

Synthèse du rapport d'évaluation



Evaluation de l'EDEC « Grands Evénements Culturels et Sportifs » (GECS)

Avril 2025



MINISTÈRE
DU TRAVAIL, DE LA SANTÉ,
DES SOLIDARITÉS
ET DES FAMILLES

*Liberté
Égalité
Fraternité*

aFDas
DEMAIN SERA FORMATION

AKTO
L'humain au cœur des services



Le contexte de l'EDEC et de son évaluation

En **septembre 2020**, l'Etat (DGEFP), les Opérateurs de Compétences (OPCO) **AFDAS** et **AKTO**, **23 branches professionnelles** adhérentes des deux OPCO ainsi que le **Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024** (COJOP) ont signé un accord-cadre d'EDEC, nommé « **EDEC Grands Evénements Culturels et Sportifs** (GECS) ». Cet EDEC a été conclu à un moment où les différentes professions subissaient de plein fouet les conséquences de la crise sanitaire (COVID-19) avec **la perspective, à 4 ans, de grands événements culturels et sportifs, nationaux ou internationaux** programmés pour la France, nécessitant des **ressources compétentes** en nombre.¹

*“Nous avons des enjeux forts d'anticipation des besoins en emploi et en formation, car notre secteur a été une vraie partie prenante des JOP 24, les compétences détenues par nos professions ont été très mobilisées et le sont d'ailleurs toujours compte tenu des grands événements culturels et sportifs récurrents : son, lumière, vidéo, montage des scènes et des structures, captations”
(entretien représentant de branche)*



L'évaluation finale de l'EDEC a porté sur le **périmètre et les investigations** suivantes :



Périmètre de l'évaluation

- **Évaluation finale** de l'EDEC GECS – 2020- 2024
- **Acteurs impliqués** : DGEFP, AFDAS, AKTO, COJOP 24, 23 branches professionnelles (12 relevant du périmètre de l'AFDAS, 11 d'AKTO)
- **13 actions évaluées** au sein de l'EDEC dont **7 actions faisant l'objet d'un focus** :
 - **1.3** « Identification et valorisation des compétences développées par les bénévoles »
 - **1.4** « Contrat d'études prospectives pour la branche Prévention-sécurité »
 - **1.5** « Dispositif de formation e-learning et de valorisation des compétences transversales pour les managers opérationnels des branches Afdas accueillant du public »
 - **1.7** « Sécurisation des suites de parcours après les JOP 2024 »
 - **2.1** « Scénarii de parcours et élaboration d'un parcours digitalisé sur la qualité de service client lors des Grands Événements Culturels et Sportifs »
 - **2.3** « Création d'outils pour recruter autrement »
 - **3.4** « Appui-conseil RSE »



Objectifs de l'évaluation

- **Dresser un bilan quantitatif et qualitatif des actions engagées en faisant un focus sur les 7 actions retenues** pour l'évaluation, afin d'apprécier leurs réponses aux besoins et l'atteinte des objectifs fixés ;
- Rendre compte de la **pertinence et de la plus-value des modalités de pilotage** du présent EDEC, **atypique** dans sa configuration, d'une part au titre de **l'ampleur et la diversité des acteurs mobilisés (23 branches)** mais également du fait de la **mobilisation de deux OPCO** ;
- Elaborer des **préconisations** portant sur le **pilotage, l'essaimage** et la **perennisation des actions** déployées et de la **dynamique** créée pour la **filière GECS**



Pilotage de l'évaluation

- L'évaluation s'est déroulée de **décembre 2024 à avril 2025**.
- **3 comités de pilotage** ont été organisés, associant la DGEFP, les OPCO AFDAS et AKTO, ainsi que les branches signataires de l'EDEC.
- **Un atelier de travail** a été organisé (DGEFP, AFDAS et AKTO) pour l'élaboration des préconisations (20 mars 2025)



Investigations réalisées

- Une **analyse documentaire** portant sur les différentes ressources produites dans le cadre des actions : comptes-rendus des instances de pilotage, cahiers des charges, documents de travail, livrables (études, synthèses...), outils produits, plateformes, bilans, campagnes de communication, ...
- Près de **70 entretiens qualitatifs** auprès des parties prenantes de l'EDEC : Etat, OPCO, représentants des branches professionnelles, prestataires, entreprises, organismes de formation...
- **3 enquêtes quantitatives en ligne** à destination des bénéficiaires des actions (entreprises, salariés, demandeurs d'emploi...)

¹¹ Pour l'AFDAS (12 branches professionnelles) : Audiovisuel, Organismes de tourisme, Spectacle vivant, Sport, Télécommunications, Publicité, Presse et agences de presse, Espaces de loisirs, d'attraction, et culturels, Hôtellerie de plein air, Casinos, Exploitation Cinématographique.

Pour AKTO (11 branches professionnelles) : Commerces de gros, Commerces de quincaillerie, Enseignement privé non lucratif, entreprises de Prévention et de Sécurité, Entretien textile, Hôtels – cafés-restaurants, Restauration rapide, Restauration de collectivités, Restauration commerciale libre-service, Propreté, Travail temporaire.



Les actions développées dans le cadre de l'EDEC



2 OPCO, 23 branches professionnelles

3 axes, 13 actions engagées

4 ans et demi de déploiement

3 228 705 euros de budget, financé à moitié par l'Etat, à moitié à part égales entre les OPCO

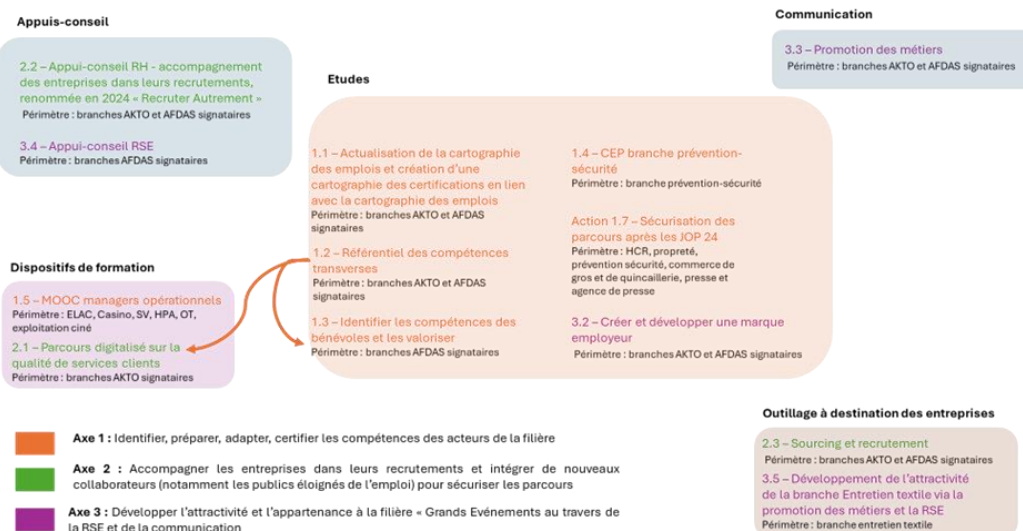
- **Axe 1 : Identifier, préparer, adapter, certifier les compétences des acteurs de la filière.** Cet axe avait pour objectif la définition des compétences nécessaires à chaque branche pour répondre aux besoins engendrés par la tenue des grands événements (accueil, organisation...),

notamment via la certification, et d'assurer, ainsi, la formation des acteurs tout en œuvrant pour la sécurisation de leurs parcours.

- **Axe 2 : Accompagner les entreprises dans leurs recrutements et intégrer de nouveaux collaborateurs (notamment les publics éloignés de l'emploi) pour sécuriser les parcours.** Parce que ces événements culturels et sportifs sollicitent d'importants volumes d'emplois sur des périodes limitées, les processus de recrutement (sourcing) par les canaux traditionnels sont mis en tension. Cet axe avait vocation à faire émerger des actions, expérimentations et initiatives durables pour pallier ces difficultés (déficit d'attractivité, mise en visibilité des opportunités de postes à pourvoir...), afin d'appuyer et d'accompagner les entreprises dans leurs stratégies de recrutement.
- **Axe 3 : Développer l'attractivité et l'appartenance aux secteurs « Grands Événements » au travers de la RSE et de la communication.**

Les actions déployées ont pu être portées **soit par l'un des deux OPCO, soit par les deux conjointement**. Les **13 actions réalisées** dans le cadre de l'EDEC **couvrent des registres variés** (études, outillage à destination des entreprises, accompagnement...) :

Les actions développées dans le cadre de l'EDEC





Les principaux enseignements de l'évaluation

Un déploiement agile de l'EDEC GECS, soutenu par une gouvernance et des modalités de pilotage pertinentes

L'EDEC GECS s'est déployé dans un **contexte marqué par des enjeux majeurs**, notamment la préparation des **Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024**, la **mise en place des OPCO** à la suite de la réforme de la formation professionnelle, avec en toile de fond, les **défis liés à la crise sanitaire**. Ce contexte, complexe, constituait un **véritable défi** pour la mise en œuvre de l'EDEC.



Son **périmètre atypique** (inter-OPCO, interbranches) et sa **gouvernance** ont cherché à **fédérer un grand nombre d'acteurs** autour d'une **dynamique emploi-formation** adaptée aux besoins des grands événements culturels et sportifs, exceptionnels ou récurrents.

Malgré la **complexité du projet** et la **diversité** des parties prenantes, **l'EDEC a su s'adapter** pour répondre aux aléas rencontrés, évolutions anticipées. La mise en place d'une comitologie structurée, associant différents niveaux de pilotage et de suivi, a permis d'assurer une **coordination agile, efficace** des actions engagées.

Cette approche a facilité les **ajustements nécessaires** en cours de déploiement, garantissant ainsi une **meilleure adéquation** entre les **actions** menées et les **opportunités et les besoins** rencontrés.



La mise en œuvre de l'EDEC a pu pâtir du **manque de consultation en direct des branches professionnelles lors de sa conception**, entraînant des difficultés d'adhésion et de collaboration sur certaines actions. La temporalité longue du projet a parfois **freiné la continuité de l'engagement des acteurs** (enjeux de continuité de l'information et d'implication). Les modalités de pilotage à distance, bien que facilitant la participation, ont également montré leurs limites en termes **d'interactivité** et de **mobilisation active** des parties prenantes.

Mais les modalités de pilotage de l'EDEC GECS ont permis d'initier des **dynamiques positives** et d'expérimenter des **configurations d'échanges élargies, inédites pour ce périmètre**, afin d'adresser les enjeux en matière de **formation et d'emploi** pour les grands événements.

L'expérience tirée de cet EDEC offre ainsi des **enseignements importants** pour de futurs projets sur ce type de périmètre, notamment sur la **nécessité d'une implication plus en amont des parties prenantes**, d'une **flexibilité accrue dans la gouvernance** (comme cela a été le cas) et d'une meilleure articulation entre les **initiatives conduites à différentes échelles** (enjeux de **cohérence externe**).

Une mise en œuvre de l'EDEC réussie, avec des enjeux forts de diffusion, de valorisation et de pérennisation des actions engagées

L'EDEC GECS se distingue par un **taux de réalisation** (en termes d'actions et de consommation de l'enveloppe budgétaire) **particulièrement élevé**, malgré un contexte de déploiement complexe (création d'une dynamique inter-OPCO, interbranches) et les aléas rencontrés durant sa mise en œuvre.

Sur les quatre années d'exécution du projet, **13 actions ont été menées à terme**, témoignant d'un **engagement fort** des acteurs mobilisés pour mener à bien les différents projets. Les actions abandonnées ont pu être reprises dans d'autres cadres, des actions non-envisagées ont pu émerger et voir le jour, témoignant d'une **grande agilité** dans le déploiement de l'EDEC. In fine, ces 13 actions ont permis la **mise à disposition d'études**, **l'ingénierie de parcours** (sensibilisation, formation), de **campagnes de promotion** des métiers et **d'outillage** pour les entreprises des branches concernées.

Les retours sur les actions évaluées (notamment les 7 faisant l'objet d'un focus dans le cadre de l'évaluation) sont **positifs**, davantage du point de vue des **acteurs ayant piloté la mise en œuvre de ses actions** et des retours des **bénéficiaires finaux** (entreprises, salariés) que du point de vue de certains **représentants de branche**. Ces derniers justifient cette moindre satisfaction par leur **manque d'association** lors de **l'élaboration** de l'EDEC, qui a **fragilisé** leur intérêt et le portage des productions par la suite. C'est davantage la **pertinence** des actions dans un **contexte changeant** qui est questionnée ainsi que la capacité à prendre en compte les **spécificités** de branches dans la mise en œuvre d'un EDEC interbranches.



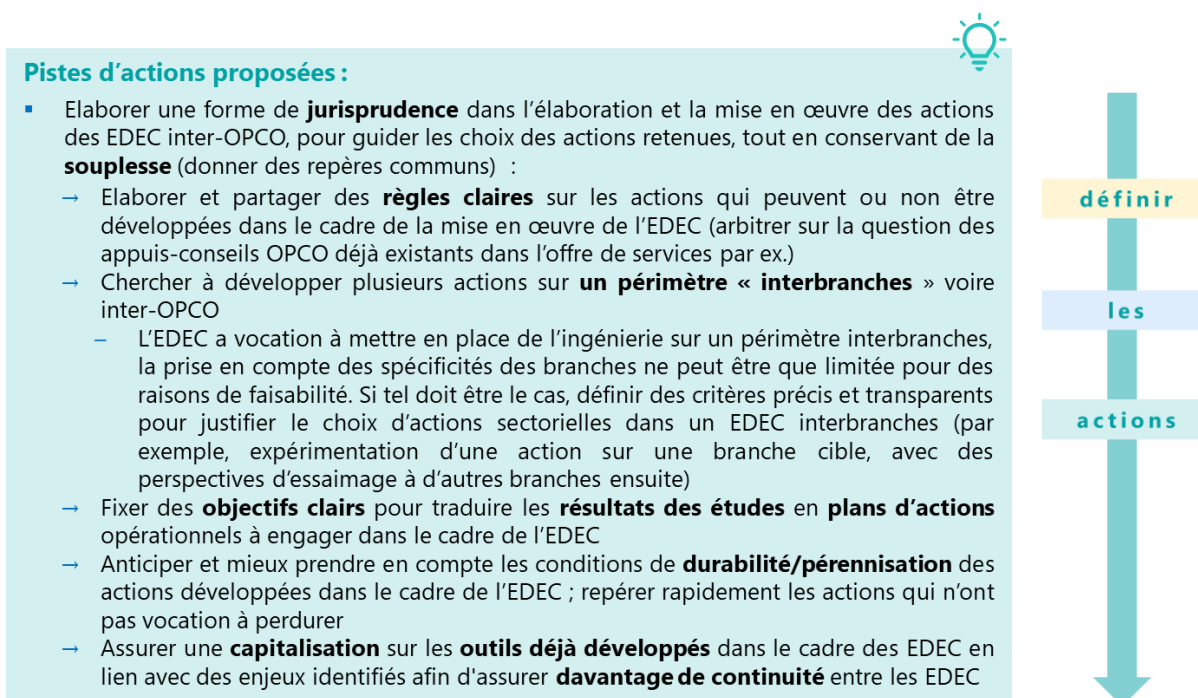
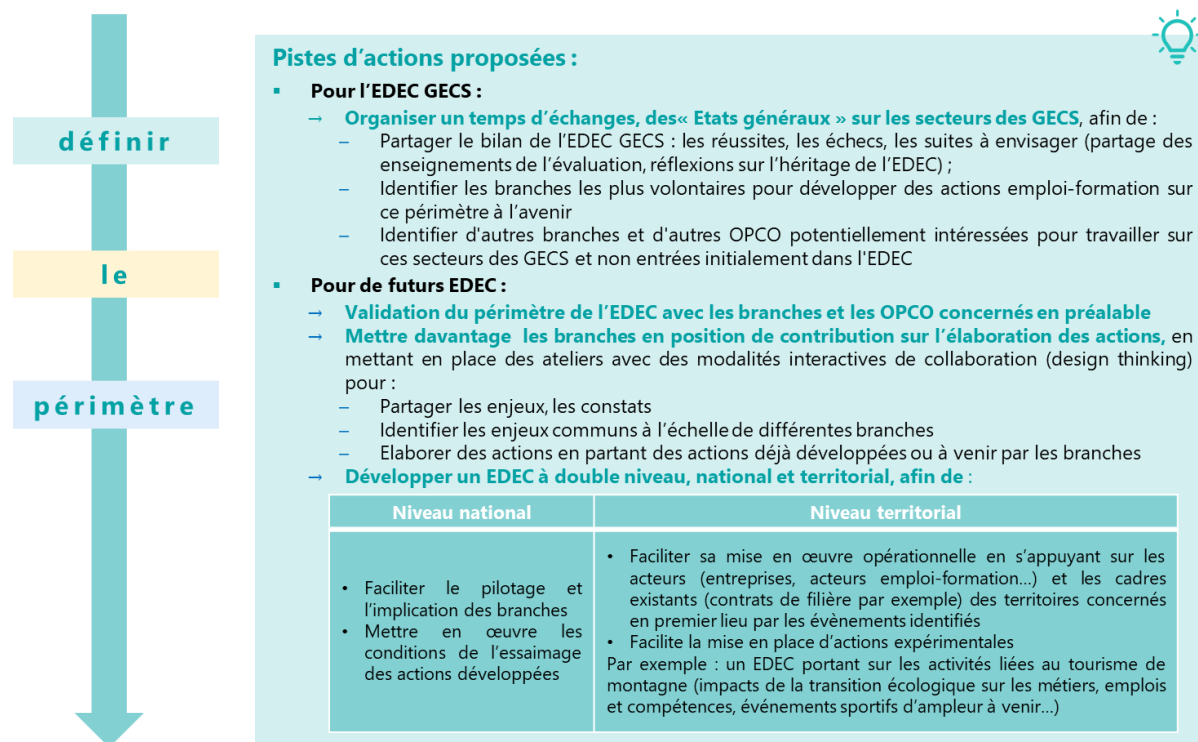
Une part importante des actions ont effectivement **atteint leur cible**, avec des **premiers résultats très encourageants**, que l'action ait été créée dans le cadre de l'EDEC (actions 1.5 sur le parcours « Managers opérationnels » par exemple) ou qu'un levier de financement spécifique via l'EDEC ait été mobilisé (action 3.4 « Appui-conseil RSE » par exemple).

Certaines actions gagneraient à être **mieux valorisées, diffusées**, parce qu'elles sont **fortement plébiscitées** par les premiers utilisateurs, mais leur **notoriété** semble encore limitée (action 2.1 « Parcours digitalisé sur la qualité de la relation client). **L'appropriation** par les acteurs de terrain et la poursuite des efforts engagés seront **déterminantes** pour assurer la pérennisation des acquis et **maximiser l'impact** des actions mises en place.

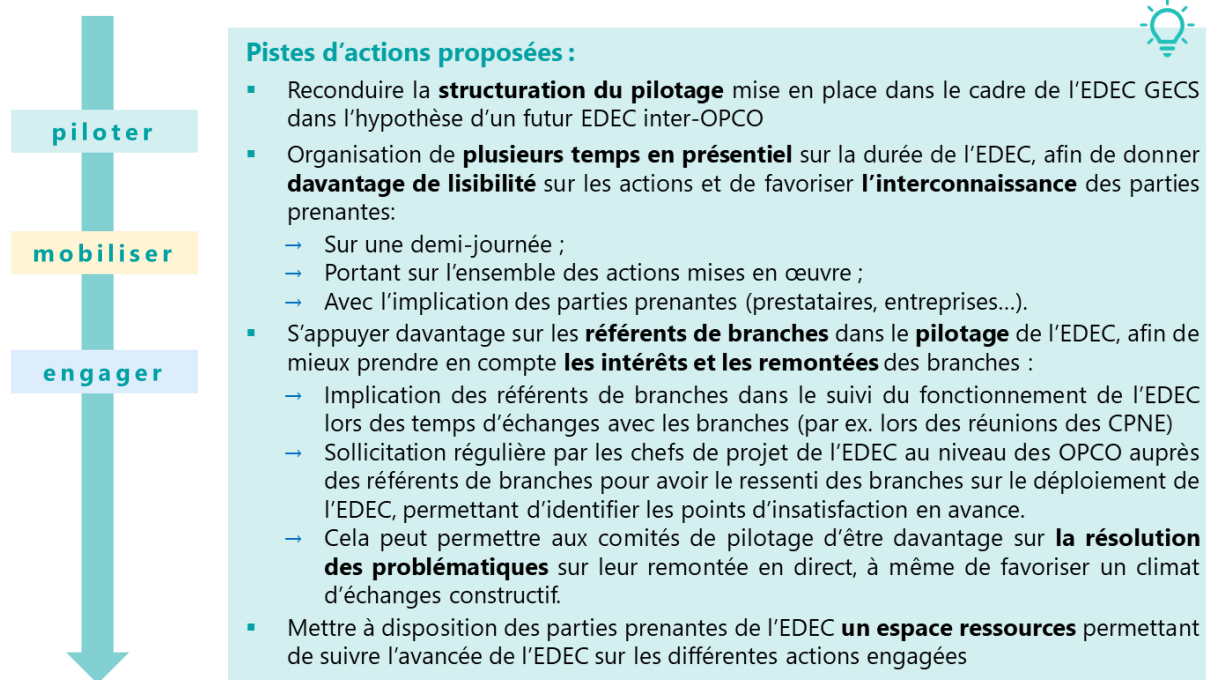
Pour une partie des ressources produites, le **caractère très marqué des JOP 2024** (tant dans le contenu que le format) nécessitera soit d'acter **leur obsolescence** (devenir des ressources produites dans le cadre de l'action 1.7 « Sécurisation des parcours après les JOP24 » par exemple) ou **d'engager un travail de refonte, remobilisation** pour les **contextualiser** davantage aux enjeux des **événements récurrents** ou des **prochains événements exceptionnels**.

» Les préconisations pour aller plus loin

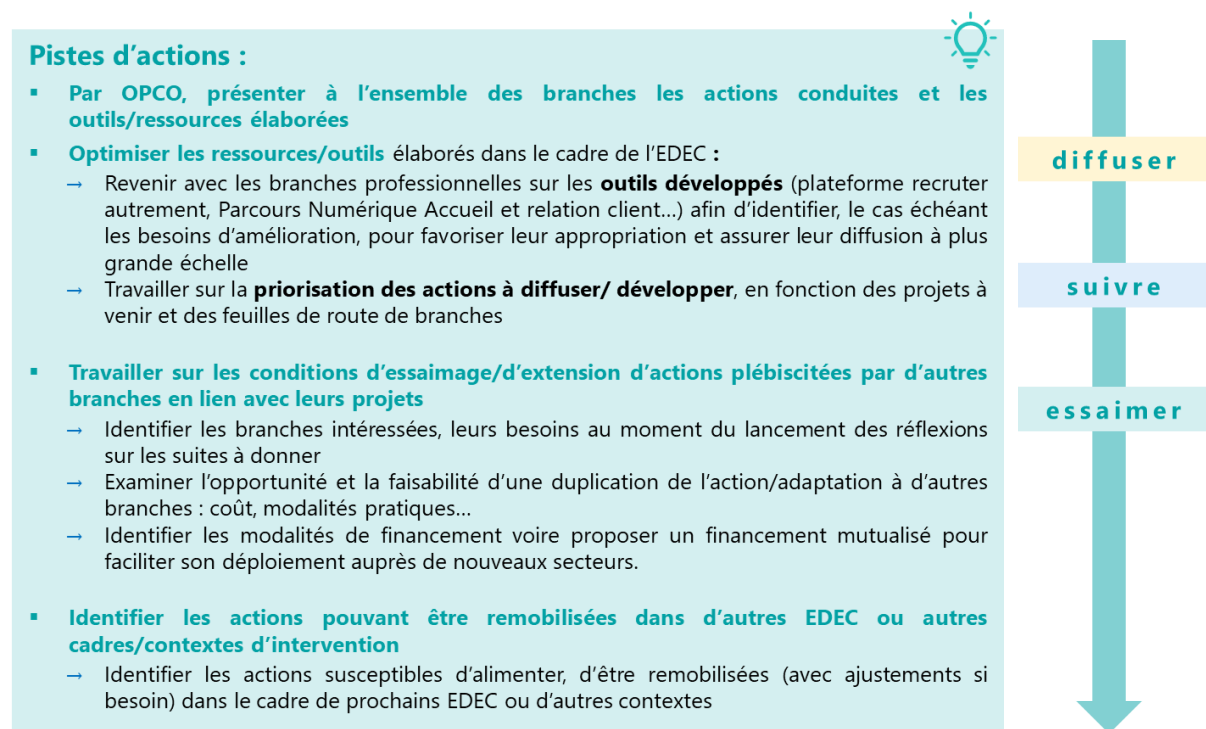
Identifier les conditions de réussite pour la mise en place de prochains EDEC interbranches ou inter-OPCO



Instaurer les conditions nécessaires au pilotage et à l'animation d'un EDEC d'envergure, en favorisant la mobilisation des parties prenantes en continu



Identifier les conditions de pérennisation des actions engagées et favoriser leur portage par les acteurs impliqués



Plusieurs des actions engagées au titre de l'EDEC et ayant fait l'objet d'un focus lors de l'évaluation **présentent fort potentiel de pérennisation**, compte tenu de leur **pertinence** au regard des besoins rencontrés **par les cibles visées** et de leurs **premiers résultats** :



Enjeu : identifier les conditions de pérennisation des actions engagées et favoriser leur portage par les acteurs impliqués

En synthèse :

	Intérêt pour une pérennisation	Degré de facilité pour pérenniser/poursuivre	Degré de priorité
Action 2.3 – « Création d'outils pour recruter autrement »	Fort	Fort	Fort
Action 3.4 « Appui-conseil RSE »	Non concerné	Fort	Fort
Action 1.5 – « Dispositif de formation en e-learning à destination des managers opérationnels »	Fort	Moyen	Fort
Action 2.1 – « Scénarii de parcours et élaboration d'un parcours digitalisé sur la qualité de service client lors des GECS »	Fort	Moyen	Fort
Action 1.7 – « Sécurisation des suites de parcours après les JOP 2024 »	Moyen	Fort	Moyen
Action 1.4 – « CEP pour la branche Prévention-Sécurité »	Moyen	Moyen	Faible
Action 1.3 – « Identification et valorisation des compétences développées par les bénévoles »	Faible	Faible	Faible

Pour plus de renseignements sur cette mission, vos correspondants :

Julien NEGRE

Tél. : 06 09 72 81 42

e-mail: julien.negre@amnyos.com

Bérangère FISTOLA

Tél. : 06 77 96 00 57

e-mail : berangere.fistola@amnyos.com

