Pôle ressources national “Sport, éducation, mixités, citoyenneté”



Guide d’analyse des projets de l’éducation et de l’insertion par le sport

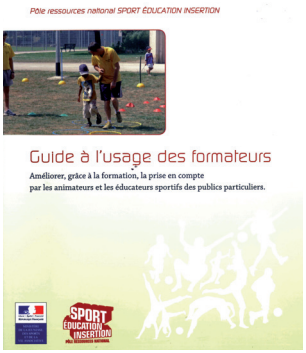


Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE, DE L’ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Dans la même collection :

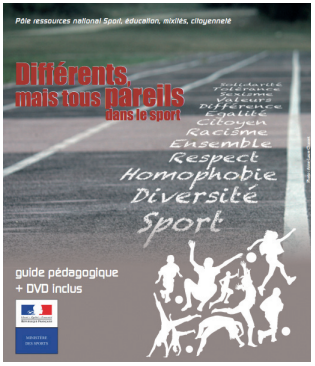














Guide d'analyse des projets de l'éducation et de l'insertion par le sport

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE,
DE L'ÉDUCATION
POPULAIRE ET DE
LA VIE ASSOCIATIVE

CREPS SUD-EST
Site de d'Aix-en-Provence
Pont de l'Arc - CS 70445
13098 Aix-en-provence Cedex 2
Tél. 04 42 29 68 99 - Fax 04 42 29 24 75
prn@semc.sports.gouv.fr / www.semc.sports.gouv.fr



Sommaire

Introduction p 7

Grille d'analyse p 9

Schéma général du projet
Constats initiaux
- Identification des facteurs et des conditions d'émergence du projet

Définition du projet associatif
- Identification et ciblage du public cible du projet
- Connaissance approfondie du territoire
- Dimension partagée du projet et anticipation des impacts structurels
- Formalisation du projet associatif

Définition du projet associatif -
Identification de la plus value du sport et de la pédagogie proposée
- Identification de la place du sport dans le projet éducatif
- Spécificité et plus-value des disciplines et cadres de pratiques sportives

Pilotage et organisation
- Pilotage du projet
- Méthodes de management et organisation

Partenariats et financements
- Partenariats financiers et gestion budgétaire
- Mécénat de compétence, partenariats techniques et matériels

Encadrement et formation
- Politique de l'emploi, compétences et formation de l'encadrement
- Mobilisation de compétences extérieures

Évaluation
- Démarche et outils d'évaluation

Illustrations p 12

Cheval insertion
Émergence
Judo club 34
Toulouse Aviron sports et loisirs
Rebonds

Comité de pilotage

- Bénédicte Rouby : Cadre technique interfédéral « sport et cohésion sociale »
- Philippe Salles : Délégué général de la fondation du sport
- Patrick Mignon : Sociologue au laboratoire de sociologie du sport - Institut national du sport de l'expertise et de la performance (INSEP)
- Emmanuel Lelore : Géographe à l'Institut Français de Géopolitique - Institut national du sport de l'expertise et de la performance (INSEP)
- Renaud de Vezins : Pôle ressources national « Sport éducation mixités citoyenneté »
- Youri Filloz : Direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale Provence-Alpes-Côte d'Azur (DRJSCS PACA)
- Marie-Andrée Gautier : École nationale du Ski nordique, et ancienne responsable du Pôle ressources national « Sport Éducation Insertion »
- Loïc Lecanu : Pôle ressources national « Sport éducation mixités citoyenneté »

Coordination

- Loïc Lecanu : Pôle ressources national « Sport éducation mixités citoyenneté »

Introduction à la publication

Cibles du guide :

Le présent guide s'adresse à toute personne engagée dans le portage d'un projet associatif incluant l'éducation et/ou l'insertion par le sport :
• Dirigeants et bénévoles ;
• Cadres techniques fédéraux ;
• Agents de développement ;
• Éducateurs territoriaux des APS.

Présentation du guide :

En partenariat avec des acteurs locaux tels que les collectivités territoriales, les associations sportives participent pleinement au développement de la pratique sportive sur un territoire, souvent en faveur d'une diminution des inégalités d'accès au sport.

La démarche de « projet de club » impulsée par l'État vise la valorisation des dimensions éducatives, éthiques et sociales portées au travers des actions des associations sportives. Si la définition d'un projet de club doit faciliter l'impulsion de projets d'éducation et d'insertion par le sport, il faut ensuite franchir le pas de la définition et de la mise en œuvre de ces projets.

Pour accompagner les acteurs du mouvement sportif, qu'ils soient en position de porteur ou d'accompagnateur de projets, cet outil vise à faciliter l'opérationnalité d'un projet d'éducation et d'insertion par le sport qu'un club souhaiterait intégrer dans ses priorités associatives.

Ce guide est structuré en deux parties distinctes.
Dans une première partie, il propose une grille d'analyse des projets d'éducation et d'insertion par le sport.
Cette grille recense nombre de questions à se poser lorsqu'un acteur associatif rencontre un projet et souhaite comprendre le fonctionnement de celui-ci en mettant en exergue un certain nombre de facteurs clés de succès, ou, au contraire, certaines limites pour, le cas échéant, établir des préconisations.

La deuxième partie du document se concentre sur l'utilisation concrète de la grille à partir de plusieurs projets de terrain afin de les présenter de manière « analytique ».
Cette présentation de projets a pour objectif de montrer comment ces derniers fonctionnent, quels résultats ils produisent, et surtout quels sont les facteurs clés de leur réussite.

Cette présentation de projets prend donc directement appui sur la grille d'analyse.

Les objectifs du guide :

Par expérience, nous savons que certains projets sont, comme nous les appelons, « de bons projets d'éducation et d'insertion par le sport ». Nous savons que telle association fonctionne bien, qu'elle obtient des résultats intéressants… Mais en poussant plus loin la réflexion, nous avons parfois du mal à aller au delà de cette lecture un peu instinctive.
Il est souvent quelque peu difficile de dire « voila comment tel projet fonctionne, ce qu'il produit, ce que sont ses facteurs clés de succès, ses éléments incontournables… ».
Et plus encore lorsque nous allons sur des « territoires inconnus », à la rencontre de nouveaux projets, il nous est difficile de saisir immédiatement le mode de fonctionnement d'une structure, d'en décrypter les actions et d'en produire une analyse.

L'objectif de cette publication est de montrer que la réussite d'un projet tient non seulement à des éléments méthodologiques, mais aussi à des éléments de conception ou réalisation plus fins, parfois imperceptibles. La grille d'analyse cherche à isoler un certain nombre de ces facteurs clés de succès qui conditionnent la réussite d'une action.

Cet outil empirique est donc à utiliser dans un cadre pratique d'analyse et non pas comme un support au montage du projet. En complément de cela, il propose une présentation analytique de projets à finalité d'éducation, d'insertion ou de citoyenneté par le sport.

L'outil proposé ne dit pas comment les choses doivent être, mais il apporte des indicateurs objectifs de compréhension. Pour certains projets, plusieurs lignes de la grille resteront sans réponse, ou bien ne trouveront aucune pertinence. Il ne s'agit surtout pas de répondre par oui ou par non aux différentes questions posées, mais d'extraire de l'expérience de terrain analysée les leviers fonctionnels d'action. Ainsi, certaines lignes permettront d'attirer l'attention sur ce qui fait la force ou le caractère unique d'une action menée. C'est tout l'objet de la grille.

Méthodologie d'utilisation de la grille :

L'outil proposé est une grille d'analyse permettant de recenser les facteurs clés de succès d'un projet. Il ne s'agit donc pas de poser bout à bout toutes les questions préconisées lors d'entretiens en face à face, mais au contraire de s'imprégner de l'outil pour faire évoluer et compléter sa méthodologie d'observation.

Structuration de la grille :

Le document est présenté selon 6 phases :
• Constats initiaux ;
• Définition du projet ;
• Pilotage et organisation ;
• Partenariats et financements ;
• Encadrement et formation ;
• Évaluation.

Chaque phase comporte deux étapes. Dans une première étape dite opérationnelle, les grands stades de la méthodologie de projet sont présentés brièvement. Dans une seconde partie, une grille d'analyse, pour chaque étape est déclinée selon une série de questions que l'on peut être amené à se poser.
Ces questions appellent parfois des réponses, et parfois n'en appellent pas.
Toutes ne trouvent pas obligatoirement de résonance au sein d'une action. En revanche, certaines questions trouveront toute leur pertinence sur les terrains, ce qui permettra de formaliser comment un projet fonctionne, pourquoi il fonctionne, ce qu'il produit, et d'isoler les éléments clés et incontournables de sa réussite.

Les terrains d'analyse :

Les terrains d'analyse représentent le champ de l'éducation et de l'insertion par le sport dans sa diversité, en termes de pratiques, de publics, d'objectifs, ou de niveaux de structuration.

a) Pratiques :

L'accent a été mis sur des pratiques et des disciplines sportives différentes, car il s'est avéré que le choix des pratiques en lui-même représentait souvent un facteur clé dans l'analyse, la compréhension et la réussite des actions.

b) Publics :

Nous avons souhaité nous centrer sur des actions à destination de publics différents. Si tous ces publics ont en commun d'être en difficulté, les problématiques en question sont assez différentes. Publics en territoires urbains, jeunes scolarisés en difficultés, publics en grande précarité sociale, personnes sous mandats de justice, personnes en difficultés d'insertion professionnelles, etc.

c) Objectifs :

En corrélation avec le choix des publics, les objectifs des différents projets diffèrent.
Cet élargissement du spectre était essentiel, afin de tester la grille sur des objectifs parfois très différents d'un projet à l'autre.

d) Niveaux de structuration :

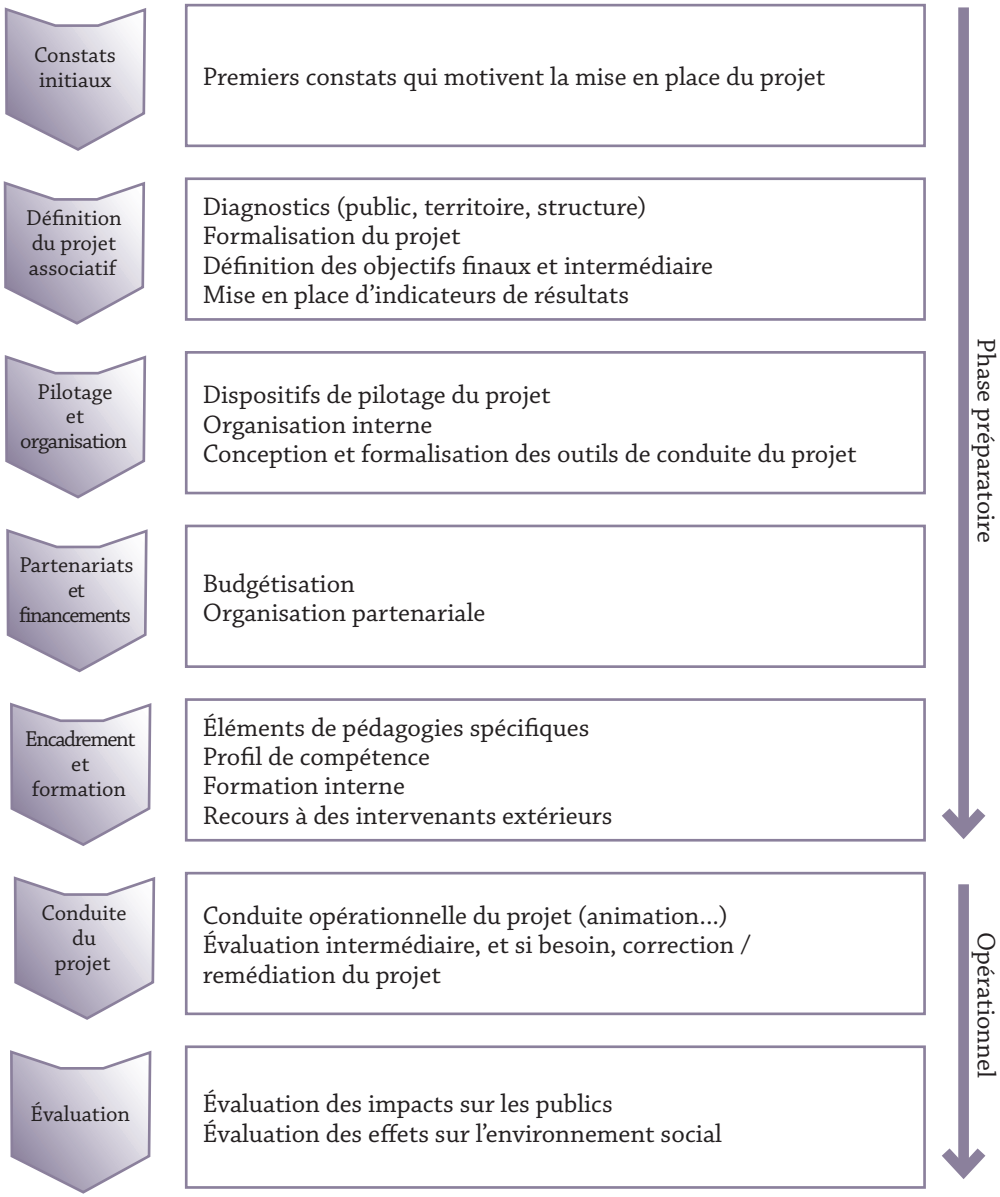
Nous avons également tenu à tester la grille, et donc à présenter des projets reflétant la diversité des actions du champ de l'éducation et de l'insertion par le sport.
Ainsi, certains projets sont parfaitement consolidés, appuyés sur des équipes de professionnels et inscrits dans le paysage depuis plusieurs décennies.
D'autres projets reposent quant à eux sur des initiatives bénévoles, sont encore fragiles, et en phase d'éclosion ou de consolidation.
Cette diversité reflète la richesse et la complexité de notre réseau.

Quoi qu'il en soit, les projets présentés ont uniquement une vocation d'illustration.
Ils n'ont pas été sélectionnés parce qu'ils représenteraient
« l'élite des projets d'éducation et d'insertion par le sport »,
mais parce qu'ils représentent un panel intéressant d'actions.
Nombre d'autres projets auraient pu figurer dans ce guide.
En revanche, le comité de pilotage à tenu à sélectionner des projets suffisamment complexes pour qu'ils puissent fournir une analyse complète et complémentaire.

Grille d'analyse



Schéma général du projet



Constats initiaux

Identification des facteurs et des conditions d'émergence du projet

Tout projet de cohésion sociale par le sport à une origine, une histoire qui lui est propre. Interroger cette histoire permet de replacer le projet dans un contexte particulier, de le situer et de le comprendre. Une action se comprend dans un contexte particulier, dans un rapport au temps, dans une situation sociale et sociologique donnée. Se questionner sur ces points c'est comprendre où une action prend ses racines, mais aussi, à partir de là, appréhender mieux les directions qu'elle peut prendre.
Les actions présentées dans la deuxième partie du guide insistent sur les conditions d'émergence. Cette mise en perspective est toujours un élément éminemment éclairant. Ainsi, une action d'éducation et d'insertion par le sport va connaître une structuration initiale et un développement totalement différent en fonction de ses conditions d'émergence. Un projet répondant à une commande publique initiale n'aura pas le même degré de structuration qu'un autre découlant d'une initiative individuelle. Une action développée en réaction à une situation de crise sociale n'aura pas la même vocation qu'une autre élaborée dans une démarche de co-construction avec les publics bénéficiaires. Une action sportive proposée par une structure à vocation sociale ne sera pas forcément comparable à une autre action portée par une association sportive...
Dés les prémices un certain nombre de facteurs clés de succès des projets peuvent être identifiés. Les premières limites peuvent apparaître elles aussi.
Au travers de la genèse du projet, la question subtile du rapport au temps émerge. Cette notion de « chronologie » est bien souvent sous-estimée pour comprendre le mode de fonctionnement d'une action et de la structure qui le porte. La chronologie de la pédagogie, de l'apprentissage et du développement social n'est pas celui du politique ou du médiatique... Nous observons au travers de tous les exemples que cette notion de temps est un élément primordial à maîtriser pour comprendre le fonctionnement de ces projets. Créer un lien durable avec les populations, avec les publics bénéficiaires ou avec les partenaires sociaux est quelque chose de long. Comprendre la chronologie du projet est un élément qui semble incontournable pour mieux en appréhender le fonctionnement.

Axes de réflexion
Histoire du projet. Contextualisation sociologique, historique, économique.
Condition d'émergence de la demande.
Chronologie du projet.
Processus de la mise en place du projet.
Soutiens, freins, difficultés à la mise en place du projet.
Rôle des bénéficiaires et interactions avec eux.

Les questions à se poser

Interroger les conditions d'émergence du projet :

• Quelle est l'histoire du projet ?
• Quelles sont les grandes phases chronologiques du projet ?
• Le projet répond-t-il à une commande publique ?
• Le projet répond-il à une commande de la part d'un partenaire ?
• S'agit-il d'une demande du public ?
• Quels sont les éléments qui ont motivé la mise en place du projet ?
• En interne, quel a été le processus d'éclosion du projet ? S'agit-il d'une motivation personnelle ?
• Dans quelle mesure le projet est-il partagé en interne ?

Hypothèses et objectifs :

• Quelles sont les hypothèses initiales ?
• Quels sont les objectifs du projet ?

Liens avec le public :

• Identification du processus de mise en relation avec le public.
• S'agit-il d'un public traditionnellement captif de la structure, ou bien d'un nouveau public ?

Identification et ciblage du public cible du projet

Une action d'éducation ou d'insertion par le sport, pour être efficace, s'adapte à un public donné et défini. Cela nécessite de cibler un public précis et identifié (taille du groupe, etc.) mais aussi de le connaître en termes de spécificités sociologiques (caractéristiques sociales, économiques, sociologiques, pratiques sportives, lieux de vie, codes sociaux, etc.).
Une connaissance fine et approfondie du public permet de cibler l'action au plus près de ses besoins. La connaissance de ces éléments apparaît comme un facteur clé de succès de l'action.

Axes de réflexion
Diagnostic public :
Présentation d'une connaissance fine du public destinataire de l'action.
Compréhension des besoins socio-éducatifs du public destinataire.

Les questions à se poser
• Quel est le public ciblé par l'action ?
• Existe-t-il un ciblage qualitatif et quantitatif précis ?
• Quelles sont les caractéristiques sociales et éducatives de ces publics ?
• Quels sont les besoins de ces publics ?
• Comment ces besoins sont-ils exprimés ?

Connaissance approfondie du territoire

Tout comme elle s'adapte à un public donné, une action socio-sportive s'inscrit dans une réalité territoriale. Cette réalité territoriale peut se comprendre à plusieurs niveaux :
D'une part, l'histoire du territoire. La dimension sociologique et historique du territoire est un élément fort qui peut permettre aux porteurs de projets de se situer et de mieux articuler leurs actions, de leur assurer un ancrage et une pertinence territoriale.
D'autre part, une lecture des forces et faiblesses actuelles d'un territoire est un élément qui apparaît incontournable. Ces forces et faiblesses peuvent ainsi être abordées sous un prisme social et sociologique d'une part, notamment lorsque l'on questionne des questions de cohésion sociale. Elles peuvent être aussi envisagées sous un angle plus factuel, en abordant des questions telles que les équipements, la mobilité, etc.
Enfin aborder un territoire c'est aussi observer les réseaux et interactions des acteurs déjà présents sur ce territoire.
Au travers de ces questions, c'est la dimension partagée de ces pans de diagnostics qui sera interrogée, et qui conditionnera notamment la place de l'association dans un réseau d'acteurs.

Axes de réflexion
Connaissance du territoire :
• Diagnostic partagé avec l'ensemble des acteurs sociaux (partenariat externe : ville ; établissements scolaires ; centres sociaux ; Mission locale ; clubs ; associations…).
• Connaissance du territoire et des ses spécificités.
• Inclusion du projet dans les dispositifs territoriaux existants ?

Les questions à se poser
• Dans quelle mesure le projet s'inscrit-il dans les réalités et les spécificités territoriales ?
• Connaissances des spécificités du territoire en termes de sociologie, d'équipements, de mobilité, de transports, d'offres sportives, de réseaux d'acteurs sociaux et éducatifs… ?

Dimension partagée du projet et anticipation des impacts structurels

Le projet social est au cœur du projet de club. De ce fait, il est important de voir dans quelle mesure le premier est intégré, partagé et formalisé au cœur du second.
Cette dimension concertée est souvent un facteur clé de la réussite et de la pérennité d'une action.
Par ailleurs, la dimension partagée du projet permet de mieux appréhender et d'anticiper les incidences sur la structure (accueil de nouveaux publics, impacts budgétaires, administratifs, impacts sur les cadres de pratiques, etc.). Cette anticipation conditionne vivement les capacités « d'absorption » du projet par la structure porteuse.

Axes de réflexion
Diagnostic structure :
Projet partagé par tout ou partie de l'association.
Place de l'action éducative dans le projet associatif.
Portage du projet socio-sportif en interne (positionnement du bureau, partage avec les adhérents…).
Diagnostic étendu à la structure associative (moyens, compétences…).
Impacts (mode de fonctionnement, budgets…) du projet sur le fonctionnement traditionnel de l'association.

Les questions à se poser
• Qui est à l'origine du projet au sein de la structure ?
• Qui en est le porteur au quotidien ? Quels sont les différents membres de l'association qui sont mobilisés par le projet ?
• Le projet est-il connu et partagé par tous les membres de l'association ?
• La structure a-t-elle les moyens (humains, financiers, compétences…) pour développer le projet ?
• La structure a-t-elle bien envisagé tous les effets du projet sur son mode de fonctionnement ? Ces effets sont-ils supportables ?

Formalisation du projet associatif

L'existence d'un projet de club global formalisé est un préalable aujourd'hui indispensable à son identification, à sa reconnaissance par des partenaires sociaux, et à sa transmission.
Cette étape de formalisation permet ainsi la transition d'une culture de l'action à une culture de projet. La formalisation du projet comprend à la fois le public cible et les objectifs que les porteurs de projets souhaitent atteindre. La formalisation du projet peut ainsi être vue comme une première étape à une démarche d'évaluation.
Par ailleurs, l'existence d'un projet formalisé est le support à des échanges avec les réseaux de partenaires. Il est ainsi un outil de liaison, permettant de se situer dans une démarche partenariale.

Axes de réflexion
Formalisation du projet :
Définition du projet, volet sportif – volet éducatif.
Ciblage d'un public.
Formalisation d'un diagnostic initial permettant de « délimiter » le public.
Formalisation des objectifs finaux – Définition d'un projet de club.
Formalisation des objectifs intermédiaires.

Les questions à se poser
• Quel est le public cible ?
• Quels sont les objectifs formalisés ?
• Adéquation entre les objectifs préliminaires (Cf. Constats initiaux) et les objectifs finalisés ?
• Argumentation relative au projet ?
• Le projet politique de l'association – en terme de développement éducatif/social … – est-il formalisé ?
• Ces objectifs sont-ils exprimés en terme à la fois qualitatifs et quantitatifs ? Objectifs finaux et intermédiaires ? Phasage, échéancier ?
• Ces objectifs sont ils partagés avec d'autres partenaires ?

Définition du projet associatif - Identification de la plus value du sport et de la pédagogie proposée

Identification de la place du sport dans le projet éducatif

L'appui sur le sport est l'élément spécifique du mode d'intervention.
Si le sport est utilisé dans le cadre d'actions sociales, d'éducation, d'insertion, etc. c'est parce qu'il recèle un certain nombre de spécificités et de plus-values, dans le cadre d'un projet donné, et en direction d'un public ciblé.
Cette spécificité sportive est au cœur de la notion de projet, mais elle est tellement cruciale que nous avons choisi d'isoler cette partie du cadre plus général de la définition du projet associatif.
Il nous parait en effet important de construire une réflexion spécifique sur l'activité en tant que telle, et sur sa place au cœur de la démarche de projet.

Cette spécificité peut se décliner en plusieurs axes parmi lesquels :
- L'activité sportive en tant que tel
- L'appui sur une ou des disciplines spécifiques
- Le mode de pratique et les éléments de pédagogies spécifiques
- La place de l'activité sportive dans une démarche de projet plus générale

Interroger ces spécificités, c'est aussi construire un discours sur l'unicité et la plus value réelle des acteurs du sport dans un continuum éducatif.

Axes de réflexion
Outils et finalités :
Le sport est utilisé au regard de sa dimension sociale et éducative (vecteur d'accroche chez les jeunes ; prise de responsabilité ; vecteur de santé...).
Le sport est utilisé comme un outil de développement social et non pas comme une finalité.
Le projet présenté est durable. L'action peut être ponctuelle, mais s'inscrivant dans un projet plus large.
Cadre et fréquence de l'activité.

Les questions à se poser

• Quelle est la stratégie d'accroche des publics cibles ? Cette stratégie est-elle établie en partenariat avec d'autres structures telles que les Maisons de quartiers, les Centres sociaux, les associations… ?
• Comment s'opère la fidélisation du public ?
• Quelles ont été les difficultés que les responsables du projet ont rencontrées pour fidéliser le public ? Quelles ont été les méthodes de résolution ?
• Le projet présenté est-il une action continue ou durable dépassant le cadre de l'activité ponctuelle ?
• Quelle est la fréquence de l'activité proposée ? Comment les séances diffèrent-elles (évolution dans le temps) ?
• Comment les séances s'organisent-elles ? Sont-elles découpées en phases distinctes ? Lesquelles ?
• Quel est le cadre des activités proposées (dimension non négociable par les pratiquants) ? Comment ce cadre est-il fixé ? Est-il évolutif ?
• Au contraire, quelle est la marge d'adaptation dont dispose les pratiquants ?
• Dans quelle mesure les activités proposées sont-elles adaptées aux spécificités du public ?
• Quelles sont les limites de l'adaptation des pratiques ? Pourquoi ces limites sont-elles fixées ainsi ?

Définition du projet associatif - Identification de la plus value du sport et de la pédagogie proposée

Spécificité et plus-value des disciplines et cadres de pratiques sportives

Axes de réflexion

Pratiques choisies :

Les pratiques s'inscrivent dans un cadre local spécifique (ex : voile en Aquitaine ; activités de pleine nature dans les Alpes...).

Sélection de disciplines sportives en fonction de vertus spécifiques (sport de contact, d'opposition, disciplines collectives, activités de pleine nature, etc.).

Les pratiques sportives utilisées s'inscrivent avec pertinence par rapport au projet proposé.

Adaptation ou non de l'activité aux spécificités du public ?

Place de la compétition.

Place de la progression technique.

Les questions à se poser

• Quelles sont les atouts et spécificités éducatives de ces disciplines ? Quelles en sont les limites ?

• Quels sont les axes que les éducateurs appuient particulièrement ? A l'opposé, quels sont leurs points de vigilance particuliers ?

• Quels sont les cadres et modalités de pratiques proposés ?

• Est-on dans un cadre de pratiques spécifiquement adaptées ?

• Quelle est la place de la compétition ou de la progression technique dans le projet éducatif ?

Pilotage du projet

Le pilotage de l'action, appuyé sur un comité de pilotage, peut fortement contribuer à la réussite ou à l'échec d'un projet. Un comité de pilotage associant un partenariat élargi peut ainsi faciliter l'ancrage local d'une action.
Le comité de pilotage peut faciliter la prise de décision, et fédérer autour d'une action des panels de compétences ainsi que des domaines d'intervention complémentaires.
Au-delà de sa composition, l'animation et la fréquence du comité de pilotage peut conditionner la réussite pérenne d'un projet.

Axes de réflexion
Pilotage (outils et méthodes) :
La mise en place de l'action s'appuie sur des comités de pilotage (ou autre forme / outils de regroupement…).
Le comité de pilotage regroupe un panel de compétences complémentaires nécessaires à l'action.
Composition cohérente du comité de pilotage.
Réunions régulières du comité de pilotage.

Les questions à se poser
• Y'a-t-il un comité de pilotage ?
• Quels sont les représentants de l'association dans le comité de pilotage ?
• Comment se fait le relais entre les élus et les éducateurs ?
• Quels sont les partenaires associés au pilotage ?
•Le comité de pilotage regroupe-t-il un panel de compétences complémentaires ?
(pédagogie ; encadrement ; médical ; entreprises…) ?
• La mise en place du programme socio-sportif est-elle appuyée sur des outils de liaison entre les partenaires ? (Compte rendus ; comités de pilotage…) ?

Méthodes de management et organisation

Les outils et méthodes de pilotage et d'organisation d'un projet sont des éléments conditionnant la gestion d'un projet, tant en interne qu'en externe.
A contrario, l'absence d'outils de management de projet peut être un facteur expliquant l'échec d'un projet.

Axes de réflexion
Organisation et outils spécifiques :
L'association a mis en place un fonctionnement interne spécifique pour la coordination de l'action (planning ; rétroplanning ; fiches de postes, répartition des rôles…).

Les questions à se poser
• Existence / formalisation d'outils d'organisation ?
• Y'a-t-il un organigramme spécifique et défini ? Cet organigramme est-il connu par tous les membres de l'association ?
• Cette organisation est-elle respectée ?
• Y'a-t-il un système de contrôle permettant de vérifier le respect des méthodes de fonctionnement ?

Partenariats financiers et gestion budgétaire

La phase de questionnement budgétaire vise à interroger la cohérence financière et l'équilibre budgétaire d'un projet. Cela permet ainsi de valider l'adéquation entre les objectifs du projet et l'équilibre budgétaire. La précision des données budgétaires, la présence de données analytiques, etc. seront des éléments forts conditionnant une partie de la réussite d'une action.
Au contraire, l'absence de données budgétaires formalisées sera un frein sérieux à la bonne conduite du projet.

Axes de réflexion
Financement / partenariat financier :
Le budget est formalisé.
Structuration budgétaire analytique.
Le budget alloué à ce projet est spécifique.
Le budget est évolutif (sur n+1, n+2...).
Le financement de l'action est assuré par des cofinancements.
Il y a création de poste pour l'action (chargé de mission socio-sportif...).

Les questions à se poser
Budgets :
• Y'a-t-il un budget de financement spécifique pour la mise en place de cette action ?
• La part du financement de cette action politique est-elle exprimée par rapport au budget global de l'association ? Cette part est-elle lisible et justifiée ?
• La part exprimée (ratio budget associatif / budget de l'action) est-elle cohérente ?
•Est-on dans le cadre d'un financement par projet, ou d'un financement structurel ?
• Les frais de fonctionnement sont-ils ventilés sur des budgets spécifiques par action ?
• Les budgets sont-ils attribués dans le cadre de réponses à des appels à projets ?
• Le financement de l'action respecte-t-il des règles d'équilibre budgétaire (part d'autofinancement, dépendance limitée, limites à l'atomisation...) ?

Financements :

• Comment ce financement a-t-il été alloué ? A-t-il été accordé sur des critères spécifiques ? A-t-il été attribué dans le cadre de subvention, de conventions d'objectifs, de la vente de prestations… ?

• Le financement dont la structure bénéficie est-elle la réponse à une commande identifiée ?

• Les critères sont-ils discutés préalablement avec les financeurs ? Si oui, comment s'organise cette négociation ? Est-on dans le cadre d'une prestation sociale, d'une réponse à une commande ?

• Quel est le niveau de pérennité des financements dont la structure bénéficie ?

• La structure bénéficie-t-elle de financements de droit commun, ou émerge-t-elle sur des lignes de financements spécifiques ?



Mécénat de compétence, partenariats techniques et matériels

Au-delà des partenariats financiers, les autres dotations partenariales (mécénat de compétences, dotations matérielles, etc.) peuvent être des facteurs très facilitateurs et conditionner la réussite d'un projet. Dans une analyse des facteurs clés de succès il est donc important d'élargir son observation à ces éléments.

Axes de réflexion

Partenariat opérationnel :

La structure bénéficie d'un accompagnement type mécénat de compétence.
L'association bénéficie de formes d'accompagnements techniques, de dotations matérielles...
Le projet est mené dans un cadre partenarial.
Le projet associe ou fédère autour de lui, un agrégat de compétences complémentaires.
Reconnaissance partenariale.

Les questions à se poser

Partenariat :

- Quels sont les partenaires dont bénéficie l'action ?
- Quel est le niveau de pérennité des partenariats entrepris ?
- Le projet a-t-il favorisé la mise en place de nouveaux partenariats ?

Partenariat éducatif local :

- Dans quelle mesure le projet s'inscrit-il dans un maillage partenarial avec les partenaires locaux ?
- Quels sont les partenaires avec lesquels les acteurs du projet travaillent ?
- Comment le projet a-t-il modifié l'ancrage local de la structure associative ?

Encadrement et formation

Politique de l'emploi, compétences et formation de l'encadrement

La question de l'encadrement d'un projet est un élément crucial de sa réussite ou de son échec. Cette question recouvre à la fois le nombre d'encadrants mobilisés sur le projet, leur statut, mais aussi ce qui relève de la formation, des diplômes et des compétences.
L'analyse des statuts des encadrants permet d'apprécier une partie de la pérennité du projet, et de sa capacité à se projeter sur un moyen terme.
Ces éléments permettront ainsi d'apprécier une partie de la pertinence pédagogique des projets ainsi que leur adaptation aux besoins des publics.

Axes de réflexion

Formation :
Formation de l'encadrement. Adéquation entre formation et objectifs du projet / spécificités du public.
Formations sportives.
Politique de formation de la structure.
Format pédagogiques spécifiques.

Emploi et statuts :
Politique d'emploi de la structure.
Statut de l'encadrement.
Niveau d'appui sur les dispositifs d'aide à l'emploi.
Pérennité des emplois de la structure.

Les questions à se poser

Compétences et formations :

• Les encadrants de l'action ont-ils la (les) formation(s) adaptée(s) et suffisantes ? Quelles sont ces formations ? Sont-elles des formations d'encadrement, d'animation… ?

• Quel est le niveau de qualification des intervenants ?

• Quelles sont les compétences pédagogiques de l'encadrement ?

• Comment l'association prend-elle en compte les besoins de formation ? Y'a-t-il un programme de formation continue ?

• Les encadrants de l'action ont-ils bénéficié de formations complémentaires spécifiques ?

• Quelles sont les difficultés que rencontrent les encadrants dans leur métier ? Comment ces difficultés sont-elles réglées ? Contournées ?

Statuts :

• Quels sont les profils des encadrants ? (salariés, bénévoles, anciens du quartier, professionnels de l'éducation, retraités…)

• Quelle est la politique d'emploi de l'association ?

Mobilisation de compétences extérieures

Une partie de la réussite d'un projet peut résider dans le recours à des intervenants extérieurs, apportant des compétences différenciées.
En ce sens, c'est un point important à observer.

Axes de réflexion
Intervenants extérieurs et compétences externes :
L'encadrement de l'action associe des compétences complémentaires et transversales.
Fonctionnement pluridisciplinaire.

Les questions à se poser
• L'association fait-elle appel à des intervenants extérieurs ?
• Si oui, quelles sont leurs compétences ? Qu'apportent-ils au projet ?
• Quels sont leurs modes d'interventions ?

Démarche et outils d'évaluation

Les questions liées à l'évaluation sont au cœur de la démarche de projet.
Plus qu'un outil de contrôle, l'évaluation doit être appréhendée comme un outil et un support à la gestion du projet associatif. L'évaluation doit alors être comprise comme un facteur de prise de décision, de valorisation ou bien, plus simplement, comme l'outil d'un langage commun entre des acteurs n'ayant pas les mêmes cultures professionnelles.
L'évaluation est donc un outil, et non une fin en soi.
Ainsi, on peut dire qu'un projet débute par une évaluation (le diagnostic étant l'évaluation d'une situation initiale, d'un point de départ).
L'évaluation permet alors de définir les objectifs à atteindre (objectifs finaux) et les points de passage intermédiaires (objectifs intermédiaires).

L'évaluation est une question complexe : à la fois une démarche intellectuelle et une méthode.
Les axes et objectifs de l'évaluation sont multiples. En fonction de son niveau d'intervention, on peut chercher à évaluer des éléments aussi divers que l'acquisition de compétences sociales sur un public ciblé. On peut aussi chercher à évaluer l'impact en termes de cohésion sociale, d'une action sur un territoire donné. On peut évaluer les effets d'une action sur la structure associative qui la porte, ou bien évaluer l'efficience entre les moyens employés et les résultats obtenus…
Ce ne sont là que des exemples parmi d'autres, permettant de mieux aborder cette problématique centrale.

Axes de réflexion
Évaluation des impacts sur les publics cibles :
Il y a une évaluation de l'action (objectifs finaux / objectifs intermédiaires / calendriers).
L'association mesure l'impact final de ses actions.
La collectivité présente les résultats de son action socio-sportive.
L'association communique sur les résultats obtenus.

Les questions à se poser
- Existe-t-il une méthode d'évaluation ?
- Dans quelle mesure cette méthode est-elle consignée ?
- L'association dispose-t-elle d'outils formalisés permettant une évaluation ?
- Quels sont les indicateurs de réussite permettant d'évaluer l'impact final de l'action développée ?

Axes de réflexion

Évaluation intermédiaire et correction :

Existence d'indicateurs permettant d'évaluer les étapes intermédiaires dans le déroulement de l'action.
Existence de mesures de correction permettant de réorienter l'action pendant son déroulement.

Les questions à se poser

• Existe-t-il des indicateurs de réussite intermédiaires de l'action ?
• Existe-t-il des mesures correctives permettant de réorienter l'action pendant sa phase de développement ?
• Y'a-t-il déjà eu une remédiation du projet ? Pourquoi ? Comment cette remédiation s'est-elle opérée ?
• Quels étaient les axes à corriger ?

Axes de réflexion

Évaluation des effets sur l'environnement de l'association :

L'association mesure les effets produits sur l'environnement social (amélioration de la cohésion sociale…).

Les questions à se poser

• Quels sont les effets sur l'environnement social ? (amélioration de la cohésion sociale… ?)
• Dans quelle mesure l'évaluation est-elle conduite de manière partagée ?
• Dans quelle mesure les résultats obtenus font-ils l'objet d'une communication ?

Axes de réflexion

Évaluation des effets sur l'association :

L'association mesure les effets que le projet a ou a eu sur son propre mode de fonctionnement (nouvelle organisation, nouveaux métiers, nouveaux modes de management, etc.).
Évaluation des effets du projet sur les relations que l'association entretien avec ses réseaux de partenaires.

Les questions à se poser

• Quels ont été les effets du projet sur le mode de fonctionnement de l'association ? (modification des modes de fonctionnement ; accueil de nouveaux publics ; évolution du nombre de licenciés et d'adhérents ; ouverture à de nouveaux partenaires… ?)
• Quels ont pu être les effets, positifs comme négatifs, du développement du projet ?
• L'association est-elle en mesure de gérer durablement ces effets ?
• Le projet a-t-il impacté l'association dans ses relations à son environnement partenarial ?

Illustrations



Cheval Insertion

Structure :
Cheval Insertion

Projet :
Intervention en milieu carcéral

Contacts :
Mail : chevalinsertion@yahoo.fr

Personne ressource :
Christophe Haxaire : Délégué général de la structure

Cheval Insertion est une structure associative, basée au Perray en Yvelines, charmante commune du 78, a une heure à l'Ouest de Paris.
L'association est assez loin des clichés : basée dans un parc arboré, situé dans une banlieue rurale, aux limites de l'Ile-de-France, utilisant une pratique considérée comme assez élitiste.
Et pourtant, l'association développe depuis maintenant près de 15 ans, une action à destination des publics en situation de suivi judiciaire, en prison centrale et en établissement pénitentiaire pour mineurs (EPM).

Cheval Insertion, la genèse :
Le principe de l'association est d'utiliser l'animal, et tout particulièrement les équidés, comme support éducatif et relationnel et de favoriser ainsi l'apprentissage d'un certain nombre de valeurs telles que le respect, le partage, la discipline, l'écoute.
L'association Cheval Insertion en Ile-de-France est le fruit d'une étroite collaboration entre les directions régionales de la Jeunesse et des Sports et de l'Agriculture et de la Forêt (Service Régional des Haras) qui s'est amorcée dés la fin de l'année 1993.
Depuis sa création Cheval Insertion a initié à l'équitation sur poney, environ 2500 enfants par an, pendant les vacances scolaires.
Selon ses statuts, l'association a pour objet de « promouvoir, coordonner, proposer et concevoir des actions d'animation, de prévention ou d'insertion sociale par le cheval ».

Elle est en charge de :
• Recenser et coordonner les projets existants (animation, prévention ou insertion) utilisant le cheval et le poney comme support éducatif.
• Susciter, concevoir et mener des projets localement avec les acteurs sociaux.
• Sensibiliser les acteurs de tous les milieux à la richesse du support de l'activité équestre.
• Participer à la sensibilisation et la formation des encadrants.

Cheval Insertion a été créée sur une volonté institutionnelle. La directrice du Haras National, en collaboration avec la préfecture avait émis le souhait « d'apporter le cheval dans la cité ».
C'est sur cette volonté qu'en 1995, l'association est fondée.
Très vite, la fondatrice de l'association propose à une monitrice équestre de sa connaissance de prendre un poste de salariée au sein de la structure.
De fait, cette monitrice (Christine) deviendra la première salariée de la structure.

En 1997, Christophe Haxaire (qui deviendra le mari de Christine) rejoint la structure.

Christophe effectue son service militaire au sein de la Garde Républicaine, à Paris.
Il rencontre l'association, et se passionne pour son action.
Il décide de s'engager, d'abord bénévolement en 1998, puis, en tant que salarié.
Entre 1998 et 2003 il bénéficie d'un contrat d'emploi jeune, consolidé sur la période 2003 - 2006.

Entre 1998 et 2001, l'association compte donc deux salariés, moniteurs diplômés BE.
En 2001, Christine quitte la structure qui ne fonctionnera alors qu'avec un seul salarié.
A cette date, Christophe Haxaire devient Délégué général de l'association.

Des chevaux dans la cité

Les actions sociales et éducatives sont inscrites dans les premiers statuts de l'association. Des actions d'études rémunérées y sont adjointes, permettant ainsi de développer une part d'autofinancement. C'est ainsi qu'une étude portant sur l'implantation de la police montée en Seine-Saint-Denis est réalisée par l'association.
Dés 1995, une collaboration plus vaste voit le jour entre Cheval Insertion et la police nationale. L'idée est de faire encadrer des cours d'équitation par des policiers, dans des quartiers sensibles de Seine-Saint-Denis.
L'opération est un succès, qui éveille très rapidement l'intérêt des élus locaux.

Un poney club itinérant

Ces premières réalisations ouvrent sur la mise en place de « poneys clubs itinérants » à partir de 1997.
Les responsables de l'association et les élus locaux font le diagnostic initial que 9 ans est l'âge des premiers décrochages, notamment sur le plan scolaire, décrochage s'accélérant à l'entrée en 6ème.
L'objectif est donc ici de proposer des activités pour des jeunes de 7 à 11 ans des quartiers difficiles.

Le principe du poney club itinérant est de s'installer au cœur des territoires sensibles pendant une semaine, et de proposer des activités aux jeunes.
Chaque groupe de jeunes suit ainsi un parcours d'activités pendant une semaine à horaires fixes - condition sine qua non à la mise en place d'un travail éducatif.
Le poney club itinérant suit ainsi 3 groupes de 12 jeunes par jour, soit un total de 36 jeunes par semaine.
Initialement développée sur différents quartiers de la région, l'activité s'est au fur et à mesure recentrée sur le département des Yvelines à la demande des collectivités.
En moyenne, l'activité de Poney Club Itinérant est proposée pendant 11 semaines par an.
Contractuellement, l'association répond à des appels d'offre émanant des collectivités pour des actions d'animation sociale et éducative dans les quartiers.

Les appels d'offre des collectivités

Les actions menées dans les quartiers sensibles sont des prestations faites pour les collectivités.
Celles-ci émettent des appels d'offre publics, à destination de prestataires potentiels, dont les associations.
De fait, les associations « décrochant » les marchés sont donc dans une démarche de prestation et ont obligation de satisfaire à un cahier des charges définissant notamment le niveau exact de prestation, le volume d'activité, le nombre de jeunes touchés…

L'action avec la justice

Le cœur de l'activité sociale et éducative de Cheval Insertion est son action en milieu carcéral.
A partir de 2005, l'association intervient à la maison Centrale de Poissy.
Puis en 2009, elle étend son intervention en établissement pénitentiaire pour mineurs.

A) Intervention en maison Centrale (réservée aux détenus purgeant de longues peines) :

L'intervention de Cheval Insertion en maison Centrale s'opère à partir de 2005, sous l'impulsion d'un conseiller de la Direction départementale de la Jeunesse et des Sports des Yvelines, qui développait des actions en milieu carcéral.
Très vite, l'objectif énoncé était de faire rentrer des chevaux et des métiers au sein de la maison Centrale de Poissy.
Les détenus de la Centrale, structurés en association, avaient émis le souhait de faire bouger les choses au sein de l'établissement, et de renouveler la palette des activités disponibles.
Rapidement, la directrice de l'établissement accepte de tenter l'aventure, et ouvre les portes de la Centrale à Cheval Insertion.
Le principe de l'action en maison Centrale, est de proposer des cycles d'activités échelonnés sur plusieurs jours, à des détenus qui pratiquent très peu d'activités, et encore moins d'activités physiques.

« Certains détenus, comme le souligne Christophe Haxaire, ne sortent pour ainsi dire jamais de leur cellule, et ce depuis plusieurs années. Leur vie se construit dans un espace clos, totalement réglementé et sous certains angles, presque infantilisants. La cellule, la cour, les horaires fixes pour tout, les interactions sociales, tout dans la vie d'un détenu est hyper ritualisé, codifié… Certains détenus ne savent plus vraiment ouvrir une porte ou allumer la lumière ! Le cheval leur renvoie une impression de fougue, de liberté, qui a un effet très bénéfique sur leur équilibre. Ils sont alors dans l'affectif, dans l'adaptation. C'est cela que nous recherchons avant tout ».

L'association propose des cycles de 5 jours, calqués sur les horaires réglementaires de sorties, à des groupes de 12 détenus.

Christophe Haxaire : *« Notre objectif est avant tout de créer du lien affectif entre les détenus et les chevaux. La première année où nous avions proposé l'activité, nous nous sommes peut être un peu trompés sur nos objectifs. Nous avions avant tout ciblé nos séances sur le fait de monter à cheval. Or, les attentes des détenus étaient avant tout périphériques. Soigner les chevaux, les brosser, les nourrir, les seller… Nous proposons aussi des ateliers d'éthologie, durant lesquels nous faisons des activités d'observation du cheval. Les détenus aiment et demandent ces activités. Cela permet de développer des relations d'entraides entre eux, cela créé les conditions du dialogue. Tout cela est éminemment positif, et contribue à apaiser les tensions au sein de l'établissement. Nous pouvons affirmer que le cheval est un régulateur social ! »*

B) Intervention en établissement pénitentiaire pour mineurs (EPM)

Cheval Insertion intervient régulièrement au sein de l'EPM de Porcheville, dans les Yvelines.
L'intervention en EPM vise prioritairement à un apaisement des tensions qui existent dans ce type d'établissement.
L'association travaille avec des groupes de 5 jeunes.
Les jeunes s'inscrivent volontairement à l'activité.
Christophe Haxaire détaille le déroulement de l'activité : *« L'activité est présentée aux jeunes au sein des EPM. Au début, les jeunes acceptent l'activité qui leur permettra de sortir de leur cellule. Nous ne sommes pas dupes, et nous savons que leur motivation première est de pouvoir communiquer avec d'autres détenus, depuis l'extérieur. Au contraire de la Centrale, en EMP les interactions entre détenus sont multiples et permanentes. Les tensions aussi y sont constantes. Les jeunes essaient de recréer un mode de fonctionnement social le plus proche de ce qu'ils ont connu à l'extérieur.*

De fait, dés le début de la séance, nous nous devons de repérer celui qui fait office de leader. Celui-ci est immédiatement isolé du reste du groupe. Nous lui proposons une activité voltige avec un moniteur. Ceci à une double efficacité. D'une part, cela permet de le mettre dans une position de relative insécurité, dans un contexte où il ne maitrise pas tous les paramètres. D'autre part, cela permet aux autres moniteurs de travailler plus sereinement avec le reste du groupe. Très vite, les jeunes créent une relation forte avec les chevaux. Ces jeunes sont bien souvent en souffrance. Une souffrance qu'ils camouflent sous une certaine arrogance et une agressivité. Le cheval permet de contrer cela. Il est un thérapeute, un réceptacle des tensions.

L'objectif de la première séance est donc de créer un lien fort. Ainsi, dés la deuxième séance, les jeunes sont immédiatement dans l'activité. Dés qu'ils sont sur le cheval, les jeunes se mettent à parler. Un processus de dialogue peut ainsi s'engager.

On peut dire et observer que les chevaux ont un impact très fort dans la psychologie de ces jeunes. Dans tous les cas, c'est le cheval qui impose ses règles, ses codes. Le cheval est quoi qu'on en dise toujours plus fort, notamment physiquement, que n'importe qui.

Par ailleurs, cette activité à pour vocation de mettre les jeunes en situation d'acteurs. Ils préparent le cheval, ils le selle, ils le brosse. Puis ils pilotent.

Cette notion d'être acteur du projet est fondamentale. Ils ne sont plus dans une posture passive, ou de consommateur, mais véritablement acteurs.

Et enfin, nous insistons sur la notion d'effort. Monter n'est que l'aboutissement. Mais cela nécessite un gros travail en amont, qui est au moins aussi important que la finalité ».

L'équipe de Cheval Insertion :

Cheval Insertion s'appuie sur une équipe diplômée, aux profils complémentaires.

L'équipe compte 4 personnes, dont 3 moniteurs titulaires d'un BE, condition indispensable à l'enseignement équestre. Mais au-delà des diplômes, c'est la question des profils qui est centrale. Les encadrant sont des moniteurs équestre, choisi à la fois pour leur passion, mais aussi et surtout pour leurs compétences, rémunérés via des chèques emplois associatifs.

Christophe Haxaire : *« Si l'action de Cheval Insertion est efficace, c'est parce que les intervenants réunissent toutes les compétences nécessaires, et que notre travail est bien rodé. En milieu carcéral, nous ne pouvons nous permettre d'improviser.*

Au-delà des compétences de monitorat, nous avons donc des compétences vétérinaires, une assistante sociale qui est en même temps équithérapeute, une spécialiste en éthologie. Tous les intervenants ont par ailleurs une parfaite connaissance des chevaux, de leur psychologie, de leurs comportements… Tous les chevaux ne sont pas à même d'intervenir dans tous les milieux. Certains sont adaptés aux milieux fermés, d'autres aux milieux urbains. Certains sauront baisser la tête pour passer les portes des prisons. Certains seront plus faciles que d'autres… Tous ces paramètres, nous devons les maitriser.

Par ailleurs, en terme de compétences, nous devons être absolument irréprochables sur le plan logistique. Nous fonctionnons là-dessus comme une véritable entreprise. Parfois même mieux.

Déjà, pour acheminer les chevaux, nous devons respecter toutes les consignes de transport, les impératifs vétérinaires…

Puis, au moment de l'entrée dans les centres pénitenciers, là aussi tout doit être réglé au millimètre ! Pas question de se rendre compte, au moment de l'activité, que nous avons oublié quoi que ce soit dans le camion. Pour passer tous les sas de sécurité et revenir, cela peut nous prendre plus d'une heure. Mais cette parfaite maîtrise logistique, et la connaissance du cheval, sont les clés qui nous permettent de faire notre travail ».

Le cheval : un médiateur ?
Un psychologue ?

Dans son référentiel technique, Christine Haxaire détaille un certain nombre d'éléments spécifiques à l'activité proposée :

« La découverte du cheval doit être considérée non comme une fin, mais comme un moyen d'accrochage des publics à un autre monde, autrement organisé, et que beaucoup d'entre eux rejettent.

L'objectif n'est donc pas la pratique de l'équitation, mais l'utilisation du cheval comme support éducatif. (...) Les personnes visées sont en position d'échec, et souvent en rupture avec toute forme de structures existantes. Or cette activité qui évolue au sein d'un groupe va aider la personne à renouer des liens avec le tissu social. Elle va lui démontrer que le groupe, qui est souvent vécu comme un lieu de frustration, peut aussi devenir un lieu de gratification. Cette mise en confiance va permettre de développer chez le jeune la volonté, le courage et donc favoriser son insertion, que l'on pourrait définir comme la capacité à gérer sa propre vie en liaison avec le tissu social habituel. (...) Le cheval, par l'image qu'il véhicule, la fascination qu'il exerce, le respect naturel qu'il impose et la relation affective qu'il induit, est un outil de socialisation très efficace. »

Les bienfaits des activités équestres sont multiples. Citons :

- Communiquer : le cheval permet son apprentissage, puisque face à un animal qui n'a pas l'outil du langage des mots, il faut apprendre à instaurer une nouvelle forme de dialogue afin de se comprendre.
- S'épanouir : le cheval et les sports équestres permettent d'éveiller et développer la personnalité, tout en apprenant à coordonner ses mouvements, à mieux utiliser son corps et à maitriser ses réactions.
- Se discipliner : l'équitation n'est pas synonyme de sévérité, mais elle apprend la rigueur, l'exigence et la persévérance, toute une série de vertus utiles et transférables. Le cheval impose le respect. Pas question de le narguer ou de le provoquer. De toute façon, le cheval est le plus fort. Il faut donc trouver un terrain d'entente.
- Être responsable : l'équitation développe le sens des responsabilités. Le cheval est un animal vivant. Découvrir le cheval, c'est apprendre à le monter, certes. Mais c'est surtout apprendre à s'en occuper : le panser, le soigner, l'abreuver... Cette prise en charge étant facilitée par les liens d'affections créés entre l'homme et l'animal.

Le budget :

Le budget annuel est de 63 500 euros, équilibré en dépenses et recettes.

Néanmoins, le budget est très dépendant de subventions publiques et privées, puisque les recettes se découpent ainsi :

Subventions d'exploitation	
Etat :	
CNDS réussite éducative	5 200
CNDS :	10 500
PJJ national	10 000
Département :	
Conseil général Yvelines	18 000
Communes :	3 000
Autres : maison centrale de Poissy	2 500
Autres produits de gestion courante	
Cotisations	250
Autres : fondation	12 000

Quelques facteurs clés de succès :

- Une structure dédiée uniquement au projet d'insertion.
- Le cheval comme support pédagogique.
- Une extrême rigueur dans la préparation des interventions, notamment sur le plan logistique.
- La complémentarité des compétences de l'équipe pédagogique mobilisée.
- Un encadrement semi professionnel des activités.



Émergence

Structure :
Emergence – Le Havre

Projet :
Au top pour un job

Contact :
Mail : Emergence5@yahoo.fr

Personne ressource :
Allaoui Guenni : Directeur

Autres personnes rencontrées :
Madjid Nassah : Directeur adjoint

Le Havre et le quartier de Mont Gaillard
Émergence est une association qui prend place dans le quartier de Mont Gaillard, au Havre (76). Le quartier est situé dans une enfilade de plusieurs quartiers excentrés de l'agglomération.
Le quartier de Mont Gaillard compte plus de 10 000 habitants.
Il est classé dans la plupart des dispositifs possibles et existants : ZUS, ZEP, ANRU, CUCS…
En corolaire, il connaît l'ensemble des problématiques a peu près caractéristiques des quartiers. Le souci principal reste lié à l'emploi, avec un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale.
Madjid Nassah pointe aussi la problématique de la rupture générationnelle entre parents et enfants.

Le quartier de Mont Gaillard est un haut lieu de la diversité.
La population d'Afrique noire y est fortement représentée, avec des habitants d'origine du Mali, du Sénégal, de Mauritanie et de Guinée Bissau.
On y trouve aussi une forte population d'origine algérienne.
Notons que le quartier est de moins en moins un lieu d'accueil de populations nouvelles liées à des vagues d'immigration. Les populations sont généralement installées depuis longtemps dans le quartier. Cela indique aussi que les populations sont très largement françaises, et donc bien souvent, à même de bénéficier de l'ensemble des dispositifs de droit commun.

Le Havre et ses quartiers sont dans une période de transition. On sent la ville en mouvement, ou plus justement en mutation.
Les quartiers sont réhabilités au niveau du bâti au travers de l'ANRU.
La ville met l'accent sur la mobilité, en développant un réseau fort de transports en commun, avec de nombreuses lignes de bus, mais aussi la création pour 2012 d'un réseau de tramway.

Plusieurs quartiers du Havre sont engagés dans cette nouvelle construction identitaire. Les anciens quartiers industriels à proximité du port évoluent, s'ouvrent à de nouveaux commerces, à de nouvelles populations.
Le développement de l'université du Havre témoigne aussi de cette volonté de se tourner vers l'avenir, mais aussi d'accueillir ou de retenir des populations jeunes, participant au renouveau de la ville.
Cette mutation se retrouve également dans le monde associatif.
Madjid Nassah souligne que la ville du Havre bénéficie d'une large et ancienne couverture associative.

« Il y a beaucoup d'associations au Havre, mais nous sommes dans une période de renouveau. L'heure est au bilan et au renouvellement. On est obligé de constater que les associations dites traditionnelles ne sont plus en adéquation avec les attentes et les spécificités des jeunes, et qu'elles ont donc perdu assez largement de leur pouvoir de captation. Les horaires, les modes de fonctionnement, les activités, les projets ou les discours ne sont plus adaptés. Alors même si nous avons vu enfler assez nettement le nombre de projets de soutien scolaire, il faut aujourd'hui avouer que nous sommes en déficit de projets à destination des 16-30 ans. C'est là-dessus qu'Emergence se positionne ».

Le parcours de deux sportifs, travailleurs sociaux, chefs d'entreprise…

Allaoui Guenni et Madjid Nassah ont plusieurs points communs.

Tous deux sont boxeurs ; Allaoui a même été l'entraîneur de Madjid, dans un passé pas si lointain.

Tous deux partagent également la même implication pour le travail social et l'insertion. Travailleurs sociaux certes, mais avec une vision tranchée et tranchante. Madjid et Allaoui prônent une vision alternative du travail social, avec les notions de résultats et de rentabilité au cœur de leur action.

Allaoui Guenni est un éducateur. Dans les années 1990, il travaille au sein d'un centre social Havrais. En parallèle il pratique la boxe. Il porte déjà des projets d'éducation et d'insertion par le sport. Pour l'un de ces projets, il reçoit un prix de l'association Fais nous rêver. Ce prix sera décisif sur plusieurs points.

« Ce prix a été à la fois productif et contre productif. D'un côté, il a mis un coup de projecteur évident sur l'action que nous menions au sein du centre social. L'action s'en est trouvé très valorisée. Mais cette valorisation a été finalement assez peu partagée avec mes collègues, ce qui a progressivement participé à des phénomènes de petite jalousie, et d'une mise à l'écart par le reste de l'équipe. Mais ce prix m'a aussi conforté dans l'idée que j'étais certainement sur la bonne voie professionnelle avec ce type de projet. Il m'a en partie donné la confiance de me lancer pour créer ma propre structure ».

Madjid Nassah à lui aussi un profil sportif et social. Boxeur, il connaît la rigueur des Pôles espoirs, des CREPS, de l'entraînement. Mais il est aussi lucide quant à la difficulté de vivre de la boxe. Beaucoup de candidats pour peu d'élus. Il développe une expérience du travail social avec Allaoui. Tous les deux partagent le constat que les réponses sociales et éducatives à destination des jeunes ne sont plus adaptées, et ils se sentent prêts à relever le défi d'une nouvelle approche du travail social.

Sa culture sportive lui inculque cette notion d'objectifs, de réussite, de résultats. Pour lui, le travail social doit être « rentable ».

Forts de ce constat, Allaoui et Madjid décide de se lancer dans l'aventure et de tenter le défi d'Émergence.

La création d'Emergence

Le déclic de la création de la structure se fera sur un coup de pouce, une ironie du destin. Une émission de télévision présente, dans un reportage, le projet de construction d'une piscine dans les quartiers du Havre, qui a du être abandonné suite à de nombreuses difficultés techniques. Le bâtiment est laissé en friche, à l'abandon.

La construction offre pourtant de nombreux avantages : volumes, implantation au cœur du quartier, et… appartenance à la ville.

Allaoui décide donc de s'adresser directement aux élus de la collectivité, pour obtenir le réaménagement et la mise à disposition de la

salle. Fort de sa crédibilité de travailleur social, et de sa reconnaissance acquise au plan national, la ville décide de tenter le pari.
L'ancienne piscine abandonnée devient le siège de l'association Émergence.

Un lieu de pratique unique
La salle est un espace reconverti, très facilement accessible, car situé au cœur du quartier.

Les espaces sont aménagés de la sorte :
- Salle de boxe, avec ring à la place de l'ancien bassin
- Salle de musculation
- Vestiaire
- Bureaux administratifs
- Salles de cours et de formation

La salle est absolument impeccable, et offre un espace de pratique à la fois valorisé et valorisante. La configuration de la salle est aussi un élément important, puisque tous les espaces administratifs, de direction, ou d'enseignement, sont directement connectés à la salle de sport.

Par ailleurs, les responsables du projet insistent sur le fait qu'Émergence est un lieu où les pratiquants viennent faire leur activité, viennent recevoir leurs cours… en somme, un lieu où l'on vient faire quelque chose de précis.
Émergence n'est pas un endroit où l'on vient traîner pendant des heures, où l'on vient passer du temps sans but. La salle est construite dans cet état d'esprit.
Pas de cafétéria ou de salle de télévision… ce n'est pas un foyer.

Remise en forme, musculation et sport de combat
Émergence propose deux types d'activités : boxe française et musculation.
Deux disciplines physiques exigeantes et individuelles.
La dimension individuelle est importante.
L'objectif est de placer les bénéficiaires dans une démarche de construction de projet de vie, projet par essence individuel.
L'idée de ses disciplines est alors de se retrouver confronter à soi-même.

Au top pour un job : l'insertion en ligne de mire
Le parcours éducatif prôné par Émergence est relativement simple.
Il se déroule en 3 temps :
Remobilisation individuelle / définition d'un projet professionnel / insertion professionnelle.
C'est là le point fort du projet : assurer un suivi global de l'individu, allant jusqu'à l'insertion professionnelle.

A) Remobilisation :
Chaque personne s'adressant à Émergence le fait spontanément. Elle formule l'envie de construire un projet. C'est une démarche volontariste.
Pour favoriser cette démarche, Émergences'appuie sur des exemples positifs ; principalement d'anciens « usagers » du dispositif, qui peuvent témoigner de leurs parcours.
Émergence est alors un accélérateur de cette dynamique d'insertion.

Dans ce travail de remobilisation, le sport a une place centrale : reconquête du corps, apprentissage des règles d'hygiène, des règles de vie communes, respect des consignes… Le sport est ainsi un outil préparatoire à l'employabilité.
Madjid Nassah tient un discours concordant : *« Se lever à l'heure, arriver à l'heure, être propre, respecter les consignes, les règles… Tout ça, ce sont des compétences sociales acquises pendant le sport, mais qui seront utilisées aussi dans le monde de l'entreprise »*.
Les cours sont obligatoires, au rythme de deux séances minimum par semaine.

Le public à qui s'adresse à Émergence est dans une dynamique d'insertion professionnelle, mais ne s'adresse pas, ou plutôt ne s'adresse plus aux acteurs traditionnels et institutionnels tels le Pôle Emploi. Émergence apparaît alors comme une alternative crédible et adaptée aux modes de fonctionnement de ces publics.
Chaque candidat à Émergence fait l'objet d'un entretien individuel préalable, permettant d'évaluer ses motivations, ses niveaux d'admissibilité… Émergence ne s'adresse ainsi qu'aux personnes satisfaisant aux exigences en termes de pré-requis.
Lors de ces entretiens, près de 50 % des auditionnés sont recalés, et orientés vers d'autres structures.

Allaoui précise : « *Le public auquel nous nous adressons a déjà amorcé la trajectoire. Ils essaient, mais ils n'y arrivent pas. Ils n'ont pas les codes, ils n'ont pas les méthodes, ou tout simplement la force. Émergence est un facilitateur, mais aussi et surtout, un accompagnateur dans leurs parcours de vie* ».

Ces entretiens permettent de constituer les groupes. Chaque groupe comprend une quinzaine de personnes, avec une égalité entre garçons et filles.
Chaque groupe bénéficie alors d'un programme de suivi, de cours et d'ateliers, qui va durer pendant deux semaines.
Émergence assure le rôle de coordinateur général, mais a aussi pour mission d'assurer une évaluation permanente. Les cours sont quant à eux dispensés par des professionnels extérieurs.
Le contenu des cours dispensés porte sur l'acquisition de savoir-être et de savoir faire, nécessaire à l'employabilité.
A l'issue de ces deux semaines, les responsables d'Émergence dressent un bilan portant sur le comportement des jeunes, leur attitude générale… et la mise en place d'un projet professionnel précis.

B) Suivi individuel et définition d'un projet professionnel

Après ces deux semaines de travail en groupe, les conseillers en insertion d'Émergence entament la phase de suivi individuel. Cette phase de suivi s'étale sur une moyenne de 6 mois.
Le suivi individuel commence par une première série d'entretiens qui permettent d'enclencher des réflexions sur les deux premières semaines, sur le premier chemin parcouru… Ce temps de bilan permet aussi d'ouvrir sur la définition d'objectifs professionnels, formulés individuellement, et adaptés aux réalités du marché de l'emploi.
L'idée est aussi, au travers de ce suivi, de faire prendre conscience aux jeunes de leurs capacités. Là aussi le sport à un rôle central : au travers de la réussite sportive, les jeunes redécouvrent qu'ils sont capables de réaliser quelque chose. Cette redécouverte, ils la transfèrent au monde de l'entreprise. Ils prennent conscience qu'eux aussi sont capables de s'intégrer durablement au marché de l'emploi.

Le travail de suivi individualisé va permettre de réévaluer en permanence les objectifs et de prévenir tout risque de décrochage.

L'accompagnement individuel se construit ainsi :
- Accompagnement social : Émergence à un rôle d'accompagnateur, ou d'aiguilleur social. A l'écoute des problématiques sociales globales des personnes qu'ils suivent, Émergence les oriente vers un certains nombre d'acteurs sociaux complémentaires (santé, logement…).
- Accompagnement dans la définition des projets professionnels : sensibilisation sur les métiers, informations sur le marché de l'emploi…
- Validation des niveaux de qualification.
- Aide à l'obtention de stages intermédiaires, avant l'embauche finale.
- Soutien au ciblage et à la candidature professionnelle (aide à la rédaction du CV ;

préparation des entretiens d'embauche ; lettre de motivation…).

C) Insertion professionnelle

Tout le travail d'Émergence s'articule autour de la finalité d'insertion professionnelle.
C'est cette finalité qui fait tenir tout l'édifice, et finalement, c'est là que se situe le point central du bilan d'Émergence.
Cette question de l'emploi est placée au centre de la réflexion.
Le travail d'accompagnement d'Émergence s'arrête donc au moment où les personnes suivies décrochent leur emploi.

L'idée, est que le travail effectué par Émergence apparaît presque comme un label garantissant l'employabilité immédiate des jeunes.
Le label, même s'il est informel, est reconnu par l'ensemble des partenaires économiques locaux.

La prestation au cœur du système de fonctionnement

Émergence est un association loi 1901, mais son fonctionnement diffère quelque peu de l'imagerie traditionnelle de l'association.
Émergence se positionne en tant que « professionnels de l'insertion ».
A ce titre, Émergence a choisi de ne fonctionner qu'avec des professionnels.
Les seuls bénévoles de la structure sont les membres du conseil d'administration.
Madjid Nassah : *« Le bénévolat ne peut s'adapter à Émergence. Tout notre système est basé sur la rigueur. Respect des règles, respect des horaires… Les salariés de la structure se doivent d'être des modèles. Donc nous avons une exigence constante avec tous nos salariés. Cette exigence, nous ne pourrions pas l'avoir, et pas de manière aussi constante, avec des bénévoles. Nous sommes sur des sujets importants, qui imposent des réponses professionnelles, portées par des professionnels.* »

Par ailleurs, en terme budgétaire, la structure ne fonctionne pas uniquement sous le mode de la subvention, mais aussi de la prestation de service.
La subvention est donnée à l'origine par la ville, et couvre une large part des frais généraux et des frais de fonctionnement. La subvention municipale est de 188 000 euros et permet le lancement de l'action.

Ensuite, chaque action entreprise est conventionnée et fait l'objet d'un cadre contractualisé, définissant très clairement l'objet, les objectifs précis, les calendriers, les volumes de populations suivies…

Les partenaires d'Émergence sont donc ainsi également ses « clients ». Un vocable que ne renient pas, bien au contraire, les responsables de la structure :
« Il est important de faire rimer les notions de rentabilité et d'efficacité dans le travail social. Émergence, ce sont surtout des coûts sociaux évités, aux pouvoirs publics, aux institutions… C'est-à-dire que chaque euro investi dans Émergence est producteur de richesses. A titre d'exemple nous pouvons dire qu'insérer un jeune sur le marché de l'emploi, cela créé une richesse pour la société. Notre travail est un travail de professionnels. Nous demandons donc d'être soumis à une obligation de résultats. Mais en contrepartie, notre travail à un coût. Il n'est pas gratuit. Cela veut aussi dire que nous ne faisons pas ce pour quoi nous ne sommes pas payés, et que nous ne débordons pas de notre domaine de compétence. »

Par ailleurs, Émergence pratique aussi l'échange de services avec un certain nombre de partenaires, notamment les entreprises. Le principe est relativement simple. Émergence peut parfois entamer des travaux de médiation

sociale, afin de rendre service à un certain nombre d'entreprises locales. Cela peut être d'entamer un dialogue avec un certain groupe de jeunes ayant quelques problèmes avec les vigiles des centres commerciaux, ou un peu expansifs dans les lignes de bus… En contrepartie, Emergence demande à ces entreprises, dans la mesure du possible, de faciliter l'accès à des stages pour des personnes suivies…

Le pouvoir de dire NON

Émergence a su procéder à un diagnostic précis de ses forces et de ses faiblesses, lui permettant de délimiter avec certitude son champ d'intervention.
Là ou de nombreuses associations sont parfois victimes d'une certaine dispersion, due notamment à la course au projet, Émergence prône la spécialisation.
De fait, les responsables de la structure sont à même de dire ce qui relève spécifiquement de leur champ d'intervention, là où ils peuvent et savent agir, et là où ils ne peuvent pas, et laisse la main à d'autres professionnels sociaux.

Ce qui créé une des forces essentielles d'Émergence, c'est cette capacité à savoir dire NON, là où tant d'autres ont tendance à dire oui à tout.
De fait, Émergence s'arqueboute sur son cœur de métier, en refusant de se laisser entraîner dans des secteurs non maîtrisés.
« Nous refusons d'être pris pour des pompiers du social. Ce n'est pas notre métier. Nous travaillons sur la remobilisation individuelle, l'employabilité et l'insertion professionnelle. Pour le reste, ce, n'est pas nous. Par contre, si l'on s'adresse à nous pour ce que nous savons faire, nous prônons une obligation de résultat. C'est aussi simple que cela ! »

La construction de la légitimité

La légitimité et la reconnaissance d'Émergence s'est construite de manière elle aussi un peu spéciale. D'aucun diront qu'elle s'est construite à l'envers ; c'est-à-dire que la reconnaissance s'est construite du national vers le local.
C'est-à-dire qu'Allaoui, au travers de son travail de terrain, avait déjà acquis une petite notoriété à l'échelon local. Mais le prix Fais nous rêver lui a permis de porter un message sur un plan national, notamment auprès du Ministre des sports de l'époque, Monsieur Jean-François Lamour.
Cette reconnaissance ministérielle, a dans un deuxième temps rejailli au niveau local.

Émergence a ainsi fait un pari risqué, mais qui s'avère à ce jour, payant :
« Nous avons choisi de nous adresser dans un premier temps aux élus et aux décisionnaires, et uniquement à eux. Nos interlocuteurs sont donc les maires, les adjoints, l'ensemble des élus et les chefs d'entreprises, et uniquement eux… »

Un réseau de professionnels et de chefs d'entreprises

Émergence s'appuie sur un réseau d'entreprises et d'entrepreneurs fédérés autour de la structure.
Les premières relations avec des entreprises remontent à l'époque où Allaoui travaillait pour le centre social Havrais. En lançant Émergence, une partie de son réseau l'a suivi.
Mais ce sont deux problèmes rencontrés par des entreprises locales (dégradation de matériels), qui auront permis la mise en place des premières actions coordonnées.
Suite à ces premières actions, les responsables d'Émergence tenteront de fédérer un réseau d'entreprises partenaires.
Cela se fera, mais non sans mal. Il faudra plus de 10 réunions d'information, et la multiplication de temps informels d'échanges, pour véritablement sensibiliser et engager les entrepreneurs.

Pour les impliquer durablement, l'idée d'Émergence a été de proposer aux chefs d'entreprises des séances de coaching physiques individualisées.
Le premier entrepreneur à dire oui, fut le président du MEDEF local. Sa décision fit boule de neige, et permis d'attirer durablement d'autres entrepreneurs.

Ces chefs d'entreprises, représentent à la fois des perspectives d'emplois pour les jeunes suivis et un réseau de compétence fort.

Des compétences internalisées
Les chefs d'entreprises ainsi fédérés autour d'émergence représentent donc un réservoir de compétences.
Un grand nombre d'entre eux ont choisi de s'engager dans la structure, en tant que membre du conseil d'administration.
La présence d'entrepreneurs ouvre les portes à d'autres entrepreneurs, assurant ainsi la croissance du réseau.
Par ailleurs, mobilisés comme membres du conseil d'administration, ils apportent leurs compétences sur des missions spécifiques (développement, comptabilité, communication…), et portent la parole d'Émergence au niveau des décideurs politiques.
Ils jouent ainsi un rôle de facilitateurs.

Bilan et évaluation
Bilan du programme « Au top pour un job »
• 612 personnes ont été suivies
• 205 CDI
• 138 CDD
• 65 missions intérim longue durée
• 51 formations qualifiantes
• 32 formations diplômantes
• 30 contrats aidés
• 12 contrats de professionnalisation
• 5 créations d'entreprise
• 74 en coaching

Bilan du programme « Vis ta mine »
Vis Ta Mine est un programme destiné aux bénéficiaires des minima sociaux, qui vient compléter le dispositif Au Top pour un Job, grâce à des ateliers abordant :
• La gestion d'un budget
• Les questions de logement
• La diététique
• Bien manger pour pas cher

6 sessions ont été réalisées pour 78 personnes
• 12 CDD
• 9 contrats aidés
• 5 CDI
• 4 formations diplômantes
• 3 formations qualifiantes
• 3 missions intérim longue durée
• 2 contrats de professionnalisation
• création d'entreprise

Facteurs clés de succès :
- Fonctionnement professionnel.
- Mode de fonctionnement centré sur la prestation de service.
- Compétences et domaines d'intervention très identifiés.
- Resserrage sur des domaines d'intervention très spécifiques.
- Mobilisation du réseau d'entreprise.
- Implication des chefs d'entreprises au sein du conseil d'administration.
- Maîtrise du volet insertion professionnelle – l'emploi, en bout de chaîne offrant une grande solidité à l'édifice Émergence.
- Une intransigeance dans le processus des négociations partenariales.
- La capacité à dire NON, afin de rester centré sur son domaine de compétences.
- Le bilan précis et objectif. Grille d'analyse des projets d'éducation et d'insertion par le sport



Judo Club 34

Structure :
Jita Kyoei Judo 34

Projet :
« De la rue au dojo » - « De la CAF à la FAC »

Contacts :
Site : http://judo34.fr/

Personne ressource :
Jean-Philippe Gentil : ETAPS à Hérault Sport. Encadrant bénévole au sein du club.

Autres personnes rencontrées :
- Jean-Michel Ballarin : Président du club. Professeur EPS Hors Classe option Judo UFR STAPS U1 Montpellier
- Khaled Gallinari : Professeur d'EPS en collège. Coordinateur de l'école ouverte. Spécialiste de judo, ancien international Algérien.
- Véronique Brunet : Hérault Sport.
- Philippe Riff : Hérault Sport.

Le territoire :
Le projet prend place dans le quartier de La Paillade, à Montpellier.
Quartier ZUS, de plus de 20 000 habitants, avec une forte densité associative, de nombreux acteurs sociaux. Le quartier bénéficie de commerces et de services publics de proximité (poste, 4 collèges, CAF…). Il est à noter que plusieurs collèges servent aussi d'établissements scolaires pour des jeunes issus de petites villes de la périphérie de Montpellier. Ces établissements scolaires sont donc des lieux de brassage et de mixité sociale, participant au désenclavement du quartier.
Plusieurs acteurs associatifs sont présents sur le quartier, et notamment des clubs.
Le quartier bénéficie de plusieurs équipements tels qu'une piscine, des stades… En revanche, on compte peu d'équipements de sports intérieurs (gymnases…).

Du fait d'une volonté politique forte de la part des pouvoirs publics, le quartier n'est pas enclavé, mais bénéficie de nombreux transports en commun, notamment le tramway, permettant de relier le centre ville de Montpellier en quelques minutes, et pour un prix relativement modique.
Dans cette logique de mobilité, plusieurs équipements sont proposés et accessibles sur Montpellier, à l'instar de la nouvelle piscine, facilement accessible en tram.

La population :
Caractéristique des quartiers en difficultés : population jeune, taux de chômage important, tout comme le nombre de familles monoparentales.
Assez peu de mixité ethnique et (culturelle ?) sur le quartier. La population est majoritairement d'origine maghrébine, et principalement marocaine, d'une zone du Sud-Est marocain (Er Rachidia ; Tinerir…).
A cela, s'ajoutent quelques foyers de population d'origine algérienne, et d'anciens Harkis.
Cette population cohabite sans heurts particuliers avec les populations « de voyageurs » sédentarisés, qui vivent dans le quartier.
Au sein même du quartier, la population est assez sectorisée.
On note très peu de population d'origine africaine, asiatique ou autre.

Cette concentration de population d'origine maghrébine fait que l'Islam est une composante importante du quartier. Les associations musulmanes sont des acteurs importants et incontournables du quartier, tout comme le sont certaines écoles coraniques.

Le quartier de La Paillade est très grand, très étendu. Sa géographie est bien évidemment assez subtile. Le quartier est subdivisé en sous quartiers, offrant ainsi une lecture sociologique complexe. Certains territoires sont plus faciles que d'autres.
Quoi qu'il en soit, les éducateurs travaillant sur le quartier doivent en avoir la lecture la plus fine qui soit, en connaître les spécificités, les logiques internes, les leviers comme les facteurs de blocage.
Les éducateurs et autres intervenants doivent être intégrés et identifiés pour pouvoir travailler dans le quartier.

Les conditions d'émergence du projet :
L'origine du projet est à replacer dans le cadre d'une politique départementale d'animation urbaine dans les quartiers.
« Hérault Sport » ; outil d'animation sportive à l'échelon du territoire héraultais, cette association loi 1901 fonctionne sur le principe de l'action concertée et de la co-gestion. Membre de la Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports, forte de plus d'un millier de structures territoriales affiliées au plan national, Hérault Sport s'inscrit pleinement dans la logique de cogestion propre au schéma général du sport français, à la fois élément essentiel de démocratie participative et d'intervention de proximité au quotidien. De fait, Hérault Sport développe une action volontariste dans les quartiers prioritaires, afin de favoriser la pratique sportive, notamment dans sa portée éducative, et d'opérer un transfert vers les clubs, dans le cadre d'une politique licenciée.

Depuis 1992, les élus du Conseil général témoignent d'une volonté d'action socio-sportive dans les quartiers. A partir de 1997, le Vice président du Conseil général renforce cette volonté politique en définissant des objectifs communs que sont la lutte contre les discriminations et contre l'exclusion. Ceci se concrétisant par une politique d'animation urbaine visant à multiplier les passerelles entre les animations sociales et les clubs sportifs : « de la rue au club ». (Hérault Sport)

La mise en place du projet :
Dans ce cadre d'animation urbaine, Hérault Sport a proposé un certain nombre d'actions de proximité.
Ce sont Olivier et Jean-Philippe, deux salariés d'Hérault Sport qui ont proposé ces actions. Pendant plus de deux ans, ils ont proposé des animations aux pieds des immeubles.

L'objectif était double :
- proposer une animation sociale,
- construire une relation de confiance et de proximité avec la population.

Pendant deux ans, les éducateurs ont donc proposé des activités multisports, libres, gratuites et ouvertes à tous, tous les mercredis, ainsi que pendant les vacances scolaires.
En filigrane, l'objectif du Conseil général était de laisser le temps à la relation pour se construire entre les éducateurs et la population, et plus spécifiquement avec les parents.

Conscient de la nécessité de construire une relation solide pour proposer un projet durable, Hérault Sport ne s'est pas inscrit dans une culture de l'immédiateté.
De là, émergent plusieurs facteurs clés de succès du projet.

De l'animation sportive vers le projet de club :
Progressivement, ce temps d'animation sportive est devenu un rendez-vous important pour les jeunes du quartier, qui ont fréquenté de manière de plus en plus assidue certaines activités, dont l'activité judo.
« Pendant cinq années, dans le cadre d'un partenariat regroupant le Centre social, CAF et Hérault Sport, une activité judo a été proposée aux enfants du territoire.
L'adhésion des jeunes, l'intérêt porté par les familles à cette action, ont été déterminants pour Hérault Sport dans sa démarche de nécessaire création d'un support associatif spécifique. La naissance de Jita Kyoei Judo 34 en 2007 est le fruit de cette réflexion et l'outil de sa pérennisation ». (Jita Kyoei Judo 34).
Sur la période 2002 – 2007, ce sont plus de 100 jeunes qui ont été initié à la pratique du judo.

Forte de ce constat, la nécessité de créer une structure associative permettant une pratique pérenne dans un cadre licencié s'est imposée.
Les responsables du projet se sont donc lancés dans la création d'un club, avec le soutien d'Hérault Sport. Cette mutation de pratique – de l'animation sportive, vers une pratique licenciée – correspondait bien aux objectifs initiaux.

Un club, fruit de la passion, de l'expertise et du réseau :
Olivier et Jean-Philippe, les deux éducateurs se tournent vers Jean-Michel Ballarin leur ancien professeur de judo, mais aussi professeur à l'université.
A cette époque, Jean-Michel Ballarin est co-fondateur et directeur technique du club de Montpellier Judo, qui compte plus de 1 000 licenciés.
Lui aussi souhaite développer une action pour les jeunes des quartiers sensibles.
C'est ainsi que nait le club Jita Kyoei Judo 34. Jean-Michel Ballarin devient président du club.

La structuration en club nécessite le réajustement du cadre de pratique, et de relations avec les pratiquants /partenaires :
La structuration en club, modifie le cadre de la pratique.
On passe d'une pratique libre et gratuite, à une pratique plus cadrée, réglementée et payante.
Cela nécessite de faire évoluer le dialogue, notamment avec les parents.
La prise de licence (remédiation avec un cadre structuré, fédéral et institutionnel) a été un véritable choc culturel avec certains pratiquants, comme avec leurs parents.
Là aussi, il a fallu discuter, re-discuter, convaincre, persuader… pour accompagner ce choc culturel et passer à cette deuxième étape.
La prise de licence traduit aussi pour certains parents une notion d'engagement avec laquelle ils ont parfois quelques difficultés. Ce cadre leur apparaît quelque peu contraignant, voir même risqué.
Les éducateurs ont dû comprendre, analyser ces freins, et les contourner en privilégiant le dialogue, la pédagogie et en s'appuyant sur la relation de confiance qu'ils avaient su construire dans la durée. Quelques arguments (assurance, fréquence des entraînements, ouverture sur la compétition, etc.) ont pu s'avérer décisifs dans la conviction.

Partenaires :
Par ailleurs, la structuration en club a quelque peu modifié les relations avec les autres partenaires sociaux et éducatifs du territoire. Il a été nécessaire de construire une nouvelle reconnaissance, et une légitimité. De même, cette structuration a permis au club de découvrir le principe de la « concurrence éducative ». Cette perception, il a fallu la contourner et composer avec les différences culturelles.
Avec les partenaires sociaux, il est plus facile d'évoquer la notion de choc culturel dans les

pratiques professionnelles. (Horaires décalées, proximité avec le terrain....)
Au-delà de la relation avec la CAF, qui prête une salle servant aux entraînements des plus jeunes, il n'y a pas de réels partenariats avec les acteurs sociaux locaux.

En revanche, le partenariat avec les acteurs éducatifs (collèges) est lui bien opérationnel (CF. Écoles ouvertes). Au-delà d'une question de relations interpersonnelles, le portage initial par Hérault Sport et les liens partenariaux avec l'université ont sans doute été déterminants dans la mise en place de ce partenariat.

Concurrence éducative ? :
Paradoxalement, la concurrence se fait plus avec un acteur inattendu : les écoles coraniques. On y apprend l'arabe en récitant le Coran.
« Nous devons proposer une offre concurrente et compétitive avec les écoles coraniques. Le problème se pose notamment sur la fidélisation des jeunes filles et des adolescentes ». (Éducateur de terrain)
Concrètement, le club de judo et les écoles coraniques du quartier se sont installés dans une logique de coexistence pacifique, dans un pacte de non agression.

Fonctionnement du club :
Le club compte 115 licenciés.
50 % de licenciés garçons, et 50 % de licenciées filles.
Les jeunes issus du quartier de La Paillade ont en moyenne entre 11 et 15 ans (Collégiens).
70 de ces licenciés sont des jeunes issus des dispositifs d'animation sociale proposés par Hérault Sport, ou encore du dispositif « École Ouverte ».
Les cours proposés ont lieu 3 à 4 fois par semaine.

Descriptif de l'école ouverte :
Le club fonctionne en partenariat avec le dispositif de L'école ouverte.
Le principe de l'école ouverte est un cadre juridique initialement lancé par l'Education Nationale en 1991, facilitant la mise en place de conventions entre les établissements scolaires et les acteurs éducatifs, et permettant aux enseignants de proposer des activités et des projets, notamment aux jeunes partant peu ou pas en vacances.
Plusieurs textes fondateurs définissent le cadre de l'école ouverte :
Charte École ouverte
NOR : MENE0203096C
RLR : 554-7
CIRCULAIRE N°2003-008
DU 23-1-2003
http://www.education.gouv.fr/botexte/bo030130/MENE0203096C.htm

Dans le cadre de ce dispositif de l'école ouverte, un projet d'initiation au judo est proposé par Khaled Gallinari, professeur d'EPS en collège.
Lui-même judoka, il est ami avec Jean-Philippe Gentil, et a eu Jean-Michel Ballarin comme professeur de judo, mais aussi à l'université.
Khaled Gallinari a été professeur d'EPS dans des collèges d'Ile-de-France, notamment à Sarcelles pendant plusieurs années. Il connaît donc parfaitement les problématiques liées aux quartiers sensibles. De fait, lorsqu'il se réinstalle à Montpellier, c'est tout naturellement qu'il développe ce dispositif et qu'il définit une convention avec le club de judo. L'objectif étant de capter les jeunes pratiquants au travers des dispositifs de l'école ouverte, de les fidéliser, et d'établir des passerelles avec le club, afin de favoriser la pratique dans le cadre licencié.

Le partenariat avec l'université :
Au travers du président du club, lui-même professeur à l'université, un partenariat opérationnel a pu être mis en place avec l'université de Montpellier, autour de deux axes forts qui conditionnent la réussite de l'action.

- Mise à disposition de la salle :
La salle pour pratiquer le judo est mise à disposition du club qui peut y organiser ses entraînements.

- Liens avec les étudiants :
Les étudiants sont impliqués dans les cours de judo.
Les cours de judo, et les cours de musculation sont mixtes : ils mêlent jeunes des quartiers et étudiants à l'université.
La convention passée avec l'université précise le cadre d'un tutorat effectué par les étudiants.
Concrètement, un étudiant devient pour une durée d'un an, le tuteur d'un jeune.
Par ailleurs, les missions d'encadrement effectuées par les étudiants leurs sont indispensables pour valider leurs années universitaires.

La spécificité du lieu de pratique - dojo + salle de musculation - :
- Valorisation :
La salle de pratique du judo est une salle intégrée à un complexe sportif universitaire multisports. Le complexe comprend une piste d'athlétisme en indoor, des salles de gymnastique, de musculation, des terrains de sports collectifs, ainsi que quelques salles de cours...
Au cœur de ces infrastructures, se trouve la salle de judo. Si celle-ci n'est pas neuve, elle est incontestablement en très bon état. Les tatamis sont de très bonne qualité, la salle est immense, spacieuse, avec des vestiaires... tout est très propre, sans tag, on y pratique le tri sélectif.
On sent immédiatement que la salle impose le respect, et qu'elle est respectée par l'ensemble des pratiquants.
Le lieu de pratique est hautement valorisant.

- Extériorisation :
La salle est située en dehors du quartier, tout en restant facilement accessible par les transports en commun (Tramway), depuis le quartier de La Paillade.
Ceci impose aux jeunes de sortir de leur quartier pour venir pratiquer.
Dans ce cadre, un partenariat est aussi opérationnel avec Hérault Sport, qui prend en charge les frais de transport des jeunes.
Cette prise en charge à une double utilité :
- Rendre possible la mobilité (contourner les frais de déplacement difficilement supportables sur le plan financier par les familles).
- Éviter que les jeunes ne se retrouvent en situations de fraude dans les transports (incompatible avec le projet éducatif global).

La mixité sous toutes ses formes :
- Avec les étudiants :
Les cours mêlent un public large, composé d'étudiants et de jeunes issus des quartiers de La Paillade. Cette mixité sociale provoque des interactions, et agit de manière positive sur les deux groupes. Au-delà du temps de pratique du judo, les temps de préparation physique (musculation) sont propices aux discussions.
Les jeunes des quartiers et les étudiants s'ouvrent ainsi a des mondes qu'ils ne connaissaient pas.

- Des cours mixtes garçons et filles :
Au sein même des cours de judo et de musculation, on évolue dans un cadre de mixité sexuée. Des garçons et des filles combattent parfois ensemble. Cela participe à casser les clivages traditionnels entre garçons et filles.

- Une population diversifiée :
Les entraînements ont lieu dans une grande salle multisports, offrant une large palette de pratiques disponibles et favorisant un très grand brassage de population. Hommes, femmes, jeunes, vieux, habitants du centre ville, des quartiers, de la périphérie rurale…. Tous se croisent dans la salle, occasionnant des rencontres intéressantes.

Le judo : un support pédagogique spécifique ?
Au-delà des pré-requis de mixité, liés au cadre de pratique, certains éléments spécifiques au judo tendent à le différencier d'autres disciplines :
- Le caractère culturel nouveau incarné par le judo : pratique asiatique intrigante et séduisante. Alternative au foot de quartier, si l'on veut caricaturer. Cette dimension nouvelle et inconnue semble être un vecteur d'accroche puissant. Il est peut-être important de nuancer : cette dimension qu'est l'« attrait pour une pratique méconnue » ne semble donner sa pleine mesure que dans le cadre d'une relation de confiance avec les éducateurs.
- La dimension « progression technique permanente » inhérente au judo : sans apprentissage, pas de technique. Sans technique, pas de succès. La progression technique et la nécessaire maîtrise de la technique remet l'apprentissage, l'écoute et le respect des consignes au cœur de tout.
- La dimension progressive de l'apprentissage, concomitante à la notion de construction de projet (donc de projet de vie).
- Le rapport au corps, au toucher, mais aussi à la notion d'équilibre et de déséquilibre permet d'enclencher une discussion avec les individus. Un travail important sur la gestion de l'espace intime peut ainsi être développé.
- Le projet d'ensemble de l'individu se fondant sur une accumulation de petites victoires et de petits apprentissages.

Éléments de pédagogie (gestion du groupe / gestion des individus) :
La gestion des relations interpersonnelles :
- La prise de contact par les pratiquants se fait généralement en groupe. Les jeunes arrivent en bande.
- Les éducateurs ont besoin d'identifier et de s'appuyer sur des « leaders » positifs (ceux qui connaissent de bons résultats scolaires, ceux dont les familles sont présentes…). Ces « leaders » devenant par la suite leurs relais auprès du groupe.
- Pour cela, l'ensemble des éducateurs bénéficient d'une formation (acquise à l'université), sur le fonctionnement et la pédagogie du groupe social. Cette formation étant largement complétée par la connaissance du terrain.

La gestion des individus :
- Les premiers éléments cités (lieu de pratique valorisant ; qualité de l'encadrement ; mixité sociale, notamment avec les étudiants de l'université, etc.) participent à la valorisation de l'individu et à la revalorisation de l'image de soi.
- Sur cette base, les éducateurs peuvent enclencher une dynamique positive. Des bases nouvelles pour construire quelque chose. Il s'agit d'enrayer la spirale des échecs pour s'appuyer sur une dynamique positive.
- L'apprentissage rapide des premières techniques permet d'entretenir cette dynamique positive. Le jeune licencié ne doit pas être placé dans une situation d'échec, ou bien confronté à un niveau d'exigence trop élevé.

En parallèle, les éducateurs du club développent une pédagogie fondée sur :
- La responsabilisation.
- La prime à la régularité.
- La rencontre et la vie hors quartier (mobilité géographique ; mixité sociale permanente, etc.).
- L'exigence technique permanente : le

judo qui est enseigné n'est pas un judo au rabais. C'est un judo exigeant, avec son code disciplinaire, son exigence technique en terme d'apprentissage, sa volonté de progression. Cette exigence permanente concoure à la valorisation individuelle.
- L'apprentissage de la gestion de l'échec : Les éducateurs du club savent accompagner les jeunes dans la gestion de l'échec. L'échec sportif est ici conçu comme une part entière de l'apprentissage, une étape dans la pédagogie. L'objectif est de savoir persévérer et rebondir après un échec. Le principe pédagogique consiste à ne jamais laisser le jeune en situation d'échec, seul dans la gestion de celui-ci.

Quelques facteurs clés de succès :
- Une volonté politique forte, traduite par des moyens humains et financiers.
- Une animation sportive durablement ancrée, proposée par des animateurs identifiés, ayant une action continue sur du long terme.
- Une action inscrite dans le temps, qui ne cède pas à l'immédiateté.
- Un projet construit, qui ne place pas le temps d'animation comme une finalité, mais comme un temps spécifique au cœur d'un projet plus durable.
- Le partenariat avec l'université.
- Le partenariat avec les collèges, via l'école ouverte.
- La relation de confiance installée entre les éducateurs et les pratiquants (et les familles).
- La relation interpersonnelle (éducateur / président-universitaire / professeur de collège).
- Le principe de valorisation constante (par les lieux de pratique, par l'exigence technique…).

DONORATICO

Toulouse aviron sport et loisirs

Structure :
Toulouse Aviron Sport et Loisirs

Projet :
Les Avirons d'Or

Contacts :
http://www.tasl.fr

Personne ressource :
Laurent Portes – Directeur du TASL

Autres personnes rencontrées :
Jean Papaix – Fondateur du TASL

La genèse du projet : Rendre un peu de ce que l'aviron et la compétition m'ont donné.
Jean Papaix a toujours pratiqué l'aviron. Dans les années 1970, il devient même deux fois champion de France en compagnie de son frère.
« Avec mon frère, adolescents, nous avons faits les 400 coups. Et l'aviron a toujours été là pour nous rattraper, nous cadrer… La compétition, au travers de son exigence, de sa rigueur, a été un levier éducatif formidable qui nous a permis de nous élever, de nous rendre meilleurs. En ce sens, on peut dire que ce sport à changé notre vie. A la fin de ma carrière, j'ai donc voulu rendre un peu de ce que la compétition m'avait donné. Etant moi-même fils d'ouvrier, c'est donc naturellement que j'ai voulu agir en faveur de ceux qui en avaient besoin ».

A l'issue de sa carrière d'athlète, Jean Papaix décide donc de se tourner vers l'entraînement. Son emploi de nuit dans un quotidien lui laisse des disponibilités pour entraîner le jour.

Le conseiller technique fédéral de l'époque décide de mobiliser Jean Papaix sur l'encadrement technique de l'Émulation de Toulouse, alors seul section nautique de la ville.

Dés ces premières années en tant qu'entraîneur, Jean Papaix fera le constat qu'entraîner et éduquer n'est pas obligatoirement la même chose, et que l'athlète, si performant soit-il, doit se doubler de capacités de pédagogue s'il veut vraiment faire passer son message.

L'explosion d'une pratique de loisir
Les premières années de Jean Papaix en tant qu'entraîneur au sein de l'Emulation Nautique s'inscrivent dans une double période.
La pratique s'ouvre, séduit de nouveaux publics, et en même temps s'adapte aux nouvelles envies des pratiquants. C'est une émergence du sport loisir, qui se teinte des notions de bien être, de plaisir, de jeu…
La disponibilité de Jean Papaix, son investissement, cette nouvelle offre de pratiques… font que très vite le nombre de licenciés explose. A tel point qu'il fait rapidement ombrage aux autres sections du club, jusqu'à provoquer un clash interne.
En 1979 la section aviron du club est dissoute. Jean Papaix se retrouve ainsi avec un capital de pratiquants n'ayant plus ni club ni lieu de pratique.
Le maire de Toulouse décide alors de donner son accord à la création d'un club. Un appui de la direction régionale de la jeunesse et des sports de l'époque permet de récupérer les bateaux, et fin 1979 l'Aviron Toulousain est créé, sur les bords de la Garonne.

Les anciens adhérents reprennent leurs activités, mais très vite, le club s'interroge sur son projet de développement : *« Nous n'étions pas très clairs sur nos objectifs. Certains membres du club souhaitaient que nous nous développions vers une pratique plus compétitive. D'autres au contraire, souhaitaient plus ardemment développer l'axe loisir… Le projet de club n'était alors pas formalisé. Mais nous devions faire un choix, car cela influait grandement, et notamment sur les choix en terme d'investissements matériels. Les bateaux destinés à faire de la compétition ne sont pas du tout les mêmes que ceux pour faire de l'initiation ou du loisir ».*

Une nouvelle scission ?

Les années font croître les divisions internes, entre loisir et compétition.
Jean Papaix met à profit ces années passées à l'Aviron Toulousain pour passer des BE1 et BE2, ce qui lui ouvre l'esprit sur la méthodologie de projet.
Les membres de la section loisir du club sollicitent Jean Papaix pour la création d'un club plus en phase avec leur attentes.
C'est ainsi que naît le Toulouse Aviron Sport et Loisirs (TASL).

Nouveau club, nouveau projet :

Dans un premier temps le club est balloté sur plusieurs territoires.
Un lobbying est fait auprès des institutions, et en 1984, l'accord est donné pour la création d'un club situé à proximité des quartiers Nord de Toulouse, pouvant pratiquer sur le canal.

« Au niveau des institutions, cela a été une petite révolution puisque l'aviron, pratique sportive quelque peu élitiste, sortait de son environnement traditionnel. Le lien qui s'était créé avec des pratiquants dans les années précédentes était lui en revanche indéfectible. Au sein du TUC, nous avions eu une croissance de 300 licenciés en 18 mois, et une partie d'entre eux nous ont suivi au TASL. Pas tous bien entendu, notamment du fait du cadre et de l'éloignement géographique. Mais certains sont restés, et c'est avec eux que nous avons pu reconstruire…

Nous avions donc au sein du club, des universitaires, des gens du centre ville… et tout un réservoir de populations pas obligatoirement familiarisées avec la pratique de l'aviron.
Immédiatement, mon projet a été d'inscrire mon club dans une démarche éducative. Nous étions maintenant situés dans les quartiers Nord, dans un environnement social nettement moins privilégié que sur les bords de la Garonne. Mais ceci m'allait très bien. Je pouvais m'adresser à un nouveau public, et peut-être leur apporter ce petit plus qui allait améliorer leur vie. J'avais ainsi l'occasion de rendre un peu de ce que l'aviron m'avait donné… »

Un premier emploi aidé :

En 1984, le TASL bénéficie d'un premier contrat aidé ; par l'embauche d'un salarié sous le statut de TUC (Travaux d'Utilité Collective).
Celui-ci avait une double mission à la fois de consolidation administrative et d'encadrement des pratiques.
Cette première embauche marquera un tournant décisif dans la vie de la structure.

Tous les chemins mènent aux Roms ?

En 1986, sous l'impulsion de la directrice de la Jeunesse et des Sports de l'époque, les responsables du club décident de renforcer leur implantation locale. C'est ainsi qu'ils prennent contact avec tous les établissements scolaires des environs, afin de leur proposer des séances d'initiation.

Un seul répondra favorablement : le directeur d'une école pour enfants migrants du quartier du Ginestou, située à proximité du club.

« Nous avons proposé aux différentes écoles de venir s'initier à l'aviron au sein du club, pendant le club scolaire. Nous n'avons pas eu de réponses positives dans un premier temps, en dehors du directeur d'une école pour enfants migrants située non loin de nous. Lui au contraire a vu la proposition d'un très bon œil. Cela lui permettait d'ouvrir de nouveaux horizons et de proposer une autre offre éducative à des enfants parfois difficiles à cadrer. L'idée était de proposer une activité innovante et valorisante à des enfants rejetés par tous. Et puis, c'est une population réputée pour ne pas tellement aimer l'eau ; ce ne sont pas de grands nageurs, et encore moins de grands marins. Sur le plan éducatif, cette perte de repère était extrêmement intéressante, car cela permettait aux équipes éducatives de partir sur de nouvelles dynamiques. Cela a fait que, très rapidement, le directeur de l'école nous amenait des enfants tous les après-midi.

Donc dés cette époque, la vie du club s'est organisée en deux temps distincts.
Le matin et l'après midi, nous recevions les enfants migrants venant de l'école.
En soirée et pendant les week-ends, nous accueillions les pratiquants traditionnels ».

L'encadrement des pratiquants était alors assuré par la personne en contrat aidé, par les frères Papaix et par deux bénévoles alors à la retraite.
Mais rapidement, le projet suscite l'intérêt en interne, et certains licenciés se proposent pour venir encadrer les enfants. L'action progresse.

Une grande fête comme élément déclencheur :
Fin 1987, le club décide d'organiser une grande fête de fin d'année, avec l'ensemble des enfants de l'école et de leurs parents. C'est tout le camp du Ginestou qui est présent.
Une assistante sociale suivant le groupe se joint aux festivités, et là c'est le déclic.

Lorsqu'elle voit l'émulation collective, les parents qui applaudissent, les bénévoles, les garçons, les filles… elle décide d'accompagner les responsables du club.

L'essaimage du projet :
Au fur et à mesure des années, les enfants du Ginestous intègrent les collèges.
Les professeurs sont mutés et découvrent de nouvelles affectations.
Mais tous témoignent de leur volonté de continuer leur activité aviron.
C'est ainsi qu'est mis en place un partenariat avec un lycée technique en 1990.
En échange de leçons d'aviron, les élèves du lycée technique réalisent des travaux au sein du TASL.
Ces travaux réalisés comptent comme examens de fin d'année. Les productions réalisées sont donc quasiment irréprochables.
A l'issue de ces travaux, la base nautique est officiellement inaugurée.

1991, première signature de convention avec le développement social urbain de (DSU) :
« Je me rappelle très bien le rendez-vous au DSU. Le responsable DSU nous a demandé ce dont nous avions besoin pour étendre notre action.
Notre réponse était simple, nous avions besoin de cadres.
C'est ainsi que s'est négociée l'implication d'objecteurs de consciences qui avaient refusé le service militaire, et « d'appelés ville ».
L'action est donc étendue à l'ensemble des écoles primaires et des collèges des quartiers Nord de Toulouse.

1996, fin du service militaire, un tournant décisif :
En 1996, la fin du service militaire sonne la fin des objecteurs de conscience. Or à cette époque, c'est près de 2000 enfants qui fréquentent la base, au travers du partenariat avec les écoles.

Même si le club peut compter sur une augmentation du nombre de bénévoles, ceci n'est plus suffisant.
Pour faire face à la demande et s'accorder aux impératifs de sécurité, le DSU et le TASL signe une convention permettant l'embauche d'un éducateur sportif diplômé.
Cet emploi permettra la structuration du travail réalisé par le TASL, qui obtient en 1997 une reconnaissance nationale, en étant le premier projet lauréat primé par l'association Fais nous rêver.

La politique de l'emploi au TASL :
Le développement du TASL a toujours été étroitement lié à la question de l'emploi.
Une problématique complexe comme celle de l'éducation nécessite un personnel disponible, qualifié et adapté aux besoins.
En 1995, le TASL commence à brasser un public de plus en plus nombreux, et en 1996, est confronté aux premiers problèmes de gestion.
« Il a fallu gérer à la fois des professionnels et des bénévoles au sein de le structure, en sachant ce que nous pouvions demander aux uns et aux autres.
Les particularités du monde associatifs font que des bénévoles sont parfois en position de donner des ordres à des professionnels salariés. Il fut donc important de rationaliser les modes de fonctionnement, d'établir des règles, et surtout d'apprendre de nos erreurs », précise Laurent Portes, actuel directeur du club.

Laurent Portes intègre le club en tant que licencié à 8 ans. Athlète, il est titulaire d'un BE1 et d'un BE2, avant de se professionnaliser au sein du club en 1995 en tant qu'éducateur sportif.

En 1996, le club recrute plusieurs emploi jeunes, mais se heurte aux problèmes de profil et de compétence.

Laurent Portes : *« Dans un premier temps, nous avons recruté des emplois jeunes issus des quartiers, qui avaient un profil « grand frère »… Cela a été assez catastrophique, car nous n'avions pas le profil de compétence requis. Nous savons maintenant que nous ne pouvons pas nous permettre d'occulter la dimension technique dans les profils recrutés, mais que celle-ci n'est pas suffisante.*
Puis nous avons vite été confrontés à la question de la pérennisation des postes. Pour les pérenniser, nous avons dû faire appel à des cofinancements privés. Mais c'est avant tout le projet qui a permis aux partenariats de s'inscrire dans la durée. Cette notion de projet est hautement fédératrice ».

Aujourd'hui, le TASL compte 9 salariés :
- Un directeur.
- Une secrétaire / en charge de l'accueil.
- Un chef de projet éducatif.
- Une éducatrice.
- Un responsable du matériel.
- Quatre éducateurs sportifs.

2005, le virage de la structuration :
2005 marque un nouveau tournant au niveau de la structuration salariale du club.
Le TASL se voit proposer deux postes à contrats aidés dans le cadre du dispositif « Soyez Sport ». Conscient des difficultés futures de gestion et de pérennisation des postes, un seul est accepté ; embauché en tant qu'agent de développement de la structure.
C'est ainsi que se formalise le projet éducatif du club, dont l'opération des Avirons d'Or.

Les Avirons d'Or – Opération hors temps scolaire :

A) Descriptif

« L'opération « Aviron d'or » a pour objectif de faire cohabiter des jeunes issus de milieux différents en leur faisant pratiquer une discipline de pleine nature qui demande le respect des règles, du matériel, des autres utilisateurs et de l'environnement. L'opération consiste à mener ces jeunes vers l'acquisition de l'aviron d'or, et de les sensibiliser aux valeurs transmises par cette discipline. A terme, le double objectif est :

- Sur le plan sportif : chaque jeune doit s'inscrire dans un projet sportif qui tend vers l'obtention de l'aviron d'or. Puis en fonction de la progression de chacun, accéder aux championnats de zones (éliminatoires du championnat de France pour minimes et cadets), puis pour les meilleurs aux championnats de France.
- Sur le plan individuel : Participer au bien-être, à l'épanouissement du jeune. L'intégration à un mouvement associatif, véritable sphère de socialisation »

(Sources : TASL)

Durant le temps scolaire, l'opération à lieu tous les mercredis et samedis après midi. A partir de la catégorie « minimes », une séance supplémentaire est proposée les vendredis soirs.

Avant chaque entraînement, le club effectue un ramassage des enfants devant les établissements scolaires. Ceci assure une assiduité aux entraînements, mais permet aussi de contrer les problèmes de mobilités qui peuvent bien souvent être des freins à la pratique.

- Dans le cadre de l'opération, chaque jeune qui entre au club est « Aviron de Bronze ». Son objectif sera de suivre une ligne de progression régulière, lui permettant d'arriver au niveau « Aviron d'Or ».

B) le carnet de bord, outil de suivi et dévaluation indispensable :

Dans le cadre de l'opération des Avirons d'Or, un outil tient une place centrale dans le suivi et l'évaluation des jeunes ; le « carnet de bord ».

Le « carnet de bord » est un outil, qui va suivre le jeune durant tout son parcours au TASL.

Au moment de chaque inscription, un éducateur du club rencontre les parents du jeune. La rencontre à lieu au club, ou bien si nécessaire, directement au domicile de ces derniers.

Un éducateur garçon rencontre les parents des jeunes garçons, tandis qu'une éducatrice fille rencontre les parents des jeunes filles.

Chaque éducateur aura donc par la suite, une mission de suivi individuel des jeunes.

Cette inscription dans la durée est nécessaire, notamment parce qu'elle permet de créer un lien fort et durable, en s'installant dans une relation de confiance et de compréhension.

Les parents devront ainsi rencontrer les éducateurs du TASL trois fois par an. C'est un élément du contrat.

Le « carnet de bord » s'adresse à la fois aux familles et aux enfants, mais n'est pas consultable en dehors de ce réseau fermé, et ne sort jamais du club.

Le carnet de bord permet de consigner sur un support unique les éléments de comportement du jeune, ses motivations, sa maitrise technique… et permet aussi de mesurer de manière objective, sur un outil unique, ses éléments de progression.

L'outil est structuré en deux parties. La première partie est celle de l'auto-évaluation, remplie directement par le jeune.

La deuxième est celle de l'évaluation remplie par l'éducateur.

Les deux parties ont des items concordants, qui permettent des comparaisons, ouvrant sur des discussions.

C) Relation de confiance et orientation partenariale :

Le carnet de bord permet donc de créer et d'entretenir le lien avec les familles.
Au travers de cette relation de confiance, les éducateurs du TASL deviennent dans une certaine mesure, des « confidents » des familles. Progressivement, les familles deviennent de moins en moins réticentes à confier leurs difficultés, notamment sociales. Et c'est ainsi que les éducateurs ont sont amenés à réorienter les familles vers les partenaires sociaux pouvant leur apporter les réponses adéquates.
En effet, du fait de son positionnement original – un acteur social sans en être un – le TASL peut jouer ce rôle d'accompagnateur. Le club s'installe ainsi de manière informelle comme un outil à disposition des familles, leur permettant la mise en relation et la création de relations d'échanges avec d'autres acteurs socio-éducatifs.

D) Une progression technique témoignant du développement cognitif

Le passage des « Avirons de Bronze » jusqu'aux « Aviron d'Or », témoigne d'une progression, particulièrement sur le plan technique.
Concrètement, le jeune devient un meilleur rameur.

Néanmoins, l'élément original de cette progression, est que celle-ci est le témoin d'une construction intérieure.

Laurent Portes : « *En aviron, ce n'est pas la force qui compte. Bien sûr, la condition physique est importante, mais elle est loin de suffire. Ce n'est pas parce qu'on met de grands coups de rames qu'on est le meilleur. Au contraire, c'est une discipline éminemment technique.*
La dimension technique saute d'ailleurs aux yeux, puisque ce ne sont pas les mêmes bateaux qui sont utilisés en fonction du niveau de pratique.
Mais ce qu'il est important de comprendre, c'est que la progression technique en aviron relève d'un parcours et d'une construction intérieure. Cela témoigne de progrès en concentration, en compréhension et écoute des consignes, en capacités d'apprentissage, en respect de l'autorité. La progression technique nous permet donc de mesurer l'acquisition de compétences d'ordre beaucoup plus général ».

E) L'accompagnement scolaire

Le TASL offre également aux jeunes fréquentant le club dans le cadre de ces opérations, un accompagnement à la scolarité, passant par l'aide aux devoirs.
En marge des activités sportives, des temps de travail collectifs sont donc mis en place, encadrés par des éducateurs du club, mais aussi par des étudiants fréquentant le club et s'inscrivant bénévolement dans cette démarche.

Les opérations temps scolaires :

En complément des opérations hors temps scolaire, le TASL reçoit des classes venant d'établissements à proximité.

Origines des publics :
• Établissements scolaires / éducation nationale.
• Prévention spécialisée.
• Établissements type IME (Institut médico éducatif).
• Associations.
• Autres / divers.

L'objectif est ici de proposer une activité sportive innovante à des publics qui en sont traditionnellement très éloignés.
L'environnement du canal offre un cadre de pratique très sécurisé.
Les cycles proposés comptent de 6 à 8 séances, permettant ainsi de faire un travail éducatif en profondeur, allant au-delà de l'initiation à la pratique.

Par ailleurs, afin de s'adapter aux réalités économiques des différents clients, les modèles financiers sont variables et ajustés.

Les pédagogies différenciées :
Laurent Portes : « *Au fur et à mesure des années, nous avons pu observer des évolutions dans les motivations des équipes pédagogiques. Nous sommes passés d'une approche occupationnelle, à une vraie démarche de projet axé sur l'acquisition de compétences sociales.*
Pour ce faire, un projet pédagogique est défini en amont de chaque cycle, avec le responsable du groupe, sur la base d'un diagnostic précis sur les publics. Sur la base de ce diagnostic, des objectifs sont ensuite définis. Les objectifs sont donc différenciés, en fonction des profils des publics auxquels nous avons affaire.
De fait, les pédagogies sont elles aussi différenciées.

Il est bien évident que les méthodes d'apprentissage vont être différentes si nous travaillons avec une classe de SEGPA (section d'enseignement général et professionnel adapté) ou avec une classe venant d'un IME.
Pour cela, il est important que toutes les séances soient co-encadrées, en associant le responsable pédagogique du groupe ».

Conditions pédagogiques :
Même si les objectifs diffèrent en fonction des publics, le TASL fonde une partie de sa pédagogie sur un certain nombre d'invariants.
Laurent Portes : « *Notre levier d'action, c'est l'aviron. Nous nous appuyons donc sur une notion forte, qui nous donne peut être une plus value par rapport à d'autres intervenants : la notion de plaisir. Pour cela, nous plaçons les individus dans une position de réussite, et un sentiment d'accomplissement rapide. Les bateaux que nous utilisons pour l'initiation sont quasiment insubmersibles. Donc très vite, les jeunes réussissent à les faire avancer, à s'amuser, à prendre du plaisir. Cela leur renvoi une image positive d'eux-même. Sur cette base, il est ensuite beaucoup plus facile d'enclencher un travail éducatif, fondé notamment sur la progression technique* ».
Mixités :
Le principe de mixité passe par la structure club, et par une véritable volonté des responsables.
« *Le club favorise la rencontre et le vivre ensemble de publics qui ne se seraient pas rencontrés traditionnellement. Il participe à casser les clivages sociaux et culturels. Cela apporte une vraie plus-value, et participe grandement à la dynamique éducativs.*
Des jeunes de milieu aisés côtoient des jeunes des quartiers, des publics des IME… Ce brassage social favorise le lien, les échanges, et peut même parfois susciter des vocations. C'est le cas, par exemple, lorsque des étudiants des grandes écoles se proposent pour l'aide au devoir ».

Les compétitions :
Le club du TASL mène un grand nombre d'actions à finalités sociales et éducatives.
Néanmoins, il conserve un axe compétition et haut niveau, qui fait partie intégrante du projet de club.

Jean Papaix déclarait : « *Je veux redonner un peu de ce que la compétition m'a donné, en terme de rigueur et d'exigence vis-à-vis de moi-même* ».

Cet axe compétition a plusieurs avantages :
- Il évite au club de devenir un « club ghetto ». C'est un club de sport, comme les autres, avec du matériel de pointe, une exigence permanente… et valorisante. La motivation première pour s'inscrire et durer au TASL, c'est le sport.
- L'axe compétition permet également de maintenir une mixité des licenciés.
- Enfin, l'axe compétition sert de vitrine au club, et permet ainsi de renouveler le nombre de

licenciés (en 24 ans l'école d'aviron à produit 1 champion du monde junior, 4 internationaux juniors, 1 internationale Senior, 5 titres de champions de France FFSA, 1 titre de champion de France universitaire et quelques médailles d'argent et de bronze dans les deux fédérations FFSA et FFSU. Actuellement 2 filles, licenciées au club et éducatrices sont championnes de France).

Les jeunes de l'école d'aviron participent donc à des compétitions. Ces temps de compétitions transmettent là aussi la volonté de donner le meilleur de soi-même et de se mesurer aux autres. Par ailleurs, les déplacements, les voyages groupés, sont autant de temps de convivialité, d'échanges… entre jeunes de milieux diversifiés. Dans le cadre du projet de club, compétition et éducation ont ainsi une vraie relation de complémentarité.
Donc si le club ne pousse pas directement à ces pratiques compétitives, il les accompagne.
En revanche, tout l'encadrement des compétitions est assuré par des bénévoles.

Les apprentissages spécifiques de l'aviron :
L'aviron recèle nombre de spécificités qui en font un support pédagogique singulier.

Le milieu :
L'activité en milieu nautique remet, d'une certaine manière, tout le monde au même niveau initial.
Il faut tout réapprendre : l'équilibre, le mouvement…
Et il faut savoir gérer les éléments : vents, vaguelettes… Tout ceci participe à la dynamique d'apprentissage.
La latéralité :
En aviron, le principe même du mouvement est remis en question. On marche à reculons, on pousse à gauche pour aller à droite… Cela impose de réfléchir avant d'agir. Chaque mouvement se doit d'être pensé, intellectualisé, construit.
C'est une démarche qui va bien au-delà de l'instinct. Chaque geste est un geste technique.
Pour cela, on s'appuie sur des méthodes d'apprentissage spécifiques, qui participent au développement cognitif.

La coopération et la synchronisation :
Si l'aviron peut être un sport individuel, il est aussi bien souvent un sport collectif.
Cette dimension impose cohésion de groupe, division des tâches, respect des consignes et synchronisation. Un aviron n'est pas l'addition d'électrons libres non coordonnés. C'est au contraire le produit d'un collectif bien huilé, ou chacun à son rôle, ses apports, sa spécificité. Ce principe de coopération et de synchronisation est à la base de toute progression.

Le TASL en chiffres :
Une journée type au TASL :

Heures	Publics
8h00 – 12h00	Scolaires
12h00 – 14h00	Loisirs adultes
14h00 – 18h00	. Semaine : Scolaires (pratiques + accompagnement éducatif) Mercredi et samedi : école d'aviron
16h30 – 20h00	Loisirs

Quelques facteurs clés de succès :

• Des projets formalisés et inscrits dans le projet de club.

• Le maintient d'une activité traditionnelle de loisir et de compétition, garantissant la mixité et évitant la stigmatisation du club.

• Des relations conventionnées avec les établissements scolaires – partenariats formalisés. Pédagogies adaptées et individualisées en fonction des différents publics.

• La proximité géographique avec les populations cibles.

• Un développement maîtrisé, notamment dans le cadre de la pérennisation des emplois aidés & Encadrement professionnel.

• La connaissance des mécanismes institutionnels, et une diversification des ressources financières.

• Capacité à structurer et à formaliser un discours argumenté.

• Démarche de transmission d'une mémoire du club (implication des anciens) garantissant une pérennité et une cohérence dans les actions entreprises.



Rebonds

Structure :
Rebonds & Groupement d'employeurs Rugby

Projet :
Éduquer par le Rugby

Contacts :
http://www.rebonds.fr

Personne ressource :
Sanoussi Diarra – Co-directeur

Du rugby professionnel à l'action sociale :
« Plus jeune, j'ai été sauvé par le rugby… ». C'est comme ça que commence l'entretien avec Sanoussi Diarra, directeur associé de Rebonds.
Sanoussi et Sébastien a traversé la grande mutation du rugby, de l'amateurisme à la professionnalisation, dans des clubs tels Strasbourg, Nîmes, Bayonne ou Albi, avant de se lancer dans l'aventure associative, avec la volonté farouche de partager les valeurs et l'éthique de ce sport, dans un projet d'insertion sociale et professionnelle.

Sanoussi Diarra : *« Avec le co-fondateur, nous avons connu des trajectoires assez semblables. C'est-à-dire que nous avons à la fois travaillé comme travailleurs sociaux dans les quartiers, notamment de Strasbourg, en parallèle d'une carrière amateur.*
Puis, quand le rugby est devenu professionnel, c'est devenu notre métier à 100 %.
Néanmoins, sur la fin, s'est posée la question de la reconversion. Nous nous sommes appuyés sur l'Agence XV, une association dont la vocation est d'accompagner les anciens joueurs dans la réalisation de leurs projets professionnels.
C'est là que nous avons posé les premières lignes de Rebonds.
Forts de nos expériences professionnelles passées, de nos compétences d'éducateurs, notre objectif était de développer un projet social à destination des jeunes des quartiers. Nous nous étions rendus compte des potentialités éducatives du sport, notamment en terme de vecteur d'accroche avec les publics. Le rugby était un super moyen de créer du lien.
Mais nous étions aussi conscients des possibilités de la structure club, qui était peut être sous estimées. En revanche, notre volonté était aussi d'avoir une approche très professionnelle de l'action sociale. C'est sur ces constats et sur cette volonté partagée que nous avons créé Rebonds ».

I) Rebonds : Une approche professionnelle de l'insertion

Rebonds : les valeurs du rugby au service de l'éducation et de l'insertion :
L'association a été créée à Toulouse en mars 2004. Ses membres fondateurs ont eu par leur formation et leur expérience du terrain, un lien avec la problématique de l'insertion des jeunes en difficulté sociale.

Objectifs :
- Insertion de jeunes défavorisés.
- Promotion et développement du rugby comme outil d'insertion sociale et pratique de loisir.
-Développement d'outils adaptés par rapport au public en difficulté, aux lieux et aux conditions de pratique (rue-by).

Publics concernés par le projet :
– Les jeunes en situation de risque de rupture familiale et/ou sociale.

– Les jeunes en « décrochage » scolaire âgés de 6 à 17 ans.
– Les jeunes présentant des troubles du comportement.
– Les déficients physiques et mentaux.

Dés sa fondation, Rebonds a affirmé sa volonté de se positionner comme une structure à la posture professionnelle, ancrée dans des réseaux de partenaires, et inscrite dans une réelle démarche de projet : diagnostic / définition du projet / évaluation(s).

L'action dans les écoles :
L'action de Rebonds débute par un cycle d'initiation et de découverte du rugby, mené en partenariat avec les établissements scolaires. Ces actions d'initiation et de découverte du rugby sont menées en collaboration avec l'enseignant, dans un cycle d'apprentissage de 6 à 8 séances permettant de travailler dans la mixité sexuelle avec une tranche d'âge homogène. Ces actions s'intègrent aux projets d'établissements et aux objectifs éducatifs de l'Éducation Nationale.
En 2004, l'intervention dans les écoles se limite à 4 classes.
En 2010, ce sont 70 classes qui souscrivent à ce projet.
Du fait de l'ampleur prise par le projet, celui-ci fait aujourd'hui l'objet d'une convention passée avec l'Inspection Académique.

De l'action de groupe vers le ciblage individuel :
Durant ces cycles d'initiation, l'association peut enclencher un travail sur les valeurs de coopération inhérentes au rugby. L'éducateur travaille aussi sur la notion de mixité garçon/fille, au travers d'une activité où les filles se trouvent grandement valorisées.
En parallèle, Rebonds identifie avec l'enseignant les enfants relevant des problématiques sociales et éducatives les plus lourdes.
Les enfants ayant le plus de difficultés scolaires, comportementales… font l'objet d'une attention particulière dans une deuxième phase du projet.
En effet, ces derniers, à l'issue du cycle d'initiation, se voient proposer d'intégrer des clubs de rugby, sur la base d'une démarche volontaire de leur part.

Une décision volontaire et concertée avec la famille :
Les éducateurs de Rebonds rencontrent les jeunes ainsi que leur famille, afin de leur proposer de s'inscrire durablement dans un club de rugby.

Sanoussi Diarra : *« A l'issue des séances d'initiation, nous ciblons des jeunes, en concertation avec les enseignants. Ces jeunes sont souvent en phase de décrochage, et leurs comportements trahissent souvent un cumul de difficultés. Nous allons donc à la rencontre de leur famille, pour leur proposer leur intégration au sein d'un club de rugby. Cette démarche doit obligatoirement être volontaire, c'est là une des bases du travail que nous devons enclencher. Mais attention, pour les accrocher, nous restons centrés sur le rugby. Nous sommes et nous restons identifiés comme des éducateurs sportifs, et non comme des travailleurs sociaux. Ceci est notre sésame, notre ticket d'entrée au sein des familles et auprès des jeunes. Notre objectif est donc de les amener à pratiquer au sein d'un club conventionné, au sein duquel nous serons à même d'opérer un accompagnement dans la durée ».*

Pour faciliter la pratique, Rebonds propose une approche globale, qui contourne ainsi les freins traditionnels à la pratique que peuvent être la mobilité et le coût de la licence.
Sanoussi Diarra : *« Les éducateurs sportifs de Rebonds vont chercher les jeunes à leur domicile, et les ramènent chez eux. Par ailleurs, nous nous appuyons sur nos partenaires pour prendre en*

charge une partie des coûts liés à la pratique. Notre objectif est donc de faciliter l'accès à la pratique, sans pour autant verser dans la gratuité totale, qui pourrait s'avérer contre-productive… Dans la même démarche, à partir de 15 ans, nous avons des conventions avec des transporteurs urbains pour une mise à disposition de tickets de bus, permettant ainsi de se rendre aux entraînements et aux matchs ».

Les conventions avec les clubs :
Pour construire son action et l'inscrire dans la durée, Rebonds a passé des conventions de partenariat avec des clubs volontaires.
Le principe est que ces clubs partagent le projet, en accueillant les jeunes bénéficiant du programme mis en place par Rebonds.
L'objectif est ainsi d'intégrer durablement les jeunes ciblés dans la vie de clubs ordinaires.
Aujourd'hui, ce sont 25 clubs qui sont conventionnés avec Rebonds.

Des clubs hors quartiers : pour une nouvelle approche sociologique
Les clubs ciblés par Rebonds, et signataires de la convention sont tous des clubs « hors quartiers ».

Sanoussi Diarra : « *Nous avons souhaité que tous les clubs partenaires de l'opération soient des clubs hors quartiers. Il n'était pas question de développer des clubs de quartier, uniquement avec des jeunes de quartiers. Notre action éducative passe par un gros travail sur la notion de mixité sociale. Et le club de rugby nous offre cette mixité. C'est un lieu de rencontre entre jeunes de milieux urbains, ruraux, de différentes classes sociales… La structure club nous offre le cadre idéal de « confrontation positive » à l'autre, dans ses différences, mais aussi dans ses ressemblances. Nous avons donc souhaité que les clubs conventionnés et partenaires soient des clubs de rugby traditionnels, pour éviter un effet de stigmatisation. Dans la même logique, nous nous refusons à intégrer plus de 5 jeunes de ces dispositifs spécifiques au sein d'un même club, pour éviter de recréer des clans à l'intérieur d'un groupe plus large.* »

Une compétence extra-sportive et un accompagnement longue durée :
Les éducateurs se placent dans une démarche d'accompagnement longue durée des jeunes suivis.

Sanoussi Diarra : « *Une fois arrivés au club, les éducateurs savent qu'ils vont devoir y passer un certain temps, car notre démarche éducative ne peut que se concevoir que dans une démarche à long terme. Nous sommes là pour retravailler sur des bases de socialisation, en nous appuyant sur le rugby.*
Le jeune se fait plaisir en jouant. Nous nous appuyons sur cette notion forte de plaisir. Ce n'est pas une contrainte, c'est un jeu. Le dénominateur commun à tous les joueurs, c'est le courage. A partir du moment où l'on est courageux, le rugby s'adapte à tous : grands, petits, gros, maigres… chacun à sa place sur le terrain. C'est par essence un sport de coopération, imposant une résolution collective des situations de jeu. Il est très très rare qu'un joueur seul puisse faire la différence face à un collectif. En ce sens, le rugby est extrêmement formateur. »

Pour cela, Rebonds cherche un profil précis d'éducateur, qui soit à la fois pédagogue, technicien, chef de projet… « *Nous employons en priorité des éducateurs sportifs, bon techniciens sportifs. Mais nous les reprogrammons, nous les formons au travail social et à la conduite de projet* ».

A la recherche de la ressource sociale – Faire du social, sans l'emballage social !
Proposer aux jeunes de faire du rugby permet une mise en relation avec les familles. A l'issue des cycles d'initiation sur temps scolaires, les éducateurs de Rebonds vont dans les familles, rencontrent les parents, et proposent l'inscription dans les clubs.

Cette mise en relation est déterminante dans la réussite du projet, car elle permet de faire du social sans en avoir l'air.
« Cette première rencontre permet d'enclencher une dynamique avec les familles. Nous sommes très clairs sur les objectifs poursuivis, d'éducation et d'insertion. Néanmoins, progressivement, les éducateurs sont présents dans les quartier, dans les appartements, au plus près des problématiques sociales et individuelles, sans pour autant être départis de leur étiquette rugby. Cet étiquetage rugby est déterminant dans la réussite du projet, car il nous permet de ne pas être considéré comme des travailleurs sociaux. Cela nous donne un énorme avantage sur les institutionnels, car les familles sont souvent assez méfiantes quant aux travailleurs sociaux traditionnels.
Au contraire, les éducateurs sportifs bénéficient d'un capital confiance, qui leur permet de multiplier les temps de discussions informelles. On créé du lien, et on identifie des problématiques familiales qui dépassent bien souvent les jeunes eux-mêmes. A partir de là, on essaie d'orienter les familles vers les bons interlocuteurs ».

Le diagnostic : un déficit dans la construction de la règle
Les diagnostics réalisés par Rebonds, et corroborés par les enseignants révèlent un déficit dans le processus de construction de la règle au niveau des enfants.

Ces analyses rejoignent celles réalisées par le Centre de recherche et d'éducation par le sport (CRES) :
« Entre 6 et 12 ans, l'enfant construit normalement les processus de socialisation L'élaboration de règles collectives, la coopération.
Il peut à cet âge résoudre un problème collectivement de façon logique; autrement dit, il devient capable d'élaborer des règles. Cependant, certains enfants, à cause notamment d'un contexte social difficile et en manque de sollicitations adaptées, n'y parviennent pas. Ceci concerne une majorité d'enfants dans les quartiers urbains sensibles et explique en partie la violence d'adolescents qui n'auraient pas construit ces compétences durant l'enfance ».
Source : http://www.le-cres.com

Fort de ce constat, l'objectif est d'accompagner les jeunes dans la construction des règles, en s'appuyant sur la pratique du rugby.

Sens, règle et valorisation au cœur de l'approche pédagogique :
Sanoussi Diarra : *« Notre pédagogie s'appuie tout d'abord sur le plaisir du jeu, et sur la valorisation individuelle. Nos éducateurs sont très exigeants, et c'est cette exigence qui nous permet de créer du lien. Ce triptyque d'exigence, de cadre et de valorisation nous permet de créer un lien fort avec les enfants.*
L'idée est d'amener l'enfant à créer la règle. Donc dans le cadre des séances d'initiation, nous partons d'un jeu sans règle, complètement déstructuré. Progressivement, nous mettons en place des arrêts flash, qui sont des instants ou le jeu s'arrête, et durant lesquels nous interpelons les jeunes pour les amener à construire les règles. Cela les place dans une position d'acteurs face à la résolution de problèmes. Nous sommes donc dans une démarche de co-construction, et non d'autorité descendante. C'est là une des clés de notre pédagogie, qui favorise grandement l'acquisition de compétences transférables à la vie quotidienne ».

La territorialité – cohérence éducative
Rebonds inscrit son action dans une démarche de territorialité, c'est-à-dire avec la volonté de mettre en cohérence et de créer du lien entre l'ensemble des acteurs et intervenants sociaux.
Sanoussi Diarra : *« Les jeunes sont ciblés, et souvent, à l'initiative de Rebonds, il y a une réunion des acteurs sociaux et éducatifs, qui vont s'associer*

autour d'un projet commun. C'est donc le projet, en l'occurrence le jeune qui fait lien. Pour structurer notre réponse, il est indispensable d'avoir une réponse coordonnée et cohérente, s'inscrivant dans la durée. Pour cela, un suivi régulier est mis en place. »

La référente sociale

A Rebonds, une personne a une place centrale dans la coordination des acteurs et des actions éducatives : c'est la référente sociale. Celle-ci est une salariée à part entière du club, n'ayant pas de compétence particulière dans le domaine rugbystique, mais en revanche formée au travail social.

La référente sociale réalise chaque semaine des entretiens individuels avec les éducateurs sportifs, afin de faire un point sur la situation de chaque jeune.

La référente sociale est donc une personne ressource venant en appui aux éducateurs.

Mais celle-ci a également une mission directe auprès des familles.

Après plusieurs mois de suivi et d'accompagnement, les éducateurs sportifs présentent la référente sociale aux jeunes et aux familles.

Celle-ci, bénéficiant du sésame de l'éducateur est ainsi identifiée « Rebonds », et non acteur institutionnel.

La référente sociale, a ainsi pour mission, de créer du lien avec les familles, et d'activer les réponses sociales adéquates, en réponses aux problématiques diagnostiquées.

Elle fait ainsi lien avec les autres acteurs sociaux et éducatifs.

A terme, l'objectif est de créer un réseau d'acteurs autour du jeune, et avec celui-ci, de formaliser un projet individualisé (formation ; insertion professionnelle…), et de mobiliser l'ensemble des ressources favorisant l'accès à l'autonomie.

L'axe insertion

L'objectif final de Rebonds est d'accompagner les jeunes dans un parcours d'éducation et d'insertion allant jusqu'à l'insertion professionnelle. Pour cela, l'association étend son action d'accompagnement jusqu'à 25 ans.

Le réseau d'entreprises :

Pour ce faire, Rebonds a su constituer un réseau d'entreprises partenaires, constitué de 10 entreprises.

Celles-ci sont des éléments facilitateurs pour :

- Des visites en entreprises.
- L'obtention de stages.
- La formation professionnelle.
- L'insertion professionnelle et l'emploi.

<u>En parallèle de ces actions principales, Rebonds développe un certain nombre d'activités connexes…</u>

L'école des stades :

A l'issue de l'action au sein des établissements scolaires, les éducateurs sportifs de Rebonds proposent aux jeunes, des séances d'initiation au supportérisme.

L'action se développe en partenariat avec les grands clubs de rugby des environs.

Plusieurs thèmes sont ainsi abordés, dont l'arbitrage, le jeu, les joueurs et les supporters.

Les jeunes se voient confier des missions d'observateurs, et se placent ainsi dans une position active durant les matchs.

L'action arbitrage :

Certains des jeunes suivis par Rebonds, abandonnent un jour la pratique du rugby, malgré une passion intacte, et une forte intégration dans la vie du club.

Ces jeunes sont alors invités à s'inscrire dans les formations fédérales d'arbitrage.

Des temps d'échange sont alors organisés avec

des arbitres professionnels, afin de motiver les jeunes à l'exercice de fonctions arbitrales.
Ces fonctions permettent par ailleurs aux jeunes de bénéficier de compléments de revenus, via des régimes d'indemnisation.
Mais sur le plan éducatif, l'intérêt est également hautement symbolique, puisque ce sont des jeunes, anciennement en difficultés, qui se retrouvent garants de la règle.
Cette démarche à une énorme valeur en direction des plus jeunes, et provoque un effet d'entraînement en impulsant une dynamique éminemment positive et valorisante.

Anim'action :
Rebonds propose le programme Anim'action, en lien avec le Conseil général, proposant aux jeunes de se diriger vers les métiers de l'animation et du sport.
Les jeunes participants sont alors engagés sur des formations type BAFA, premiers secours, brevets fédéraux... et sont redirigés vers dés événements mis en place par Rebonds (tournois ; stages...) afin de valider leurs expériences sur des missions d'encadrement.

Rebonds en quelques chiffres (chiffres 2009) :

Actions avec les classes élémentaires :
66 classes, soient 1470 élèves
+ 305 élèves suivis sur le temps périscolaire.

Actions avec les collèges :
16 classes, soient 310 collégiens
+ 195 sur le temps périscolaire.

Structures spécialisées :
260 jeunes et 20 adultes.

Total :
Temps scolaire : 1780 jeunes
Temps périscolaire : 500 jeunes

Structures spécialisées : 260 jeunes et 20 adultes
Soit une croissance de + 51 % par rapport à 2008.

L'école des stades :
420 personnes.

L'axe insertion :
70 jeunes suivis de 8 à 19 ans (+20 % par rapport à 2008).

Anim'action :
12 jeunes, en cours.

II) Groupement d'employeur rugby : Professionnaliser l'action sociale

En parallèle de la structure associative Rebonds, Sanoussi Diarra a développé en 2007 le premier Groupement d'Employeur Rugby. Celui-ci, régi par la loi de 1985 sur les groupements d'employeurs, fonctionne sous statut d'association loi 1901.
Il s'inscrit dans une double logique :
1. Pérennisation des emplois associatifs au sein de Rebonds.
2. Utilisation du sport dans ses fonctions de facteur de redynamisation territoriale.

Sanoussi Diarra : « *La création du GE Rugby a répondu à une double demande. D'une part, nous souhaitions essayer de faire passer l'ensemble des salariés de Rebonds en CDI, afin de consolider leur poste, et donc d'inscrire leur action dans la durée. Ceci s'inscrivait en réponse à une demande directe des clubs, nous sollicitant pour une intervention durable au sein de leurs structures. Le principe du GE a donc été fondé sur la mutualisation des postes, un partage des postes, mais aussi un partage des coûts et des risques. Chaque salarié se répartit sur plusieurs structures à la fois. Et toute la partie administrative est centralisée et gérée au niveau du GE* ».

Le GE s'inscrit ainsi dans une démarche de professionnalisation des modalités d'intervention.
Le salarié bascule de Rebonds vers le groupement d'employeur. Sa mission est alors de répondre aux besoins émis par les territoires. Pour cela, l'éducateur se répartit entre plusieurs structures bénéficiaires, selon un temps de travail fluctuant et annualisé, en fonction de besoins locaux et contextuels.
Les clients du GE sont donc les structures rugby et les collectivités (les clubs de rugby, associations, instances fédérales, communes, communautés de communes...).

Des plans de développement répondant aux besoins des territoires :
Les profils des missions des éducateurs travaillant pour le GE sont multiples, car ils répondent aux besoins spécifiques diagnostiqués.
Les postes peuvent donc être : éducateur sportif, secrétaire, chargé de communication, webmaster, chargé de développement, préparateur physique, formateur, agent administratif.
Chaque mission faisant alors l'objet d'une fiche d'objectif spécifique.

Le diagnostic :
Chaque mission est précédée d'un temps de diagnostic, tant au niveau des structures que des territoires, permettant d'en évaluer les besoins, d'en déduire des projets adaptés, et de les inscrire dans un calendrier d'intervention.
Les éducateurs du GE font donc office à la fois de consultant et d'agent de développement.

La mise en place d'une stratégie d'action :
L'action des éducateurs du GE s'inscrit dans une vraie démarche de développement territorial.
L'engagement territorial est donc de 5 ans minimum, afin de coller à la temporalité cohérente du développement local.

Le dispositif passe par le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA.

« L'État et la Caisse des Dépôts ont initié à partir de 2001 le développement d'un dispositif national permettant d'accompagner les associations voulant consolider leurs activités d'utilité sociale et donc leurs emplois : le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA). L'idée est simple : l'État et la Caisse des Dépôts soutiennent le secteur associatif en finançant intégralement, avec le soutien du Fonds Social Européen, l'accompagnement des associations (ainsi que des structures d'insertion, des coopératives, etc.) inscrites dans une démarche de développement et de consolidation de leurs activités et de leurs emplois.

Les missions du DLA :
- Accueillir et accompagner les structures de l'économie sociale créatrices d'emplois,
- Réaliser le diagnostic partagé de leur capacité de consolidation,
- Financer des actions d'accompagnement individuel ou collectif, réalisées par des experts,
- Assurer le suivi dans le temps et mesurer l'impact des actions. »

Quelques facteurs clés de succès :
• Formalisation de l'action pédagogique.
• Analyse et évaluation permanente des actions menées (pour consulter les outils / grilles d'évaluation, se rapprocher de Rebonds).
• Mode de management structurel entrepreneurial.
• Diversification des profils de compétences en interne.
• Professionnalisation de l'encadrement et des pratiques professionnelles.
• Choix d'une pratique sportive adaptée au territoire.
• Inscription dans un réseau de partenaires.
• Capacités de communication sur les actions conduites.



Remerciements

Le comité de pilotage tient a remercier toutes celles et ceux qui ont accepté de donner de leur temps, mais aussi de transmettre leur passion et leur expertise en répondant à nos questions.
Sans eux la réalisation de ce guide n'aurait pas été possible.



Notes :

Publication du Pôle ressources national “Sport, éducation, mixités, citoyenneté”

Le Pôle ressources national “Sport, éducation, mixités, citoyenneté” a pour principales finalités de faire connaître les bonnes pratiques, de valoriser les expériences innovantes et de développer des savoirs faire pour permettre de renforcer les capacités d’expertise-conseil dans les fonctions éducative et sociale du sport des agents missionnés sur ce domaine.

www.semc.sports.gouv.fr



septembre 2012