipe moto participant au Championnat du Monde d'Endurance 1000CC.

Mise en situation professionnelle, intégrant les bénéficiaires au sein d'une équipe de moto à l'occasion d'évènements à échelle internationale et nationale.

Projet novateur, si ce n'est inédit, pour une structure de l'économie sociale et solidaire : de s'intégrer dans l'univers des sports mécaniques davantage réservé aux concessionnaires.



LE PARCOURS D'INSERTION ET DE QUALIFICATION "INTÉGRÉ" À MANOSQUE



Créé par un Groupement d'Economie Solidaire, Objectif Plus, Cap au Sport est un parcours intégré issu de l'appel à projet du PRIC en PACA. Cette action s'adresse à une vingtaine de jeunes de 18 à 30 ans issus des QPV et des ZRR du bassin Manosquin, présentant des difficultés d'insertion et ayant une volonté de construire un projet professionnel dans l'animation et le sport.

Le repérage de ce public se réalise suivant une approche de sourcing fondée sur un processus combinant des actions de sensibilisation sur le terrain, des actions de communication et des partenariats divers (ADSEA, clubs sportifs des quartiers, éducateurs de rue, animateurs de vie sociale, Mission Locale, Ecole de la deuxième chance, Pôle Emploi, etc.). Le parcours proposé s'étend sur 16 mois comprenant plusieurs étapes (positionnement du projet personnel du jeune, préformation aux métiers du sport et de l'animation, qualification (BPJEPS APT), parcours de la 2ème chance (CQP ALS, BAFA, remise à niveau savoirs de base, immersions).



LA SOCIABILISATION DES PUBLICS PAR LA MISE EN RESEAU DU SPORT ET DE L'INSERTION SOCIOPRO AU DALHIR



L'association DAHLIR vise à faciliter l'intégration sociale des enfants et adultes fragilisés via un parcours d'accompagnement sur-mesure (de la demande jusqu'au suivi) au sein de clubs ou associations de loisirs de leurs choix : sport, culture, bénévolat, centres de loisirs... Elle s'appuie pour cela sur quatre axes: Handicap, Insertion, Santé et Politique de la Ville.

La structure est un exemple de maillage partenarial entre structures sociales, de l'insertion professionnelle, et du tissu associatif sportif.

Elle semble avoir formé un nouveau type de professionnel croisant véritablement les compétences d'éducateur sportif avec celui d'accompagnateurs socioprofessionnels.



L'AMÉLIORATION DE LA PRISE EN CHARGE DES PUBLICS REFUGIES PAR LA FORMATION PROFESSIONNELLE DE PLAYINTERNATIONAL



Un enrichissement des curriculums en termes d'ingénierie pédagogique et le partage des compétences des professionnels de l'accompagnement des publics réfugiés via des formations.

Les deux leviers d'actions prioritaires identifiés par PLAY International dans le cadre de ce programme européen sont d'une part, de créer des espaces de rencontre et des temps d'échanges entre les acteurs pour favoriser une dynamique collective, et d'autre part, de former et outiller les acteurs luttant contre l'exclusion



9 L'écosystème d'acteurs et de dispositifs mobilisés

Schéma général

ACTEURS DU SPORT	Club Asso socio-sportive	Club Asso socio-sportive	Club Fédération Asso socio-sportive	Club Asso socio-sportive	Club Asso socio-sportive	Asso socio-sportive	Club	
INSERTION SOCIOPRO		Association d'insertion, IAE, PLIE, Maison de l'emploi, GE / GEIQ Sport	PLIE, Maison de l'emploi, GE / GEIQ Sport		PLIE, Maison de l'emploi, GE / GEIQ Sport	E2C		
SPE		Pôle emploi, Mission locale			Pôle emploi, Mission locale	Mission Locale, SIAE	SIAE	
SOCIAL, ÉDUCATIF, SANITAIRE	Associations de quartiers, de médiation, de prévention, acteurs socio-éducatifs (FJT, ...)			Associations de quartiers, de médiation, de prévention, spécialisées				
ACTEURS ÉCONOMIQUES		Entreprise Association	Entreprise, OF		Club d'entreprise Entreprise		Entreprise Association Collectivité	
POUVOIRS PUBLICS		Collectivités territoriales	Collectivités territoriales				Collectivités territoriales	
	Du côté des acteurs ↑ ↓ Du côté des dispositifs	 SOURCING	 RECRUTEMENT	 FORMATION	 ACCOMPAGNEMENT SOCIAL	 ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL	 2NDE CHANGE	 SORTIES
DISPOSITIFS		Coach d'insertion Bourse d'emploi PIC Invisibles	POEC, SESAME Contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation	Garantie Jeunes	IEJ Contrat Engagement Jeunes...	Services civiques E2C	Contrat d'apprentissage, contrat de professionnalisation...	

Une diversité d'acteurs, qui s'organise en collectif selon les tendances d'institutionnalisation du secteur

L'écosystème d'acteurs impliqués met en évidence **la complexité d'identifier les bons acteurs à chacune des étapes du parcours** d'un usager des dispositifs d'insertion par le sport.

Du repérage d'un usager à sa sortie vers l'emploi ou la formation, **les acteurs de l'écosystème alternent en schéma de coopération et de concurrences.**

Historiquement, les acteurs sportifs intervenant sur le champ de l'insertion ont souffert d'une présomption d'illégitimité par d'autres acteurs de l'écosystème. Observé comme le nouveau (dernier) venu en décomplexifiant les codes du secteur, en manque de repères et de connaissances sur le champ de l'insertion socioprofessionnelle, bien souvent coopté sur les territoires et présenté comme une solution (magique) à des problématiques socioprofessionnelles profondément ancrées sur les territoires ; **les conditions à la bonne coordination des acteurs et à leur fonctionnement en complémentarité n'ont pas été établies dès le départ.**

A leur genèse, les actions des porteurs de projets étaient réalisés plutôt en silo, sans réseau très structuré, avec des mandats institutionnels qui **se superposaient fréquemment aux champs d'intervention et prérogatives d'entités déjà bien implantées sur les territoires** (le SPE notamment, mais également les SIAE). Aussi, si chacun pouvait conduire efficacement ses actions, les usagers ne bénéficiaient d'aucune synergie interacteurs, et le potentiel des territoires en matière d'insertion et d'emploi paraissait insuffisamment ou mal exploité.

Pour améliorer l'efficacité des parcours d'insertion des publics sur les territoires, de plus en plus de logiques intégrées ont vu le jour, avec des partenariats qui se sont construits plus aisément entre différents acteurs locaux. Des enjeux se recoupant à l'échelle des territoires et des structures, les collaborations se sont plus facilement effectuées entre les acteurs. **L'incontestable besoin de pluridisciplinarité des acteurs** (souffrant d'outils de repérage des publics côté SPE / manquant de compétences pour lever les freins périphériques à l'emploi du côté des acteurs sportifs) **a permis de voir apparaître une nouvelle forme d'intelligence collective** ; utile aux usagers et permettant de fédérer une grande partie des acteurs intervenant à différentes étapes clés des parcours d'insertion, chacun ayant sa valeur ajoutée, mais avec, parfois, une superposition / incompréhension sur « qui est le fil rouge ».

Aujourd'hui, se dessine avec le développement des AAP nationaux (PIC notamment), une tendance à recréer, parfois, du « champignonnage » d'actions avec des ancrages à créer de toutes pièces (modèle des actions en déploiement qui arrivent d'ailleurs), **et pour lesquels le risque de ne pas s'inscrire en collectif d'acteurs est important.** Pour ce mode d'essimage des actions, une phase d'implantation progressive est souvent à prévoir avant d'observer les initiatives socio-sportives réellement se greffer aux dynamiques d'insertion et d'emploi locales.

Un écosystème avec des profils d'acteurs « hétéroclites »

L'écosystème d'acteurs de l'insertion professionnelle par le sport nourrit l'idée d'un secteur dont l'hétérogénéité reste forte. En effet, les acteurs qui interviennent dans ce champ présentent des différences. Différents profils-types peuvent être dressés. Cette entrée, qui relève peu ou prou de l'analyse sociologique –en empruntant quelque peu de son approche, permet d'avancer dans la compréhension des logiques à l'œuvre et des rapports de force en place. Evidemment, les profils-types sont caricaturaux, ils visent à « simplifier » le réel. D'une certaine manière, les auteurs du présent rapport assument dans cette typologie une part de subjectivité. Surtout, il convient de bien considérer que les acteurs, les vrais, ne sauraient être rangés dans l'une ou l'autre des catégories, mais qu'ils auraient plutôt tendance à emprunter de plusieurs d'entre elles à la fois. Cela souligne, moins que la complexité du secteur, qui est réelle mais nullement spécifique, un enjeu de cohésion, pour laquelle la démarche en cours vise à apporter sa matière.

LES AVANT-GARDISTES	Ce premier type se caractériserait par une implication historique dans l'émergence des actions d'insertion socio-professionnelle par le sport. Il ne relèverait pas d'un univers particulier mais serait au contraire issu de contextes variés : associations sportives, Fédération, collectivités territoriales notamment à l'échelle des communes, associations qui, sans être des A.S. œuvrent sur le champ du sport notamment avec une entrée qui mixe le sport à d'autres défis que ceux de la stricte pratique. Ce premier type présenterait ainsi de grandes variétés de profil, du fait même de ces contextes d'émergence diversifiés.
LES REVANCHARDS	Un deuxième type serait l'acteur qui a fait sa place dans l'écosystème sportif via l'entrée socio-sportive globalement et plus particulièrement l'entrée de l'insertion professionnelle par le sport. Il a « gagné ses galons » dans l'écosystème sportif via une entrée dans laquelle il a pu se percevoir comme « marginal », comptant peu ou pas, « relégué en arrière-plan ». Avec l'émergence globale du socio-sport, ce deuxième type d'acteur « tient sa revanche » au sens où l'action qu'il porte est davantage comprise et considérée.
LES NOUVEAUX « GRANDS-FRÈRES »	Un troisième type renverrait à une des valeurs ajoutées fortes que présente le secteur de l'insertion professionnelle par le sport, souvent mobilisé pour l'effectivité de ses liens avec des publics dits par ailleurs « invisibles », ou encore sa capacité à nouer des liens et mobiliser ce public. C'est en cassant les codes d'un certain nombre d'acteurs plus institutionnalisés qu'il parviendrait à établir ce contact privilégié, avec comme revers de la médaille le fait d'entretenir l'image d'un acteur pourquoi pas inclassable dans les sociogrammes locaux.
LES TECHNICIENS DE L'EMPLOI ET DU SOCIOPROFESSIONNEL	Un quatrième type présenterait des racines moins sportives qu'en lien avec le secteur de l'insertion socioprofessionnelle, au sein duquel il se distinguerait par sa constance à rechercher des supports d'insertion efficaces et renouvelés au gré de l'évolution des besoins des publics. En allant chercher le sport, il cherche à étoffer son portefeuille de partenaires ainsi qu'à innover dans les outils qu'il mobilise, que ce soit pour identifier les profils, les compétences, ou travailler la dynamique de parcours (dynamique collective, remobilisation personnelle).
LES ENTREPRENEURS SOCIAUX	Un cinquième type renverrait à des personnalités qui ont su mettre en place et développer des solutions porteuses d'un projet économique (+/- viable) en étant prêt à prendre des risques pour proposer et faire grandir leur idée. Il s'inscrirait dans des logiques de promotion du savoir-faire et des valeurs auxquelles il croit, incluse dans une stratégie de développement plus ou moins formalisée.
LES VERDISSEURS	Un sixième type serait l'acteur qui propose des actions qui pourraient consister dans le positionnement « responsabilité sociale » d'acteurs économiques. Il développerait ainsi des actions qui seraient tout à la fois orientées sur la dimension de l'insertion professionnelle et sur des dimensions de communication et / ou de marketing.

10 La cartographie des métiers du sport à l'épreuve de l'insertion par le sport

Préambule

Trois connexions ont été identifiées avec la Cartographie des métiers du sport (réalisée à l'été 2021 et repérant 7 grandes familles de 37 métiers), en rapport avec les initiatives observées d'insertion professionnelle et socio-professionnelle par le sport :

- Une connexion relativement détendue à propos des mutations de la demande : en matière d'hybridation du sport, l'identification d'un motif de pratique autour de la socialisation ;
- Une connexion relativement directe avec l'hypothèse de nouvelles ressources pour le sport pro autour du développement de la RSE ;
- Une connexion forte et directe dans le descriptif d'un métier du référentiel, animateur socio-sportif.

Les études de cas et fiches – actions du Panorama amènent à compléter la cartographie autour de métiers repérés et de compétences mobilisées au sein des actions investiguées, avec quatre entrées notamment :

- **Les liens existants**, ils renvoient aux connexions évoquées plus haut, et portent sur le métier d'animateur socio-sportif.
- **Les familles concernées**, elles consistent à identifier lesquelles des 7 familles de la cartographie sont concernées par l'insertion professionnelle par le sport.
- **Les nouveaux métiers**, ils portent sur des métiers qui apparaissent dans le champ du sport et peuvent constituer des métiers en propre ou des métiers à la croisée de diverses branches professionnelles.
- **Les nouvelles compétences**, elles consistent dans des compétences qui apparaissent nouvellement mobilisées dans le cadre de métiers qui sont repérés dans la cartographie.



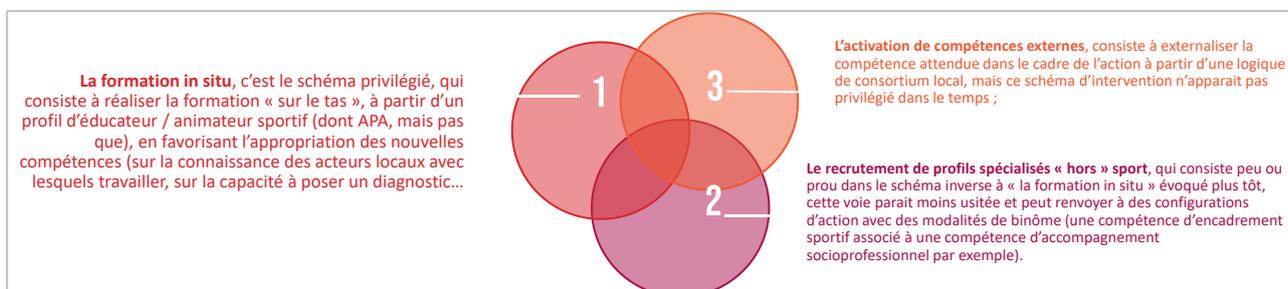
Les métiers / compétences à l'épreuve de la pratique

Les actions d'insertion professionnelle par le sport appellent un ensemble de compétences, qui ont pu se concrétiser sous la forme de **nouveaux métiers**. C'est principalement le cas du métier de **coach d'insertion** proposé par l'APELS et soutenu par l'ANS (cf. focale plus bas). **Ces métiers renvoient le plus souvent renvoient à des situations où les interventions nécessitent de croiser des compétences relevant de métiers de diverses branches professionnelles.**

→ Ce mix de compétences relève des familles « métiers de direction » et « métiers d'encadrement ».

Les métiers de direction sont concernés sous l'angle du management de projet socio-sportif. Assurant la conduite effective des projets, ceux-ci présentent une capacité à développer des relations partenariales originales entre les acteurs du sport, les acteurs de l'emploi / insertion, les acteurs sociaux et les acteurs publics, soit un écosystème qui reste, sur les territoires, relativement original. **Les métiers d'encadrement apparaissent comme très fortement concernés.** Les missions conduites dans le cadre des actions d'insertion professionnelle par le sport sont largement mises en place autour d'un cœur de métier qui est celui de l'encadrement sportif, auquel se rajoute des compétences issues d'autres métiers, qu'il s'agisse de participer à des dispositifs de sourcing, d'identifier des problématiques sociales et / ou de santé, d'y apporter des réponses de 1^{er} niveau et d'orienter vers les acteurs compétents sur le territoire, d'accompagner un parcours autour des compétences (mise en valeur de talents, acquisition de nouvelles compétences, formalisation des acquisitions...) ou encore de réaliser des activités de prévention / médiation sur le terrain.

A ce stade, les acteurs évoquent trois voies de réponse aux besoins de compétences qu'ils rencontrent pour la mise en place des actions :



Focale sur le métier d'Animateur d'insertion par le sport : vers un changement de paradigme ?

Focale sur le métier d'Animateur d'insertion par le sport: vers un changement de paradigme?

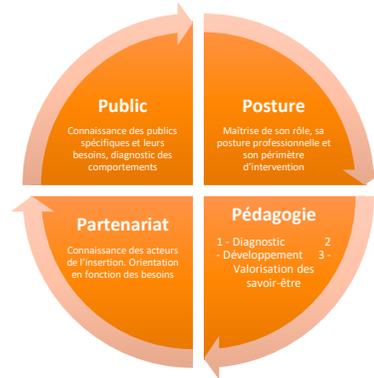
Objectifs de l'APPELS:

- Former des éducateurs sportifs vers le métier de coaches d'insertion par le sport
- Accompagner des jeunes vers l'emploi ou la formation à travers des parcours innovants d'insertion par le sport

Enjeux du projet porté par l'APPELS et soutenu par l'ANS et le Ministère des Sports

- Positionner le sport au cœur de l'inclusion sociale et professionnelle des jeunes (accompagner les fédérations sportives à cette révolution culturelle)
- Positionner les éducateurs sportifs comme des « acteurs passerelles », capables de redonner aux jeunes confiance en leurs compétences et envers les institutions
- Permettre aux jeunes de valoriser leurs compétences grâce aux clubs sportifs et d'être orientés vers les bons interlocuteurs pour s'insérer
- Concrètement: **former 540 « Animateurs de l'inclusion par le sport » (AIS)** = plus de 10 000 bénéficiaires accompagnés chaque année (20 par AIS)

4 compétences clés, complémentaires aux métiers du sport



Type de diplôme	Certification complémentaire à une formation dans les métiers du sport Formation initiale ou continue
Cible	Educateur sportif détenteur d'un diplôme du sport reconnu par l'Etat
Finalités	Compétences à utiliser avec tout public (mais prioritairement les 16-25 ans) Délivrer des cartes de compétences (bilan de savoir-être) pour valoriser les jeunes Accompagner et orienter les jeunes en fonction des besoins vers les bons interlocuteurs
Objectifs pédagogiques	3 unités de valeurs : - UV1 : Diagnostiquer et valoriser les savoir-être utiles pour l'inclusion dans la société et dans la vie professionnelle (Public, Posture) - UV2 : Concevoir et animer des séances sportives tournées vers le développement des savoir-être (Pédagogie) - UV3 : Orienter les publics en fonction de leur besoin vers les bons interlocuteurs (Partenariat)
Volume horaire	85 heures , soit 10 journées de formation en centre Travail personnel entre les 2 sessions (FOAD, ...) Mise en pratique durant un événement « Equipe de France Espoir »



Une filière en 2 niveaux (4 Unités de Valeurs)

1) Certification « Animateur d'inclusion par le sport » (85 heures)

- UV1** : Diagnostique et valorise les savoir-être (carte de compétences)
 - UV2** : Animer des séances pour développer les savoir-être
 - UV3** : Oriente vers les bons interlocuteurs du territoire
- Ces 3 UV permettent de valider une partie du métier :**

2) Métier de « Coaches d'insertion par le sport » (266 heures) (en cours de certification au RNCP)

- UV1 + UV2 + UV3** renforcées : (jusqu'à la médiation à l'emploi ou la formation + relation entreprises et centres de formation)
- UV4** : Conduite d'un parcours d'inclusion par le sport en autonomie (sourcing + étapes + ateliers de prépa emploi + accompagnement à l'intégration professionnelle)

11 Quelques zooms d'analyse

L'insertion par le sport par les collectivités locales : de l'impensé à une commande qui s'affine et des financements accrus

Les collectivités territoriales sont le premier financeur public du sport. Elles jouent un rôle prépondérant dans l'économie du sport, puisqu'elles représentent 60% des dépenses publiques du sport, soit environ 12,5 Md€ (Sources : Base OFGL, traitements et calculs BPCE, Les collectivités territoriales, 1er financeur public du sport - Conférence de presse –30 mars 2022). La part du sport dans les dépenses des collectivités territoriales s'élève à environ 10% pour le bloc communal (communes et EPCI). Parmi celles-ci, les communes sont les piliers du financement territorial du sport, puisque c'est le 2ème poste de dépense des communes, après l'enseignement, il est vrai en lien avec les lieux de pratique et équipements. Le champ sportif apparaît cependant de plus en plus envisagé par les collectivités territoriales comme un secteur au cœur des problématiques politiques (santé, social, économique...) et s'avérant particulièrement porteur au croisement de la demande sociale et du dynamisme économique.

Néanmoins, l'appréhension du sport change, de côté des collectivités territoriales. Elle se démarque notamment par le souci de positionner le sport au cœur des enjeux socio-économiques des territoires, une préoccupation toujours forte sur l'investissement, mais une volonté de stabiliser les dépenses, une redéfinition des relations au sport professionnel devenant « trop onéreux » et de plus en plus éloigné de la mission des collectivités territoriales, une offre qui doit mieux répondre aux nouvelles pratiques et aux nouveaux besoins, un modèle et un fonctionnement à repenser (nouvelles ressources en interne - partenaires privés, mécénat, crowdfunding, augmentation des cotisations...), un bénévolat plus qualitatif et plus jeune, un encadrement plus professionnel, et une tendance à demander aux acteurs sportifs une utilité sociale plus affirmée et une action davantage transversale (sur la santé, le décrochage, l'insertion...), impliquant des logiques d'action en mode projet et en horizontalité entre services.

Pour autant, les collectivités territoriales interviennent peu ou pas en régie sur l'insertion par le sport. Au mieux elles s'appuient sur des associations délégataires spécialisées, pour mettre en œuvre leurs programmes, de façon descendante ou adaptée, voire, elles n'interviennent pas sur le registre, faute aussi d'arriver à suffisamment positionner le sport dans une stratégie qui interroge leurs autres compétences. Aujourd'hui d'ailleurs, rares sont les collectivités qui ont une stratégie assumée et formalisée sur l'insertion professionnelle par le sport, incluses dans leurs plans d'insertion (comme par exemple à la Métropole de Lyon avec le Programme Métropolitain d'Insertion pour l'Emploi -PMIE). Il s'agit plutôt d'interventions plus ou moins structurées et structurantes, sortes d'à-coups souvent pertinents mais peu ancrés avec les stratégies emploi-insertion des territoires, assez peu pensés en logique décroisée entre directions des sports et directions insertion du côté des EPCI. Plus indirectement, elles interviennent le plus souvent au travers de leurs conventions avec des acteurs traditionnels comme les Missions Locales ou la prévention spécialisée.

Parmi les bonnes pratiques, nous relevons notamment les cas :

- Du Conseil Départemental des Yvelines, qui déploie depuis 2 ans le programme coachs d'insertion avec l'APELS,
- De la Métropole de Lyon, qui a inscrit au sein de sa stratégie d'intervention sur l'insertion et l'emploi la question de la culture et du sport, relayée souvent par les communes de l'Agglomération dans leur programmation insertion -en lien avec les quartiers prioritaires notamment (cf. plus bas) ;
- De la ville de Roubaix, qui intervient au travers de nombreuses actions complémentaires, avec Sport dans la Ville (installation de terrains de sport dans les quartiers prioritaires notamment à Fresnoy-Mackellerie ou le quartier des Trois Ponts, mise à disposition d'éducateurs pour animer et développer des partenariats

avec des entreprises), l'organisation de la journée Equipe de France Espoir au cœur du Stade Vélodrome de Roubaix, avec l'APELS (déploiement d'une école d'inclusion par le sport), avec Parkour 59 (déploiement du programme Trajectoires, lauréat du PIC).

- De la ville de Grigny, qui a lancé en 2022 sa « Cité Olympique » ;
- De Calais, qui déploie un dispositif « historique » autour de 7 éducateurs et d'un coordinateur qui interviennent sur les 3 quartiers prioritaires de la Ville pour les jeunes de 8 à 17 ans sur l'éducation par le sport et les 18 à 25 ans sur l'insertion par le sport ;
- De Garges-lès-Gonesse, qui accueille le premier Centre national de l'inclusion par le sport, école destinée à former des coachs et des animateurs d'insertion par le sport ;
- D'Epinal, à travers le déploiement de la plateforme d'insertion par le sport et la culture qui œuvre à la réinsertion de jeunes âgés de 16 à 25 ans en grande précarité, en perte de repères ou en décrochage scolaire, par le biais de contrats de services civiques.



Yvelines
Le Département

Dans le cadre du déploiement de sa politique départementale de prévention et notamment de sa mission « insertion-jeunes » pour l'insertion sociale et professionnelle des 16-25 ans, le Département des Yvelines s'est associé à l'agence pour l'éducation par le sport en créant le dispositif « Coachs d'insertion par le sport ». Son objectif ? Favoriser l'inclusion sociale et professionnelle par le sport qui véhicule des valeurs transposables dans le monde du travail.

Le dispositif vise à former sur le territoire 30 coachs rompus aux méthodes d'insertion professionnelle. Une fois formés, ces coachs sont chargés de détecter dans les quartiers, des jeunes sportifs chercheurs d'emploi, afin de les mobiliser dans un parcours d'insertion. L'objectif est d'accompagner 450 jeunes Yvelinois vers un emploi. Le programme a un coût global de 1,5 million d'euros dont 850 000 euros financés par le Conseil départemental.

A Calais, depuis 2010, la mairie déploie un dispositif de 7 éducateurs et d'un coordinateur qui interviennent sur les 3 quartiers prioritaires de la Ville (Saint-Pierre, Fort Nieulay, Beau-Marais). Ces éducateurs mettent en place des séances de sport et proposent des activités pédagogiques ciblées et cadrées (jeunes de 8 à 17 ans sur l'éducation par le sport et les 18 à 25 ans sur l'insertion par le sport). Les actions ont lieu dans les différentes structures municipales et sur les aires de jeux.



La ville de Roubaix intervient au travers de nombreuses actions complémentaires, avec Sport dans la Ville (installation de terrains de sport dans les quartiers prioritaires notamment à Fresnoy-Mackellerie ou le quartier des Trois Ponts, mise à disposition d'éducateurs pour animer et développer des partenariats avec des entreprises), avec l'APELS (déploiement d'une école d'inclusion par le sport, organisation de la journée Equipe de France Espoir au Stade Vélodrome de Roubaix), avec Parkour 59 (soutien au déploiement du programme Trajectoires, lauréat du PIC).



La deuxième édition du programme métropolitain d'insertion pour l'emploi (PMI'e) 2022-2026 a été votée et adoptée en Conseil de la Métropole du 24 janvier 2022. Ce document, qui résulte d'une concertation qui a duré un an, aux côtés des entreprises, des acteurs de l'insertion et du social, des personnes éloignées de l'emploi et des principaux partenaires de la collectivité, affiche aussi une nouvelle ambition politique au service des personnes éloignées de l'emploi et des précaires :

- faire avancer l'appui social et l'insertion professionnelle des personnes durablement sans emploi pour répondre aux défis de la précarité et favoriser l'accès aux droits,
- promouvoir plus d'engagement, par toutes les entreprises, en faveur de l'insertion, pour mieux répondre aux besoins économiques du territoire.

Au sein de l'axe 1 « lutter contre l'exclusion sociale et améliorer l'accès aux droits », qui consiste à lutter contre toutes les formes d'exclusion, dès le plus jeune âge afin que celles-ci ne se cumulent pas dans la vie des personnes les moins dotées en ressources et appui familiaux, il s'agit de permettre à chacun de développer ses propres « capacités », au travers notamment de l'accès aux droits sociaux, pour permettre l'accès à un travail digne et durable de chacun. Une fiche action « Promouvoir l'insertion par le sport, la culture et l'engagement associatif » a été créée et témoigne de l'engagement de la collectivité sur cet axe.



La ville de Grigny a lancé en 2022 sa « Cité Olympique, avec les 3 acteurs principaux du mouvement sportif Grignois, la Ville, les associations et l'Éducation Nationale, autour de 5 objectifs principaux :

- Le Sport à l'école, l'école du sport
- Des nouveaux équipements sportifs
- La nouvelle croissance du mouvement sportif Grignois
- Professionnalisation et formation par et aux métiers du sport
- Le Droit au sport pour toutes et tous (Pass'Sport, handisport).

Une coordination sur l'exemple de réussite qu'est aujourd'hui la Cité Educative se met progressivement en place, « pour aller encore plus loin, faire plus et mieux par le Sport pour les jeunes grignois ».

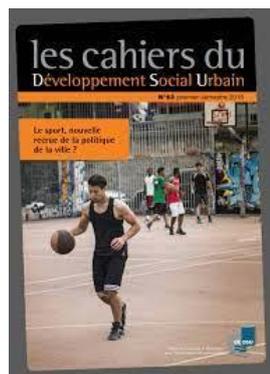
L'insertion par le sport dans la politique de la ville : une thématique souhaitée, encouragée, mais qui se développe lentement

Malgré la circulaire de mars 2015 définissant la place du sport dans les nouveaux contrats de ville, malgré la circulaire interministérielle "Sports-Villes-Inclusion" d'avril 2019 qui prévoyait les conditions d'intégration de l'action sportive au sein des contrats de ville et de leurs financements, malgré le fait que dans le cadre de leur prorogation jusqu'en 2022, les contrats de ville doivent désormais comporter un volet "action sportive à vocation d'inclusion sociale et territoriale", le sport n'a jamais été considéré comme un axe stratégique de la politique de la ville. Dans les contrats de ville, au sein du pilier cohésion sociale, le sport fait parfois l'objet d'un traitement dédié, il est le plus souvent associé à la culture avec, par exemple, des déclinaisons opérationnelles visant à développer la pratique sportive et culturelle. Il est par ailleurs largement intégré à d'autres domaines et politiques publiques en matière de réussite éducative, de santé... Là où il perd en identité propre, il paraît un levier privilégié mais encore sous-investi de la politique de la ville. Si les contrats lui consacrent parfois un axe ou une orientation dédiée, il est ainsi plus souvent « dilué » dans d'autres priorités.

Par la circulaire n° DS/DIR/2019/108 du 19 avril 2019 la ministre des Sports et celle de la Cohésion des territoires, incitent au déploiement de l'action sportive à vocation d'inclusion au sein des contrats de ville. Dans la perspective de la mise en œuvre de la circulaire du Premier ministre du 22 janvier 2019, cette circulaire prévoit les conditions d'intégration de l'action sportive au sein des contrats de ville et leurs financements. Elle encourage en particulier les activités sportives « révélatrice de talents », « porteuse de valeurs » ou comme « projet de territoire ».

L'activité sportive "révélatrice de talents" consiste à "s'appuyer sur la pratique sportive pour repérer et valoriser des savoir-être et des savoir-faire mobilisables pour l'accès à la formation et à l'emploi". Le texte invite ainsi les préfets à "aider les acteurs sportifs mettant en œuvre de telles actions à se mettre en relation avec les missions locales, le service public de l'emploi ou bien directement avec des employeurs".

Des financements de l'agence nationale du sport sont consacrés à l'amorçage et à l'émergence de ces projets et une attention particulière est portée aux territoires accueillant les Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Dans la même optique, le label « génération 2024 » pour les écoles et établissements scolaires vise à développer les passerelles entre le monde scolaire et le mouvement sportif pour encourager la pratique physique et sportive des jeunes.



Trois dimensions principales ressortent de ce qui pourraient être considérés comme les objectifs sportifs des contrats de ville : l'accès à l'offre sportive, le sport vecteur de lien social, et l'accompagnement de la jeunesse. La dimension relative à l'insertion par le sport reste donc au second plan. De fait, les contrats relèvent largement le besoin d'améliorer l'accès aux activités physiques et sportives et aux équipements des habitants des quartiers et des publics qui en sont le plus éloignés, particulièrement les femmes. L'offre sportive accessible par les habitants doit être suffisante, diversifiée et adaptée. Ainsi, les contrats associent une pratique sportive renforcée à un affermissement du lien social et de la citoyenneté. Ses règles et principes doivent véhiculer les valeurs nécessaires à la vie en société. En incitant à s'ouvrir, voire à sortir des quartiers, le sport est attendu pour favoriser la mixité sociale. En outre, il est considéré comme un moyen efficace pour mobiliser les jeunes, notamment dans des démarches éducatives ou de prévention avec les décrocheurs ou des jeunes « désœuvrés ».

Il est notable que le support sportif est ainsi mobilisé dans le cadre des Cités éducatives, largement sous l'angle de l'éducation, de la remobilisation, voire de l'orientation, moins sous celui de l'insertion professionnelle qui,

certes, n'est pas l'entrée la plus explorée par les Cités éducatives, dispositif encore récent et en cours de déploiement.

Les fédérations et l'insertion par le sport : tout doucement, on s'y met !

Le modèle sportif français repose, depuis 1945, sur une « co-gestion » entre le mouvement sportif, représenté par les fédérations sportives nationales, associations loi 1901 de droit privé, et l'État, par l'intermédiaire de son Ministère en charge des Sports. Ce dernier fixe des grands objectifs, le cadre juridique (via le code du sport) et veille au respect de l'intérêt général lié aux activités physiques et sportives. Quant aux Fédérations sportives nationales (FSN), elles ont pour objet, conformément à l'article L.131-1 du code du sport, « l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives ». Elles en assurent la gestion, la promotion et le développement. Dans ce cadre, il est important de rappeler que la plupart des fédérations sportives françaises sont investies d'une mission de service public, dès l'instant où l'État leur confère un agrément ministériel.

Les FSN doivent définir et mettre en œuvre leur politique sportive, c'est-à-dire un ensemble structuré d'objectifs visant le développement quantitatif (développer le nombre de licenciés) et/ou qualitatif (accès, performance sportive, diversification des publics, réalisation d'objectifs non-sportifs) de la pratique.

Jusqu'à-là, les fédérations ont plutôt mis en œuvre des programmes socio-sportifs ou d'éducation par le sport, directement ou indirectement, et de manière extrêmement diversifiée et hétérogène, et d'une intensité variable. Ainsi, par exemple, la Fédération de Tennis a contribué à déployer l'action de l'association socio-sportive Fête le Mur créée en 1996 par Yannick Noah pour les enfants et jeunes des quartiers prioritaires de la ville. Depuis 2010, par le biais d'un appel à actions réalisées annuel, la FFT soutient également à travers les bénéficiaires de la Journée des enfants de Roland-Garros, les clubs affiliés FFT qui mènent des actions de qualité et pérennes dans les domaines social et solidaire (incluant notamment depuis 2013, les actions en faveur de la santé). La Fédération Française de Football met en œuvre le programme « Marquer demain », qui est l'engagement de responsabilité sociétale de la FFF. Ce programme repose sur cinq piliers qui font écho aux valeurs portées par la FFF (l'inclusion et la cohésion, la santé et le bien-être, l'éducation et la formation, l'efficacité énergétique, la consommation et la production durables).

Sur l'insertion professionnelle à proprement parler, les démarches à ce stade sont historiquement balbutiantes : elles sont intégrées à la RSE certes, mais sont « cachées » derrière des plans d'actions RSE globaux et plutôt axés sur des thématiques comme la citoyenneté, le développement durable, l'éthique, l'éducation et la formation. Néanmoins, depuis 2020, une évolution notable s'amorce, grâce à l'impulsion et le soutien du plan d'investissement dans les compétences, et l'appui de l'ANPSS.

Lancé par la Fédération Française de Voile, dans le cadre d'une réponse à un appel à projets du plan d'investissement dans les compétences (PIC), 100 % inclusion, la fabrique de la remobilisation, le Projet La Mer est à Vous est un dispositif de formation et de promotion destiné à favoriser le développement des vocations maritimes chez les jeunes éloignés de l'emploi, grâce à un parcours d'accompagnement et d'insertion professionnelle. Ce projet cible des jeunes éloignés de l'emploi, âgés de 18 ans ou plus, hommes et femmes, en priorité issus des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV) et des Zones de Revitalisation Rurale (ZRR), avec pour objectif de les acculturer à l'environnement maritime. La pratique de la voile et des sports nautiques est un excellent vecteur pour faire naître chez un maximum d'entre eux une passion pour la mer, qui leur permettra de s'ouvrir à l'un des 900 métiers maritimes existants. En effet, l'emploi « Mer » représente 2 % de l'emploi en France et chaque année les employeurs proposent plus de 100 000 offres liées à l'univers maritime pour lesquelles ils peinent souvent à trouver des postulants. La première année d'expérimentation s'est terminée en juin 2021. Cette vague 1 (2020-2021) a mobilisé 5 structures pour une capacité d'accueil maximale de 45 places soit 9 places par structure. Au total, 37 candidats ont été recrutés. Sur l'ensemble des EFVoile participant au projet, les femmes



représentent 30 % des candidats. 70 % des candidats ont moins de 25 ans. 57 % des candidats sont inscrits à Pôle Emploi.

L'initiative de la Fédération Française de Voile a fait des émules. Utiliser le club sportif comme un levier vers l'insertion sociale et professionnelle : c'est aujourd'hui l'objectif commun de sept fédérations sportives, qui se sont unies en 2021 autour d'un nouvel appel à projets lancé dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences (PIC). Six fédérations délégataires (athlétisme, badminton, basket-ball, boxe, judo, tennis de table) et une fédération affinitaire (omnisports) : ces sept fédérations sportives, regroupés autour de l'Agence nationale pour la performance sociale du sport (ANPSS) ont ainsi constitué un consortium pour répondre à l'appel à projets « 100% inclusion » lancé dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences (PIC). Celui-ci vise à « expérimenter des approches innovantes en matière de remobilisation, d'accompagnement, de développement et de valorisation des compétences des publics les plus éloignés de l'emploi ». Inscrit dans le cadre du Plan d'Investissement Compétence (PIC), ce programme a pour objectif d'accompagner dans les deux prochaines années près de 1200 jeunes issus des QPV vers l'emploi, sur 11 territoires prioritaires notamment Grigny, Marseille, Tours, Bordeaux et Saint-Nazaire, en s'appuyant sur les clubs et les coachs sportifs.



Ces premières fédérations engagées sont motivées et l'on souhaite que ce programme donne envie aux autres. L'objectif est d'étendre le réseau avec des chefs de projet insertion dans l'ensemble des fédérations, chargés notamment de trouver des entreprises locales



Brigitte Deydier, membre de la cellule haute performance de l'Agence nationale du sport et co-présidente de l'Association nationale de la performance sociale du sport (ANPSS) -

L'impulsion du plan d'investissement dans les compétences (PIC)



Face aux évolutions du marché du travail, à la mutation des emplois et pour lutter contre le chômage de masse, la compétence est la clé de voûte d'une croissance durable et inclusive.

Le Plan d'Investissement dans les Compétences traduit ainsi la volonté du gouvernement de changer de registre dans l'action publique en matière d'accès à la formation professionnelle et à l'emploi, à travers une logique d'investissement sur plusieurs années et de davantage de contextualisation aux besoins de compétences des territoires. À cette fin, il mobilise près de 15 milliards d'euros pour :

- Financer des actions visant à développer les compétences des demandeurs d'emploi faiblement qualifiés et des jeunes sans qualification, dont notamment les personnes en situation de handicap et les personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) et des zones de revitalisation rurale (ZRR) ;
- Répondre aux besoins de recrutement des entreprises, notamment pour des métiers en tension ;
- Contribuer à la transformation des compétences : qualification de la main d'œuvre pour répondre aux évolutions de compétences, en lien notamment avec la transformation numérique et la transition écologique.

Trois objectifs ont été fixés pour y parvenir :

- Accompagner et sécuriser les parcours ;
- Garantir un socle de compétences de base ;
- Répondre aux besoins des entreprises et qualifier la main d'œuvre.

Ces objectifs permettent à la fois de répondre aux enjeux de compétences et de conduire une politique d'inclusion par l'emploi volontariste et articulée avec le Plan pauvreté, en s'appuyant notamment sur les nouveaux parcours emploi compétences et les entreprises inclusives. Le programme est donc ambitieux, à la fois par le nombre de bénéficiaires visés et l'objectif de transformation.

Les leviers du PIC sont au nombre de trois :

- Agir au plus près des territoires
 - › Une mise en œuvre en régions, dans le cadre de Pactes régionaux d'investissement dans les compétences 2019-2022, après une période d'amorçage en 2018. Ces Pactes qui traduisent un effort convergent de l'État et des Régions déclinent, sur les territoires, l'ambition du Plan d'investissement dans les compétences, en tenant compte des spécificités de chaque région, de la nature du marché du travail local et des réalisations déjà conduites.
- Mutualiser l'effort pour être plus efficace :
 - › Le lancement ou l'intensification d'actions nationales d'accompagnement dans l'emploi des publics fragiles et de soutien aux enjeux de transformation des métiers : outiller les acteurs pour mieux répondre aux besoins en compétences et mieux orienter les politiques de formation ; mieux accompagner vers l'emploi ; soutenir de façon additionnelle les transitions numériques et écologiques correspondant à des métiers émergents ; disposer d'outils communs.
- Susciter l'innovation :
 - › Le lancement d'appels à projets compétitifs pour innover et transformer par l'expérimentation sur des volets nécessitant une nouvelle approche des politiques publiques : pratiques de sourcing, remobilisation, activation des pairs, micro-activités solvables, badges numériques ouverts et écosystème de confiance, employeurs inclusifs, etc.

Le Plan d'investissement dans les compétences n'inclut pas de financement spécifique lié à l'inclusion par le sport. Néanmoins de nombreux projets ont fait de la pratique sportive un élément central du parcours des participants. Ainsi, les projets de l'appel à projet « Repérage des invisibles » ont fréquemment intégré une composante sportive dans leurs démarches de « aller vers » et « faire venir ». Près d'un projet sur cinq relevant de cet appel à projets (sur une base de 230 projets au total) utilisait ainsi le sport comme levier, de façon plus ou moins intense ou centrale, sur quatre différentes dimensions :

A partir de l'analyse des projets issus des différents appels à projets cités précédemment, quatre dimensions ont été repérées et analysées par le Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion :

- **Le sport pour repérer**
 - › Le projet « Passe décisive » se place dans une démarche de « aller vers » et de « faire venir ». L'association porteuse propose des activités grand public (football, basket-ball), qui permettent d'accrocher des jeunes. Le parcours continue de proposer des temps sportifs (par exemple dans des salles de musculation partenaires) mixés avec un accompagnement individualisé vers la formation ou l'emploi. Les jeunes sont responsabilisés dans l'organisation de certains temps sportifs.
- **Le sport pour remobiliser et lever les freins à l'insertion**
 - › Le projet « Remise en jeu » vise des jeunes décrocheurs, parfois sous main de justice. La pratique du football est quotidienne, associée à un accompagnement socioprofessionnel. Le sport permet de fixer des règles et un cadre. Des gains en termes de confiance en soi et d'autonomie sont mis en évidence.
 - › Le projet « AGIR » propose des séances de football à des personnes réfugiées, parlant mal le français, pour qui le parcours d'insertion passe par un apprentissage de la langue et des codes sociaux. Les

matchs de foot sont l'occasion d'un apprentissage par la pratique des règles. Ils permettent de s'exprimer dans une nouvelle langue.

- › Dans le cadre du projet « Trajectoires », les participants se déplacent au sein de plusieurs structures ce qui permet de développer leur mobilité. Les multiples terrains de sport sont des lieux de découverte de nouvelles compétences et de nouveaux horizons possibles. Des coachs sportifs travaillent sur ces apprentissages et des relations avec l'entreprise sont organisées par un professionnel dédié à cette tâche.
- **Le sport pour révéler/ développer des compétences et rencontrer autrement des employeurs**
 - › Dans le projet « La Mer est à vous », une fédération sportive met en œuvre une formation à la navigation maritime, qui permet de passer des certificats professionnels d'« initiateur voile », mais aussi et surtout de certifier des compétences transversales sous la forme d'open badges (reconnaissance numérique de compétences).
 - › Le projet « Archipel » fait venir des jeunes à la formation dans un secteur qui peine à recruter (l'agroalimentaire). L'accompagnement est réalisé en binôme par des formateurs et des coachs d'insertion par le sport. Les coachs font valoir les exigences de l'intégration professionnelle au travers de la pratique sportive. Chaque stagiaire a sa propre « carte de compétences » qui permet de suivre sa progression et valorise ses apprentissages.
 - › Après une phase de repérage et de remobilisation dans laquelle interviennent une équipe de handballeuses professionnelles et leurs coachs, le projet « Starting Blocks » fait se rencontrer demandeurs d'emploi et employeurs dans un « match pour l'emploi ». Les représentants d'entreprises partenaires du club et de l'association sportive repèrent des candidats possibles dans un cadre alternatif.
- **Le sport et les secteurs d'activité liés au sport comme débouché professionnel**
 - › Le projet « Tous Championnes, Tous champions 2024 », mis en œuvre sur le territoire autour du Stade de France, fait alterner un travail sur le projet professionnel et des séquences sportives permettant un apprentissage sur soi, avec un objectif formation et emploi dans des secteurs qui se développent dans la perspective des JO 2024.

Les JOP 2024, formidable levier de potentialités pour l'insertion des publics en difficultés

Les pratiques sportives et les grands événements sportifs sont pourvoyeurs d'emplois dans de nombreux secteurs d'activités. La Coupe du monde de Rugby prévue en 2023 et les Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 (JOP) en sont de parfaites illustrations. Ces grandes rencontres internationales organisées en France sont des occasions uniques de vibrer autour du sport, mais également de profiter des opportunités économiques, en amont, pendant et après les événements.

En 2022, le Comité d'organisation des JOP 2024 a actualisé la cartographie des emplois directement mobilisés par l'accueil des Jeux. Cette cartographie a identifié 150 000 emplois au total : 11 700 emplois liés à la construction et à la rénovation des sites olympiques, 60 000 emplois au sein du secteur touristique pour l'accueil des visiteurs et 78 300 emplois pour l'organisation de l'évènement. Offrir des opportunités à chacun pour construire les Jeux avec tous, c'est la volonté prioritaire de Paris 2024. Ainsi, ces emplois sont une opportunité unique de contribuer à la réussite du plus grand événement jamais organisé par la France. Pour que le plus grand nombre de candidats aient accès à ces opportunités, et notamment les personnes éloignées du monde du travail, l'ensemble des acteurs du monde de l'emploi sont mobilisés : ministère du Travail, région Ile-de-France, ville de Paris, département de la Seine-Saint-Denis, établissements publics territoriaux (Plaine Co, Terre d'envol...).

La plateforme « Emplois 2024 »

Pour valoriser ce potentiel d'emplois, Pôle emploi a créé la plateforme « Emplois 2024 » en collaboration avec l'ensemble des acteurs des Jeux olympiques et paralympiques 2024. Ce site relaie, depuis le 30 septembre 2021, des milliers d'opportunités d'emplois liés à la construction, l'événementiel, la sécurité, le tourisme, l'hôtellerie-restauration, sans oublier les métiers du sport. Pôle Emploi est aussi en première ligne pour répondre aux besoins en compétences des recruteurs. Pour pourvoir les postes proposés en lien avec les entreprises attributaires des marchés des Jeux (en premier lieu dans les secteurs du BTP et de la sécurité), Pôle Emploi identifie et mobilise les compétences déjà disponibles et mettons en œuvre des actions permettant de sécuriser la prise de poste à travers des Préparations Opérationnelles à l'Emploi. Côté formation, des milliers de places sont déjà prévues et financées par les Conseils régionaux, Pôle Emploi et les Opérateurs de Compétences. En outre, dans le cadre de son engagement sociétal, Pôle emploi soutient aussi des sportifs de haut niveau en recherche d'emploi. Dans la perspective des JOP 2024, Pôle emploi a constitué une équipe de quatorze athlètes de haut niveau qui ont été recrutés dans différentes directions régionales via une convention d'insertion professionnelle. Par cette démarche, Pôle emploi souhaite en particulier fédérer ses équipes autour des valeurs et des succès portés par ces sportifs, comme l'esprit de solidarité, l'excellence, le courage, la ténacité et le respect. Par ailleurs, Pôle emploi accompagne la reconversion de joueurs professionnels pour la suite de leurs parcours. A ce titre, Pôle emploi est partenaire d'Europ Sport Reconversion pour les footballeurs professionnels, plus récemment de Provale pour les joueurs de Rugby, et a l'ambition d'étendre cette dynamique à d'autres disciplines.

L'opération « Du stade vers l'emploi »

L'opération « Du stade vers l'emploi », mise en place en 2020 en partenariat avec la Fédération Française d'Athlétisme, le Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et Pôle Emploi, permet de tester de nouvelles formes de recrutement sans CV, en valorisant les compétences liées ou promues dans le cadre de la pratique sportive et qui sont transférables dans le monde professionnel : l'esprit d'équipe, la persévérance, la réactivité ou encore la communication ou la capacité à être force de proposition. Le sport peut ainsi être utilisé comme outil de repérage de ces compétences transverses. Le principe est simple : candidats et recruteurs sont mélangés de manière anonyme dans une dizaine d'équipes. Il ne s'agit pas d'une compétition, les épreuves sportives sont adaptées, laissant la part belle aux savoirs-être. A la suite des ateliers sportifs, un repas convivial précède la phase de recrutement, qui se déroule l'après-midi sur le même lieu.

La Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial : les ouvrages Olympiques, levier pour l'insertion professionnelle, l'emploi et le développement territorial

Le Conseil d'administration de la SOLIDEO a adopté le 5 juillet 2018 une Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial pour les opérations de construction liées à l'organisation des Jeux. Elle décline de façon opérationnelle la Charte sociale des Jeux signée par l'ensemble des partenaires sociaux, et met en œuvre l'article 16 de la loi du 26 mars 2018 relative à l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 qui donne à la SOLIDEO la responsabilité d'élaborer une charte d'insertion. La Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial s'applique à l'ensemble des porteurs de projets et aux maîtres d'ouvrage publics et privés contractant avec la SOLIDEO pour les opérations de construction liées à l'organisation des Jeux.

LA CHARTE EN FAVEUR DE L'EMPLOI ET DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Soutenir l'insertion professionnelle et le développement économique lors de la réalisation des ouvrages Olympiques et Paralympiques au travers de 3 grands objectifs :

-  10% des heures travaillées à réserver à l'insertion professionnelle (personnes éloignées de l'emploi, alternants ou résidents des quartiers prioritaires de la politique de la ville)
-  25% du montant des marchés à rendre accessibles aux TPE, PME et structures de l'économie sociale et solidaire (ESS)
-  Des chantiers socialement exemplaires : lutter contre le travail illégal, les pratiques anticoncurrentielles, les discriminations, garantir la qualité des conditions de travail.

Des engagements des maîtres d'ouvrage dans le cadre des conventions d'objectifs.

—○—

Un reporting exigeant.

—○—

Une mise en oeuvre qui s'appuie sur des dispositifs nationaux et sur les acteurs locaux de l'emploi, de l'insertion et du développement économique

Les objectifs de la charte font l'objet d'engagements contractuels entre la SOLIDEO et chacun des maîtres d'ouvrage dans le cadre des conventions d'objectifs ou des cahiers des charges de cession de terrains. Concrètement, les maîtres d'ouvrage s'engagent à :

- Réaliser le volume d'heures d'insertion et le montant de marchés en direction des TPE, PME et structures de l'ESS fixés dans la convention d'objectif ;
- Déterminer une stratégie d'achat et des dispositions dans les marchés afin de respecter les objectifs de 10 % d'heures d'insertion (global et moyen) pour les publics ciblés dans la charte et de 25 % du montant des marchés pour les TPE, PME, structures de l'ESS ;
- Avoir une attention particulière à la détection de pratiques anticoncurrentielles qui renchériraient le coût du projet ;
- Renforcer les dispositifs de vigilance sur les risques de travail illégal et de fraudes et sur la sécurité des salariés ;
- Sensibiliser les entreprises titulaires des marchés sur l'exemplarité attendue en matière de conditions de travail, de prévention de la santé et de la sécurité sur les chantiers, et de non-discrimination ;
- Respecter les modalités de suivi et de reporting des objectifs de la charte.

« 2024, Toutes championnes, tous champions »

« 2024, Toutes championnes, tous champions » est un dispositif lauréat de l'appel à projet Pic 100% inclusion financé par l'État. Il est piloté par la Ville de Paris et l'EPEC pour les Parisien(ne) et par Plaine Commune et le PLIE pour les Séquanais-Dionysien(ne)s. Il a fait l'objet de la signature d'une convention qui s'achève le 31 août 2022.

Ce projet, expérimental et innovant, comprenant un parcours d'accompagnement complet vers la formation et l'emploi, doit bénéficier à 1 000 personnes, dont 500 sur le territoire parisien. L'objectif final est le retour à l'emploi dans un métier directement mobilisé par l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024. Les secteurs concernés sont la construction, le tourisme et l'organisation. Les métiers sont recensés dans une cartographie. Parmi les plus courants, ceux de l'hôtellerie-restauration, propreté, sécurité, animation, construction, transport-logistique, événementiel, numérique...

Le programme se décline en 4 phases :

1. Repérage

Il s'effectue de différentes manières par le biais de prescripteurs et partenaires de l'emploi, en participant ou en organisant des événements (forums, job dating), etc.

2. Remobilisation (optionnelle pour les personnes dont le projet professionnel est clair et défini)

Cette phase comprend un suivi par un(e) conseiller(ère) en insertion professionnelle, et selon les besoins de la remise à niveau en français, mathématiques, etc. (dispositif Cléa), le brevet de natation, une formation aux premiers secours, une formation en anglais, le permis de conduire (participation du (de la) bénéficiaire : 50€), des journées découverte d'un métier, un coaching et des challenges sportifs, etc.

3. Formation qualifiante

Une fois le projet professionnel déterminé, le (la) bénéficiaire peut entrer en formation qualifiante. De nombreuses formations sont ouvertes dans les trois secteurs concernés : construction, tourisme, organisation. Elles sont intégralement prises en charge par la Ville de Paris.

4. Retour à l'emploi

Cette dernière phase permet de faciliter les échanges entre recruteurs et demandeurs d'emplois, et d'informer les bénéficiaires de façon plus ciblée des opportunités, selon la formation suivie et leur projet professionnel. Durant cette phase, un prestataire assure également du coaching collectif toujours dans l'objectif de favoriser le retour à l'emploi.

Quelques chiffres en synthèse :

Impact 2024 - du stade vers l'emploi:

- 38 jobs datings réalisés entre 2019 et 2021
- 60% de retour à l'emploi ou en formation
- 100 jobs datings organisés partout en France en 2022
- 5 fédérations sportives impliquées (Rugby, Basket-ball, Athlétisme, Tennis de table, Badminton)

Plateforme ESS 2024:

- 5 074 structures référencées sur la plateforme ESS 2024
- 229 entreprises lauréates sur les marchés des Jeux

Opportunités d'emploi:

- 72% des marchés des Jeux sont attribués à des TPE (25%) / PME (47%)
- Au moins 10% d'insertion pour les marchés de la restauration et de la sécurité de Paris 2024
- +150 000 emplois mobilisés pour les Jeux

"Pulse", le siège de Paris 2024:

- 17 structures de l'ESS 2024 sont engagées sur des marchés du siège de Paris 2024 "Pulse" (mobilier, facility management et sécurité) dont 6 entreprises originaires de Seine Saint Denis

Du côté des clubs professionnels, une ambiguïté autour de la notion d'insertion

Le sport levier d'éducation, de promotion de valeurs républicaine, de cohésion sociale et de sociabilisation, est un phénomène appréhendé par l'ensemble de l'écosystème sportif depuis plusieurs décennies. Longtemps considérée comme « intrinsèque » au sport, la responsabilité sociale des organisations sportives est restée « de façade », « superficielle », et rarement structurée. Les organisations sportives professionnelles ne se posaient pas ou peu la question de l'impact de leurs activités sur les territoires où elles s'exprimaient.

Néanmoins, plusieurs clubs professionnels se sont saisis du sport comme outil social et sociétal en engageant notamment leur Responsabilité Sociétale (RSE). La RSE est peu à peu devenue un sujet central pour les entités professionnelles du sport, portée au quotidien par des services spécialisés, et parfois même incarnée par des fondations.

Aujourd'hui, la RSE est souvent incontournable de la politique des clubs professionnels. Si le pilier des activités des clubs professionnels reste le sport et la performance sportive, le rayonnement d'un club ne se réduit plus à son niveau de compétitivité. L'investissement social et sociétal des clubs professionnels est aujourd'hui scruté par les observateurs du sport, attendu par les entreprises partenaires, discuté avec les institutions locales, et apprécié par les fans voire les habitants. Les retombées du sport doivent être diffusées, et concourir au développement des territoires et leurs parties-prenantes.

« La RSE porte en elle l'idée que l'entreprise n'est plus seulement garante de la maximisation du profit de ses actionnaires, comme le soutenait le célèbre prix Nobel d'économie Milton Friedman dans les années 1970, mais qu'elle doit être source de bénéfices pour l'ensemble de la société. Ancrée dans la mouvance générale du développement durable (terme souvent privilégié en Europe), la RSE devient un enjeu majeur pour les dirigeants d'organisations sportives. »

Faculté des Sciences du Sport de l'Université de Bourgogne et membre du laboratoire Socio-Psychologie et Management du Sport

Historiquement pionniers des politiques RSE dans le sport, ce sont les clubs professionnels des sports les plus médiatisés qui ont souvent donné le ton des actions sportives éco-responsables, sociales et sociétales en France.

Sur le champ de l'insertion, les itérations d'action sont particulièrement nombreuses, mais indiquent que certaines confusions existent. En effet, l'angle d'attaque réel est généralement « l'emploi sportif » et l'appui à la qualification des publics en développant des parcours d'alternance (en lien avec de l'animation sportive). Des logiques d'investissement qui échappent donc au registre de l'insertion ; tant par les procédés d'accompagnements des publics, que la typologie des bénéficiaires d'action.



L'exemple de la fondation du PSG

Depuis sa création en 2000, la Fondation du PSG a pour fil conducteur de son intervention sociale : l'aide aux enfants défavorisés ou malades, le concours à l'éducation des jeunes, ainsi qu'à la mission de persévérance scolaire.

Dans le cadre des actions développées en lien avec la politique RSE du club professionnel, la Fondation s'est ensuite positionnée sur le volet de l'emploi. La Fondation et le Fonds de Dotation du PSG se positionnent en appui des organismes de formation aux métiers du sport (BPJEPS APT, DEJEPS...). Ils permettent ainsi l'accueil de jeunes alternants en leur proposant des activités d'animations sportives auprès de publics en difficulté sociale (au sein de quartiers prioritaires, hôpitaux, établissements scolaires REP...). Les alternants bénéficient de l'encadrement de tuteurs durant toute la période de leur alternance, et utilisent les activités de la fondation du PSG comme un support d'apprentissage, en vue d'accélérer leur professionnalisation.

Depuis le début du programme, 350 jeunes apprentis sont passés à la fondation du PSG.

A la marge, sont observées des actions de rapprochement d'entreprises avec des demandeurs d'emploi. Le club professionnel devient ici une interface permettant de créer de ponts entre des publics en insertion et les structures partenaires/sponsors.

OL Fondation en partenariat avec le Pôle-Emploi Auvergne Rhône-Alpes, et divers partenaires comme la Ville de Décines-Charpieu, et la métropole de Lyon, met en place annuellement des « forum emploi » dédiés aux métiers en tension (métiers du numérique en 2022)



Des entreprises qui s'engagent de plus en plus, et à différents niveaux

Depuis plusieurs années, le contexte économique impose à ses protagonistes de constamment évoluer et s'adapter aux mutations du marché du travail. En effet, le nombre de métiers en tension augmente, et les filières concernées se diversifient. Les structures employeuses doivent désormais investir différents circuits de recrutement pour répondre à leurs enjeux RH. Parmi eux, celui de l'insertion par le sport.

L'insertion professionnelle par le sport, constitue une double opportunité pour les entreprises, celle de :

1. Diversifier la manière de recruter et maximiser ses chances de trouver un personnel adapté aux postes ciblés,
2. Bénéficier d'un retour d'image positif et vertueux, auprès de ses propres employés, mais également de l'ensemble des institutions publiques locales.

Désormais, les employeurs s'impliquent à différents niveaux, selon leur croyance en la filière, et leur souhait de la faire vivre, ainsi que de l'amplifier :

- Les employeurs sont « clientes et/ou utilisatrices », par besoin, par opportunité, par choix :
 - › Plusieurs entreprises vont bousculer leur référentiel de recrutement car elles découvrent des profils de demandeurs d'emploi, généralement « hors radars » du Service Public de l'Emploi, et des autres canaux traditionnels de recrutement.

⇒ Pour recruter dans les métiers de l'animation, de nombreuses associations sportives et/ou d'éducation populaire et de collectivités adhérentes de GEIQ, qui profitent de cette opportunité de recrutement pour développer leur politique RH et consolider leur vie associative.

⇒ Certaines entreprises confient une partie de leurs recrutements à des structures œuvrant dans l'insertion par le sport (Crédit Agricole, Décathlon...)

- Les employeurs sont « impliqués dans les parcours » et s'impliquent au plus près des jeunes :
 - › Plusieurs entreprises, au préalable « clientes et/ou utilisatrices » de la filière de l'insertion, vont s'engager en faveur de celle-ci, en mettant à disposition des structures d'insertion par le sport tout leur savoir-faire RH.

⇒ Des entreprises investissent désormais les parcours d'insertion des publics en prenant à leur charge ; des ateliers CV, des simulations d'entretiens, voire en ouvrant la porte de leurs structures pour des immersions et des visites d'entreprise, voire en appuyant l'ingénierie des acteurs via du mécénat de compétences.

- Les employeurs sont « intégrés dans la gouvernance des projets », voire sont pour certains à leur initiative :
 - › Plusieurs entreprises, convaincues par cette « nouvelle » manière de recruter, sont désireuses d'être rattachées à la gouvernance de projets, et pour certaines vont même impulser de nouvelles dynamiques locales en faveur de l'insertion par le sport.

⇒ Des entreprises vont solliciter directement les acteurs pour créer des filières de recrutement en faveur de publics insérés par le sport. Les opérateurs de l'insertion par le sport vont alors opérationnaliser des programmes de remobilisation et d'insertion afin de préparer spécifiquement les publics aux métiers ciblés par les entreprises partenaires.

Des groupements d'employeurs dans le secteur du sport et des loisirs

Les Groupement d'Employeurs (GE) ont été créés par la loi du 25 juillet 1985 et sont régis par les dispositions prévues aux articles L.1253-1 et suivants du code du travail. Ils ont pour objet de « mettre à disposition de leurs membres des salariés liés à ces groupements par un contrat de travail ». Ils peuvent également apporter à leurs membres leur aide ou leur conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines. En 2016, on comptait 711 GE auxquels sont liés 15 515 salariés (hors secteur agricole où on dénombre près de 4 000 GE). Le dernier recensement effectué en 2011 en compte 251 dans les champs du sport, de l'animation et de l'éducation populaire, dont 82% relevant exclusivement du sport, 13% du secteur mixte sport-animation et 5% de l'animation-jeunesse-éducation populaire.

Les GE sont une des réponses possibles aux enjeux territoriaux pour l'emploi sportif :

- Ils apportent des réponses aux employeurs sur leurs besoins de structuration RH, de flexibilité RH et aux enjeux de recrutement ou d'attractivité, voire de fidélisation ;
- Ils contribuent à la médiation vers l'emploi, à l'insertion et à la professionnalisation des salariés, et donc à sécuriser les parcours ;
- Ceux qui réussissent à se créer et à se développer contribuent à la création et/ou à la dé-précarisation de certains emplois ;
- Ils constituent une réponse pertinente 1/ aux caractéristiques du secteur (forte proportion de contrats à temps partiel, de contrats courts, de saisonniers, avec des rythmes de travail discontinus) qui appellent à la mutualisation de l'emploi 2/ aux besoins conséquents de « main d'œuvre », avec des niches sur quelques métiers en tension (ex: maîtres-nageurs) et des perspectives positives (JO 2024, professionnalisation des clubs...) 3/ à l'obligation de qualification (article L. 212-1 du code du sport) en proposant des parcours d'insertion et de qualification.

Ainsi, en répondant avant tout aux enjeux des structures employeuses et de leur développement, ils contribuent aux enjeux des politiques de l'emploi. Au niveau individuel, ils contribuent au maintien dans l'emploi en proposant des parcours personnalisés axés sur la logique de compétence. Au niveau des territoires, ils concourent au maintien et à l'attrait des compétences et, dans une certaine mesure, peuvent constituer un levier pour lutter contre la désertification. Les GE font ainsi partie des pratiques managériales innovantes de gestion des emplois et des compétences qui placent les partenariats inter-organisationnels localement ancrés au cœur des enjeux cruciaux de flexibilité et d'adaptabilité des organisations.

Les GE sont qui plus est résolument modernes dans leur approche, car ils structurent, s'installent et participent aux coopérations interentreprises/ inter-employeurs en créant un marché interne (entre adhérents) et une liaison avec le marché externe de la main d'œuvre.

Alors que les GE assurent « indéniablement un rôle de médiation en matière de ressources humaines, qui ouvre de nouveaux espaces de discussion tant dans l'entreprise qu'au niveau des territoires » (CESE, 2018, p. 2), leur potentiel reste encore « largement sous-utilisé ».

Les premières rencontres nationales de l'inclusion par le sport



Les premières rencontres nationales de l'inclusion par le sport, coorganisées par l'Agence Nationale de la Performance Sociale du Sport et la ville de Garges-lès-Gonnesse ont eu lieu le 10 mars 2022. Elles ont rassemblé

tous les acteurs qui sont et seront nécessaires pour continuer à développer et faire grandir l'inclusion par le sport. Etaient présents notamment Mme Roxana Maracineanu, Ministre déléguée chargée des Sports, Mme Elisabeth Borne, Ministre du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion ainsi que la Haut-Commissaire aux compétences et le Haut-Commissaire à l'Emploi et à l'engagement des entreprises. Le secteur privé était aussi représenté à l'image des groupes Decathlon et Crédit Agricole, ainsi que les fédérations engagées sur cette thématique (Athlétisme, Basketball, Badminton, Boxe, Clubs Omnisports, Judo, Tennis de Table, Voile), des collectivités et des acteurs de terrain.

Ces rencontres ont permis de lancer une dynamique forte en faveur des jeunes les plus éloignés de l'emploi. Dès lors, il s'agira de réfléchir collectivement pour changer d'échelle et faire en sorte que les réussites locales puissent servir d'exemple pour être essaimées sur d'autres territoires avec d'autres acteurs. Pour la FFbAD ce fut l'occasion de rappeler son ambition en matière de performance sociale grâce aux compétences développées sur et autour des courts.

Ce temps très riche s'est conclu sur la formulation de 6 mesures fortes pour développer cette nouvelle voie du sport :

- La mise en place d'un fonds de 10 millions d'euros annuel pour accompagner l'innovation sociale des acteurs locaux de proximité (ruraux et quartiers) engagés dans l'inclusion par le sport, financé par les 100 principales entreprises engagées dans le sport.
- Permettre la transformation des acteurs associatifs en entrepreneurs sociaux à travers la mise en place d'un incubateur décentralisé pouvant accompagner une centaine de projets par an.
- Un plan ambitieux de 10 000 éducateurs d'inclusion par le sport dans les 5 ans intervenant prioritairement dans les secteurs les plus difficiles de notre pays.
- La création d'un métier d'agent de développement de la performance sociale du sport créé et piloté par les fédérations et les territoires.
- Soutenir et développer le réseau d'accompagnement de l'ANPSS pour accompagner au sein de chaque fédération la mise en place d'une direction de la performance sociale du sport.
- Accompagner plus de 50 000 jeunes par an via les réseaux locaux sportifs vers une insertion professionnelle et par le biais des dispositifs du contrat engagement jeune ou du tutorat.

12 L'état du secteur et des acteurs et les espoirs de structuration et de développement

Des acteurs en butte avec des difficultés internes et externes



- **Des modèles économiques encore balbutiants**, avec du financement public par à-coups (des appels à projets, appels à manifestation d'intérêt ou expérimentations, plutôt que des politiques publiques dites de droit commun, ancrées dans le temps) et une certaine difficulté à monétiser la valeur ajoutée / les compétences des actions ;

- **Une logique de financement en one shot (exemples : appels à projet sur un à trois ans, politique de la ville, cité éducative...)** qui ne favorise pas l’ancrage dans le temps, dans le partenariat, sur un territoire, et la structuration des outils... ;
- **On est globalement encore davantage dans le temps des créatifs que des gestionnaires**, d’ailleurs on vient les chercher pour cette « folie » qu’on leur reprochera aussi derrière (force d’action, présence au plus près des terrains, capacité à parler le même langage que les jeunes...).

EXTERNE



- **Un regard encore souvent condescendant, ou suspicieux**, qui leur retourne des vérités... sans forcément toujours s’ouvrir à leur force d’initiative, à la réalité de leur travail et des progrès qu’ils réalisent ;
- **Une distorsion entre un niveau d’attente qui peut être élevé** (soit parce qu’il est porté par le politique, soit parce que le tour de table s’accorde sur la pertinence de la réponse ou son degré d’innovation, soit parce que la promesse a une force de conviction) **et des réalisations dont les effets d’entraînements s’avèrent longs à s’installer et difficiles à objectiver ;**
- **Des essaimage qui restent moins portés que les expérimentations** : on peut interroger la volonté des financeurs de stabiliser cette offre.

La progression est là !



Un secteur, des secteurs, quel secteur ?

- Les **confusions revêtent une hétérogénéité des formats d'action et des acteurs associés**, avec des acteurs qui viennent d'univers culturels et professionnels différents et sont également porteurs de finalités +/- convergentes ;
- **Des conséquences : c'est le secteur de tout le monde et de personne**, encore très personnalisé / très incarné, que ce soit du côté du financement public, des supports de politiques publiques, que du côté du terrain, avec des logiques de couloir, voire d'opportunisme (militant, trajectoire individuelle...), qui peuvent contribuer à ce trouble relatif (sur les finalités notamment) et au flou artistique entourant sa délimitation. Ainsi, on se retrouve avec un « monde » où se côtoie une **diversité de profils importante** et des « experts » qui en ont et n'en ont pas le profil ;
- **Des parcours de retour à l'emploi, d'autonomisation, de mobilisation** réalisés à partir d'un levier sportif de différentes natures, qui a une réalité qui dépasse le stade de l'expérimentation tant en volume de public, qu'en couverture géographique qu'en qualité des résultats obtenus ;
- **Des réalités qui prennent corps en s'inscrivant dans une variété importante de politiques publiques et / ou d'initiatives privées** : si on est peut-être dans l'effet de mode, c'est plutôt un effet d'entraînement, on n'est plus dans le phénomène d'exception mais assurément dans un temps de confusions et de profusion, qui porte autant sur la nature du travail réalisé, sa vocation, ses acteurs, etc...

Un secteur oui ou non ?



OUI

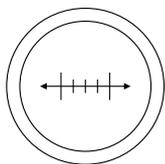
- Les actions rentrent dans une définition générale : sport = levier socioprofessionnel
- Les actions répondent à une attente : des politiques, des politiques publiques, des territoires, des habitants, des acteurs non sportifs...
- Les actions s'inscrivent dans les trois points de la définition du panorama
- Il ne s'agit pas d'un phénomène circonscrit mais on est sur une réalité multi-scalaire : stratégie, politiques publiques, programmes, projets...
- L'ANPSS est née, même si elle reste à ce stade circonscrite



NON

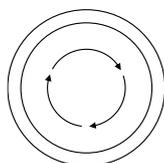
- On est globalement dans la profusion, dans les choux et les carottes
- C'est le secteur de personne et de tout le monde
- La protéiformité des supports d'intervention
- La multiplicité des atterrissages visés et in fine l'absence de valeurs communes de jugement des actions conduites
- La variété des intervenants, de leur statut, de leur branche de référence
- L'absence d'espace commun ou d'interconnaissance

L'insertion par le sport arrive donc à point nommé à la croisée de situations qui appellent son intervention



CÔTÉ INSERTION

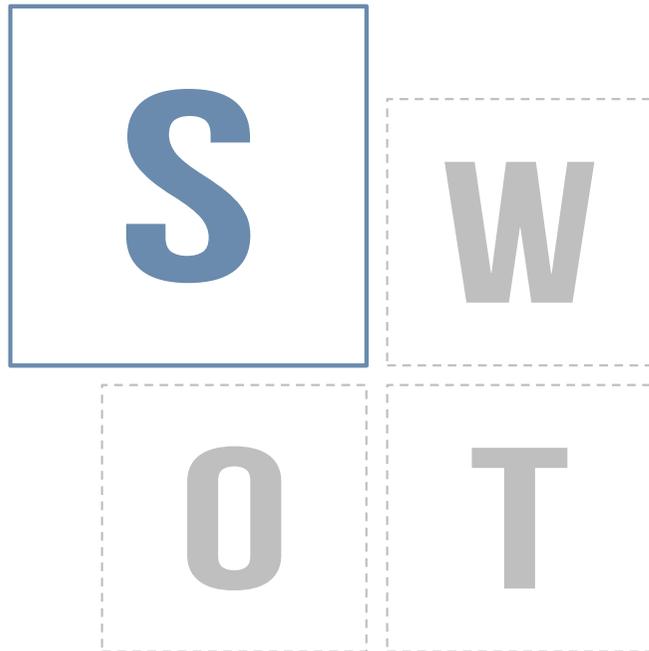
Un enkystement du chômage, une difficulté sérieuse et réelle à toucher tous les publics, de plus en plus difficilement mobilisables, des acteurs traditionnels qui cherchent à se renouveler et qui sont questionnés, parfois très (trop ?) institutionnalisés, des élus qui cherchent d'autres solutions et leviers... une crise économique et sociale qui rebat les cartes, encore plus avec la pandémie, et de premières expérimentations qui génèrent des résultats porteurs d'espoirs...



CÔTÉ SPORT

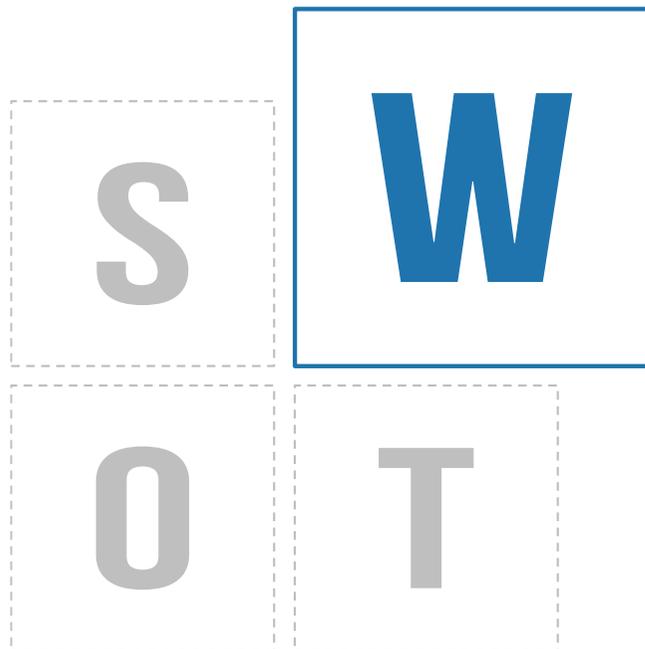
Un monde sportif qui vit une évolution de fonds, avec des pouvoirs publics qui l'interpellent de plus en plus sur son rôle sociétal, avec des pratiques et des attentes qui l'interpellent sur son offre et l'invitent à bouger du côté de son modèle économique et de ses compétences, avec des professionnels et élus qui « s'ouvrent » sur le sujet de l'inclusion, le tout avec une fenêtre olympique qui met un accent démultiplié sur le sport d'une part et d'autre part sur sa capacité à impacter la vie des gens (au-delà de la simple pratique sportive elle-même)

Les atouts du secteur



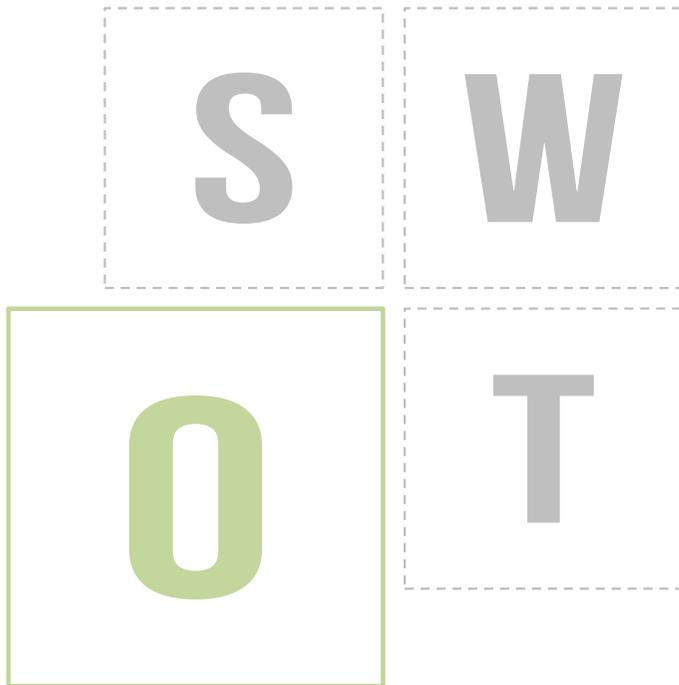
- Une certaine maturité des acteurs
- Une structuration du secteur en marche
- Des acteurs désormais expérimentés, reconnus par les acteurs de terrain, légitimés
- Une demande croissante, “face” à d’autres solutions qui s’essoufflent
- Des actions qui gagnent en qualité, notamment sur le contenu de d’accompagnement
- Des initiatives nationales, structurantes
- Des organisations qui “s’organisent”
- Une vraie place de l’entreprise dans les parcours voire dans les gouvernances
- Le pouvoir de confiance et d’action du coach comme référent
- Des résultats porteurs d’espoirs (sorties à l’emploi, remobilisation, capacité à toucher les invisibles, jeunes reversés dans le droit commun...)
- Toujours et encore, des innovations...

Les faiblesses du secteur



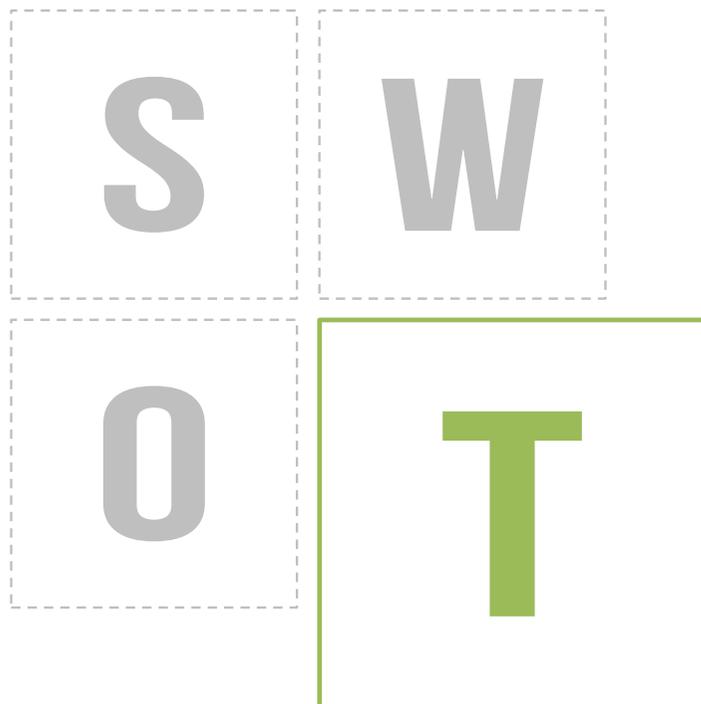
- Des acteurs encore insuffisamment organisés et structurés
- Une variété d'actions, de contenus et de messages (avec une recherche multi-impacts) qui brouillent la lisibilité du secteur
- Des contenus d'accompagnement difficilement lisibles, des parcours parfois peu sécurisés
- Des processus de suivi et de mesures d'impact balbutiants
- Une reconnaissance politique teintée de suspicions
- Des partenaires parfois hésitants à jouer le rôle de l'implantation et des coopérations
- Des actions encore trop menées en logique coup de poing et/ou one shot, trop éphémères
- Des modèles économiques fragiles, une dépendance aux financements publics
- Une coordination avec les acteurs traditionnels incertaine
- Un essaimage difficile
- Des fédérations qui avancent timidement

Les opportunités du secteur



- La demande institutionnelle et politique qui s'accroît, à tous les échelons territoriaux
- Les appels à projet du PIC, comme levier de financements et de coopérations territoriales inter-acteurs (consortiums)
- La structuration du secteur, les échanges de pratiques, la naissance et l'essor de l'ANPSS
- L'essoufflement d'autres solutions
- Le regard partenarial sur les actions
- En temps de Covid, des solutions de terrain qui ont permis aux jeunes de sortir de l'isolement et de raccrocher les jeunes avec l'institution
- Un cadre national particulièrement propice (ex: aides à l'apprentissage, appels à projets, ...)
- Les Jeux Olympiques comme levier d'une dynamique nationale sur le sujet
- La branche du sport qui se saisit pleinement du sujet

Les menaces sur le secteur



- Quid de l'après Plan d'Investissement des Compétences?
- Quelle continuité des aides exceptionnelles pour booster l'insertion professionnelle par le sport?
- Quelle volonté et quelles ressources pour essayer les réussites locales?
- Quelle dimension peut prendre l'ANPSS sur ce « sous-sujet » de la performance sociale du sport?
- Quelles qualifications et métiers « officiels » (coach d'insertion, agent de développement de projets socio-sportifs, ...)?

13 Les enjeux et recommandations issus du panorama de l'insertion par le sport

Un certain nombre d'interrogations et d'enjeux qui se posent, à divers titres...

- Le mouvement de professionnalisation du secteur nécessite indubitablement de se renforcer
- **La documentation des atouts du sport comme modalité pédagogique dans les parcours d'insertion reste imparfaite** - Reconnaître le rôle que peuvent revêtir les clubs sportifs dans la construction d'une société plus inclusive reste un enjeu
- **L'accompagnement des publics et les processus de suivi-évaluation des parcours peuvent constituer une « boîte noire » encore insuffisamment outillée** (mais n'est-ce pas une critique qui, parfois, est encore faite à des réseaux comme l'IAE qui ont pourtant une autre histoire et une forte structuration, y compris méthodologique ?). La mesure de l'ensemble des dépenses publiques engagées et l'évaluation de leur performance restent difficiles en raison de la multiplicité des financeurs et des modes d'actions.
- L'organisation à l'échelon local, la liaison entre le monde socio-sportif et le service public de l'emploi ou les SPIE pour favoriser l'inclusion par le sport constituent des enjeux évidents d'amélioration. **L'insertion dans les écosystèmes territoriaux et professionnels** se pose comme un défi d'autant plus majeur qu'il reste vrai y compris pour des interventions classiques et des acteurs « installés » ou « mainstream ».
- **La fragilité des modèles économiques en place**, avec un « après-PIC » qu'il va falloir inventer, constitue une fragilité notoire du secteur.
- **L'absence de mesure d'impact social ou du coût évité** mis en place par les acteurs, en associant étroitement les écosystèmes locaux et institutionnels, alors même qu'ils sont au cœur 1) de leur capacité à capitaliser / s'améliorer et 2) donner à voir de leurs réussites (et de leurs échecs -sans quoi aucune action n'est crédible !) et convaincre / s'inscrire dans un temps long ;
- **La poursuite de la réflexion sur comment ce champ peut, plus largement, contribuer au développement du sport**, de l'emploi de qualité dans le sport et de la santé économique du tissu sportif. L'enjeu autour de la capacité des structures sportives d'accueil à être en situation d'accueillir des personnes en difficulté d'insertion et de leur proposer des emplois attractifs et stables reste entier, alors que le secteur est structurellement fragile (majorité de structures associatives de petites tailles, part conséquente d'emplois de courte durée ou à faible temps de travail, existence d'un métier règlementé représentant 60% des emplois et peu couvert par la formation initiale, enjeux de reconversion de publics spécifiques, fort turn-over...) et conjoncturellement impacté socio-économiquement par la crise Covid.

Et des opportunités qui se profilent...

Le contexte politique et sportif et son agenda offre un certain nombre d'opportunités sur lesquelles il apparaît possible d'arrimer une suite aux réflexions engagées à travers le panorama, et pour alimenter de nouvelles avancées voire des réponses aux enjeux posés précédemment. Il apparaît ainsi possible et souhaitable d'activer 12 opportunités :

Des Fédérations qui « investissent » le sujet	Des projets PIC et les enseignements des AAP du PIC	Le développement des GEIQ Sports et Loisirs	Le métier d'Animateur d'insertion par le sport et de coach d'insertion
L'appétence des décideurs politiques, les retombées des missions Guilluy et Karl Olive	Les JOP Paris 2024	L'ANPSS, tête de réseau fédératrice	Les Projets Sportifs Territoriaux des Conférences Régionales du Sport
Les futurs contrats de ville voire contrats de ruralité et autres contrats de développement territorial	La stratégie nationale FSE (au sein de la priorité 1. Favoriser l'insertion professionnelle et l'inclusion sociale - OS 10) Lutte contre la pauvreté et l'exclusion	Les travaux de mesure d'impact des réseaux et acteurs / une chaire en construction	Le positionnement de la branche et la poursuite du soutien de l'Etat

• Des Fédérations qui « investissent » le sujet

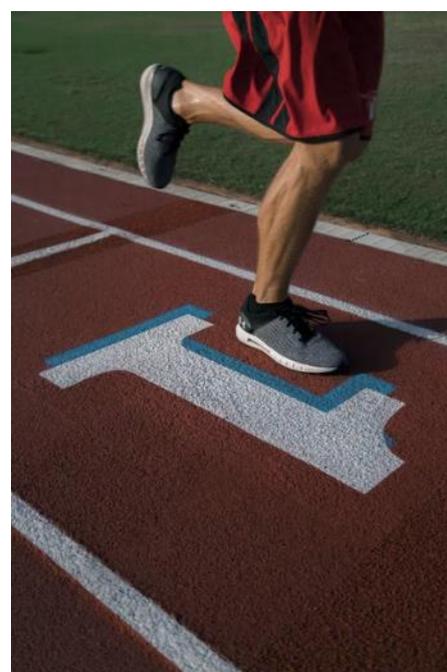
Hier un sujet d'étonnement, au mieux d'interrogation, aujourd'hui un champ d'expérimentation, voire une priorité de développement, l'insertion par le sport trouve sa place dans le mouvement sportif, et l'investissement de l'échelon fédéral est crucial pour donner toute son ampleur en lien avec le tissu sportif local et, in fine, un ancrage territorial qui fait sens à plus d'un titre (pour la pertinence des actions mis en place, pour la qualité des consortiums d'acteurs...). Ce qui peut être développé relève d'une logique de développement et de professionnalisation pour le tissu associatif fédéré : d'un côté le mouvement sportif peut être porteur d'activités d'insertion par le sport et des compétences associées au portage de ce type d'activités ; d'un autre côté le secteur sportif peut être un débouché professionnel pour des personnes qualifiées.

• Des projets PIC et les enseignements des AAP du PIC

Par l'ampleur des projets mis en œuvre et la qualité des consortiums qui les accompagne, ces projets mettent de facto les acteurs de l'insertion par le sport, en particulier les acteurs sportifs, dans une situation de test et d'affirmation. C'est ainsi un espace de valorisation pour gagner en solidité méthodologique, en légitimité comme en notoriété partenariale et, par voie de conséquence, d'avoir une dynamique de capitalisation (des bonnes pratiques) et de capillarisation (sur les territoires où les expériences d'insertion professionnelle par le sport n'ont pas encore vu le jour ou à des échelles limitées). Cela suppose de mesurer et porter les résultats issus de ces projets, d'en acter la spécificité et la plus-value pour en favoriser la répétition améliorée, le déploiement et le développement, avec le concours des administrations et des acteurs sectoriels concernés, à toutes les échelles territoriales.

• Le développement des GEIQ Sports et Loisirs

Alors que le diapason des acteurs du sport s'accordent sur l'enjeu de la mutualisation en général, et plus particulièrement en matière d'emploi, l'expérimentation et le déploiement des solutions de GEIQ Sports et Loisirs rencontrent les réflexions territoriales à la convergence de leurs enjeux de cohésion sociale, de développement des compétences et de l'emploi... Attention, ces outils sont attendus mais, cependant, l'enjeu porte souvent sur leur activation : comment ils sont repérés puis mobilisés « à bon escient », c'est-à-dire en accompagnant des dynamiques de développement et de pérennisation arrimées à des projets construits, partagés. Le maillage du territoire avec ces solutions, couplé à la carte des autres outils d'aide à la vie associative et au développement de la qualité de l'emploi, constitue assurément un enjeu central pour la structuration d'une offre sportive territoriale dans les années à venir. Les résultats des GEIQ comme le Geiq sport et loisirs Auvergne s'avèrent extrêmement encourageants. Plusieurs GEIQ sont actuellement créés ou en cours de création, avec une assise régionale



permettant des développements territoriaux ad hoc, à l'appui d'un travail de capitalisation et de mise en réseau de la FNPSL, en lien avec la FFGI, et d'un travail sur la mesure d'impact social de ces projets structurants couplant insertion et qualification, permettant une introspection scientifique de la « valeur » de ceux-ci.

- **Le métier d'Animateur d'insertion par le sport et de coach d'insertion**

Comme les GEIQ Sport et Loisirs, le développement d'un métier d'animateur d'insertion par le sport constitue une traduction opérationnelle / un outillage concret sur lequel ancrer de manière pratique et pédagogique les avancées de l'insertion professionnelle par le sport. En outre, cela s'apparente à un élément clé de structuration de toute logique de développement de l'insertion professionnelle par le sport dès lors que cela participe de qualifier des professionnels en mesure de porter les actions associées au secteur et, in fine, leur qualité et leur variété / renouvellement / amélioration continue.

- **L'appétence des décideurs politiques, les retombées des missions Guilluy et Karl Olive**

Assurément, ces missions représentent un intérêt particulier par leur tandem, l'une par sa contribution technique et l'autre par sa dimension plus politique et l'écho qu'elle peut obtenir. La tenue des premières rencontres nationales de l'inclusion par le sport en mars 2022 alimente cette optique qui identifie une convergence de travaux qui ont à la fois un effet de valorisation et de répétition, plaçant l'insertion professionnelle par le sport dans l'agenda des enjeux et sur la carte des solutions à activer pour répondre à nombre de besoins identifiés du pays.



Ces éléments sont autant de support pour l'affirmation de l'insertion professionnelle par le sport dans un cadre de légitimité et de sérieux, pour travailler non seulement une dynamique de développement mais surtout penser un développement durable du secteur.

- **Les JOP Paris 2024**

Paris 1924 a profité à la pratique sportive, les JOP ont ensuite plutôt courus après l'excellence, les JOP de 2024, cent ans après les derniers Jeux en France croisent l'enjeu de servir l'utilité sociale du sport, et le COJO porte en ce sens une stratégie Héritage. Fantastique caisse de résonance et point focal d'investissement des acteurs, les JOP 2024 constituent une fenêtre de tir particulièrement intéressantes pour « pousser » des projets sportifs d'utilité sociale, et les éclairer. Outre les appels à projet du plan Héritage, c'est une dynamique nationale qui se retrouve à de multiples échelles territoriales qui peut être le creuset d'un effort favorisé pour l'insertion professionnelle par le sport.

- **L'ANPSS, tête de réseau fédératrice**

La notion de « réseau » n'apparaît pas dans l'insertion professionnelle par le sport avec l'arrivée de l'ANPSS, mais la nature et la structuration qui s'organise via l'ANPSS sont sans commune mesure avec les dynamiques éparées et éclatées qui l'ont précédées, nonobstant qu'elle s'accompagne d'une implication publique. Cette force d'entraînement apparaît fondamentale, comme elle a déjà permis d'accompagner une dynamique fédérale vers l'insertion professionnelle par le sport ou comme elle a activé les premières rencontres nationales, elle est susceptible de constituer un bras armé décisif en termes d'échanges de pratiques, de capitalisation, d'émergence de réflexions et de projets, ce qui lui confère une exigence de « fond » et de forme toute particulière.

- **Les Projets Sportifs Territoriaux des Conférences Régionales du Sport**

La gouvernance territoriale du sport engagée à travail la mise en place des Conférences régionales du sport peut faire craindre à certains observateurs du secteur sportif qu'elle consiste dans des « coquilles vides ». Néanmoins, les CRS élaborent des projets sportifs territoriaux (PST) qui sont l'occasion de mettre en place des espaces de dialogue régionaux où se partage une vision sur la situation sportive régionale et se construit une feuille de route dont il est attendu qu'elle s'accompagne de formats opérationnels (via des contrats pluriannuels de financement

notamment). Certains PST ont déjà été validés, d'autres sont encore en cours d'écriture, dans tous les cas les niveaux d'opérationnalisation de ces feuilles de route est encore largement en construction. Placer au cœur des priorités des PST la question de l'insertion professionnelle par le sport, cela peut être l'occasion d'organiser une infusion territoriale structurée de la réflexion sur le sujet, pour favoriser la diffusion de la connaissance de ce secteur parfois peu ou mal connu / perçu par certains acteurs, mettre en avant ses réussites et ses intérêts, et in fine pour identifier des actions concrètes qui iraient dans le sens de son développement.

- **Les futurs contrats de ville voire contrats de ruralité et autres contrats de développement territorial**

La nature transversale de ces Contrats, leur capacité recherchée à expérimenter et à s'appuyer sur un arc d'acteurs ancrés localement, leur volonté d'apporter des réponses à des besoins locaux non couverts sont autant de caractéristiques qui doivent conduire à y développer l'insertion professionnelle par le sport, dont la diversité des leviers répond à la diversité des enjeux sous-tendus par ces différents types de contrat (qu'il s'agisse de remobiliser, de favoriser l'ouverture et / ou la mobilité, d'appuyer les dynamiques de montée en compétences, de construire de nouvelles formes de partenariat local...). Les Contrats de ville, en particulier, peuvent apparaître comme suffisamment matures pour accompagner plus avant la formalisation de stratégies ambitieuses en la matière. Sans doute ces ponts sont à construire pour que ces dispositifs croisent pleinement avec des dynamiques en cours sur lesquels ils peuvent s'appuyer, en particulier les initiatives de politiques publiques (ANS, PIC, CRS, FSE) mais aussi le levier JOP et sa démarche Héritage.

- **La stratégie nationale FSE (au sein de la priorité 1. Favoriser l'insertion professionnelle et l'inclusion sociale - OS 10 – Lutte contre la pauvreté et l'exclusion)**

Orientée sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, la place et le rôle du sport dans la future stratégie FSE apparaît plus indirectement en lien avec le sujet de l'insertion professionnelle par le sport, si ce n'est sur ses dimensions re-mobilisatrices (freins périphériques, reprise de confiance en soi, voire soft-skills et repérage des publics). Ces fonds sont mobilisables sur la période 2021 – 2027 et doivent permettre de répondre aux enjeux des territoires et des populations et aux nouveaux défis de l'Union européenne.

Des connexions avec les travaux sur le PIC peuvent sans doute être pensées, ainsi qu'avec les Contrats de ville et, dans tous les cas, il apparaît crucial que les acteurs puissent s'emparer des possibilités d'intervention qui l'accompagne.

- **Les travaux de mesure d'impact des réseaux et acteurs / une chaire en construction**

Une réflexion est en cours pour la création par l'Université de Strasbourg d'une chaire sur l'inclusion par le sport, en lien avec l'APELS. Un tel dispositif paraît pouvoir être plus particulièrement porteur à 1) une dynamique partenariale qui fait se rencontrer le monde de l'enseignement, de la recherche et le monde économique, des acteurs associatifs et des acteurs publics, 2) à l'orientation des chercheurs, étudiants et entrepreneurs (au sens général d'acteurs engageant des initiatives) vers de nouveaux sujets, c'est-à-dire une capacité d'exploration scientifique de nouveaux sujets, ainsi qu'à 3) la contribution à la composition de nouveaux métiers et des compétences qui leur sont associées. Outre cette dimension, nous notons l'engagement de certains acteurs (Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs, APELS, Sport dans la Ville) pour mesurer leur impact social, à partir de méthodes d'analyse de contribution voire d'attribution et de coût évité.

- **Le positionnement de la branche et la poursuite du soutien de l'Etat**

La mobilisation de la branche, sa capacité à donner une dimension particulière à la réflexion sur l'insertion professionnelle du sport, sont une opportunité pour travailler sur la qualité de l'emploi, la formalisation



d'éléments de référentiel métier et l'inscription dans les classifications, ainsi que la mobilisation de financements paritaires et égalité professionnelle.

Les principales recommandations, autour de huit grands mouvements qui appellent un pilotage d'ensemble, partenarial d'un plan d'actions pluriannuel

- Ancrer, renforcer et faciliter la pérennisation des actions nationales pilotes et remarquables des grands acteurs nationaux et soutenir financièrement leur essaimage aux différentes échelles territoriales

⇒ Enjeux :

- › Soutenir les **stratégies d'essaimage des actions vertueuses** des « grands acteurs » aux différentes échelles territoriales, afin d'en mesurer et d'en accélérer les effets et la diffusion sur les territoires
- › Améliorer continuellement les projets et l'innovation grâce aux ajustements et pratiques issus de l'essaimage
- › Poursuivre le repérage de solutions ayant fait leurs preuves à petite échelle

⇒ Modes d'actions identifiés :

- › **Création d'un EDEC (Engagement de Développement de l'Emploi et des Compétences) à vocation insertion socio-professionnelle par et dans le sport**
- › Dans ce cadre, soutenir l'ingénierie pivot des « grands acteurs » visant l'essaimage des actions nationales socles, et soutenir le déploiement, le maillage territorial et l'animation des GEIQ Sport, animation et loisirs

- Appuyer le déploiement de nouvelles actions / expérimentations (notamment vers de nouveaux types de public encore peu couverts par ces initiatives : ZRR, personnes ayant plus de 30 ans, public féminin, handicap, réfugiés...) et garantir / renforcer l'efficacité de ces initiatives

⇒ Enjeux :

- › Dans le cadre de l'EDEC, promouvoir le déploiement d'expérimentations et d'interventions ancrées localement et s'appuyant sur le tissu des clubs et associations (**fond d'expérimentation des actions territoriales innovantes**), en partenariat avec d'autres acteurs de l'insertion, de la formation et de l'emploi (Pôle emploi, Missions locales, PJJ, ASE, CADA, Ecoles de la 2nde chance...);
- › Soutenir les projets et interventions privilégiant 1/ des parcours d'insertion et de qualification progressifs, intégrés, sans couture et évalués périodiquement 2/ positionnés sur des priorités validées territorialement (métiers en tension, femmes, réfugiés...) 3/ plaçant le partenariat avec les entreprises à l'épicentre des projets ;
- › Amplifier et démultiplier les démarches d'aller-vers, en s'appuyant sur le pouvoir d'attraction du sport, en allant à la rencontre des publics là où ils sont, en renforçant leur accessibilité (y compris aux non-sportifs, aux seniors, femmes, personnes en situation de handicap, réfugiés) et en se distinguant des modus operandi classiques, en s'appuyant sur des professionnels de l'insertion par le sport formés à l'aller vers ;

- › Promouvoir, faciliter et développer, au sein des parcours d'insertion de droit commun (CEJ, SIAE) des interventions sportives adaptées, mises en place à travers des référentiels stabilisés et des modalités d'évaluation
- › Accompagner la montée en compétences des acteurs et la structuration des actions et expérimentations, apporter aux acteurs une méthodologie, des outils « pratico-pratiques », des plans d'actions opérationnels et des conseils en lien avec toutes les parties prenantes des projets pour déployer de manière plus pertinente, précise et sécurisée leurs projets

⇒ **Modes d'actions identifiés :**

- › Création d'un **nouvel axe insertion par le sport au sein du dispositif appui-conseil de l'Afdas**
- › Déploiement du **Fond d'expérimentation et d'innovation au sein de l'EDEC** (cf. recommandation n°3)
- › **Intégration au sein du catalogue de la branche sport des formations aux dirigeants sur la recherche de financements, la conduite de projets d'insertion par le sport** (modèle économique, gestion des RH, communication, ingénierie d'insertion, évaluation)

● **Développer et amplifier les travaux de mesure d'impact**

⇒ **Enjeux :**

- › Faire connaître les impacts réels des projets
- › Rendre compte de manière objective et scientifique aux financeurs et parties prenantes
- › Disposer d'informations concrètes sur les projets / expérimentations et valoriser les effets obtenus
- › Améliorer les projets pour maximiser leur impact sur les bénéficiaires

⇒ **Modes d'actions identifiés :**

- › **Création d'un outil de mesure d'impact**
- › Accompagnement / animation des acteurs autour de l'utilisation de l'outil
- › Création d'un cycle de formation à la mesure d'impact aux acteurs (catalogue)
- › Soutien à la création de la chaire universitaire d'entreprise « Sport for job »

● **Renforcer la lisibilité interne et externe du secteur de l'insertion par le sport**

⇒ **Enjeux :**

- › Poursuivre l'effort de mise en lisibilité du secteur et des acteurs
- › Faire travailler ensemble des acteurs qui se connaissent assez peu, aux compétences et expériences complémentaires
- › Mettre en dynamique et mobiliser les différentes parties prenantes (mouvement sportif, acteurs de emploi, de la formation et de l'insertion, entreprises, collectivités...)

⇒ **Modes d'actions identifiés :**

- › Création d'une **plateforme permettant de donner à voir l'écosystème des acteurs, les initiatives, les pédagogies, les dynamiques territoriales et financements / appels à projet**
- › Soutien de la mise en réseau des acteurs et du travail de capitalisation de l'ANPSS

- › Participation aux actions de valorisation des projets

- **Proposer des cycles et modules de formations et systèmes de qualifications destinés aux encadrants/éducateurs (bénévoles comme salariés) pour qu'ils puissent détecter, accompagner et orienter les publics éloignés de l'emploi de manière efficace et pertinente**

⇒ **Enjeux :**

- › Renforcer les compétences des intervenants agissant sur les parcours des bénéficiaires, aux différentes étapes des parcours

⇒ **Modes d'actions identifiés :**

- › Création de la **reconnaissance de la fonction d'accompagnateur d'insertion professionnelle**
- › Intégration de compléments de formation « insertion professionnelle par le sport » à des formations cœur de métier d'encadrant sportif

- **Accompagner les fédérations sportives dans la dynamique de l'insertion par le sport**

⇒ **Enjeux :**

- › Informer, sensibiliser, mobiliser, animer, partager les bonnes pratiques et expériences d'insertion par le sport
- › Inciter et accompagner les Fédérations à s'engager dans des projets structurants d'insertion par le sport
- › Partager les bonnes pratiques et expériences

⇒ **Modes d'actions identifiés :**

- › Accompagnement et soutien financier à l'ingénierie dédiée
- › Création d'une cellule d'appui aux réponses aux appels d'offres ou appels à projets / consortiums de projets
- › Intégration de responsabilités nouvelles sur l'insertion par le sport au sein des engagements réciproques de l'État et des fédérations en contrepartie des missions de service public et du monopole pour l'organisation d'une discipline sportive qui leur sont confiés)
- › Soutien de la mise en réseau de l'ANPSS

- **Etudier l'opportunité et la faisabilité d'un label ou d'un mode de certification de la qualité des actions d'insertion par le sport**

⇒ **Enjeux :**

- › Permettre aux acteurs (Etat, collectivités territoriales, entreprises, acteurs de l'insertion, de l'emploi et de la formation) d'identifier les intervenants les plus pertinents
- › Garantir la conformité d'un projet d'insertion à des critères définis en amont (ancrage territorial, partenariat, traçabilité des parcours...)
- › Renforcer la lisibilité du secteur

⇒ **Modes d'actions identifiés :**

- › Vers la création d'un label ?

● **Activer un panel d'actions globalisantes, en soutien des démarches volontaristes de la branche, afin de constituer de véritables leviers pour l'accompagnement et l'accélération de la professionnalisation des acteurs du secteur du sport et le développement d'emplois de qualité**

- › La plupart des propositions identifiées ont vocation à intensifier largement les démarches d'insertion par le Sport menées par de nombreux acteurs du Sport, dont les partenaires sociaux de la Branche, notamment pour des personnes fortement éloignées de l'emploi qu'il convient effectivement d'accompagner progressivement, vers l'emploi pérenne et de qualité.
- › Cependant, lorsque l'insertion professionnelle à vocation à s'effectuer intra-branche Sport, il est à noter que leur potentielle intégration et la pérennité de leur emploi, dépendra de la capacité des structures sportives d'accueil à être en situation de les accueillir et de leur proposer des emplois attractifs et stables. Or, dans un secteur structurellement fragile (majorité de structures associatives de petites tailles, part conséquente d'emplois de courte durée ou à faible temps de travail, existence d'un métier règlementé représentant 60% des emplois et peu couvert par la formation initiale, enjeux de reconversion de publics spécifiques, fort turn-over...) et conjoncturellement impacté socio-économiquement par la crise Covid, il conviendrait d'activer, en complément, un panel d'actions globalisantes, en soutien des démarches très volontaristes de la branche, qui aurait vocation à constituer de véritables leviers pour l'accompagnement et l'accélération de la professionnalisation des acteurs du secteur et le développement d'emplois de qualité.
 - Accompagnement de la politique de formation conventionnelle par des financements publics orientés vers les formations aux métiers/compétences en tension et en développement, vers les publics en emplois fragiles (CDD, à temps partiel) et les dirigeants bénévoles.
 - Déploiement et pérennisation des emplois : Avec l'arrivée de nouveaux publics de pratiquants, la démocratisation, la diversification et la massification de la pratique sportive, les structures du sport sont amenées à renouveler leurs offres. Les agents/chargés de développement sont en première ligne pour accompagner ces évolutions et constituent des emplois essentiels au développement d'un secteur qui doit se réinventer dans un champ toujours plus concurrentiel. Ces métiers doivent prendre une importance toujours plus prépondérante dans le secteur, afin que les structures du sport qui les embauchent puissent dégager des ressources nouvelles susceptibles de consolider leur modèle économique et développer et pérenniser leurs emplois. Les dispositifs existants (Contrat engagement citoyen ; emplois ANS ; emplois francs) doivent être approfondis par les partenaires sociaux et acteurs du Sport en ce qu'ils peuvent constituer une partie des réponses. Cependant ils ne sont pas toujours adaptés et suffisants. Dès lors, dans le prolongement de la Cartographie prospective des métiers du Sport portée par l'OMS de la Branche, il s'agira de mettre en œuvre un dispositif d'accompagnement à la création et la pérennisation des emplois orientés vers les missions de développement (qui pourrait prendre la forme d'une aide dégressive à l'emploi d'un salarié en CDI – à l'instar des emplois francs mais avec comme critère d'éligibilité la mission de développement et non le public) afin d'accompagner les structures sportives dans la diversification de leur offre et la conquête de nouveaux publics et pratiquants (dans un objectif de consolidation, pérennisation, développement des structures).