



Laboratoire de Recherche • EA 4636
Violences, Innovations, Politiques, Socialisations & Sports



***Analyse de l'activité
d'évaluation d'une association
d'insertion par le sport***

**PRÉSENTÉ PAR
Rémi GUILLOU**

pour obtenir le diplôme de

Mémoire de recherche

Sous la direction scientifique de :

Mme. Noemi GARCIA ARJONA

**Maître de conférences à l'Université de
Rennes 2**

Année universitaire 2022/2023

**MASTER STAPS –
DÉVELOPPEMENT INTÉGRATION SPORT ET
CULTURE**

Remerciements

Je souhaite remercier en premier lieu l'ensemble des salarié-es d'APS, qui m'ont permis de connaître une expérience de stage extrêmement enrichissante, malgré un contexte difficile et anxiogène pour l'association. Je remercie les éducatrices et éducateurs qui n'ont pas hésité à m'accepter dans les séances sportives et à répondre à mes différentes sollicitations. Je remercie chaleureusement Guillaume Conraud, pour son accompagnement quotidien dans la réalisation de ce travail.

Je veux également remercier tout particulièrement Noemi Garcia-Arjona qui a encadré et suivi ce travail de recherche. Sa disponibilité, ses indications et recommandations précieuses, ainsi que sa bienveillance, ont été autant de soutiens académiques et moraux qui m'ont permis de produire ce mémoire dans les meilleures conditions.

Je remercie ma famille élargie pour son soutien indéfectible. Je remercie du fond du cœur Julie, Annah, Louise, Adrien, Timothée, Sacha, Antoine, Johan, pour leur travail de relecture de ce mémoire, leur écoute et leurs conseils, qui ont été prépondérants dans la fabrication de ce travail de recherche. Je remercie particulièrement Julie, l'experte absolue de TXM, pour sa maîtrise des balises, mais plus important, pour son incroyable aide. Un travail de recherche est nécessairement collectif, mais sans doute encore plus avec un tel entourage.

Enfin, je remercie Jimmy « Buckets » Butler pour son niveau de jeu actuel légendaire.

Sommaire

I. Introduction générale.....	3
II. Revue de littérature.....	6
1. Sociologie de l'action publique sportive en France.....	6
2. Sociologie du socio-sport et de l'insertion par le sport en France.....	17
3. L'évaluation : une notion d'analyse de l'action publique et du monde associatif.....	37
III. Problématisation.....	52
IV. Hypothèses.....	54
V. Méthodologie et présentation des conditions de l'enquête.....	55
1. Présentation du terrain d'enquête.....	55
2. Le protocole d'enquête.....	60
3. « L'auto-analyse épistémologique » : réflexion sur notre position personnelle et notre rapport à l'enquête.....	71
VI. Présentation et discussion des résultats de l'enquête.....	75
1. « <i>Plus une sensation qu'un processus construit</i> ». L'activité d'évaluation au sein d'APS : un exercice permanent mais non formalisé.....	76
2. L'évaluation des actions d'APS : une norme et un critère exigés par les financeurs publics d'APS.....	126
VII. Conclusion.....	161
VIII. Bibliographie.....	165

I. Introduction générale

L'impact social est un thème prégnant au sein du domaine sportif et socio-sportif, qui s'observe actuellement de manière saillante avec la notion d'héritage immatériel des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris de 2024. Plusieurs événements centrés sur cette notion d'impact social du sport se mettent en place récemment, comme par exemple la conférence organisée le 7 mars 2022 par le *think tank* Sport & Citoyenneté et l'*European Association of Sport Employers* (EASE) intitulée « Comment mieux construire l'impact social du sport ? » (réunissant un ensemble d'acteur-rices politiques, sportifs-ives dont la Ministre des sports Roxana Maracineanu ou encore la présidente du Comité National Olympique et Sportif Français Brigitte Henriques). L'univers du socio-sport est également traversé par cette thématique de l'impact social comme l'indique le projet « Impact social par le sport » développé par les associations socio-sportives Breizh Insertion Sport, DAHLIR et Rebonds !, qui vise à partager, lors de journées nationales d'études et de formation (organisées le 7 et 9 décembre 2022), les différents travaux de recherche orientés vers cette question et à diffuser un ensemble d'outils pratiques à destination des pouvoirs publics et des acteur-rices du domaine sportif et socio-sportif.

L'impact social du sport (et plus particulièrement du socio-sport) pose la question de sa mesure. Le socio-sport, défini par Coignet comme un secteur utilisant le sport comme un outil d'intervention à destination de publics en difficultés sociales, se caractérise par une dimension fortement qualitative et une logique d'accompagnement dans le temps, rendant complexe tout exercice d'appréhension de résultats (Coignet, 2012, p.48). L'évaluation de dispositifs socio-sportifs correspond ainsi à une activité délicate qui se heurte à des difficultés méthodologiques. En effet, Charrier et Jourdan soulignent les difficultés méthodologiques de l'évaluation au sein du champ socio-sportif, qui expliquent que celle-ci se traduit souvent uniquement en simple bilan de fréquentation (Charrier & Jourdan, 2005). L'Observatoire des métiers du sport a publié en juin 2022 un rapport dressant un panorama national sur le secteur de l'insertion par le sport. Ce document indique notamment que l'insertion par le sport, en France, représente une soixantaine d'actions et plus de 20 000 bénéficiaires, tout en

soulignant la faiblesse du processus de suivi et de mesures d'impact des dispositifs¹. Selon ce document, plusieurs facteurs explicatifs sont à l'origine de cette donnée, tels qu'un manque de structuration, la variété des actions proposées, des accompagnements dont les effets sont difficilement visibles et quantifiables, ou encore par une faible reconnaissance politique. Ce travail de recherche, qui porte sur l'évaluation de projets socio-sportifs, est notamment motivée par une expérience associative au sein d'une structure associative parisienne d'inclusion par le sport (à destination de mineurs non accompagnés). Durant cette expérience, nous avons constaté des divergences idéologiques dans les équipes encadrantes au sujet des objectifs du dispositif développé, à savoir une équipe de football inscrite dans le championnat d'Île-de-France de football à sept de la Fédération Sportive et Gymnique du Travail (FSGT). En effet, une opposition interne s'est structurée entre un pôle d'encadrant-es prônant une approche ludique de l'activité sportive comme moyen de socialisation des bénéficiaires et d'épanouissement personnel (traduite notamment par un fonctionnement rotatif visant à faire jouer l'intégralité des bénéficiaires présents) et un autre défendant une logique compétitive au vu de l'importance présumée de la victoire chez les bénéficiaires (tournées plutôt vers un fonctionnement de titulaires et de remplaçants stabilisé dans une logique de maximisation de la performance de l'équipe). Cette pluralité des visions et finalités du socio-sport chez les acteur-rices impliqués dans ce domaine invite à questionner les impacts recherchés par les dispositifs socio-sportifs et par voie de conséquence la manière de les mesurer et saisir (par exemple, pour le cas de notre expérience associative, la recherche de victoire, d'inclusion au sein d'un collectif, d'acquisition de dispositions comportementales et/ou mentales en vue d'une remobilisation des bénéficiaires, etc).

Cette étude sociologique s'inscrit dans les travaux de Charrier, chercheur qui s'intéresse à la question de l'évaluation (les procédures, instruments mis en place) au sein du champ socio-sportif, exercice selon lui essentiel pour la structuration et la légitimation de ce secteur, et la mesure de l'efficacité réelle des dispositifs et projets développés. Cet auteur défend une posture analytique visant à identifier et diffuser des pratiques effectives, pertinentes, en partant du terrain et du savoir-faire des acteur-rices de terrain et en se départissant d'une approche évaluative technocratique souvent coupées des réalités (Charrier

1L'Observatoire des Métiers du Sport, Afdas, Pluricité (2022) Panorama national de l'insertion professionnelle par le sport

& Jourdan, *op . cit.*). L'enjeu de ce travail consiste à observer les pratiques évaluatives d'une association d'insertion sociale et professionnelle par le sport, Action Prévention Sport (APS), créée en 1994 et située à Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne). Cette structure porte un projet visant la remobilisation individuelle et professionnelle de ses bénéficiaires, dans une logique de mise en lumière desdites pratiques mais également des obstacles, problématiques et freins relatifs à cette activité d'évaluation. Cette monographie sociologique se place également dans un cadre théorique de sociologie de l'action publique, l'activité évaluative d'APS étant appréhendée comme une porte d'entrée analytique des relations entretenues entre la structure associative et l'ensemble des parties prenantes de l'action publique locale au sein de laquelle elle évolue (collectivités territoriales, associations environnantes, institutions publiques). Cette étude s'inscrit enfin dans une approche théorique d'instrumentation de l'action publique, sur laquelle nous reviendrons lors de la revue de littérature, qui prône l'analyse de l'action publique à travers ses instruments. Il s'agira ainsi d'étudier les outils et instruments utilisés par APS pour prendre en charge l'évaluation interne de ses dispositifs et les enjeux qu'ils sous-tendent, l'activité d'évaluation des structures associatives étant largement reliée aux relations entre associations et les pouvoirs publics et à l'enjeu du financement associatif.

II. Revue de littérature

1. Sociologie de l'action publique sportive en France

A. L'action publique et les politiques publiques : éléments de définition et présentation des courants théoriques et analytiques

En France, l'action publique est une discipline récente, contrairement au monde anglophone qui s'intéresse à la *policy science* au début du XXe siècle, avec pour projet de développer une science qui porte sur l'administration pour en améliorer son fonctionnement. La genèse de l'action publique prend racine au XVIIIe siècle, période où la pratique et le savoir politique se rejoignent, induisant le développement de la gouvernementalité, concept foucauldien qui renvoie à l'étude de « l'art de gouverner » et des moyens à disposition de l'État permettant de cadrer l'action et les représentations des individus (Lascoumes & Le Galès, 2005). La *policy science*, se développe dans l'entre-deux-guerre, notamment aux États-Unis, motivée par une volonté de savoir comment parvenir au gouvernement le plus efficace, ou encore comment rationaliser au mieux l'action publique, dans un contexte d'interventionnisme étatique puissant incarné par le *New Deal*. Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la *policy analysis* se substitue à la *policy science*, avec l'émergence de chercheur-euses tels que Dahl qui critiquent la normativité du précédent courant et son manque d'empirisme (Dahl, 1963). Ce courant invite alors à opérer une rupture avec la rationalité des acteurs, souligne que la décision dans les champs politique et administratif est non pas monolithique mais le fruit d'une multitude d'interactions.

L'action publique renvoie en partie aux politiques publiques. Une politique publique peut être définie de manière large comme un programme d'action propre à une autorité publique ou gouvernementale (Thoenig, 2019). Elle désigne les « *postures, les activités et les solutions qu'une autorité publique ou gouvernementale mobilise pour intervenir dans un secteur d'activités et de problèmes qui relèvent de ses compétences ou de sa juridiction* » (Thoenig, 2008, p.58). Nous mobiliserons dans cette étude la notion d'action publique, préférée à celle de politique publique, permettant d'inclure dans l'analyse un ensemble

d'acteurs et d'institutions extérieures à l'État. Nous faisons aussi, comme le préconisent Nollet et Thibault, le choix de sociologiser notre regard sur l'État qui n'est pas une entité immuable, homogène, dont l'action serait une réponse nécessaire et naturelle à un problème social particulier préexistant (Nollet & Thibault, 2017). L'action publique correspond ainsi à l'action et l'interaction d'acteurs multiples, publics et privés, qui produisent des politiques publiques. Cinq opérations de construction et de traitement des problèmes publics sont identifiées par Neveu et permettent d'appréhender concrètement les différents éléments et enjeux de l'action publique, l'auteur, qui prône une approche constructiviste de l'action publique, préférant le terme d'opération à celle d'étape afin de se départir d'une lecture séquentielle (postulant une action publique structurée qui suit un cheminement séquencé inamovible et mécanique) de l'action publique, certaines opérations pouvant se télescoper entre elles ou ne pas advenir (Neveu, 2017). L'opération d'identification s'opère à travers la définition du problème et peut être prise en charge par une multitude d'acteur-rices et d'organisations tel-les que les mouvements sociaux, le champ administratif, la presse, l'espace intellectuel, etc. L'opération de cadrage correspond à la mise en récit, au ciblage du problème pour donner ses causes ou encore suggérer des solutions politiques. L'opération de justification renvoie à une action de valorisation de l'importance du problème. L'opération de popularisation traduit la diffusion du problème, sa mise à l'agenda politique et à l'objectif de l'inscrire au sommet des priorités de l'action publique, dynamique qui passe par la médiatisation (ce qui pose la question de l'accès inégal aux ressources médiatiques) du problème et à son exposition à l'opinion publique. Enfin, l'opération de mise en politique publique consiste à apporter une solution, transformer le problème en objet d'action, et est conditionné par trois facteurs, à savoir la capacité à hisser le problème en haut de l'agenda politique, le contexte politique et idéologique (est-il favorable ou non) et l'existence de solutions pratiques chez les administrateurs (budget, outils, etc).

Enfin, la notion de *street-level bureaucracy*, forgée par Lipsky en 1980, permet de constater, en se focalisant sur les agents de terrain chargés de l'exécution des politiques publiques (principalement des agents de la fonction publique mais également des acteur-rices d'association), que la mise en politique publique n'est jamais parfaitement prévisible (Lipsky, 1980). En effet, cette approche *bottom-up* qui s'intéresse à la concrétisation effective des

politiques publiques et aux pratiques de ces agents d'exécution permet de montrer que ces *street-level bureaucrats* sont des « *policy makers* », la mise en place effective des politiques publiques étant dépendante des contraintes qui s'exercent sur leur action quotidienne, de leurs conditions de travail (souvent marquées par la nécessité de faire avec des moyens limités), de leurs rapports et proximité à l'égard des bénéficiaires, ou encore de leurs valeurs et sensibilités politiques et moralité. Une attention particulière sera accordée dans cette recherche à cette question de mise en place effective des politiques publiques et des directives émanant de la sphère publique et étatique en tentant d'observer les réactions de l'association APS à l'égard des différentes règles, injonctions et normes extérieures qui structurent ses actions.

Pour situer le positionnement de l'association APS dans l'univers de l'action publique, les cercles de la décision de Grémion semblent être une grille analytique pertinente (Grémion, 1979). L'autrice distingue ainsi quatre cercles différents en action publique en soulignant toutefois l'illusion de la croyance d'une administration organisée, rationnelle et homogène et le poids des logiques d'acteur-rices à l'œuvre dans le processus gouvernant. Le premier cercle correspond à la circulation des décisions majeures, est composée d'acteur-ricess primordiaux, les tel-les que le Premier Ministre, le Président de la République, ou encore le ministre des finances et contient l'espace d'interface majeur entre les domaines politique et administratif. Le second cercle renvoie lui à un ministère spécialisé sur une thématique, à des pôles sectoriels impliqués sur un thème donné, qui met en action diverses administrations. Le troisième cercle de décision concerne des acteurs extérieurs à l'État tels que des syndicats des organisations professionnelles, patronales, des associations, des entreprises publiques ou privées. Enfin, le quatrième cercle est celui d'un ensemble d'organes politiques et juridictionnels pouvant intervenir dans la décision, qui peuvent avoir parfois un rôle décisif à l'instar du Conseil constitutionnel qui a par exemple la capacité de faire annuler un texte de loi. L'association APS, que nous allons analyser tout au long de cette étude, correspond donc au troisième cercle de la décision en action publique tout en étant reliée et connectée aux autres.

B. L'action publique sportive française : le développement d'une politique sportive territoriale complexe

Une présentation de l'action publique sportive territoriale paraît primordiale pour comprendre le contexte dans lequel s'insère l'association APS, structure pleinement connectée à un écosystème sportif local. Bien que des collectivités locales prennent en charge des questions liées à l'enjeu sportif, celles-ci s'engagent véritablement de manière généralisée dans ce domaine d'action dans les années 1960 et 1970, d'abord par la construction et la gestion des équipements sportifs, puis par la création des services municipaux des sports (Charrier, 2014). Le développement des politiques sportives territoriales correspond à un phénomène récent et non linéaire par l'intérêt progressif du sport qui se développe au sein des différentes strates des collectivités locales. Bayeux retrace l'évolution de la prise en charge du sport au sein des différentes collectivités territoriales aboutissant à la mise en forme des politiques sportives territoriales (Bayeux, 2022c). Les communes œuvrent initialement dans le domaine sportif en direction des équipements scolaires durant le « premier âge du sport » (entre la fin du XIX^e siècle et le début du XX^e siècle) . À partir de 1945, les municipalités se dotent d'offices municipaux de l'éducation physique et des sports en réponse à la circulaire de Jean Sarrailh, directeur de l'Éducation physique et des sports. Dans les années 1970, les communes mettent en place des services communaux des sports. L'échelon intercommunal, qui se met en forme largement en 1992 avec la loi d'administration territoriale de la République (ATR) qui donne naissance aux communautés de communes et de villes, échelon territorial également impliqué sur les questions sportives, surtout à partir de 1999 et la loi Chevènement qui vise à renforcer et simplifier la coopération intercommunale. Les conseils généraux (puis départementaux) mettent majoritairement en place les premiers services départementaux du sport en 1986, dynamique alimentée par la décentralisation. Enfin, les régions, collectivité territoriale depuis 1982 et qui existent véritablement à partir de 1986 à l'issue des premières élections régionales, agissent rapidement dans le sport avec des politiques de soutien au mouvement sportif, d'événements divers et de construction d'équipements sportifs. Il convient de souligner que la décentralisation n'intègre pas légalement le sport, expliquant le fait que chaque collectivité territoriale s'adapte de manière singulière. Cependant, la prise en charge du sport par les collectivités territoriales se formalise et s'organise de manière conséquente par l'instauration de la filière sportive territoriale, créée

le 1^{er} avril 1992, qui compte en 2007 près de 21 000 agent-es (Honta, 2010). Le cadre légal structurant les politiques sportives territoriales repose sur trois facteurs (Lapeyronie, 2014). Tout d'abord, les lois de décentralisation qui occultent la question sportive à l'exception de trois exceptions : la mise en place d'une commission départementale des espaces, sites et itinéraires pour les sports de nature à l'échelon départemental ; les équipements nécessaires à la pratique de l'éducation physique et sportive dans les collèges et les lycées ; l'entretien, la construction et la maintenance des Centres de Ressources, d'Expertise et de Performances Sportives (CREPS) qui relèvent de la compétence de la région (Bayeux, 2022a). Ensuite, les clauses générales de compétence des collectivités territoriales en vigueur sur leur territoire. Enfin, le Code du sport, qui érige le sport au titre d'intérêt général et par voie de conséquence en domaine de service public. Le sport est, depuis 2015, une compétence partagée entre les collectivités territoriales (Lapeyronie, 2014).

Charrier distingue deux modèles historiques du sport local (Charrier, 2014). Le premier correspond aux décennies 1960 et 1970 durant lesquelles existent une certaine unicité des demandes sportives, une prégnance des pratiques compétitives et des clubs sportifs. Ce modèle, dit stable, permet une augmentation exponentielle du nombre de licencié-es qui passe de 2,8 millions en 1960 à 5,2 millions en 1970 (Charrier, *op. cit.*). Le second, qui prend forme dans les années 1980, est caractérisé par une massification et une diversification des pratiques et une montée des enjeux économiques et politiques du sport notamment par la médiatisation et l'autonomisation du sport de haut niveau. Ce modèle, dit concurrentiel, voit l'arrivée d'acteur-rices économiques privés et l'intrusion de gestions entrepreneuriales, ce qui a pour effet de complexifier le système sportif, composé désormais d'une multitude d'acteur-rices. La nouvelle gouvernance du sport, incarnée par la création de l'Agence nationale du sport, prend en compte les évolutions du monde sportif et de la diversité de ses acteurs en intégrant quatre pôles majeurs du sport avec l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales, les trois acteurs investis d'une mission de service public dans le sport et le monde économique (Bayeux, *op. cit.*).

En nous appuyant sur Bayeux et Dupuis, nous pouvons identifier plusieurs éléments constitutifs d'une politique publique sportive (Bayeux & Dupuis, 1996). Une politique publique sportive est constituée d'un contenu définissant les objectifs de la politique. Elle contient également un programme, une orientation idéologique, une capacité coercitive à structurer l'espace en prenant appui sur une autorité publique, et enfin un ressort social censé être impacté par la politique. Leur développement peut partiellement s'expliquer par ses potentialités sur les plans de l'image et de la compétitivité du territoire. Le sport est envisagé par les collectivités territoriales comme un levier de rayonnement et de valorisation du territoire, et est *« fréquemment considéré comme un élément de différenciation et de compétition politique, la décentralisation ayant également ouvert le chantier de la symbolique territoriale »* (Honta, 2010, p.31). Cependant, malgré l'intérêt que représente le sport pour les collectivités souhaitant valoriser l'image de leur territoire, les politiques sportives territoriales ne sont pas nécessairement le résultat d'une réflexion structurée, ce qui explique qu'il ne soit *« pas rare en effet d'observer une absence totale de cohérence d'action malgré l'appartenance des conseils municipaux, communautaires, généraux ou régionaux au même groupe politique. La territorialisation politique a donc mis en exergue que la gouvernance locale s'appuie sur de véritables personnalités avec leurs histoires, leurs affinités et leurs convictions »* (Lapeyronie, 2014, p.51). Cette configuration particulière rend ainsi complexe tout effort de montée en généralité et de systématisation dans l'étude scientifique de la gouvernance du sport et des politiques sportives territoriales. Les contextes locaux, qui contiennent des réalités, contraintes spécifiques et des acteurs ayant des intérêts et des positionnements idéologiques différents, sont des objets incontournables dans l'appréhension des politiques sportives territoriales.

Il semble à présent pertinent d'aborder le monde sportif associatif français, champ dans lequel s'insère l'association Action Prévention Sport (APS), association d'insertion par le sport qui constitue l'objet d'étude de notre travail.

C. Focalisation sur les caractéristiques du monde sportif associatif français

A l'instar du monde associatif, le monde associatif sportif se caractérise par une dimension fortement hétérogène qui s'explique notamment par la multitude de structures et d'individus qui le composent : 10 millions de Français adhèrent à une association sportive en 2000 (Gasparini, 2003). L'association, et particulièrement le club, est le « foyer principal » du fait sportif en France (Gasparini, *op. cit.*). Toutefois, coexistent historiquement des formes associatives variées telles que le club, la fédération, les mouvements de jeunesse ou encore le patronage. Selon Gasparini, le sport associatif français se structure historiquement autour de deux axes précis que sont l'éthique associative et sportive et celui du rapport au système marchand, invitant l'auteur à parler de deux mondes associatifs : le monde sportif civique et le monde sportif marchand.

Le monde sportif civique fonctionne selon une éthique sportive associative, la finalité étant la formation des individus par l'entremise du sport. Au sein de ce monde se trouvent deux sous-espaces, avec tout d'abord le « système sportif fédéral », auto-proclamé en mouvement sportif qui se revendique historiquement comme le représentant et le défenseur du sport amateur et qui promeut le modèle compétitif et l'idée d'un sport vertueux en soi par ses valeurs intrinsèques (de désintéressement, de fair-play ou encore de morale de l'effort). Parallèlement au système sportif fédéral se trouve le « système des loisirs sportifs », qui soutient l'idée que le sport n'est pas une fin en soi mais un moyen d'atteinte d'objectifs sociaux (politiques, récréatifs, éducatifs, sanitaires, etc), le sport devant être développé dans un cadre de loisir et d'épanouissement personnel. Cet espace est composé principalement de structures d'éducation populaire et des fédérations affinitaires, telles que la FSGT, ou encore l'Union française des œuvres laïques d'éducation physique (UFOLEP).

Le monde sportif marchand est régi selon des principes importés des lois du marché, incarné par les clubs professionnels, inspiré par le modèle anglais, qui se développe dès le XIXe siècle mais se structure véritablement dans les années 1920 et 1930 comme l'indique la professionnalisation du football mise en place en 1931. Ce monde est investi par des acteurs non étatiques tels que les médias et les sponsors, ce qui ébranle selon Gasparini l'exception sportive française qui accorde une importance significative au service public sportif et à

l'éthique d'intérêt général. Si le club représente la forme organisationnelle dominante dans le champ sportif français, l'association APS qui nous intéresse renvoie plus, selon la typologie de Gasparini, au système des loisirs sportifs.

Clément, qui s'intéresse non pas aux clubs mais aux structures socio-éducatives utilisant le sport comme outil d'action, parle de celles-ci comme des lieux d'enracinement possible pour les jeunes issus de quartiers défavorisés (Clément, 2000). Il met également en avant des difficultés, pour ces structures intermédiaires qui renvoient à différentes structures telles que les Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC) ou encore les associations de jeunes issus de quartiers défavorisés. Il repère chez celles-ci des difficultés de structuration et de reconnaissance pour ces associations, dont les membres et dirigeants ne sont souvent pas formés pour gérer les activités administratives, qui disposent de moyens limités et qui font enfin l'objet de méfiance et de défiance de la part des fonctionnaires étatiques qui souhaitent faire entrer ces structures dans le « *moule d'associations paramunicipales* » et limiter leur velléité d'indépendance (Clément, 2000, p.198).

Cette présentation permet ainsi de saisir les enjeux majeurs sous-tendant les politiques sportives territoriales qui concernent un ensemble d'institutions publiques et sportives. Au sein de ce système, les associations jouent un rôle clé, notamment en France, pays au sein duquel la structure associative est un véritable pilier pour le domaine sportif. Les associations sportives agissent de concert avec les collectivités locales et l'État dans la prise en charge de l'objet sportif, cette coopération étant un axe d'étude important dans notre travail. Comme vu précédemment, l'association APS est une structure associative sportive, mais ne correspond pas à un club ou une entité purement sportive. En effet, elle est une association d'insertion par le sport, domaine d'action intégré à l'univers du socio-sport sur lequel nous reviendrons ultérieurement.

D. Les enjeux sous-tendant la politique de la ville, politique spécifique orientée vers les grands ensembles et quartiers d'habitat social

Il semble nécessaire de revenir sur la politique de la ville, fortement liée au développement du socio-sport ainsi que sur les différents cadrages théoriques dont elle a fait l'objet, pour nous permettre d'identifier ses enjeux majeurs et leurs incidences sur l'univers socio-sportif. La politique de la ville représente une traduction matérielle et une politique spécifique de la spatialisation des problèmes sociaux, la question de la pauvreté ne semblant plus pouvoir « *se dire, se décrire et se discuter autrement que dans un registre spatial et à l'aide de catégories territoriales* » à partir des années 1980 (Tissot & Poupeau, 2005, p.4). Tout se passe comme si les grands ensembles et quartiers d'habitat social deviennent l'épicentre de la crise socio-urbaine en France (Epstein & Kirszbaum, 2019).

Plusieurs termes émergent pour désigner ces territoires, tels que « grands ensembles », « zones », « cités » ou encore « quartiers » (Borrell, 2019b). A partir des années 1980, le terme « banlieue » devient cependant la catégorie dominante pour désigner et évoquer les quartiers périphériques d'habitat collectif ainsi que leurs habitants, et dont l'utilisation est si fréquente et généralisée qu'il renvoie souvent à une réalité qu'il n'est pas utile d'explicitier (Borrell, *op. cit.*). Ces quartiers émergent véritablement dans le débat public à travers le terme de « banlieue » qui devient le cadre officiel des politiques publiques englobées sous le label de la politique de la ville (Borrell, 2019a). Tissot démontre que nous assistons à un glissement sémantique dans la manière de penser les problématiques et les solutions relatives aux « quartiers sensibles » : si l'ensemble de la sphère politique et médiatique utilise le terme de « grands ensembles » pour désigner ces espaces socio-spatiaux jusque dans les années 1970, nous assistons à une évolution des catégories de l'action publique avec l'essor de termes comme « banlieues » ou « quartiers sensibles » (Tissot, 2007). L'autrice démontre que c'est notamment lors des émeutes de Vaulx-en-Velin qui surviennent en 1990 que le « quartier » devient un protagoniste de l'action publique, un problème social de dimension nationale et fait l'objet de la part du champ médiatique de montées en généralité et de la mise en forme d'une véritable histoire des banlieues. Ce glissement sémantique traduit et reflète les conceptions politiques du champ politique à l'égard de ces « quartiers » et génère leur

homogénéisation, malgré l'hétérogénéité sociale et urbaine qui les caractérisent (Borrell, 2019a). Il porte également une valeur performative significative en façonnant les perceptions sur ces espaces socio-spatiaux et par voie de conséquence les manières d'agir politiquement (Tissot, 2007)

La « banlieue » est un terme utilisé pour désigner un espace urbain, les quartiers populaires en périphérie de grandes villes, mais également une population spécifique, d'origine immigrée et difficilement intégrée (Gasparini & Vieille Marchiset, 2008). Il cristallise en réalité un ensemble de peurs, hantises et stéréotypes à l'égard des habitants de ces territoires, faisant de ce terme une référence passe-partout vague (Borrell, 2019b). Les années 1990 voient le développement d'un champ sémantique autour des « banlieues », des « quartiers », et mêmes des « ghettos » en France faisant de ces territoires des espaces présentés comme homogènes et traversés par des dynamiques identiques (Tissot, 2005). Cependant, Wacquant remet en cause cette convergence et ces généralisations politiques présentant les banlieues françaises et européennes comme des « nouveaux ghettos » : dans son étude comparative entre les ghettos de villes américaines et les banlieues françaises, il souligne des différences structurelles entre ces deux types de marginalité urbaine sur le plan du niveau de dégradation des conditions de vie, d'isolement social, de la prégnance de la violence ou encore de la nature de l'intervention étatique (Wacquant, 2006). Il démontre également que la fermeture sociale des ghettos américains repose sur une dimension raciale tandis que celle des banlieues françaises répond principalement à une logique de classe sociale, constat qui déconstruit l'idée de « banlieues » françaises composées de populations ethniques homogènes, immigrées ou issues de l'immigration, alimentée par les présentations discursives des champs politique et médiatique relative à ces territoires (Wacquant, *op. cit.*). Cette grille d'analyse des problèmes urbains est également selon Tissot la résultante de l'action de sociologues français, proches de la sociologie de Touraine et le paradigme de l'exclusion, qui forgent à partir des années 1990 un modèle de description des quartiers d'habitat social. Ces sociologues, qui appartiennent majoritairement à la revue *Esprit*, défendent une représentation duale de la société, séparée entre les inclus et les exclus, dualisation qui s'incarne particulièrement selon eux dans la ville avec la présence de quartiers de relégation, à savoir les grands ensembles et quartiers d'habitat social, espaces au sein

desquels s'accumulent les handicaps sociaux et des individus en proie à l'anomie. Ce modèle de description des quartiers ciblés par la politique de la ville préconise ainsi un certain type d'action publique en se focalisant sur les handicaps qui caractérisent ces territoires, unifiés sous une même catégorie générique. Il incite alors à orienter les politiques publiques urbaines vers un travail de sociabilité auprès des populations de ces « quartiers » présentés comme des lieux de concentration central de populations anomiques.

Ainsi, le développement de la politique de la ville est corrélé à une perception particulière des quartiers d'habitat social, pensés comme lieux de pathologies sociales, homogènes dans leur composition sociale et ethnique et comme « quartiers dangereux » (Tissot, 2007). Cette logique de stigmatisation de ces territoires s'observe de manière saillante à travers les « jeunes de banlieues », souvent ethnicisés et associés à l'image du délinquant. Mauger met en lumière l'utilisation récurrente, notamment lors de l'émeute de novembre 2005, de ce stigmate du délinquant pour désigner les émeutiers, présentés par ailleurs proches de bandes organisées mais aussi d'un islam radical hostile au modèle républicain par différentes représentants étatiques, dont le ministre de l'Intérieur Sarkozy (Mauger, 2006).

Ces différents procédés discursifs, selon Tissot, visent à préparer l'option sécuritaire relative à la prise en charge politique de ces territoires, qualifiés et appréhendés comme des quartiers dangereux (Tissot, 2007). La loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine, dite loi Borloo, adoptée en août 2003, porte comme objectif principal le changement de la forme urbaine et le peuplement des grands ensembles avec l'idée de lutter contre la concentration spatiale de populations d'origine immigrée. La loi institue un PNRU devant rétablir une mixité sociale dans ces quartiers considérés comme ghettoïsés (en réduisant le nombre de populations immigrées et touchées par la pauvreté). Si la présence conséquente de populations d'origine immigrée à l'intérieur de ces territoires renvoie à une réalité urbaine et sociale démontrée, le quinquennat constitue un moment de radicalisation de ce discours public sur les quartiers, dépeints fréquemment comme des zones de « non-droit » ou encore de foyers d'islamisme (Epstein & Kirszbaum, 2019). Selon Epstein et Kirszbaum, cette loi représente un tournant dans le développement de la politique de la ville par

l'instauration de la réduction des écarts entre les ZUS et leur environnement comme objectif unique de ladite politique, validant le diagnostic (vu précédemment) définissant ces quartiers par leurs handicaps. L'utilisation du sport comme outil de développement social pour la politique de la ville, à partir de 1981, est ainsi imprégnée des différentes perceptions alimentées par les champs politique, médiatique et académique à l'égard des « banlieues ». A l'aune de tous ces éléments, la structuration de la politique semble conditionner la nature des dispositifs et actions d'insertion sociale et professionnelle par le sport et les publics ciblés, qui sont, comme nous le verrons à présent dans notre présentation de l'univers socio-sportif, majoritairement des jeunes de ces territoires, issus de l'immigration, avec des politiques visant un objectif de lutte contre la délinquance, la violence ou encore le chômage.

2. Sociologie du socio-sport et de l'insertion par le sport en France

A. Le sport : un outil de lutte contre la « crise du lien social » à partir des années 1980

Le sport, à partir du début des années 1980, porte une nouvelle utilité sociale, devenant un outil dans la lutte contre la crise du lien social, dans un contexte de crise de l'intégration en France (Gasparini, 2005). On assiste alors à l'émergence de « *l'utilisation des activités sportives et artistiques à des fins de prévention, d'animation et d'insertion dans les zones urbaines* » (Charrier, Djaballah, Cometti, Parmantier, Jourdan, 2012, p.25). Un consensus se forme dans la prévention et l'insertion sociale par le sport lors de l'année 1981 et les émeutes urbaines survenues dans les quartiers des Minguettes à Vénissieux, dont la présentation médiatique génère une « *obligation de faire pour les responsables publics* » (Charrier & Jourdan, 2005, p.17). Ces derniers sont alors amenés à repenser leurs actions en faveur des jeunes de ces espaces socio-spatiaux par la succession de faits divers recouverts médiatiquement (Knobé, 2005). L'État lance alors une « *politique volontariste d'animations et d'équipements sportives* » à destination de ces territoires, dans une perspective de « *démocratisation et de prévention sociale* » (Vieille Marchiset, 2010, p.132). Le sport devient ainsi un moyen privilégié de l'intervention sur les questions sociales, notamment dans le cadre de la politique de la ville, qui se met en place au même moment et que nous pourrions

définir comme « *l'ensemble des politiques, dispositifs contractuels et des actions mises en place sur des territoires prioritaires et en direction de populations confrontées à des difficultés économiques, sociales et culturelles* » (Jourdan & Charrier, 2014, p.299)). Le sport y est sollicité pour tenter d'apaiser les turbulences observables dans les grands ensembles et quartiers d'habitat social, caractérisés dans les années 1980 par des conditions de vie dégradées, notamment pour les jeunes qui en sont issus, ces espaces devenant des territoires stigmatisés et un lieu d'exclusion et de relégation (Charrier & Jourdan, 2015). La politique de la ville prend forme à travers le programme fondateur « Habitat et vie sociale » initié en 1977, créant un ciblage de quartiers « en difficulté » qui constituent une géographie prioritaire caractérisée par des conditions de vie sociales et économiques précaires (Epstein & Kirszbaum, 2019). Cette logique d'identification de quartiers « en difficulté » s'observe limpide par la formalisation des « Zones Urbaines Sensibles » en 1996 (751 ZUS sont répertoriées en août 2000). David distingue plusieurs périodes qui constituent « l'ossature » de la mise en place de la politique de la ville (David, 2001). Une première, allant de 1977 à 1981, incarnée par les opérations « Habitat et vie sociale ». La seconde renvoie à une phase d'expérimentation, entre 1982 et 1984, avec le développement social des quartiers comme laboratoires, organisé par la Commission Nationale du Développement Social des Quartiers (CNDSQ), créée en octobre 1981, dans un contexte de renforcement des pouvoirs des collectivités territoriales. La troisième période, de 1985 à 1989 correspond au développement de l'expérimentation, matérialisée par la création d'un Conseil National des Villes (CNV) et de la Délégation Interministérielle à la Ville en 1988 (DIV), période au sein de laquelle le quartier n'est plus l'unité d'action, substitué par la ville dans son ensemble. La quatrième, entre 1990 et 1993, voit la politique de la ville s'institutionnaliser, notamment par la création d'un ministre de la Ville en décembre 1990. Entre 1994 et 1998, nous assistons à une phase d'essor du contrat de ville qui devient l'outil principal de la politique de la ville, succédant aux procédures de DSQ. Enfin, la sixième et dernière période, entre 1998 et 2001, constitue un moment de renouvellement des contrats de ville et de montée en puissance de l'échelle de l'agglomération. La Programmation Nationale la Rénovation Urbaine (PNRU), dite Loi Borloo, du 1^{er} août 2003, constitue également un moment important dans la chronologie de la politique de la ville, sur laquelle nous reviendrons plus tard. La politique de la ville est orientée vers les quartiers d'habitats collectifs (souvent situés en périphérie) et leurs habitants,

désignés à partir des années 1980 par le terme de « banlieue », terminologie qui comme nous le verrons par la suite soulève de multiples enjeux et problématiques.

Dans un contexte général de décentralisation, de changement politique (avec l'arrivée au pouvoir de la gauche en 1981) et de crise sociale et économique, une nouvelle politique d'encadrement de la jeunesse marginale prend forme, caractérisée par une primauté accordée à l'échelle locale et qui se manifeste par différentes actions telles que la création d'équipements de proximité, d'animations sportives ou encore de dispositifs de prise en charge des jeunes comme les Opérations prévention été en 1982 (Gasparini & Vieille Marchiset, 2008). Le discours de la citoyenneté par le sport, qui se développe et se diffuse dans les années 1980, fait alors l'objet d'une adaptation auprès des populations issues de l'immigration ou des jeunes de quartier (Gasparini & Vieille Marchiset, *op. cit.*). Le sport est convoqué auprès de ce public comme « objet ludique » pour lutter contre les « *troubles de la socialisation* » et comme un moyen de (re)socialisation et de prévention de la délinquance (Pantaléon, 2003, p.51). Cette configuration particulière de l'utilisation du sport comme outil de prévention de la délinquance et de resocialisation, qui cible ainsi un public jeune et masculin, génère des effets sur la nature des dispositifs d'intégration et d'insertion par le sport, comme nous le verrons ultérieurement.

En somme, nous voyons au cours des 1980 une prise en charge institutionnelle du problème social des jeunes de quartier (Clément, 2000). Ce groupe social est perçu par les pouvoirs publics comme « *déviant* », marginalisé, et « *qualifié selon des « contextes de vulnérabilités* » (« *difficiles* », « *exclus* », « *à risque* »), qui emploient le sport comme un « *remède aux formes d'inadaptation quand les institutions de socialisation traditionnelles sont remises en cause* » (Pantaléon, 2003, p.51). Avant de s'attarder sur le développement du socio-sport en France, il convient de discuter le débat sémantique relatif aux notions d'insertion et d'intégration, fréquemment mobilisées pour désigner des dispositifs et actions « *d'animation, de prévention, et d'insertion par le sport* » (Charrier et al., 2012, p.25).

B. Discussion du débat sémantique autour des termes d'insertion et d'intégration par le sport : une confusion entretenue et révélatrice des difficultés de l'utilisation du sport comme outil d'intervention

Un « *débat sémantique important* » s'est structuré au sein du champ sportif, notamment à partir des années 1980, pour désigner des « *actions éducatives à visée de prévention, d'insertion et d'animation utilisant des pratiques sportives et artistiques* » (Jourdan & Charrier, 2014, p.300). Il fait écho à la réactivation du « *mythe du sport intégrateur* » opéré par les pouvoirs publics pour lutter contre « *la « crise du lien social » dans les cités* » (Guérandel, 2017, p.79). Ainsi, nous pouvons voir l'utilisation de divers termes pour qualifier ces types d'actions et de dispositifs tels que l'inclusion, l'éducation, la prévention, ou encore l'intégration et l'insertion par le sport. Ces deux derniers, plus fréquemment mobilisés que les autres, vont à présent faire l'objet d'une présentation approfondie, nécessaire au vu de la confusion observable dans la mobilisation de ces notions, souvent utilisées indifféremment, mais qui correspondent à des réalités, des enjeux et des configurations spécifiques.

La notion d'intégration renvoie directement à la sociologie durkheimienne, désignant un « *processus par lequel un groupe social s'approprie l'individu pour assurer sa cohésion* » (Koebel & Falcoz, 2005, p.8). Elle traduit l'entrée d'un individu dans un ensemble cohérent, la communauté nationale (Durkheim, 1897). Toutefois, cette intégration n'est pas synonyme d'assimilation, l'individu ne perdant pas son identité propre, qui en réalité se modifie au contact des éléments constitutifs du système (Gasparini, 2005). L'intégration suppose également l'inscription dans des solidarités multiples, l'adhésion aux buts et valeurs inhérents à la société en question et la conformation aux règles prescrites (Gasparini, *op. cit.*). Durkheim distingue par ailleurs deux niveaux de société, toutefois connectés : un relié directement à l'individu sans intermédiaire, qui renvoie à un ensemble de croyances et de sentiments communs à tous les membres du groupe, un au sein duquel l'individu dépend des différentes parties qui la composent, qui constitue un système de fonctions différentes et spéciales qu'unissent des rapports définis (Durkheim, 1986, p.44). Ainsi, l'intégration par le sport renvoie à une logique de travail centrée sur l'individu, fondée sur une croyance,

alimentée et diffusée par les élu-es politiques et les responsables sportifs, qui confère au sport des valeurs et règles démocratiques convertibles et transférables dans l'espace social (Gasparini & Knobé, 2005). Cet ensemble de discours fait du sport, de par ses caractéristiques (en induisant notamment un affrontement régulé, le respect d'une autorité, la réalisation d'une fonction précise, l'intégration d'une organisation, l'érection d'objectifs rationnels devant être atteints), un moyen idéal d'intégration sociale des individus, notamment auprès de ceux en proie à l'anomie (Gasparini & Knobé, *op. cit.*).

L'insertion est une notion qui émerge dans les années 1970 et qui devient un « *label désignant les réponses étatiques au chômage des jeunes et de la nouvelle pauvreté* », à savoir l'exclusion (Mauger, 2001, p.5). Il vient se substituer à la notion d'intégration au sein du champ politique et traduit une évolution de l'intégration en France, générée par la faillite du travail, qui est alors le vecteur principal d'intégration (Gasparini, 2005). Cette nouvelle notion vise alors à décrire l'évolution socio-économique de la société française et la nouvelle question sociale, qui s'observe par l'élargissement du spectre de la pauvreté et de l'exclusion. Cette dynamique est illustrée avec force par le concept de désaffiliation, forgé par Castel, qui le préfère à celui d'exclusion, catégorie trop figée, immobile, qui désigne un état donné et qui ne permet pas de ressaisir les processus à l'origine des situations de vulnérabilité sociales (Castel, 1995). Selon lui, les politiques d'intégration, qui prévalent jusqu'aux années 1970, sont remplacées par les politiques dites d'insertion par l'effritement de la condition salariale, caractérisée par la précarisation du travail, la montée du chômage, la fin de l'hégémonie du contrat à durée indéterminée, l'essor des formes particulières d'emploi ou encore la prévalence des formes de l'emploi face au paradigme de l'emploi stable et homogène. Si les politiques d'intégration tendent pour l'auteur vers la recherche de grands équilibres et une homogénéisation sociétale à partir du centre et procèdent généralement par des directives générales nationales, les politiques d'insertion répondent à une logique de discrimination positive en ciblant des populations spécifiques et des zones précises de l'espace social et déployant des stratégies à leur direction. Il définit les politiques d'insertion comme un ensemble « *d'entreprises de mise à niveau pour rattraper cette distance par rapport à une intégration accomplie* » (Castel, 1995, p.424). L'insertion, contrairement à l'intégration, renvoie donc à « *l'incorporation d'une personne dans un environnement social plus*

restreint » (Koebel & Falcoz, 2005, p.8) Cette notion se développe également à travers un ensemble de lois, de mesures et de documents administratifs et politiques qui l'ancre et la légitime, devenant une véritable catégorie de pensée et d'action de l'État. L'insertion des jeunes est promue au rang d'obligation nationale pendant le premier gouvernement Mauroy (1981), et le rapport Schwartz (1982), à destination du Premier Ministre, énonce l'objectif d'insertion sociale, en mettant sur un même plan l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, ce qui participe à associer davantage la notion à une dimension professionnelle que celle d'intégration (Mauger, 2001). Enfin, le Revenu Minimum d'Insertion (RMI), prestation mise en place en 1988, constitue selon Castel une rupture dans l'histoire longue de la protection sociale en étant la première récusation de la coupure entre les populations aptes au travail et celles qui ne peuvent pas travailler. Le RMI, pensé comme un filet de protection inconditionnel, entérine l'acceptation par les pouvoirs publics de la réalité économique du pays, dans lequel la pauvreté ne peut plus être appréhendée comme un phénomène marginal, au vu de l'ampleur de la crise économique. L'insertion infuse alors l'ensemble des secteurs de l'activité sociale, notamment le domaine sportif (les activités sportives sont érigées en 1992 en actions d'insertion dans la modification du RMI).

L'insertion par le sport se distingue en deux modalités d'action, à savoir la citoyenneté sportive (le sport étant utilisé comme outil d'apprentissage de règles et comportements démocratiques et citoyens) et l'emploi sportif (Gasparini & Vieille Marchiset, 2008). Nous mobiliserons dans cette étude le concept de dispositif d'insertion par le sport, pour deux raisons. Tout d'abord, cette notion est une catégorie « indigène », c'est-à-dire utilisée par les membres de l'association que nous étudierons, donnée que nous pouvons clairement observer dans les éléments informationnels et communicationnels de la structure (site, rapport d'activité). Puis, nous préférons la notion d'insertion, et plus particulièrement l'insertion sociale et professionnelle, au vu de la dimension professionnalisante de l'association Action Prévention Sport (APS) et des publics ciblés par ses actions, que nous présenterons dans la suite de l'étude.

Ainsi, les notions d'intégration et d'insertion correspondent à des logiques et des soubassements théoriques différents. Cependant, nous pouvons observer dans le champ sportif une confusion des termes, souvent utilisés indifféremment, générant des idées préconçues (Jourdan & Charrier, 2014). Selon Pantaléon, la non-définition de l'intégration et l'insertion par le sport permet de justifier les pratiques de prise en charge de la jeunesse et de légitimer des acteurs désireux de s'engager dans des interactions éducatives par le biais des activités sportives (Pantaléon, 2003). L'aspect flou et abstrait de ces termes s'expliquent également par le champ politique et les visées stratégiques qu'il enferme. Gaspard démontre que si le terme d'insertion est l'apanage de la gauche française quand l'intégration renvoie à la droite politique jusqu'au début des années 1980, la décennie suivante voit une inversion de cette polarisation qui s'explique par des préoccupations politiques et électorales, la gauche s'étant alignée sur le vocabulaire de la droite, notamment par la pression électorale causée par la montée de la xénophobie et la poussée du Front National que les élections municipales de 1983 ont mis en exergue (Gaspard, 1992).

Enfin, cette confusion des termes au sein du champ sportif semble illustrer la difficulté à nommer les territoires, les personnes ciblées par les dispositifs sociaux utilisant le sport, et à se saisir de la situation pour les acteurs politiques et médiatiques (Charrier & Jourdan, 2015). Pourtant, le ciblage des publics et par voie de conséquence la délimitation du champ d'action sont des préoccupations essentielles des dispositifs sociaux utilisant le sport comme outil d'action, que nous qualifierons à présent de dispositifs socio-sportifs, préoccupations qui posent également la question des publics occultés par ces dispositifs (public féminin, homosexuel, âgé, etc). Surtout, ces notions reposent sur la croyance d'un sport naturellement vertueux et intégrateur et d'une convertibilité presque mécanique entre les règles sportives et les règles démocratiques. Or, le sport n'est pas « *socialisant en soi* », le transfert de compétences ne pouvant se réaliser que si les situations sportives et sociales sont comparables et s'il y a la conscience de réutiliser la règle dans un autre espace social (Gasparini & Knobé, 2005, p.447). Ces deux enjeux seront davantage approfondis à présent, dans la tentative de mise en lumière du développement et de la structuration du socio-sport en France.

C. Le développement du socio-sport, tentative de définition, de contextualisation et d'identification des enjeux majeurs

Avant de s'intéresser au développement du secteur socio-sportif, il semble primordial d'esquisser une tentative de définition de cet univers, en nous appuyant notamment sur deux thèses, celles de Coignet et de Collet, qui s'intéressent au socio-sport et à sa genèse. Coignet définit le socio-sport comme un secteur qui se met en forme depuis les années 1980, organisé selon un principe directeur : « *Le sport un outil d'intervention à destination de publics en difficultés sociales. Pour participer à l'émancipation, au redressement et à la construction morale et physique des individus, l' « outil-sportif » nécessite des précautions d'usage (pédagogie sportive, gestion de projet, médiation, etc.)* » (Coignet, 2012, p.48). L'auteur définit aussi le socio-sport comme un secteur d'intervention et d'investissement qui s'intéresse aux caractéristiques de publics-cibles, qui concerne souvent des jeunes et adolescents masculins en proie à des difficultés diverses. Il est également un secteur de formation et de professionnalisation, matérialisé par le Brevet d'État d'Animateur Technicien en Éducation Populaire (BEATEP) qui comporte dès 1987 dans sa spécialité « animation et vie locale » une option « activités culturelles physiques et sportives », ou encore le Brevet professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et du Sport (BPJEPS) composé d'une spécialité activités physiques pour tous. Cette dimension se reflète avec force par l'essor du métier d'« animateur sociosportif ». Coignet définit enfin le socio-sport comme une dynamique de recherche, qui concerne principalement les sciences humaines et sociales appliquées aux sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS) (Coignet, *op. cit.*). Ainsi, l'auteur place l'univers du socio-sport à la croisée de l'éducation, de l'action sociale, du sport et des sciences humaines et sociales.

Collet démontre dans sa thèse sur l'espace socio-sportif rennais que l'univers du socio-sport se caractérise par une diversité de visions, d'approches, d'acteur-rices et de définitions (Collet, 2018). Elle dresse ce constat à partir de la grille d'analyse utilisée au cours de sa thèse, structurée autour de deux espaces : un espace des idées, où l'autrice s'intéresse aux visions et définitions des acteur-rices se revendiquant du socio-sport à l'égard de ce secteur, et un espace des pratiques, où elle observe les pratiques concrètes des dispositifs étudiés.

Cependant, elle dégage trois modèles en termes d'approches et de démarches dans l'espace du socio-sport rennais. Un premier, fondé sur le sport traditionnel de compétition, le socio-sport et le sport étant alors des notions non distinctes, avec la compétition et la performance comme objectifs majeurs, faisant de ce modèle un canal de socialisation normatif. Le second modèle fait de la finalité du socio-sport l'accès à la pratique sportive pour les publics dits « éloignés », exclus, par une approche ludique qui privilégie la découverte et l'initiation, et une logique « d'aller vers » ces publics, sans développer d'accompagnement individualisé des personnes prises en charges. Enfin, elle met en avant un dernier modèle qui se structure en deux étapes : une première phase d'établissement de contacts, de recherche de création de lien social avec les publics, puis une seconde orientée vers un accompagnement individuel, l'identification des besoins, l'adaptation du cadre en fonction des évolutions du publics et un accent mis sur des partenariats de compétences. Ce modèle, qui se base sur une approche inclusive et pas intégrative, en modulant le cadre selon les besoins appréhendés, correspond à l'association APS qui constitue l'objet et le terrain de notre enquête.

Les actions socio-sportives et d'insertion par le sport sont variées et renvoient à un ensemble de dispositifs étatiques, principalement dans le cadre de la politique de la ville, et de programmes d'organisations locales (collectivités) et sportives. Elles peuvent prendre la forme de politiques de construction ou de mise à disposition d'équipements sportifs de proximité, d'animations sportives ou de mise en place d'événements sportifs locaux (Gasparini & Vieille Marchiset, 2008). Elles peuvent également renvoyer à l'insertion par l'emploi sportif comme l'illustre le dispositif emplois-jeunes qui comporte le secteur du sport social, mis en place entre 1998 et 2003, permettant d'accéder à des missions d'animations de proximité, de médiation sociale par le sport ou encore de surveillance d'équipements sportifs (Gasparini & Vieille Marchiset, *op. cit.*). Marchiset souligne quatre modes d'intervention publique socio-sportive de la part de l'État, avec le financement d'animations sportives (souvent en partenariat avec les collectivités locales et associations), la construction ou l'aménagement d'équipements sportifs de proximité, la mise en place d'appels à projets pour valoriser les initiatives juvéniles de ces territoires et enfin une aide financière pour faciliter l'adhésion aux associations sportives pour les jeunes de ces territoires (Vieille Marchiset, 2010). Sur le plan des pratiques observées, une surreprésentation de pratiques

« incontournables » caractérise les dispositifs d'insertion par le sport jusque dans les années 1990, avec la prégnance du football, ou encore du basket, des sports de combat pour un public masculin majoritaire, et du hip-hop et des activités d'expression corporelle pour le public féminin. Ces dispositifs voient à partir des années 2000 une ouverture culturelle par un processus de démocratisation des pratiques sportives développées (Charrier & Jourdan, 2005). Les bénéficiaires principaux de ces actions sont généralement des jeunes, adolescents masculins, pris par ailleurs en charge de plus en plus tôt (Charrier & Jourdan, *op. cit.*). Cette tendance met en lumière la difficulté de mise en place d'actions d'insertion par le sport en direction d'un public plus âgé, constat dégagé par Knobé dans son étude d'un dispositif local d'insertion par le sport au sein duquel les animateur-ricess socio-sportif-ives déplorent un sentiment d'impuissance et d'inefficacité auprès des « jeunes » de plus de 13 ans pris en charge par le dispositif (Knobé, 2005).

Charrier identifie à partir de sa recherche-action de 1997 quatre types d'effets réels dans le champ de l'insertion par le sport (Charrier, Djaballah, Cometti, Parmentier & Jourdan, 2012). Ce type de dispositifs d'insertion par le sport peuvent engendrer un effet de remobilisation et de reconstruction personnelles, permettant à des bénéficiaires de renouer avec leur avenir et de se responsabiliser (Charrier & Jourdan, 2005). Ils sont ainsi générateurs d'acquisition d'une capacité économique et d'une valorisation de voies professionnelles réalistes auprès de jeunes souvent imprégnés par le modèle des sportifs de haut niveau (percevant des rémunérations salariales importantes) qui déréalise la projection des jeunes sur leur avenir. Ces dispositifs peuvent aussi favoriser la création de lien social, par la rencontre de pairs, la création de réseaux, la consolidation d'une insertion sociale et/ou professionnelle. Enfin, ces dispositifs permettent une certaine régulation du climat social, effet dépendant d'une synergie locale entre des acteur-rices et des moyens (humains, financiers, logistiques) mobilisés. Ainsi, la recherche-action insiste sur la prégnance des contextes locaux structurant les dispositifs d'insertion par le sport, en luttant contre l'idée de « *bonnes pratiques* » existant indépendamment des contextes et qui pourraient être reproduites et dupliquées (Charrier & Jourdan, *op. cit.*, p.64). En ce sens, elle invite les acteur-rices à « construire leurs réponses dans la situation » qui caractérise leur espace d'action, ce qui passe nécessairement par un exercice de diagnostic préalable devant être rapidement opérationnel tout en prenant en

compte l'action envisagée, les moyens multidimensionnels disponibles, l'analyse des logiques territoriales, le jeu local des acteur-rices.

Si, comme nous l'avons vu, la problématique de la prévention et de l'insertion sociale par le sport apparaît en France dans les années 1980, c'est dans les années 1990 que les chercheur-euses se penchent sur l'objet du socio-sport (Charrier & Jourdan, 2005). Jourdan et Charrier dégagent plusieurs étapes clés dans la structuration de la recherche sur le socio-sport. En 1991, l'Union nationale Léo Lagrange organise un colloque sur le thème de l'insertion par le sport, reconduit en 1996. L'Institut de l'enfance et de la famille met en place en 1993 un colloque sur le rôle du sport dans l'intégration sociale. Duret et Augustini, pourtant liés à l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) et à l'étude du sport de haut niveau, publient un ouvrage la même année sur le sport de rue et les modes de sociabilité des jeunes. En 1997, Charrier dirige une recherche-action visant à produire un listage des conditions de réussite de dispositifs de prévention, d'animation et d'insertion par le sport par une approche comparative. Nous pouvons également mentionner le colloque international réunissant à Salé au Maroc en 2004 des experts francophones de la question qui vise à faire un état des lieux sur l'intégration par le sport.

Nous voyons ainsi un champ scientifique et réflexif du socio-sport se mettre en place dans les années 1990, par la multiplication de colloques, de recherches, fréquemment en lien avec les différents contextes politiques : les émeutes de 2005 ont par exemple généré une hausse importante de recherche sur le sport dans les quartiers défavorisés(Charrier et al., *op.cit.*). Nous pouvons également mentionner le réseau UFOLEP et celui de l'Agence pour l'éducation par le sport, créée en 1996, actifs dans l'animation réflexive du socio-sport .

Il s'agit à présent d'évoquer les acteur-rices impliqués dans ce secteur. L'ensemble des chercheur-euses intéressés par les acteur-rices du socio-sport convergent vers un constat d'une hétérogénéité très importante du profil socio-professionnel des personnes travaillant dans le socio-sport. En effet, une pluralité de profils et de professions sont observables, avec

la présence de champion-nés ou ancien-nés champion-nés sportif-ives entraîneur-euses, des animateur-rices militant-es de l'éducation populaire, des professionnel-les provenant de la filière STAPS, des enseignant-es, des encadrant-es de clubs sportifs ou encore la figure du « grand frère », individu issu de quartier en difficulté ou prioritaire inséré par l'emploi sportif, souvent par le biais d'un contrat-aidé (emplois-jeunes par exemple). Cette diversité institutionnelle des acteur-rices du socio-sport génère dans les années 1990 un véritable « *choc des cultures professionnelles* », avec une ligne de partage marquée entre d'un côté les professionnel-les majoritairement issu du mouvement sportif défendant un « *sport éthique* », ou un sport qui serait naturellement intégrateur par l'éthique sportive, et de l'autre les travailleur-euses du social et animateur-rices de l'éducation populaire défendant un « sport outil », le sport étant présenté ici comme un outil possiblement efficace s'il est utilisé dans des conditions particulières (Charrier & Jourdan, 2005, p.28). Cette polarisation s'explique en partie par l'importation du sport dans le secteur de l'animation socioculturelle dans les années 1980 qui induit une opposition idéologique importante entre les valeurs capitalistes présentes dans le sport fédéral et l'éducation populaire et la présence d'une diversité de professionnel-les aux cultures professionnelles différentes, contraignant les structures socioculturelles à embaucher des breveté-es d'État souvent imprégné-es de l'idéologie sportive (Koebel, 2010). Cette pluralité de profils socio-professionnels induit une diversité dans « *le rapport à la performance, à la compétition et au jeu, les modalités d'intervention pédagogique, les contenus d'enseignement ou d'animation proposés, les modalités d'évaluation, etc., sont bien différents puisque les objectifs, le cadre d'intervention et les niveaux de professionnalité de ces divers métiers ne sont pas les mêmes* » (Charrier & Jourdan, 2015, p.62). Cette variété des professionnel-les empêche une reconnaissance de métiers du socio-sport : le métier d'éducateur socio-sportif, oscillant entre les secteurs sportif, social et culturel, est par exemple associé à trois codes de métiers différents par Pôle Emploi, ce qui conduit à limiter la valorisation et la légitimité du métier et à le précariser, même si ce métier nécessite le développement de compétences multiples (techniques, pédagogiques, administratives, juridiques, relationnelles, politiques, etc) (Brisset, 2018). Ce manque de stabilisation du socio-sport comme champ professionnel s'illustre par le métier d'animateur socio-sportif. Monin et Bouhaouala mettent en exergue la tendance des animateur-rices socio-sportif-ives à être pro-actif-ives, soucieux de produire des pratiques innovantes, tendance motivée par la volonté de conquérir des nouvelles aires de compétences et de bâtir par leurs actions une partie de leur

statut professionnel en investissant des espaces abandonnés par l'espace scolaire ou familial (Monin & Bouhaouala, 2005). Cette logique de construction de l'identité professionnelle par leurs propres actions et comportements au travail illustre également des conditions de travail marquées par une précarité importante, une flexibilité de temps de travail importante, un brouillage entre les sphères privée et professionnelle et un sentiment de ne pas être considéré et légitimé par les responsables hiérarchiques municipaux. Ainsi, ces différentes caractéristiques font du socio-sport un univers professionnel qui n'est pas véritablement consolidé et institutionnalisé. Marchiset indique que le socio-sport, à partir des années 1990, est également pris en charge au sein de clubs sportifs, par la structuration de dynamiques contractuelles entre l'État, les collectivités territoriales et le mouvement sportif fédéral, incarné par les clubs (Vieille Marchiset, 2010). Cette intrusion du socio-sport au sein des clubs sportifs, selon l'auteur, se heurte souvent à l'incapacité de ces clubs et de ses équipes encadrantes (incapacité qui fait écho au choc des cultures professionnelles précédemment évoqué) à proposer autre chose qu'un modèle sportif de compétition standardisé, inadapté aux populations ciblées par le socio-sport, champ caractérisé par la nécessité de proposer une offre sportive adaptée et évolutive selon les besoins spécifiques des publics-cibles.

La recherche-action de 1997 dirigée par Charrier met en lumière plusieurs constats structurants dans le socio-sport (Charrier, 1997). Tout d'abord, elle met en avant ce « choc des cultures », précédemment évoqué, qui se manifeste par une diversité de configurations partenariales et le télescopage de ces acteur-rices du socio-sport. Elle constate également le rôle des communes dans l'alimentation du secteur et de la singularité des projets locaux, le socio-sport étant majoritairement impulsé par une logique d'initiatives locales. Enfin, elle souligne une diversité des projets observés avec une pluralité d'objectifs (éducation, socialisation, santé, etc), de publics-cibles (souvent des jeunes, catégories construites autour du sexe, de l'âge ou de problématiques telles que le chômage ou la violence et la délinquance), de pratiques, de budget, de durée ou encore de modalités d'implication des bénéficiaires. En somme, l'univers du socio-sport, bien qu'il puisse être l'objet d'un essai de définition, se caractérise par une forte hétérogénéité, en termes d'acteurs, de projets et dispositifs, de public cible, etc.

Une multitude de chercheur-euses s'adonnent depuis les années 1990 à développer une critique des croyances dans les vertus « naturelles » du sport portées comme nous l'avons vu par les élu-es politiques, responsables du champ sportif mais également par un ensemble d'acteur-rices de l'univers du socio-sport. Comme vu précédemment, les pouvoirs publics réactivent dans les années 1980 le mythe intégrateur du sport pour prendre en charge la crise du lien social (Guérandel, 2017). Tout se passe comme si le sport institutionnel est éducatif par essence, naturellement intégrateur, portant en lui des valeurs intrinsèques propices au développement social des individus. Ce discours, largement entretenu et relayé par les responsables politiques, sportifs, présentent les activités sportives comme un moyen idéal d'intégration sociale car il permet d'organiser un affrontement régulé entre individus, d'induire le respect d'une autorité (arbitrale notamment), de remplir une fonction précise, ou encore d'intégrer une organisation sociale (Gasparini & Knobé, 2005). Ce discours est à mettre en lien avec la « sportification » de la société, étudiée par Elias et Dunning, conséquence selon les auteurs du processus civilisationnel et de l'euphémisation de la violence sociétale (Elias & Dunning, 1994). Les sports modernes, selon ces derniers, par l'élaboration de règles sportives et une autonomisation de la pratique sportive, permettent de maîtriser la violence des individus. Ce discours, prégnant dans le champ sportif, se constate également dans l'espace du socio-sport, au sein duquel la pratique sportive peut être idéalisée et dont les aspects négatifs peuvent être éludés (Pantaléon, 2003). Ce discours construit autour des vertus du sport postule que le sport, par l'apprentissage des règles sportives permet l'intériorisation de règles sociales et démocratiques. Toutefois, cette question de transfert de compétences (des compétences sportives converties en compétences sociales), érigée par les défenseur-euses des vertus naturelles du sport en processus mécanique et systématique a été déconstruite et invalidée par un ensemble de travaux scientifiques. L'étude de Knobé portant sur un dispositif strasbourgeois d'insertion par le sport tente de questionner empiriquement le discours autour du sport, présenté comme lieu d'excellence de l'acquisition ou du développement du goût de l'effort. A l'aide d'un travail monographique, elle révisé ce discours, en démontrant notamment que les témoignages et observations des animateur-rices en charge du dispositif le récuse (Knobé, 2005). De plus, dans le sillage de Gasparini, nous pouvons nous interroger sur la contribution du sport à l'apprentissage d'une « *citoyenneté pleine et entière qui ne se réduise pas au simple respect des règles* », l'intégration réelle ne pouvant pas se faire « *uniquement par l'imprégnation ou l'incorporation de règles* ».

extérieures, sans qu'il y ait de dialogue et de participation citoyenne » (Gasparini, 2005, p.248).

La prégnance de ce discours peut aussi s'expliquer par l'action et les choix des chercheur-euses étudiant le socio-sport, qui tendent à valider ces croyances pour plusieurs raisons (Gasparini, *op. cit.*). Gasparini parle d'un sociocentrisme des chercheur-euses, inscrits dans des logiques sociales et universitaires, qui les amènent à choisir des orientations particulières dans les problématiques et sujets d'étude, notamment par la nature de leurs travaux qui sont souvent des réponses à des commandes publiques, des appels à communication de colloques et qui sont impulsés par de fortes attentes politiques. Pour Naja, la tendance à une exagération des répercussions positives du sport s'explique par le poids de l'approche fonctionnaliste et de ses différentes variantes dans les écrits et débats propres à l'intégration par le sport, qui font du sport un remède miracle à un ensemble de pathologies sociales (Naja, 2005). Les études qui s'intéressent aux publics ciblés par les dispositifs d'insertion par le sport mettent en lumière des éléments de démystification et de critique de ces croyances dans les vertus naturelles du sport, en montrant notamment l'exclusion des filles de ces dispositifs jusque dans les années 2000, puis le poids de stéréotypes (de genre, racistes) qui limitent la portée d'actions de sport éducatif auprès du public féminin (Guérandel, 2017). En effet, à partir des années 1980, l'utilisation du sport dans la lutte contre la crise du lien social vise majoritairement les jeunes garçons de quartiers prioritaires, postulant que l'engagement sportif constitue un moyen pour faire passer ces derniers de « *délinquant potentiel* » à « *sportif intégré* », dans un contexte de lutte contre la violence, le vandalisme, la délinquance et la rébellion (Guérandel, 2017, p.81). Cette configuration entraîne ainsi une masculinisation de l'espace public et une relégation du public féminin à des activités de danse, d'expression, de nutrition, y compris après une prise de conscience des pouvoirs publics et de l'intégration du public féminin dans des dispositifs sociaux utilisant l'outil sportif (Guérandel, 2017). La nature des dispositifs, les contextes et les dispositions mentales des bénéficiaires sont également des éléments primordiaux dans la réalisation de ce mouvement de transfert de règles, qui ne peut se faire que si « *les situations sont comparables et qu'il y a la conscience de réutiliser la règles apprise ailleurs* » (Gasparini, 2005, p.249).

Ainsi, le sport porte en réalité les valeurs qu'on lui attribue, et peut être un vecteur d'inclusion mais également d'exclusion comme l'indique l'histoire du sport en France au XXe siècle, où le sport peut également être synonyme de chauvinisme, d'élitisme ou de xénophobie (Gasparini, *op. cit.*). La question des choix politiques à l'initiative des dispositifs faisant un usage du sport est également à souligner. Si le domaine du sport est largement présenté par l'ensemble des responsables sportif-ives et politiques depuis la XXe siècle comme apolitique, Defrance démontre que cet apolitisme est lié à une véritable politique menée par un courant « neutraliste » au sein de mouvements délégataires sportifs qui permet notamment l'autonomisation du champ sportif (Defrance, 2000). Le sport, objet de représentations positives et présenté souvent par son caractère bienveillant, peut également cacher et porter en lui des logiques de contrôle et de discipline comme l'indique l'étude de Le Yondre sur un dispositif de redynamisation par le sport pour des chômeurs de longue durée (Le Yondre, 2015). L'activité sportive n'est pas intégrative par essence, ce qui met l'accent sur l'importance des pratiques, des contextes, des projets globaux inhérents aux dispositifs d'insertion par le sport. Le sport ne peut être qu'un support, un élément de médiation de socialisation et d'insertion sociale (Clément, 2000).

En parallèle de cet ensemble de discours faisant l'éloge des supposées vertus naturelles et des fonctions sociales du sport, que nous pourrions englober dans la notion d'idéologie sportive, se trouve un courant de critique radicale du sport. Ce courant adresse une critique sociale marxiste au sport, décrit comme un vecteur d'atténuation de la tension sociale, de dérivation de la violence et de détournement de la mobilisation révolutionnaire (Defrance, 2011). Au sein de ce courant, Brohm adresse une critique encore plus acerbe au sport qui engage selon lui l'individu dans une « *économie psychique répressive, le fonctionnement intime de l'individu venant renforcer les mécanismes externes de répression des pulsions* » (Defrance, 2011, p.77). Wittersheim, dans son ouvrage sur les supporters ultra du Paris-Saint-Germain, souligne une tendance à la surinterprétation, à l'exotisation forcée du réel et à une focalisation excessive sur les aspects les plus spectaculaires de l'objet sportif (Wittersheim, 2014). Il prend pour exemple Brohm, qui utilise des formules telles que le « foot assassin » ou de football comme « peste émotionnelle » (Brohm & Perelman, 2006). Pour Wittersheim, ces constats s'expliquent par la faiblesse de la légitimité de l'objet du sport

dans les sciences humaines et sociales, jusque dans les années 1990, résultat d'une certaine condescendance des intellectuels à l'égard du sport, pratique populaire, et par la position dominée des sociologues du sport dans l'univers sociologique et dans celui du sport. Bourdieu montre également que contrairement à d'autres sociologies, la sociologie du sport n'a pas créé de méta-langage, expliquant le recours fréquent à des références d'autres disciplines comme l'anthropologie ou les analogies entre sport et religion (Bourdieu, 1987).

Ces constats constituent une grille de lecture structurante de cette étude qui oriente son positionnement intellectuel et axiologique, qui vise notamment à remettre le sport « *à sa juste place* », en à se départir d'une approche tantôt idéalisante, tantôt incriminante à l'égard du sport et plus particulièrement ici de l'insertion par le sport (Charrier & Jourdan, 2005, p.34). Nous insisterons sur le contexte entourant l'association APS ainsi que les pratiques réelles développées, en déconstruisant les catégories de pensée et les objectifs assignés au sport (Gasparini, 2005).

D. L'évaluation des dispositifs et actions dans le socio-sport : un objet d'étude à investir

L'objectif central de cette étude vise à questionner l'évaluation de l'association APS, impliquée depuis 1994 dans l'insertion par le sport et qui se présente comme une structure ressource et experte en la matière. Un manque évident de résultats et données empiriques caractérise l'étude des dispositifs socio-sportifs : « *L'un des paradoxes les plus frappants quand il s'agit de faire l'état des recherches en matière d'intégration par le sport, c'est d'une part l'ampleur et le nombre impressionnant des études et des rencontres consacrées à cette problématique, et d'autre part le peu de résultats convaincants enregistrés jusqu'ici* » (Naja, 2005, p.39). Cette volonté est nourrie par un constat alimenté par la majorité des chercheuses intéressées par l'univers du socio-sport, qui déplorent la complexité de l'évaluation des dispositifs socio-sportifs dont l'essence est largement qualitative. Bien que l'évaluation soit essentielle pour tenter de mesurer les effets générés par ces dispositifs, elle comporte des difficultés méthodologiques lorsqu'elle est utilisée à leur endroit: mesurer la transformation

individuelle des bénéficiaires, la transférabilité et la durabilité des acquis relève de l'impossible, impliquant un suivi des individus concernés sur l'ensemble de leur vie (Charrier & Jourdan, 2005). Collet, au cours de son enquête immersive de cinq ans au sein de l'espace du socio-sport rennais, n'a ainsi pas « *rencontré de structures qui ont élaboré un « programme » d'évaluation* » (Collet, 2018, p.337). Cette difficulté méthodologique explique que, tendanciellement, l'évaluation donne lieu uniquement à un bilan de fréquentation, qui s'explique aussi par une forte demande institutionnelle de production de chiffres, outil actuellement central dans la légitimation des politiques publiques (Charrier & Jourdan, 2005).

L'évaluation en action publique est définie par Epstein comme une « *activité de production de connaissances sur des actions publiques, notamment sur leurs effets (dimension cognitive), qui aboutit à la formulation d'un jugement argumenté sur la valeur des actions considérées, au regard des objectifs poursuivis et des moyens mobilisés (dimension normative), dans la perspective d'améliorer la conduite de l'action publique (dimension instrumentale)* » (Epstein, 2004, p.217). Cependant, il insiste également sur son aspect hétérogène et polymorphe, l'évaluation se déclinant dans des pratiques et des instruments si divers qu'il paraît parfois hasardeux de les regrouper sous la même appellation. (Epstein, *op. cit.*). L'évaluation des politiques publiques connaît un essor majeur au début des années 1980, perçu et utilisé comme un outil d'optimisation des dépenses publiques, devenant ainsi une phase incontournable dans le processus de mise en place des politiques publiques. Epstein attribue à l'évaluation des politiques publiques l'ambition « *d'apprécier l'ensemble des maillons de la chaîne de l'action publique et d'appréhender jusqu'aux impacts finaux d'une politique* » (Epstein, *op. cit.*). Cette activité d'évaluation est orientée vers la mesure des effets d'une politique ou d'un programme afin d'ajuster en permanence les données prévisionnelles et les prestations réalisées (Bayeux, *op. cit.*).

L'évaluation, qui s'intéresse aux effets des politiques, est associée au contrôle de gestion qui vise à sonder les moyens mobilisés et l'organisation utilisée pour la réalisation des actions. Le pilotage, terme plus générique, renvoie pour sa part aux outils développés afin de suivre les orientations, objectifs, la conduite de l'action et les ressources mobilisées (Bayeux,

op. cit.). Si ces notions sont liées, il est important de les dissocier : souvent amalgamées et confondues (l'évaluation étant souvent réduite à un contrôle de gestion ou à de simples suivis d'indicateurs), elles se différencient néanmoins par leur cadre de référence et les finalités qu'elles poursuivent (Fouquet, 2013). L'évaluation peut viser selon Bayeux plusieurs objectifs : suivre l'impact des actions sur les publics visés, étudier la pertinence des moyens alloués, mesurer l'efficacité de programmes, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs fixés, ou encore mesurer leur efficience, qui renvoie à la recherche d'une optimisation et d'une maximisation de l'utilisation des moyens pour atteindre des résultats. L'évaluation s'appuie sur des indicateurs de suivi, associés à l'activité de pilotage, qui donnent les « réalisations » (*outputs*) d'un programme, mais vise également à interroger ses « résultats » pour la société (*outcomes* et impact) (Fouquet, *op. cit.* p.840). Dans cette activité d'évaluation existe une variété de critères, d'indicateurs dont le choix n'est pas neutre, ce qui a des conséquences sur le type d'informations récolté (Bayeux, *op. cit.*).

Au sein du service public sportif, la culture de l'évaluation semble pleinement intégrée (Lapeyronie, 2014). Le Gall éclaire les différents outils de pilotage et de suivi utilisés au sein des services territoriaux des sports afin d'alimenter l'évaluation de leurs actions (Le Gall, 2014). Elle évoque le tableau de bord, défini comme un ensemble d'indicateurs chiffrés permettant d'orienter les décisions et d'avoir une vision globale de l'activité du service et un suivi des moyens humains. Elle mentionne également le calcul des dépenses sportives du service, qui vise à identifier les sources budgétaires mais aussi à justifier l'utilisation des deniers publics. Elle met enfin en avant le rapport d'activité, présenté comme un document interne pour réaliser un bilan des activités du service dans un temps donné, souvent sur une année au vu de la prévalence du modèle du budget annuel et retracer les actions menées pour les analyser, les répertorier et développer des pistes de réflexion pour les actions à venir. Cet outil nous intéresse tout particulièrement, le rapport d'activité de l'année 2021 de l'association APS étant un support qui sera analysé dans notre étude. Cependant, il semble à notre connaissance que cet ensemble d'outils de pilotage, de suivi et d'évaluation n'est pas étudié de manière conséquente dans les recherches portant sur le socio-sport. L'étude de Brisset sur l'évaluation de l'efficience d'un dispositif socio-sportif encadré par l'association Hérault sport et le conseil départemental de l'Hérault constitue un cas assez isolé (Brisset,

2018). Dans cette recherche, l'autrice démontre que le cahier de terrain, outil utilisé pour suivre le travail des éducateurs socio-sportifs de l'association et pensé comme instrument de contrôle, est l'objet d'une réappropriation et d'un détournement de la part des éducateurs qui en font un support de référentiel et de légitimation de leur métier. Elle remarque également que cette réappropriation de l'instrument renforce en retour le contrôle sur les éducateurs, qui défendent le cahier de bord mais acceptent ainsi de manière inconsciente de se conformer à des logiques managériales et de contrôle des pratiques.

Au sein de l'espace socio-sportif, une dichotomie structure l'activité d'évaluation des dispositifs entre d'un côté une évaluation technocratique émanant du pôle étatique et des pouvoirs publics, pouvant être « *coupées des réalités locales* », et de l'autre une évaluation informelle et de proximité, portée par les professionnel·les et acteur·rices de terrain du champ du socio-sport (Charrier & Jourdan, 2005, p.31). Cette polarisation est également observée par Brisset dans son étude, l'autrice mettant en évidence deux approches de l'évaluation qui se confrontent. Une première est portée par les financeurs du projet qui développent une stratégie d'évaluation quantitative et qui sont imprégnés d'une « *conception gestionnaire de l'évaluation* » dans une recherche d'optimisation des moyens budgétaires et d'efficience (Brisset, *op. cit.*, p.78). Une autre défendue par les agent·es et responsables de terrain en charge de la mise en place du dispositif caractérisée par une stratégie d'évaluation qualitative. Les choix des procédures d'évaluation sont ainsi « *bien souvent « coincées » entre des procédures formelles répondant à des exigences de gestion ou de communication et des manières de faire plus artisanales et plus qualitatives des acteurs de terrain* » (Charrier & Jourdan, 2015, p.64).

Cette étude a pour ambition de travailler et d'interroger l'évaluation dans le champ de l'insertion par le sport et s'inscrit dans une volonté de mise en lumière de pratiques développées par une association d'insertion par le sport qui connaît depuis 28 ans un processus d'institutionnalisation conséquent dans ce domaine d'action, entendu comme la multiplication et la stabilisation de règles et procédures qui gagnent en précision et deviennent prescriptives (Lascoumes & Le Galès, 2018). Il s'agira d'observer les choix, pratiques et

instruments d'évaluation mises en place, les acteur-rices chargé-es de l'activité d'évaluation, et les différents enjeux sous-jacents à l'évaluation des actions de cette structure, notamment dans ses relations avec les pouvoirs publics environnant et l'écosystème sportif et politique au sein duquel elle évolue.

3. L'évaluation : une notion d'analyse de l'action publique et du monde associatif

A. Sociologie du monde associatif et l'évolution de ses rapports aux pouvoirs publics

Il s'agit ici de faire un retour sur les transformations du monde associatif français et sur les évolutions des relations entre celui-ci et les pouvoirs publics. Ce retour vise à saisir les enjeux majeurs qui traversent l'espace associatif, enjeux fortement corrélés aux actions, choix et positionnements de l'État et des pouvoirs publics. Il convient tout d'abord d'insister sur la dimension hétérogène et protéiforme du monde associatif, qui renferme une myriade de projets, de pratiques, d'acteurs et de structures différents. De plus, le monde associatif représente un espace social et économique majeur en France : en 2017, nous pouvons observer plus d'1.5 millions d'associations actives, dont 10.6 % sont employeuses, près d'un Français sur deux adhère à une association, 22 millions de bénévoles et 1.8 millions de salariés associatifs (Cottin-Marx, 2019b). En France, la sociologie du monde associatif se distingue en deux pôles, avec d'un côté une perspective tocquevillienne qui tend à souligner les apports positifs, et de l'autre une sociologie critique qui se distancie des discours des promoteur-rices de l'espace associatif (Cottin-Marx, *op. cit.*). En effet, le monde associatif est régulièrement présenté comme jouant un rôle central dans le lien et la cohésion sociales, comme un vecteur fondamental d'une société solidaire, démocratique et de création de citoyenneté. Tocqueville défend avec force l'importance du fait associatif, qui constitue pour lui un levier essentiel de la vitalité démocratique et politique d'une société (Tocqueville, 1835).

Les années 1970 sont le point de départ de nouvelles pratiques sociales et associatives, avec l'intégration de nouvelles activités (culturelles, artistiques, de vie quotidienne) dans le champ associatif. Ce développement d'activités participe à l'essor de l'emploi associatif, qui croît de manière significative depuis les années 1980 et que nous évoquerons par la suite. Un thème intéresse particulièrement la sociologie du monde associatif depuis les années 2000, à savoir celui de l'évolution du financement des structures associatives, incontournable pour comprendre finement les transformations du monde associatif et les relations entretenues avec les pouvoirs publics. La crise économique de 2008 est un moment pivot, faisant craindre aux associations une baisse drastique des financements et des transformations radicales des modalités d'attribution des ressources.

Depuis les années 1980 et les différentes phases de décentralisation, nous assistons à un désengagement économique de l'État face au monde associatif et un essor conséquent des collectivités locales qui sont actuellement les principaux partenaires publics des associations : l'aide des Conseils départementaux (premiers partenaires des associations) correspond en 1999 à 9 % du financement des associations en France et passe à 12 % en 2017, quand sur la même période celle de l'État passe de 15 % à 10 % (Cottin-Marx, 2019a). Les modalités de financement sont également des éléments analytiques cruciaux pour traiter des structures associatives. Tout d'abord, deux types de financements publics existent, avec les subventions, financement dont la finalité est le soutien d'initiatives associatives, qui n'engage pas de contrepartie et les commandes publiques qui correspondent à des contrats qui amènent les associations, en échange du financement, à intervenir dans une logique de soutien aux politiques publiques (Tchernonog, 2012). S'opère depuis les années 1980 une inversion des tendances, avec une généralisation de la commande publique qui se substitue à la subvention publique et qui devient la modalité de financement public de référence (Prouteau & Tchernonog, 2017). Tchernonog explique cette évolution par une transformation philosophique des rapports entre l'État et les associations qui se manifeste par une dynamique de contractualisation des relations (Tchernonog & Prouteau, 2019). Cette évolution importante du rapport de l'État aux associations se constate avec force avec la privatisation massive des ressources associatives, qui représente 56 % du financement des associations en 2017 (Cottin-Marx, 2019a).

Ces transformations génèrent des conséquences majeures pour les associations, incitées à rechercher les publics les plus solvables mais également à être plus dépendantes des attentes des financeurs publics par l'essor des commandes publiques qui amplifient le rôle d'outil des politiques publiques des structures associatives, ce qui a des effets restrictifs et limitants sur leur capacité d'innovation et la possibilité de s'opposer aux orientations et stratégies publiques. Les associations sont alors plus incitées à rechercher et collecter des fonds qu'à élaborer des projets innovants et expérimentaux (Prouteau & Tchernonog, 2017). Les baisses budgétaires étatiques à destination des associations, suivies par la crise de 2008 renforcent un clivage entre les associations de taille importante, disposant de moyens financiers significatifs, d'un accès privilégié aux ressources publiques et privées et les associations de petites tailles aux moyens plus limités.

Une polarisation se structure au sein de l'espace associatif, séparant les associations de petite taille, dites traditionnelles, et les entreprises associatives, notion qui désigne les associations employeuses (Hély, 2009). En 2017, les associations employeuses possèdent 88 % du budget total des associations. De plus, une association sans salarié-e bénéficie en moyenne d'un budget de 10 000 euros par an, tandis que les associations employeuses disposent en moyenne de 630 000 euros par an (Cottin-Marx, 2019a). Cette concentration des financements publics dans les associations employeuses et plus particulièrement celles de grande taille fragilise largement les petites structures associatives et explique la baisse de 23 900 structures employeuses entre 2011 et 2017 (Cottin-Marx, *op. cit.*). Tout se passe comme si les structures associatives, notamment celles employeuses, sont contraintes à grandir et à se développer, dans une logique de préservation de leur fonctionnement et leur existence.

Cette question du financement associatif nous invite à nous attarder à présent sur celle de l'autonomie des structures associatives, objet d'étude central en sociologie de l'espace associatif. D'un côté, un ensemble de chercheur-euses insistent sur l'importance du monde associatif, présenté comme un véritable « tiers-secteur » de par ses spécificités multiples et son rôle déterminant dans la coproduction des politiques publiques. Marival, dans son étude

portant sur le secteur médico-social souligne le rôle conséquent des missions et services d'associations qui ne peuvent être dissociées des pouvoirs publics dans la prise en charge publique de ce domaine d'action, amenant l'autrice à parler de « brouillage des frontières » entre les deux pôles (Marival, 2011). Ce courant fait écho à une conception toquevillienne de la structure associative, mais aussi à des chercheur-euses comme Putnam. Celui-ci développe le capital social, notion utilisée pour étudier ce qu'il nomme les performances institutionnelles de régions italiennes dans son étude portant sur la démocratie italienne (Putnam, 1993). Selon lui, les différences entre régions s'expliquent par l'existence ou non d'une communauté civique qui renvoie au partage chez les citoyens de valeurs de solidarité, de confiance, qui se manifeste principalement par la densité des organisations associatives et au niveau d'intensité de l'engagement au sein de celles-ci. L'association est ainsi pour Putnam une structure de coopération citoyenne centrale dans la création et la solidification d'une communauté civique et du capital social, c'est-à-dire de liens de confiance et de solidarité entre les individus. Il transpose également cette grille analytique aux États-Unis, et explique la baisse tendancielle du capital social dans ce pays pas un déclin associatif (Putnam & Rey, 2008). Skocpol, politiste américaine, montre que le fait associatif américain perdure et que l'apathie politique observable dans ce pays s'explique plus par le déclin d'organisation transversales et nationales défendant des objectifs d'intérêts généraux (la défense de droits civiques notamment) (Skocpol & Fiorina, 1999). Ce courant est cependant nuancé et critiqué par des représentant-es de la sociologie du travail associatif, qui leur reprochent une vision enchantée du monde associatif, en défendant au contraire l'idée d'une emprise prégnante de l'État et des pouvoirs publics sur les structures associatives.

De l'autre, se trouvent des chercheur-euses qui qualifient les associations d'instruments des politiques publiques au service des pouvoirs publics, en affirmant l'absence d'autonomie des structures associatives, dans un contexte d'une action publique caractérisée par une dynamique gestionnaire, y compris dans le domaine social (Cottin-Marx, 2019a). Cette notion d'autonomie des associations est questionnée dès les années 1970 et 1980, comme le montre l'étude de Balme sur les relations entre des associations culturelles et le pouvoir municipal, qui met en lumière certaines associations créées dans l'objectif de relayer l'action municipale, faisant d'elles des « instruments parapublics » (Balme, 1987). La

décentralisation, marquée par diverses phases, notamment par la suppression de la tutelle de l'État sur les collectivités territoriales en mars 1982, la création de l'échelon régional la même année (Acte I de la décentralisation) ou encore l'inscription du principe de décentralisation dans la Constitution française en 2003 et la montée en puissance de la politique locale sont souvent présentées comme une autonomisation des politiques territoriales, expliquant l'essor de la notion de « *gouvernance publique* ». Grémion, en 1976, forge en ce sens la notion de « *pouvoir périphérique* », en constatant une autonomie locale, qui vise à qualifier une situation au sein de laquelle les collectivités locales sont liées au centre politique, espace de production et d'impulsion politiques mais ont également assez de pouvoir et d'autonomie pour défendre leurs intérêts politiques locaux (Grémion, 1976). Cependant, certain-es chercheur-euses y voient la capacité de l'État, par une stratégie de déconcentration, à maintenir son pouvoir territorial sous d'autres formes et par d'autres moyens. Le Lidec parle lui d'une « ruse de l'État », qui conférerait en apparence davantage de compétences aux collectivités locales dans une logique d'accroissement des contraintes pesant sur l'action des collectivités, qui s'observe particulièrement depuis les années 2010 (Le Lidec, 2007).

Ce constat rejoint celui d'Epstein, qui dresse une typologie en trois temps des modèles de gestion publique des territoires (Epstein, 2013). La première phase correspond à une période de « jacobinisme apprivoisé », qui correspond aux années 1960 et 1970, dans laquelle les politiques émanant du centre sont ajustées par les pouvoirs locaux selon leurs intérêts spécifiques. La deuxième période renvoie à la « gouvernance territoriale » au cours des années 1980, caractérisée par une montée en puissance de l'échelle locale, incarné par le Contrat de Plan Etat-Région (CPER) qui se généralise. La troisième phase s'observe durant années 2000, qualifiée de « gouvernement à distance » par l'auteur qui constate une forme de retour de l'État, qui conserve le monopole législatif et réglementaire, encadre un resserrement budgétaire et contraint les collectivités locales à développer des programmes d'actions ciblés sur des objectifs et thématiques définis par lui, processus reflété par le développement significatif de l'appel à projets (Epstein, 2006).

Dans ce contexte, plusieurs sociologues ont tenté de soutenir l'idée que le monde associatif pouvait être appréhendé comme un monde du travail, par la présence de salarié-es associatifs, mais également en considérant le bénévolat comme un travail associatif (Simonet, 2004). Ce renversement de paradigme permet de voir l'intrusion de logiques visibles dans le secteur économique de concurrence, de recherche de résultats, de rentabilité économique, qui conteste et écorne l'image enchantée d'un espace associatif appréhendé dans une acception toquevillienne (Hély & Moulévrier, 2013). La salarisation du monde associatif n'est d'ailleurs pas étrangère, selon Simonet, à l'attraction de l'État, qui structure et encadre les actions associatives, la salarisation de cet espace étant le produit de la recomposition des modalités de production de l'action publique (Simonet, 2010). Au cours des années 1980, les dynamiques de transformation de l'engagement étatique vers les associations, les phases de décentralisation, l'importation de logiques managériales dans l'action publique et le développement du salariat associatif amènent les structures associatives à être en charge de la mise en œuvre du service public.

Dans un contexte de *New Public Management* (NPM), l'État développe la logique de contractualisation vue précédemment, qui place les associations sur le marché, mises en concurrence entre elles avec les entreprises pour l'obtention des contrats publics, induisant une forme de privatisation du public et faisant des structures associatives des prestataires commerciaux de l'État (Cottin-Marx, 2019c). Le NPM est une expression qui émerge dans les années 1980 visant à englober et désigner l'ensemble de réformes et de changements opérés dans le champ du secteur public depuis la fin des années 1970 (Peters, 2014). Cette idéologie renvoie à un processus d'intrusion d'idées et techniques importées du secteur privé dans le secteur public et d'essor d'un management public qui tend à faire primer l'aspect managérial au détriment de l'aspect politique au sein du champ public (Peters, *op. cit.*). La pénétration de la logique de marché, de l'idéologie du management, de l'hypergestion et de modernisation dans le monde associatif, notamment dans le champ social, est étudiée par Chauvière qui développe le concept de chalandisation. La chalandisation traduit selon lui un processus général intégrant ces changements qui permet d'en comprendre sa cohérence et de voir les effets sur la substance de l'action sociale (Chauvière, 2009). Il défend l'idée d'une gestion marchande qui s'ancre dans le domaine social, qui s'observe en partie par le développement

structurel de l'évaluation, devenue obligatoire, modifiant la conception de l'action social qui devient progressivement un système de services marchands avec la recherche de résultats et de performances comme moteur des actions mises en place. Le monde associatif, bien loin d'être homogène, est caractérisée par un aspect polymorphe et par une configuration concurrentielle : Lochard invite à se départir d'une vision enchantée du monde associatif qui peut en réalité être observé comme un lieu de conflits, donnée souvent impensé en sociologie du monde associatif (Lochard, Trenta & Vezinat, 2011). Cette concurrence se manifeste notamment par la production d'expertise, qui devient un enjeu de démarcation structurant au sein de cet espace (Lochard & Simonet, 2009) . Cette notion d'expertise (et son rôle de démarcation au sein de l'espace associatif) sera prégnante dans cette étude qui se focalise sur une association se revendiquant « experte » de l'insertion par le sport depuis 1994. Ainsi, cette étude tâchera de voir si l'association APS, investie dans le champ de l'insertion par le sport, constitue un « pur opérateur opérationnel » au service des pouvoirs publics avec lesquels elle travaille et collabore (Lafore, 2010).

B. L'instrumentation de l'action publique : présentation d'une approche analytique de l'action publique à partir de ses instruments

Une tradition de recherche importante existe dans le monde anglophone dans l'étude des instruments de l'action publique, caractérisée par le poids de l'approche fonctionnaliste qui tend à réduire ces instruments à de simples produits de choix techniques, minimisant ainsi leur rôle. En France, pays au sein duquel les instruments d'action publique sont souvent occultés dans les analyses de l'action publique, Lascoumes et Le Galès ouvrent un programme de recherche visant à saisir l'action publique par ses instruments (Lascoumes & Le Galès, 2005).

Si l'action publique est majoritairement étudiée à travers les organisations, les institutions ou encore les intérêts et croyances des acteurs, les auteurs invitent à investir le champ des instruments de l'action publique, fortement heuristique selon eux. Les auteurs s'inscrivent pleinement dans le sillage de deux auteurs qui investissent l'étude des

technologies matérielles de gouvernement que sont Weber et Foucault. Weber, par son analyse des bureaucraties, induit une autonomisation de la place de ces technologies de gouvernement en voyant les instruments comme des techniques et outils de domination (Szakolczai, 1998). Foucault, dans son programme d'étude de la gouvernementalité (qui repose sur des appareils spécifiques de gouvernement et sur un système de connaissances et de savoirs), évoque les « procédures techniques » du pouvoir et s'intéresse à la matérialité des gouvernements, aux actions qu'ils déploient et aux modes d'action utilisés (Lascoumes & Le Galès, 2005). Il met ainsi l'instrumentation au centre de son analyse en cherchant moins à étudier l'État par son soubassement idéologique que par « l'étatisation de la société » qui correspond à l'essor d'un ensemble de dispositifs concrets, de pratiques et de techniques par lesquels s'exerce matériellement le pouvoir politique et le cadrage des individus (Lascoumes & Le Galès, *op. cit.*).

Un instrument d'action publique peut se définir comme un « *dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* » (Halpern et al., 2014, p.20). Ainsi, un instrument d'action publique ne peut être réduit à une dimension purement technique car il n'est jamais un outil axiologiquement neutre : il porte en lui des valeurs, est nourri d'une interprétation du monde social précise et d'une conception du mode de régulation envisagé, ce qui amène les auteurs à parler des instruments comme une « *forme condensée et finalisée de savoir sur le pouvoir social et les façons de l'exercer* » (Lascoumes & Le Galès, 2005, p.29). L'instrument est opérationnalisé par une technique, elle-même composée d'un d'une micro-dispositif nommé outil. Ainsi, l'intérêt majeur de l'étude scientifique de ces instruments est de faire émerger les choix ayant motivé leur sélection ainsi que les effets générés par ces derniers. Ces effets peuvent être multiples, et renvoient généralement à trois dynamiques identifiées (Lascoumes & Le Galès, *op. cit.*). Les instruments peuvent créer de l'inertie et générer ainsi une possibilité de résistance à des pressions extérieures ; ils sont porteurs et producteurs d'une représentation de l'enjeu traité, proposent une grille de description du social qui vont catégoriser une situation donnée ; ils problématisent d'une certaine manière l'enjeu en proposant un système explicatif pour cadrer sa prise en charge.

L'instrumentation de l'action publique renvoie à « *l'ensemble des problèmes posés par le choix et l'usage des outils (des techniques, des moyens d'opérer, des dispositifs) qui permettent de matérialiser et d'opérationnaliser l'action gouvernementale.* » (Lascoumes & Le Galès, *op. cit.*, p.19). Cette approche porte une dimension heuristique significative par la déconstruction et son décentrement analytique à l'égard de l'action publique, souvent étudiée à l'aune du contenu des politiques publiques et de ses finalités. Les instruments, qui comme nous l'avons vu, sont le fruit de choix politiques, produisent nécessairement des effets indépendants des objectifs poursuivis et structurent ainsi l'action publique selon une logique qui leur est propre. Ce programme de recherche français distingue deux types d'effets majeurs de l'instrumentation de l'action publique, avec d'une part les *outputs*, à savoir les résultats de l'instrumentation sur le plan des choix faits, des modalités de mise en œuvre de l'action publique via des instruments, des budgets, règles ou normes, et de l'autre les *outcomes*, qui correspondent aux effets observés sur un temps moyen ou long sur la capacité ou non du politique à organiser un domaine d'activités, à peser sur les comportements sociaux ou encore à imposer des sanctions et parvenir à résoudre des conflits (Halpern et al., 2014). Enfin, les auteurs invitent à concevoir les instruments d'action publique comme des « institutions », définies comme un ensemble de règles, de normes et de procédures qui permettent l'action collective tout en exerçant des contraintes d'établir une certaine anticipation des acteurs et de cadrer des comportements relativement réguliers et prévisibles (Lascoumes & Le Galès, 2018).

L'étude des instruments dans l'action publique et de leurs effets se développe notamment au sein d'un contexte politique et administratif de réforme gestionnaire, de rigueur budgétaire et de la prégnance de l'idéologie du *New Public Management* qui induit la multiplication d'instruments visant à optimiser la performance des actions menées, à les encadrer et à les évaluer. La Loi Organique relatives aux Lois de Finances, appelée LOLF, promulguée le 1^{er} août 2001 et mise en application en janvier 2006, matérialise avec force ce contexte caractérisé par une logique de modernisation de l'action publique et la recherche d'efficacité dans la gestion des finances publiques. La LOLF, dont la création est justifiée par un contexte de rareté des deniers publics, représente un changement de paradigme dans la

gestion du budget étatique en intégrant la notion de performance et en orientant les dépenses publiques vers une logique de résultat (Sinnassamy, 2014). Le budget étatique n'est alors plus présenté par la nature des différentes dépenses, mais par des missions visant à développer des politiques publiques, structurées en programmes, eux-mêmes répartis en actions, changement qui marque l'établissement d'une nomenclature budgétaire par destination (Sinnassamy, *op. cit.*). Cette loi induit les principes de performance et d'efficacité dans la gestion des finances publiques en instaurant pour chaque programme un projet annuel de performance (qui vise à présenter les coûts du programme, les objectifs poursuivis, les résultats attendus mesurés par des indicateurs dont le choix doit être justifié) ainsi qu'un rapport annuel de performance (devant intégrer les objectifs poursuivis, les résultats attendus et obtenus) (Calmette, 2006). La LOLF systématise ainsi l'évaluation dans le fonctionnement des services étatiques, qui doivent s'inspirer des modes de gestion du secteur privé en vue de la recherche d'efficacité (Calmette, *op. cit.*). Ainsi, la logique de performance met fin à la recherche de moyens qui caractérise le cadre juridique de la gestion de l'État en orientant désormais celle-ci vers la recherche d'efficacité. Les différents services étatiques sont alors contraints de justifier les résultats obtenus afin de pouvoir négocier les nouveaux budgets.

Breton s'intéresse à l'appel à projets, qui comme nous l'avons vu précédemment représente actuellement un instrument incontournable en action publique (développé notamment par l'État à destination des parties prenantes de l'action publique). Dans son étude sur les usages de l'appel à projets au sein de quatre collectivités locales répondant à un projet régional dans le domaine culturel, elle dégage plusieurs conséquences générées par ce dernier. Elle démontre que cet instrument produit des effets discrets mais conséquents sur les chargés de mission en charge de l'élaboration de projets, qui se conforment aux normes de l'instrument par des mécanismes de réalignement cognitif, d'anticipations des attendus ou encore de bricolages et d'improvisations lorsque les codes de l'instrument ne sont pas totalement maîtrisés et qui sont amenés à investir l'objet, éléments qui façonnent leur manière de travailler (Breton, 2014). L'appel à projets peut ainsi être perçu comme un canal discret, non autoritaire mais obligatoire d'apprentissage des normes de l'action publique qui contraint les acteur-rices à se conformer aux règles et normes attendues, notamment par l'entremise de mécanismes d'autodiscipline.

Un des enjeux principaux de cette étude, qui porte sur l'activité d'évaluation des actions de l'association APS, consiste à étudier la structure, dans son fonctionnement interne mais également dans ses relations avec des acteurs extérieurs (principalement les pouvoirs publics avec lesquels elle est amenée à avoir des interactions professionnelles) à l'aune des instruments qu'elle utilise (choisis et/ou imposés) quotidiennement pour réaliser l'ensemble de ses actions évaluatives.

C. Présentation de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en France

Le sujet de ce mémoire, portant sur l'activité d'évaluation au sein d'une association d'insertion par le sport, nous invite à faire un retour sur le développement et l'institutionnalisation de la notion d'évaluation dans les politiques publiques en France. Importée des États-Unis, pays au sein duquel cette notion d'évaluation des politiques publiques s'ancre au cours des années 1960, celle-ci se développe en Europe dans les années 1970 : si les pays anglo-saxons, scandinaves, ou encore l'Allemagne l'adoptent assez rapidement, la France fait partie de la « *deuxième vague* » de la diffusion de l'évaluation des politiques publiques, connaissant une institutionnalisation de la notion plus tardive et progressive (Nioche, 2014, p.71). Cette institutionnalisation, qui connaît un développement important au cours des années 1990, est caractérisée par un développement « *désordonné, mouvant, dispersé* » selon les périodes mais également les différentes strates de l'action publique (Nioche, *op. cit.*, p.72) .

Toutefois, il est possible d'identifier plusieurs étapes majeures dans le développement de l'évaluation des politiques publiques françaises. Le développement de l'évaluation des politiques publiques, dans les années 1990, prend place dans un contexte de New Public Management, d'essor d'une logique managériale dans l'espace étatique et public et d'une recherche de mesure et d'optimisation de performance dans l'action publique. La mise en place du Conseil scientifique de l'évaluation (CSE) en 1990 sous le gouvernement de Michel

Rocard permet de consolider la doctrine évaluative, doctrine à nouveau matérialisée en 1998 par le Conseil national de l'évaluation (CNE) sous le gouvernement de Lionel Jospin. La création du CNE participe de la mise en place du décret n°98-1048 du 18 novembre 1998, qui simplifie la procédure d'évaluation des politiques publiques définie en 1990 et conditionne le subventionnement de programmes par la puissance publique à la possibilité de l'évaluer. Cette notion bénéficie également d'un contexte favorable ouvert par la LOLF du 1^{er} août 2001 (abordée précédemment) qui conduit à présenter les politiques étatiques sous la forme de programmes de performance (Duran, 2021). Cependant, une série de phases d'éclipse de l'évaluation s'observe en France jusqu'au début des années 2000, dénotant une institutionnalisation fragile et mouvante, comme l'indique la suppression rapide du CSE et du CNE (Nioche, *op. cit.*). Les années 2007 et 2008 constituent le renouveau de cette doctrine avec un retour législatif et discursif de l'évaluation des politiques publiques (Fouquet, 2013). La Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP), lancée par le Président de la République en 2007, orientée vers la gestion des dépenses étatiques, est une étape importante dans l'implantation de l'évaluation dans l'action publique, mais représente moins une politique d'évaluation qu'une politique de rationalisation de l'organisation administrative de l'État (Nioche, *op. cit.*). Cette politique est prolongée en 2012 par la Modernisation de l'Action Publique (MAP) en 2012, mise en place par le gouvernement Ayrault, programme encadré par le Secrétariat Général de la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) qui poursuit l'objectif d'analyser l'ensemble des dépenses publiques (étatiques, des collectivités locales et des associations) du quinquennat dans une logique de modernisation de l'action publique adossée à un travail d'évaluation des politiques publiques (Fouquet, *op. cit.*). C'est surtout la réforme constitutionnelle de 2008 qui amplifie l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques, en lui conférant une base constitutionnelle. Cette réforme constitutionnelle, par son article 47-2, reconnaît au Parlement un pouvoir d'évaluation des politiques publiques : l'Assemblée Nationale se dote dès lors d'un comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques (CEC) lui permettant de remplir cette nouvelle prérogative (Duran, *op. cit.*).

Ainsi, l'évaluation se situe aujourd'hui « *au cœur de la conduite des politiques publiques* », par les différentes évolutions constitutionnelles et politiques abordées, par

« *l'impératif d'efficacité porté par des dispositifs de rationalisation des politiques publiques dans la perspective du New Public Management* », et par « *l'opinion publique elle-même* » (Duran, Erhel & Gautié, 2018, p.4). Cette omniprésence de l'évaluation s'explique par le fait qu'elle est devenue un élément prépondérant de légitimation de l'action publique (Duran et al., *op. cit.*, p.4). L'évaluation des politiques publiques est entendue ici comme « *l'appréciation raisonnée des actions définies et mises en œuvre par les autorités publiques pour leur contribution au traitement des problèmes publics qu'elles ont identifiés comme nécessitant leur intervention; appréciation intervenant sur la base d'une connaissance approfondie des conséquences que ces actions induisent comme des processus qui les produisent* » (Duran, 2021, p.3). Le développement de l'évaluation des politiques publiques répond également à un souci de transparence de l'action publique et d'une exigence accrue des citoyens relatives à la qualité des services et programmes publics (Migaud, 2013). Cette dynamique attribue à l'évaluation une double mission de correction d'amélioration des politiques publiques, d'une part, et de l'autre de réponse à une exigence démocratique, double mission confèrent à l'évaluation une nature managériale et démocratique (Duran, *op.cit.*). Ainsi, l'évaluation est associée à plusieurs enjeux, telle que la légitimation des programmes publics, leur amélioration, ou encore l'optimisation des dépenses publiques.

Trois paradigmes d'évaluation des politiques publiques dominants s'observent historiquement, mis en lumière par Nioche : l'évaluation stratégique, l'élaboration collaborative, et l'évaluation managériale (Nioche, 2014). L'évaluation stratégique suit une logique de « *respect des règles de la recherche scientifique en sciences sociales* », qui permet aux citoyens mais aussi aux décideurs politiques de conforter, réorienter ou abandonner une action publique, et doit être encadrée par un chercheur indépendant par rapport aux acteurs politiques (Nioche, *op. cit.*). L'évaluation collaborative (ou pluraliste) est une famille d'évaluations pour lesquelles la conduite et les conclusions de l'évaluation reposent sur le « *débat entre les parties prenantes de la politique* » en question, les évaluateurs n'étant alors plus indépendants et devant rendre des comptes (Nioche, *op. cit.*, p.72). De plus, les parties prenantes de la politique sont associés au pilotage de l'évaluation, avec une recherche de consensus, de négociation, pour obtenir un « *diagnostic partagé* » (Nioche, *op. cit.*, p.73). Enfin, l'évaluation managériale (ou par des normes de pilotage), renvoie à une procédure

d'appréciation des résultats atteints par des programmes d'action publique utilisant comme « *critères des normes et des objectifs formels définis dans un cadre juridique et budgétaire préétabli* » (Nioche, *op. cit.*, p.74). Ce dernier paradigme est étroitement lié au développement de la gestion par les résultats et du New Public Management à partir des années 1990. Ce triptyque, qui permet d'avoir un modèle référentiel des évaluations, est cependant contesté pour son aspect trop schématique et par l'observation d'évaluations hybrides (Fouquet, 2013).

Si, comme nous l'avons vu, l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques est dispersée, mouvante, sa diffusion s'observe dans l'ensemble des strates de l'action publique, que ce soit au niveau étatique (gouvernement, administrations centrales, etc), celui des collectivités territoriales, mais aussi au sein du monde associatif et celui des entreprises, diffusion qui est illustrée par la multiplication de cabinets d'évaluation (Nioche, *op. cit.*). L'évaluation des politiques publiques connaît par ailleurs un processus de professionnalisation, comme l'indique l'essor de masters universitaires spécialisés ou encore l'existence de fiches de poste « chargé-e d'évaluation » dans le répertoire des métiers du Centre national de la fonction publique territoriale (Fouquet, *op. cit.*). Parmi les collectivités territoriales, les conseils régionaux sont les plus structurées sur la question de l'évaluation des politiques publiques, étant même les troisièmes commanditaires d'évaluation en France depuis 2007, derrière les ministères, administrations centrales et les établissements publics et les agences (Réser, 2021). L'institutionnalisation de l'évaluation dans les régions, qui s'accélère dans les années 1990 (favorisée par le cadre des Contrat de Plan Etat-Régions ou encore la LOLF) et connaît une expansion conséquente dans les années 2000, se caractérise par une double dynamique, d'innovation, d'expérimentation, mais également de standardisation et de convergence par le poids croissant de l'eupéanisation des politiques territoriales (Réser, *op. cit.*). Cette double dynamique penche toutefois plus du côté de la convergence, notamment à partir des années 2000, avec l'ancrage d'une culture évaluative orientée vers la performance dans les régions françaises et la mise en place d'indicateurs de performance et de dispositifs de pilotage (Réser, *op. cit.*).

L'évaluation est ainsi un élément pleinement intégré dans l'action publique. Cependant, Duran constate un fossé entre l'intérêt suscité par l'évaluation des politiques

publiques et sa mise en pratique, qu'il explique par la confusion à l'égard de l'objet et de ses usages, mais également la difficulté de sa traduction opérationnelle (Duran, *op. cit.*). Il constate également une primauté donnée aux réflexions relatives aux méthodes, qui a selon lui pour corollaire une attention limitée et réduite à la construction et à la problématisation de l'objet à évaluer, ainsi qu'une tendance globale de focalisation des évaluations sur les effets des politiques, occultant l'analyse de mise en œuvre des politiques (Duran, *op. cit.*). Ces différentes dynamiques induisent une image négative de l'évaluation des politiques publiques au sein du monde universitaire, notamment dans le domaine des sciences sociales (Fouquet, *op. cit.*). En France, le monde académique représente un espace important de diffusion et d'implantation de l'évaluation des politiques publiques, développée à partir des années 1980 par des chercheurs, notamment en gestion, puis saisie par un ensemble de sociologues, collaborateurs préférentiels des gouvernements socialistes (Nioche, *op. cit.*). Cette dislocation du lien entre le monde académique et l'évaluation des politiques publiques s'explique également, selon Fouquet, par la disparition du Conseil scientifique de l'évaluation et la fin des grands appels d'offre centraux (Fouquet, *op. cit.*). Nous tâcherons dans ce travail de recherche de nous départir de visions connotées à l'égard de l'évaluation, en nous focalisant sur les pratiques évaluatives observées. De plus, cette recherche vise à observer les enjeux de l'évaluation des politiques publiques au sein du monde associatif (plus particulièrement au sein d'une structure associative d'insertion par le sport), qui comme nous l'avons vu à plusieurs reprises appartient à l'espace de l'action publique, mais qui semble moins étudié que d'autres espaces institutionnels (collectivités territoriales, administrations centrales) au sujet de la place et des effets de l'évaluation.

III. Problématisation

Il convient à présent d'aborder les différentes questions de recherche qui vont structurer cette recherche. Nous tenterons ainsi de questionner l'activité d'évaluation déployée au sein de l'Association APS, structure impliquée depuis 1994 dans le domaine de l'insertion sociale et professionnelle par le sport, qui se présente comme experte de ce domaine et comme structure-ressource auprès de structures et acteur-rices extérieur-es. De quelle manière celle-ci s'opère ? Quelles sont les personnes en charge de l'évaluation, quels outils, critères et indicateurs sont utilisés et comment sont-ils justifiés ? Quels rapports ces personnes entretiennent-elles à l'activité d'évaluation ? Cette action d'évaluation est-elle prise en charge seulement en interne, ou est-elle aussi encadrée par des acteur-rices extérieures à l'association APS ? Au sein de l'association, quels sont les éléments et activités évalués, et à quelle fréquence ? Cette activité évaluative est-elle présente au sein de l'association depuis ses débuts, si non, à quel moment a-t-elle été mise en place et pour quels motifs ? Observe-t-on des pratiques d'évaluation innovantes au sein de cette structure ? L'évaluation génère-t-elle des effets sur les dispositifs internes d'APS et sur les bénéficiaires ? L'ensemble de ces questionnements centrés sur l'évaluation, nous permettra d'aborder le processus d'institutionnalisation de l'association APS, l'évolution de sa structuration interne, des publics ciblés et de son fonctionnement global. L'évaluation est appréhendée dans sa triple dimension, cognitive (elle vise à produire des connaissances sur des actions), normative (aboutit à un jugement sur la valeur des actions menées au regard des objectifs fixés et moyens mobilisés) et instrumentale (ayant l'objectif d'améliorer la conduite des actions) (Epstein, 2004).

Puis, nous envisagerons cette activité d'évaluation comme porte d'entrée d'observation du positionnement institutionnel et local de l'association APS. Quels sont les liens entre cet exercice d'évaluation et les pouvoirs publics en lien avec l'association ? Quels sont les usages de cette évaluation de la part de l'association, auprès de quels acteurs institutionnels et destinataires est-elle présentée et/ou valorisée ? Est-elle un outil de légitimation de l'association, ou bien renvoie-t-elle simplement à un exercice contraint par des

injonctions et obligations extérieures ? L'association APS dispose-t-elle d'une marge de manœuvre pour déployer cette activité évaluative, ou celle-ci est-elle encadrée et structurée principalement par des normes et règles émanant des pouvoirs publics ? Ainsi, cette activité d'évaluation interne nous permettra d'appréhender, dans une perspective d'instrumentation de l'action publique, le positionnement local et institutionnel de l'association APS, ses relations avec l'ensemble des parties prenantes de l'action publique sportive locale dans laquelle elle évolue.

IV. Hypothèses

Nous postulons plusieurs hypothèses. Tout d'abord, nous émettons une hypothèse qui s'inscrit dans le sillage des travaux de Charrier qui mettent en exergue une dichotomie marquée entre une logique évaluative des financeurs publics caractérisée par une conception technocratique et gestionnaire de l'évaluation orientée vers une recherche de résultats quantifiables et une vision qualitative de l'évaluation, défendue par les acteur-rices et structures de terrain (par APS dans cette étude), souvent structurée de manière informelle. Ainsi, nous nous attendons à observer une conception de l'évaluation orientée vers sa dimension qualitative et une certaine défiance face aux exigences de résultats quantifiables et objectifs des financeurs publics.

Également, nous présumons une difficulté dans la prise en charge quotidienne de l'activité d'évaluation interne au sein d'APS résultant de la complexité méthodologique inhérente à une conception qualitative de l'évaluation qui nécessite l'élaboration d'indicateurs qualitatifs, fins et exige un travail chronophage, particulièrement difficile à soutenir pour une structure de face prenant en charge des publics en proie à des problématiques multiples.

Cependant, l'ancienneté de cette structure associative nous incite à émettre l'hypothèse d'un savoir-faire conséquent permettant de nourrir un rapport réflexif et critique sur les pratiques et approches internes d'APS, favorable à la structuration d'une activité auto-évaluative.

V. Méthodologie et présentation des conditions de l'enquête

1. Présentation du terrain d'enquête

Avant d'aborder les enjeux méthodologiques de cette recherche, il convient de présenter plus en détail notre terrain d'enquête.

Présentation d'Action Prévention Sport

APS est une association d'insertion par le sport, créée en 1994 par d'ancien-nes sportif-ives de haut niveau, dont Lionel Lacaze (actuel président de la Fédération française de lutte), qui s'engage pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, de la formation et rencontrant des difficultés sociales et économiques. L'association connaît en 2016 une restructuration interne, avec l'instauration de plusieurs pôles : le pôle formation (APS étant un organisme de formation doté de la certification Qualiopi) constitué de formateur-rices et d'apprenant-es en parcours de formation dans les métiers du sport. Le pôle formation d'APS permet d'obtenir un accès à la qualification aux métiers du sport et de l'animation (AQ), un certification de qualification professionnelle animateur loisir sportif et instructeur fitness (CQP ALS et CQP IF), un BPJEPS activités de la forme et activités physiques pour tous (BPJEPS AF et BPJEPS APT), et enfin un diplôme d'État jeunesse, éducation populaire et sport animation socio-éducative ou culturelle, mention développement de projets, territoires et réseaux (DEJEPS ASEC DPTR). APS contient également le pôle Innovation, Développement, Expérimentation (INDEEX), visant à partager l'expertise de la structure, et enfin le pôle Insertion Socio-Professionnelle (ISP) qui propose une pluralité d'actions de remobilisation, d'insertion sociale et professionnelle à destination des personnes en difficulté, éloignées de l'emploi et de la formation.

APS constitue une association d'échelle locale, avec un périmètre d'action centré majoritairement sur la ville de Champaign-sur-Marne, tout en étant impliquée dans des actions ou dispositifs développés en Île-de-France. APS accompagne environ 400 jeunes par an . Cette association, dotée d'un conseil d'administration (CA), est composée actuellement de 13 salarié-es (dont quatre emplois aidés et un salarié en statut d'auto-entrepreneur.

Méthodologie et présentation des conditions de l'enquête

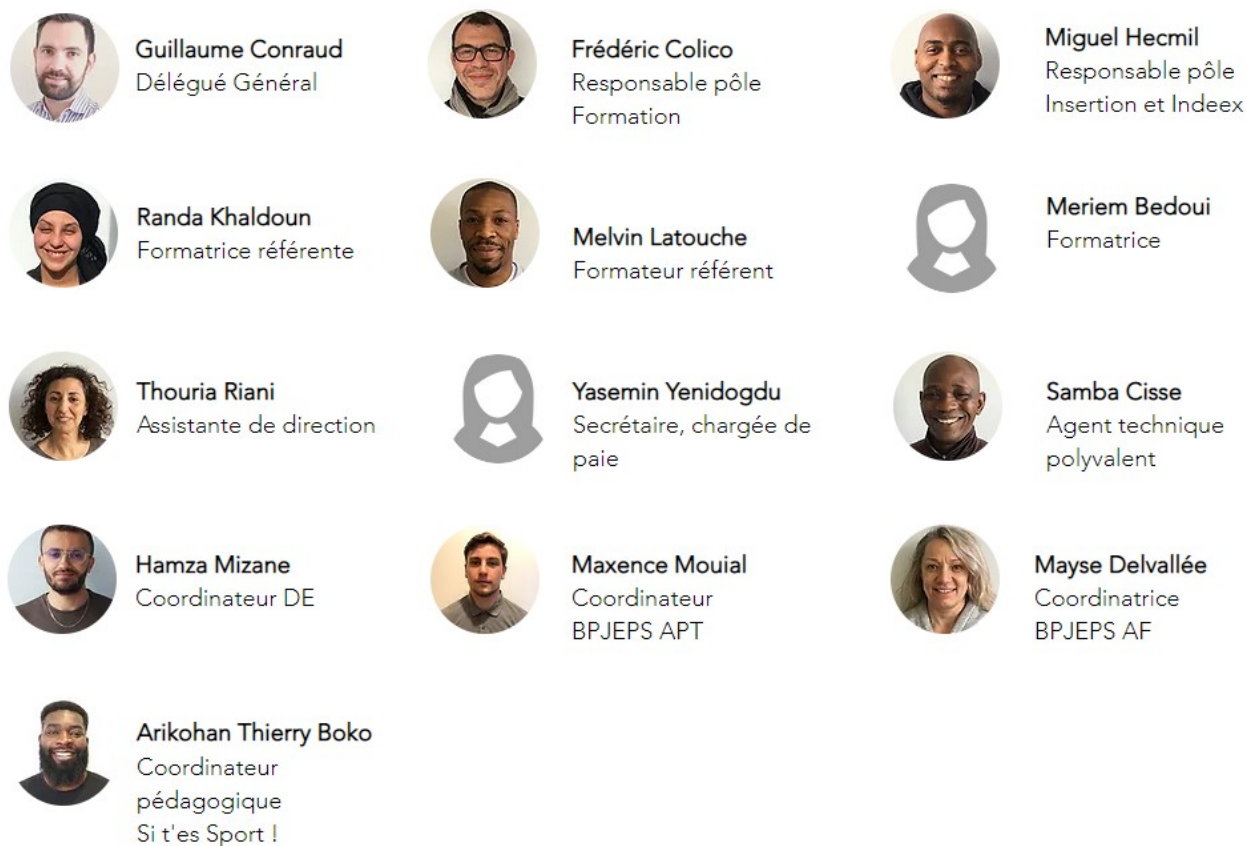


Figure 1 : Organigramme d'APS²

2 Site d'APS, Disponible sur : <https://www.actionpreventionsport.fr/%C3%A0-propos>

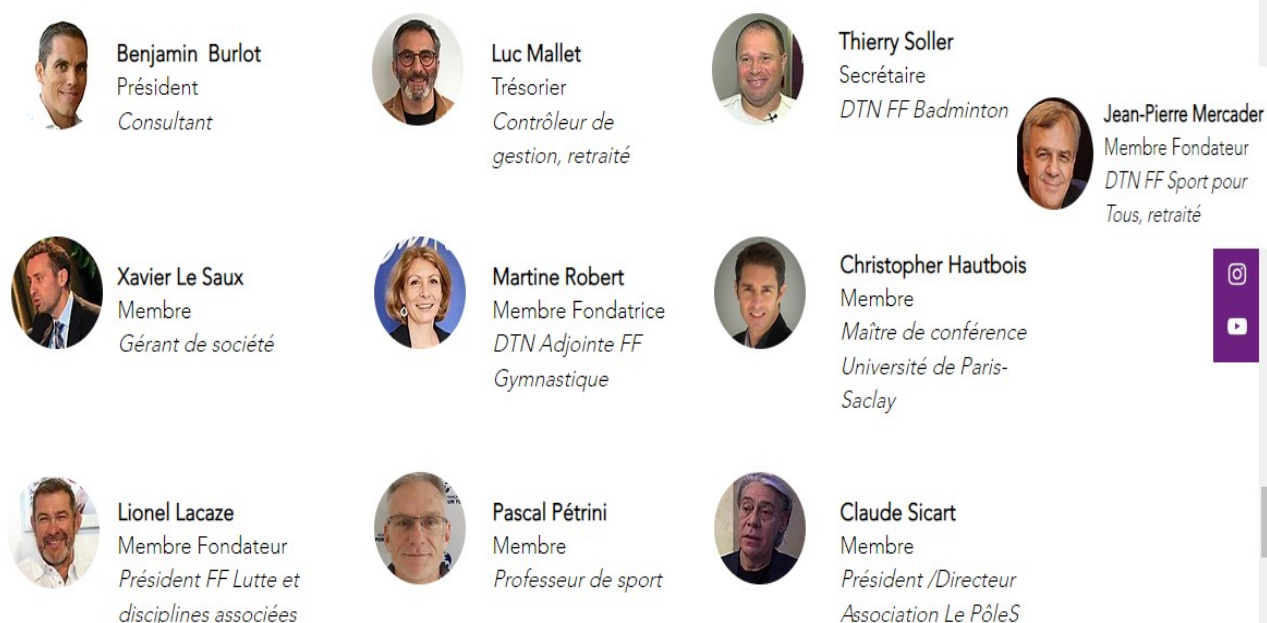


Figure 2 : Conseil d'administration (CA) d'APS³

Notre recherche monographique, qui s'intéresse à l'activité d'évaluation au sein d'APS, se concentre principalement sur son pôle ISP. En effet, le pôle formation relève de l'action d'APS en tant qu'organisme de formation et constitue ainsi un pôle d'insertion professionnelle dans le sport, tandis que le pôle ISP est tourné vers l'insertion sociale et professionnelle en utilisant l'outil sportif comme levier d'action principal.

Ce pôle ISP correspond de fait au cadrage thématique de notre recherche, centré sur l'analyse de l'activité d'évaluation dans le champ de l'insertion par le sport. Le pôle ISP propose un ensemble de dispositifs (associés à des appels à projets ou mis en place dans le cadre de prestations) à destination de publics ayant pour dénominateur commun des difficultés sociales et économiques. Il soutient ainsi une action à destination de bénéficiaires du Revenu de solidarité active (RSA), une action en milieu carcéral (notamment auprès des Maisons d'arrêt de Fresnes et de Villepinte), un dispositif auprès de jeunes intégrés au Module de Représentation à l'Examen par Alternance (MOREA), dispositif académique d'aide à l'insertion pour des jeunes ayant doublé ou triplé leur baccalauréat, ou encore un

3 Ibid.

dispositif de *sourcing*, nommé ISP +, en partenariat avec la Mission locale Bords de Marne, qui vise à accrocher par l'outil sportif des jeunes vivant au sein de 3 Quartiers prioritaires de la ville (QPV) de Champsigny-sur-Marne et de les orienter vers la mission locale. Surtout, le pôle ISP a pour dispositif majeur l'Espace Dynamique d'Insertion (EDI), dispositif régional d'insertion sociale et professionnelle créé en 1996 à destination jeunes dits en rupture, entre 16 et 25 ans, en situation de décrochage scolaire. APS a pris en charge 126 jeunes dans le cadre de l'EDI en 2021⁴.

Ce dispositif est constitué de séances sportives, mais également d'ateliers thématiques (ateliers numériques, ateliers vie administrative) permettant aux bénéficiaires de se remobiliser socialement et en vue d'une (ré)insertion scolaire et professionnelle. En septembre 2022, le renouvellement de l'appel à projets de l'EDI pour la période 2023/2026 est refusé en octobre 2023 par la Région, décision justifiée par Othman Nasrou, vice-président du Conseil régional d'Île-de-France (CRIF) chargé de la jeunesse et de la promesse républicaine, par des résultats « *insuffisants* » de taux de sortie en emploi et en formation, au vu des « *six millions d'euros par an consacrés par la Région à ces structures* »⁵.

Cette justification de fermeture du dispositif par des taux de sortie en emploi et en formation insuffisants illustre la dichotomie déjà évoquée opposant une vision technocratique de l'évaluation des financeurs publics, attachés à des résultats quantifiables à celle de structures et d'acteur-ices de terrain défendant une approche qualitative de l'évaluation. De plus, étant le dispositif le plus important et ancien au sein d'APS et de son pôle ISP, il constituera un objet d'étude prépondérant dans cette recherche. Cependant, l'EDI ne sera pas le seul élément d'analyse de ce travail, dont l'étude couvrira l'ensemble des agencements et outils internes à la structure permettant d'encadrer l'activité d'évaluation. Pour cette

4 Information récoltée sur le rapport d'activité d'APS (2021). Disponible sur : https://www.actionpreventionsport.fr/_files/ugd/9c99a9_1e40e3e52a6b4e2fb7d90a1038eb87b1.pdf

5 Mariette, Kammerer. « Le Quotidien de la formation publié le 23 novembre 2022, « Menace sur les « espaces dynamiques d'insertion » d'Île-de-France ? », Le Quotidien de la formation, 23/11/2022, Disponible sur : <https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/actualites-centre-inffo/le-quotidien-de-la-formation-actualite-formation-professionnelle-apprentissage/articles-2022/menace-sur-les-espaces-dynamiques-dinsertion-dile-de-france>

recherche, nous avons décidé de nous focaliser sur les personnes impliquées dans l'activité d'évaluation d'APS, à savoir l'équipe du pôle ISP, constituée de trois éducateur-rices, chargées du *reporting* des différents dispositifs qu'ils encadrent⁶, mais également le délégué général d'APS, notamment responsable du suivi des différents dispositifs auprès des prescripteurs⁷. La présentation des enquêté-es nous invite à aborder à présent le protocole d'enquête de cette recherche.

2. Le protocole d'enquête

Plusieurs méthodes et outils d'enquête ont été utilisés pour élaborer cette recherche monographique, portant sur l'activité d'évaluation au sein d'APS et plus particulièrement dans les dispositifs mis en place par le pôle ISP. Nous avons également réalisé un stage d'une durée de six mois au sein d'APS, en tant que chargé de développement. Cette double position a permis de réaliser une recherche sur le temps long (de janvier à avril 2023) et d'avoir une présence quotidienne sur notre terrain d'enquête. Ce temps long, comme l'indique Trémoulinas, permet, dans le cadre d'une enquête sociologique, de récolter un nombre important de données mais également de tisser des relations de confiance avec les enquêté-es (Trémoulinas, 2007).

Comme précisé dans la problématisation, cette recherche vise à questionner l'activité d'évaluation au sein d'APS et de soulever l'ensemble des enjeux la sous-tendant, à savoir l'activité d'évaluation interne et propre à cette structure associative (observer la manière dont elle est investie, les acteur-rices impliqués-es, les outils utilisés, etc), mais également d'observer l'évaluation comme une porte d'entrée analytique des liens et interactions entre APS et son environnement institutionnel, et plus particulièrement avec ses différents financeurs. Le budget d'APS provient en effet en grande majorité, comme nous le verrons plus tard, de subventions publiques octroyées dans le cadre d'appels à projets. Cette recherche ambitionne ainsi également d'interroger la notion d'évaluation en tant que critère exigé par les

6 Entretien avec Guillaume Conraud, 20/01/2023

7 *Ibid.*

financeurs effectifs et potentiels d'APS et les effets et incidences générés par celui-ci. Cette enquête s'inscrit dans une perspective d'instrumentation de l'action publique, approche conceptuelle permettant d'analyser l'action publique à travers ses instruments, et ici l'instrument de l'appel à projets, incontournable pour les structures associatives dans leur travail de recherche de sources de financement.

Ainsi, trois outils d'enquête ont été utilisés dans cette recherche : trois types d'observations, trois entretiens semi-directifs, ainsi qu'une analyse lexicométrique (ou analyse de données textuelles) d'appels à projets sur lesquels l'association APS s'est positionnée durant notre période de stage, produite à l'aide du logiciel TXM.

A. Présentation réflexive des trois séries d'observations utilisées

Tout d'abord, trois types d'observations ont été menées. Nous avons réalisé cinq observations participantes des comités de direction élargis (CoDir), qui rassemblent l'ensemble des salarié-es d'APS et visent principalement à les informer sur l'actualité des différents pôles de la structure, l'avancée des dispositifs, et à prendre un ensemble de décisions collectives sur l'association. Ce comité nous a semblé être un espace de discussion, de réflexion et de prise de décision intéressant pour observer concrètement comment le suivi des dispositifs d'APS et des bénéficiaires, et donc leur évaluation, se mettaient en place. Ces observations analytiques ont été structurées par l'élaboration d'une grille d'observation visant à concentrer l'observation sur des éléments précis en lien avec la notion d'évaluation⁸.

Plusieurs observations directes de séances sportives du pôle ISP (au nombre de six) ont été réalisées. Nous avons ainsi observé des séances sportives, mises en place par les éducateur-rices du pôle ISP, à destination de plusieurs types de bénéficiaires, à savoir les jeunes de l'EDI, mais également des bénéficiaires du MOREA, pour lesquels APS propose des séances sportives en tant que prestataire, et enfin des bénéficiaires du RSA. Ces

8 Voir en annexe

observations de séances sportives ont été motivées par l'idée de saisir l'action des éducatrices du pôle dans le cadre de leurs différentes actions. Nous avons érigé une grille d'observation⁹, visant à focaliser notamment notre regard sur le rôle des éducateur-rices, sur leurs choix et actions pédagogiques, et sur leurs relations avec les bénéficiaires.

Enfin, nous avons réalisé une observation participante de la journée de séminaires des associations porteuses de l'EDI, mise en place le 18 janvier 2023, événement auquel nous avons été invité en tant que chargé de développement d'APS. Nous avons ainsi observé l'ensemble de la journée, constituée de temps d'échanges collectifs et d'ateliers thématiques. Nous avons ainsi participé à deux ateliers, un portant sur les modalités d'accompagnement, et un sur l'enjeu de la sortie et du suivi des jeunes, thématiques étroitement en lien avec notre sujet de recherche qui ont motivé la mise en place de l'observation. Une grille d'observation a également été formalisée pour orienter l'observation vers le thème du suivi et de l'évaluation des actions et des bénéficiaires. Si cette observation ne se concentre pas uniquement sur APS et ses membres, alors que cette recherche constitue une étude monographique centrée sur cette association, il nous a semblé judicieux d'observer cette journée, notamment pour récolter des données sur les visions de la nature et du rôle de l'EDI portées par les acteur-rices de terrain en charge du dispositif (qui travaillent par ailleurs dans des associations n'utilisant pas nécessairement le sport comme outil d'action), ainsi que sur la décision du Conseil régional d'Île-de-France de mettre un terme à ce programme et les justifications et raisons invoquées.

Bien que cette recherche puisse être considérée comme une étude monographique principalement centrée sur APS, nous avons estimé qu'il serait judicieux d'élargir notre regard, au-delà des membres de l'association. En effet, cette journée a représenté une occasion de récolter des données sur les visions de la nature et du rôle de l'EDI porté par les acteur-rices de terrain en charge du dispositif, bien que ces dernières n'étant pas nécessairement dans des associations utilisant le sport comme outil d'action. L'observation de cette journée de séminaire a également contribué à analyser la décision du Conseil régional d'Île-de-France (CRIF), institution à l'origine de ce programme, d'y mettre un terme, ainsi qu'aux justifications et raisons invoquées.

9 Voir en annexe

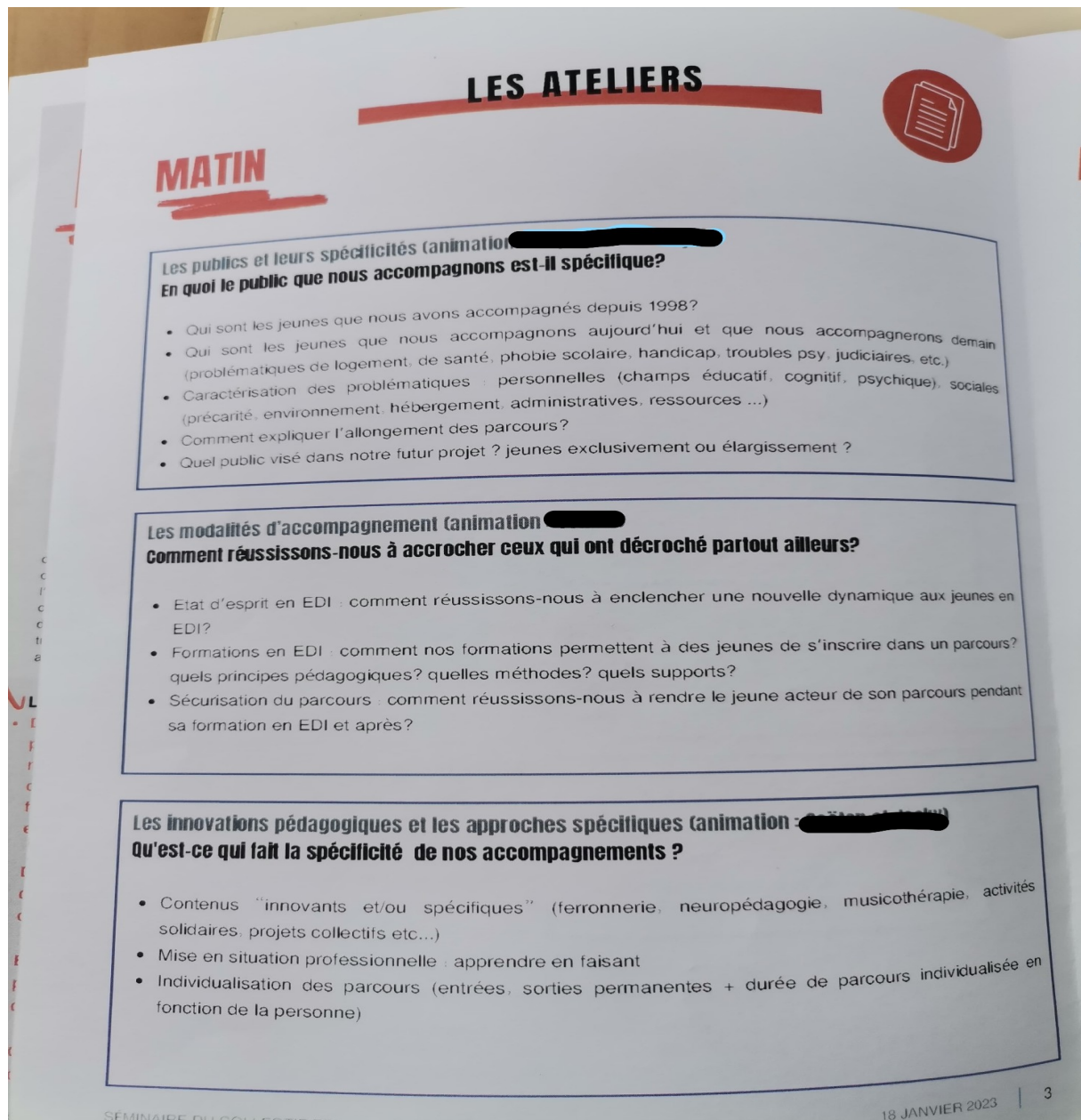


Figure 3 : ateliers de la journée séminaire du collectif EDI (matin)

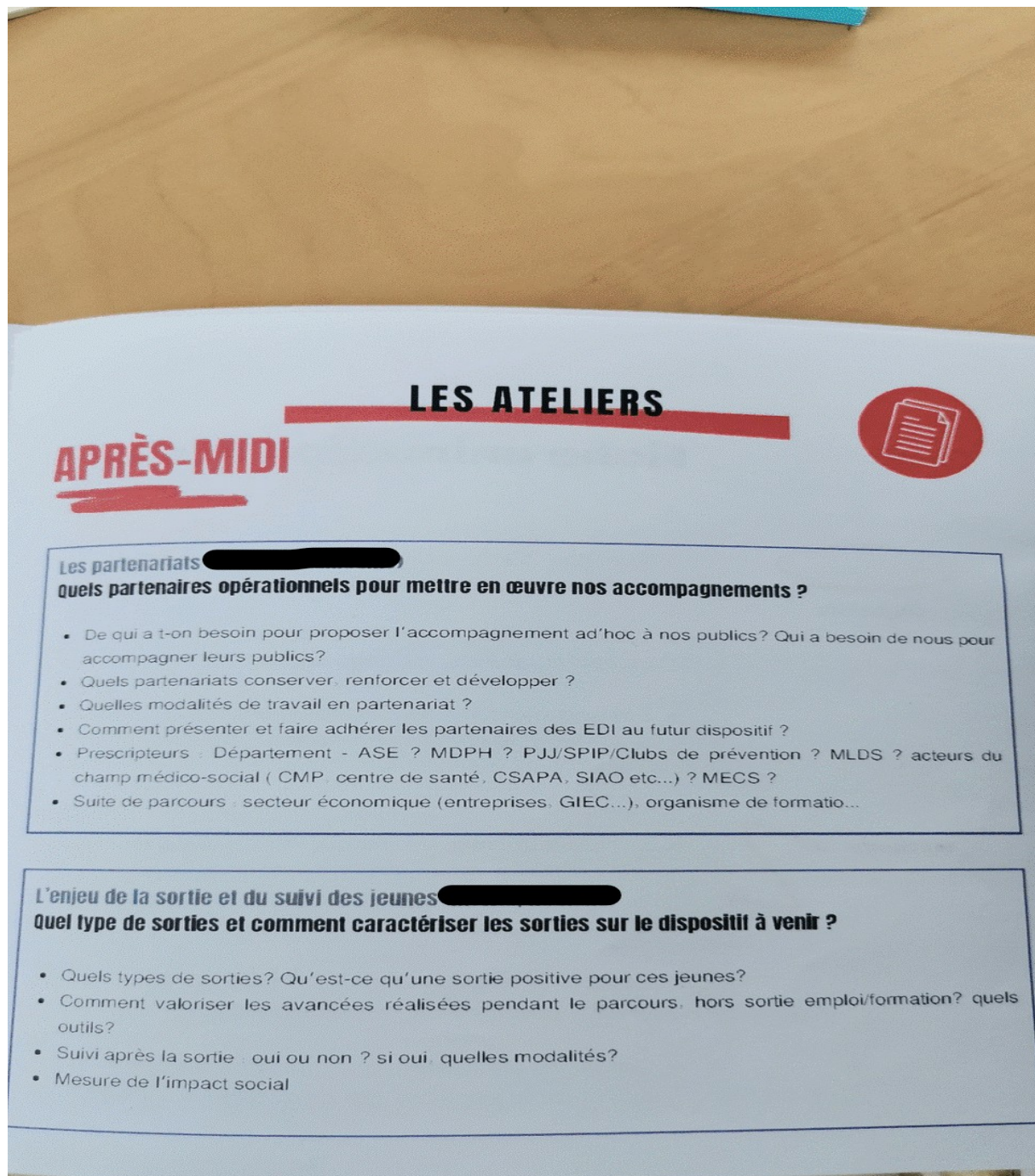


Figure 4 : ateliers journée séminaire du collectif EDI (après-midi)¹⁰

10 N'ayant pas indiqué aux personnes présentes que nous réalisions une observation participante, les prénoms de celles-ci sont anonymisés

Il est également important d'évoquer le carnet ethnographique utilisé lors de cette enquête, au sein duquel nous avons renseigné une multitude d'observations diffuses et de commentaires permettant d'alimenter quotidiennement un ensemble d'informations qui ont servi à aiguiller et de réorienter ce travail de recherche.

La présentation de ces observations nous amène à développer un regard réflexif et critique sur cette méthode d'enquête, la.le chercheur-euse étant nécessairement « prisonnier de lunettes » et le réel ne se donnant jamais totalement à voir (Arborio, 2007). Un travail réflexif sur l'observation est essentiel, cette méthode d'enquête reposant notamment sur « *l'attention que porte l'enquêteur sur sa position dans les univers indigènes* » (Arborio, *op. cit.*, p.33). Nous avons ainsi décidé de réaliser des observations analytiques afin de cadrer celles-ci et les orienter vers la notion d'évaluation. Cependant, en s'appuyant sur les indications de Weber et Beaud, nous avons été attentif à ne pas survaloriser le cadrage théorique des observations, positionnement susceptible d'occulter les détails du terrain (Weber & Beaud, 2003). A titre d'exemple, nous avons intégré à notre grille d'observation des informations relatives à la manière dont les bénéficiaires appelaient l'éducateur-riche en charge de la séance, après avoir constaté des différences entre les groupes bénéficiaires, la manière de nommer l'éducateur-riche pouvant délivrer des informations sur la relation entre la.le responsable de la séance et les bénéficiaires¹¹. Également, nous avons ajouté un élément de notre grille d'observation (nommé « proposition d'action émanant des salarié-es ») des CoDir après avoir constaté que les salarié-es étaient souvent forces de proposition dans ces réunions.

De plus, la phase de négociation pour les différentes observations a été justifiée et facilitée auprès des enquêté-es par notre statut de stagiaire chargé de développement d'APS. Également, notre tuteur de stage, Guillaume Conraud, également délégué général d'APS, nous a demandé d'avoir durant quelques semaines une phase d'immersion à APS dans l'optique de

11 Nous avons remarqué, au cours d'une séance à destination de bénéficiaires du RSA, public exclusivement adulte et féminin, que ces bénéficiaires appelaient systématiquement « tonton » l'éducateur de la séance, nomination qui tranchait avec la manière dont les bénéficiaires de l'EDI appelaient ce même éducateur, par son prénom, écart dénotant une relation pédagogique différente entre l'éducateur en question et ces deux groupes de bénéficiaires.

s'imprégner des différentes actions et de la nature de l'encadrement et de l'approche développés au sein de la structure. Nous avons observé l'ensemble des séances sportives des dispositifs du pôle ISP, à l'exception de deux actions, celle en maisons d'arrêt et le dispositif ISP +. Cette décision a été motivée par la volonté de ne pas perturber l'action des éducateur-rices par notre présence d'observateur, dans des dispositifs récemment développés face auxquels les éducateur-rices ont à plusieurs reprises souligné des difficultés d'encadrement. En effet, ces deux dispositifs amènent les éducateur-rices d'APS à agir en tant que prestataire à l'extérieur des locaux d'APS. Nous avons alors choisi de n'observer que les dispositifs mis en place dans les locaux d'APS. De plus, nous avons choisi de focaliser nos observations uniquement sur les séances sportives et de ne pas investir les ateliers thématiques proposés aux bénéficiaires de l'EDI, qui sont des espaces au sein desquels les bénéficiaires se confient régulièrement auprès de l'éducateur-riche et peuvent évoquer des sujets personnels et intimes¹². Les effets de notre présence dans les séances sportives observées ont été des préoccupations importantes lors des temps d'observations, ces derniers devant être analysés par l'enquêteur-riche dans l'élaboration de sa recherche (Chauvin & Jounin, 2010). Notre présence lors des séances sportives du pôle ISP n'ont jamais été explicitées et expliquées formellement par les éducateur-rices, mais le temps long de notre présence dans les locaux d'APS du fait de notre stage a permis aux bénéficiaires de comprendre rapidement que nous travaillions pour l'association. Nous avons choisi de prendre des notes à l'aide de notre téléphone, après avoir, lors de la première observation, pris des notes à l'aide du carnet ethnographique, modalité de prise de notes qui a éveillé quelques regards curieux voire suspicieux de la part de bénéficiaires. Pour les observations des CoDir, notre présence ainsi que la prise de note étaient perçues par l'ensemble des salarié-es comme logiques et cohérentes par rapport à notre statut de stagiaire. Nous nous sommes également portés volontaires, à partir de la deuxième réunion, pour réaliser le compte rendu des CoDir.

Hormis Guillaume, délégué général (DG) d'APS et tuteur de notre stage, aucun-e salarié-e d'APS ou bénéficiaire n'a été averti-e sur ces différentes observations. Ainsi, nous avons choisi d'anonymiser les personnes observées (à l'exception de Guillaume, informé des observations), notamment pour les CoDir élargis, permettant d'exposer les échanges récoltés

12 Information récoltée dans l'entretien avec Randa, 30/01/2023

lors de ces réunions sans indiquer l'identité des personnes (nous ne donnerons également aucune information sur le genre des personnes au vu du nombre limité des salarié-es d'APS).

B. Présentation réflexive des entretiens semi-directifs

Cette série d'observations a été complétée par des entretiens semi-directifs, réalisés auprès de Guillaume Conraud, actuel délégué général d'APS, Aurélie Cometti, déléguée générale d'APS entre 2016 et mai 2022 et actuellement spécialiste en développement de projets et de structures, et Randa Khaldoun, éducatrice et formatrice du pôle ISP. L'objectif majeur de l'entretien, quelle que soit sa forme (directif, semi-directif, non-directif) vise à récolter des données et des récits de pratiques (Beaud, 1996). Tout en ayant constitué une grille d'entretien, nous avons, au même titre que pour les observations, été attentifs aux propos de l'enquêté-e afin de ne pas limiter le développement de ses idées et de son propos, dans l'optique de ne pas « *stériliser la fécondité de l'instrument* » (Weber & Beaud, *op. cit.*, p.179). Ce croisement d'observation et d'entretiens permettent de combiner deux méthodes d'enquête complémentaires, notamment dans le cadre d'une recherche monographique (Weber & Beaud, *op.cit.*). En effet, l'observation représente une méthode d'enquête qui permet d'appréhender le contexte du terrain, de percevoir des éléments de banalité, quand l'entretien renvoie à une individualisation de l'enquête, de mise en valeurs d'événements marquants pour les enquêté-es, pouvant corriger ou nuancer les analyses plus larges récoltées par les observations (Trémoulinas, 2007).

Il était au départ envisagé de réaliser un entretien avec l'ensemble des éducateur-rices du pôle ISP. Après avoir fait un entretien avec Randa Khaldoun, nous avons sollicité d'autres éducateur-rices du pôle et fixé des créneaux avec ces dernier.ères. Cependant, suite à des oublis et des empêchements de leur part, que nous avons interprété comme un rapport défiant à l'égard de l'exercice de l'entretien, nous avons décidé d'abandonner cette méthode d'enquête pour les questionner dans des temps plus informels, durant les séances sportives ou lors de temps de pause déjeuner.

Enfin, comme nous le verrons dans la présentation et la discussion des résultats de la recherche, l'équipe d'éducateur-rices du pôle ISP entretient un rapport spécifique à la notion d'évaluation. Cependant, il convient ici de souligner également le rapport particulier à l'évaluation dans le secteur de l'insertion par le sport de Guillaume Conraud et Aurélie Cometti, les deux dernières délégué-es généraux.ales d'APS, qui ont eu un parcours universitaire à l'Université Paris-Saclay, réalisé un doctorat en sociologie du sport et côtoyé Dominique Charrier, enseignant-chercheur spécialisé dans l'étude des dispositifs d'insertion par le sport et la notion de l'évaluation dans ce secteur d'action.

Portrait sociologique de Guillaume Conraud

Guillaume est l'actuel DG d'APS, fonction qu'il occupe depuis mai 2022. Dans sa jeunesse, il fait de l'aviron dans les Yvelines, dans un club qui met en place une approche inclusive de la pratique sportive, approche lui permettant de réaliser le rôle social du sport et de développer son appétence pour l'inclusion et l'éducation par le sport. Il choisit de réaliser un BTS et s'investit dans le cadre de ses études dans un projet associatif de solidarité internationale par le sport à 19 ans. Il monte également l'Académie des talents, programme francilien à destination de jeunes, organisant des séjours sportifs internationaux.

Il s'oriente par la suite vers l'Université de Nanterre, dans laquelle il obtient une licence en management du sport. Il réalise ensuite un master STAPS événements sportifs et politiques publiques sportives, à l'Université Paris-Saclay. Dans le cadre de ce master, il réalise un stage au sein de la FSGT et fait un mémoire portant sur la fédération. Il décide ensuite de réaliser une thèse, dirigée par Dominique Charrier, portant sur le fonctionnement fédéral de la FSGT. A l'issue de son parcours universitaire, il rentre au SocialLab, un cabinet d'évaluation, en tant que consultant évaluateur. En mai 2022, suite au départ de la DG d'APS, Aurélie Cometti, il est embauché par l'association et devient son DG.

Portrait sociologique d'Aurélie Cometti

Aurélie a été, de 2016 à 2022, la déléguée générale d'APS. Aurélie connaît un parcours universitaire à Marseille, au cours duquel elle réalise un doctorat en sociologie du sport, plus particulièrement sur la gouvernance du sport et l'étude des politiques publiques sportives et des grands événements sportifs. Elle enseigne par la suite à l'Université Paris-Saclay, et est embauchée en parallèle par l'APELS, entre 2008 et 2010, double expérience qui lui fait découvrir le champ de l'insertion par le sport et de la recherche relative à ce secteur en cotoyant notamment Dominique Charrier et Jean Jourdan. Ces derniers, en lien avec Lionel Lacaze, co-fondateur d'APS, indiquent à Aurélie qu'un poste s'est libéré, et intègre en 2013 APS en tant que responsable de formation, plus particulièrement du DEJEPS.

En 2016, elle devient déléguée générale d'APS, à la suite d'une restructuration interne de la structure et de la mise en place d'une nouvelle organisation. En 2022, elle décide de quitter APS pour devenir indépendante et s'adonner à l'accompagnement d'associations et de projets d'insertion par le sport.

Portrait sociologique de Randa Khaldoun

Randa est, depuis septembre 2022, formatrice référente au sein du pôle ISP d'APS, association au sein de laquelle elle travaille depuis 2015. Pratiquante en club de boxe thaïlandaise à un bon niveau dans sa jeunesse en région parisienne (elle a participé à plusieurs championnats de France), son parcours scolaire prend fin en seconde. Une connaissance à elle de son club de boxe lui conseille de se rapprocher des métiers de l'animation sportive, au vu de son appétence pour la pratique sportive. Se renseignant de son côté, elle décide de passer et obtient le brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur (BAFA). Intéressée par l'animation et le domaine sportif, elle décide de rentrer en formation afin d'obtenir un BPJEPS Loisirs Tous Publics (BEPJEPS LTP). Elle rentre alors, âgée de 17 ans, à APS en tant qu'apprenante et entame un parcours bi-qualifiant (BPJEPS LTP et activités physiques pour tous, APT).

Après avoir obtenu son diplôme, elle rentre dans la vie professionnelle et devient animatrice de centres de loisirs dans diverses communes à destination d'enfants en école maternelle. En parallèle de cette activité, elle donne également des cours de boxe et de fitness à destination de mères habitant dans des quartiers défavorisés dans une démarche de sensibilisation de ce public à l'intérêt de la pratique de la boxe. A ce moment-là, sa pratique sportive de compétition commence à diminuer au vu de la fréquence des séances sportives qu'elle propose (trois fois par semaine). Elle change ensuite de métier pour devenir responsable de clubs de jeunes au service jeunesse d'une mairie pendant quatre ans.

Puis, après qu'un poste se soit libéré, elle est contactée par APS et accepte la proposition de poste pour devenir coordinatrice des actions courtes au pôle formation d'APS en 2015 (AQ, CQP). En septembre 2022, elle est transférée au pôle ISP d'APS après la libération d'un poste.

3. « L'auto-analyse épistémologique » : réflexion sur notre position personnelle et notre rapport à l'enquête

L'interrogation critique de l'implication de la chercheuse ou du chercheur est un exercice incontournable dans la réalisation d'une enquête scientifique, celle-ci induisant nécessairement des effets sur la.le chercheur-euse, qui s'engage personnellement pour la mener (Weber & Beaud, 2003). Les Pinçon-Charlot estiment que cet effort de questionnement relatif au lien entre la.le chercheur-euse et son objet d'étude est consubstantiel à tout travail de sociologie, écrivant qu'il « *n'y a pas de sociologie possible sans sociologiser les sociologues, c'est-à-dire sans les situer dans le rapport à l'objet* » (Pinçon & Pinçon-Charlot, 2005, p.54). Ainsi, il s'agit ici de réaliser un travail « *d'auto-analyse épistémologique* », d'objectivation de notre positionnement personnel à l'égard de notre recherche, qui semble encore plus important pour cette recherche de par notre double position au sein de notre terrain d'enquête (Pinçon & Pinçon-Charlot, *op. cit.*, p.9). En effet, cette enquête porte sur l'association APS au sein de laquelle nous réalisons actuellement un stage, nous conférant une double position de

chercheur et de stagiaire ainsi qu'un rapport personnel et professionnel particulier à notre objet et terrain d'enquête.

Tout d'abord, il convient d'avoir un retour réflexif à l'égard de notre rapport à Guillaume Conraud, délégué général d'APS et notre tuteur de stage. Dès la phase de négociation de notre stage, nous avons évoqué la volonté de réaliser un mémoire sur l'activité d'évaluation au sein d'APS. Le niveau d'information de Guillaume Conraud sur notre travail de mémoire et son objet d'étude est conséquent, étant la seule personne au sein d'APS véritablement renseignée sur ce travail de recherche et les thématiques analysées. Guillaume peut être perçu comme un « allié » au sein de notre terrain d'enquête, en nous donnant systématiquement accès aux ressources demandées, en nous donnant quotidiennement des informations relatives à l'activité d'évaluation au sein d'APS et nous demandant régulièrement l'état d'avancée de notre recherche (Weber & Beaud, *op. cit.*). Guillaume nous a également proposés d'avoir une phase d'immersion de plusieurs semaines en début de stage afin de voir concrètement les différents dispositifs du pôle ISP, d'observer les séances et les interactions entre les éducateur-rices et les bénéficiaires, dans l'optique de récolter des données dans le cadre de la recherche mais également de réaliser un diagnostic sur APS et de donner un regard extérieur sur les actions de l'association. Cette période nous a ainsi permis de mêler notre action de stagiaire avec notre travail de recherche. Ce soutien conséquent de Guillaume, au-delà de son statut de tuteur de stage, peut également s'expliquer par son rapport personnel à la notion de l'évaluation, ayant lui-même effectué des travaux de recherche sur ce sujet et été évaluateur pour Socialab, cabinet d'études, de conseil et d'évaluation d'impact spécialisé dans l'innovation sociale et éducative.

Pour les autres salarié-es d'APS, nous avons choisi, en nous appuyant sur les préconisations de Weber et Beaud, de laisser un flou sur notre travail de mémoire, en évoquant de manière allusive un travail de mémoire à rendre dans le cadre de notre formation universitaire, sans préciser son objet d'étude ni son terrain d'enquête (Weber & Beaud, *op. cit.*). Nous avons seulement présenté succinctement ces éléments aux personnes que nous avons sollicitées pour un entretien. Ce choix de présentation de l'enquête a été motivé par

notre double position au sein de la structure (chercheur et stagiaire), dans un souci de ne pas influencer sur notre intégration professionnelle, ainsi que sur notre image renvoyée à nos collègues. Ainsi, nous avons été présentés auprès de nos collègues comme un stagiaire chargé de développement, embauché pour soutenir la recherche de financements nouveaux et nourrir des réflexions sur des actions et idées à mettre en place au sein d'APS, et non pas comme un stagiaire faisant également un travail de recherche sur l'activité d'évaluation d'APS.

Puis, il paraît nécessaire de se questionner sur notre positionnement axiologique à l'égard de notre terrain d'enquête au sein duquel nous avons connu une expérience professionnelle et tissé des relations interpersonnelles avec les différent-es salarié-es d'APS. Cette expérience de stage au sein d'APS nous a permis de nous confronter à l'approche pédagogique et professionnelle prônée par APS, tournée vers une logique de terrain, de proximité avec les bénéficiaires et d'un savoir-faire pédagogique et relationnel important, notamment au sein du pôle ISP. De plus, le contexte de la fin du dispositif de l'EDI, dispositif central d'APS depuis plus de 25 ans qui représentait le tiers du budget annuel d'APS doit être mis en avant ici. En effet, cette décision du CRIF a généré une situation de crise financière pour APS, conduisant le délégué général d'APS ainsi que le CA à mettre l'ensemble des salarié-es en chômage partiel à partir du mois d'avril 2023.

Cette recherche vise ainsi à mettre en lumière les enjeux autour de la fermeture de ce dispositif, la place de la notion d'évaluation dans cette décision politique, mais également à tenter de valoriser, à notre échelle, le savoir-faire de structures associatives de terrain telles qu'APS, savoir-faire jugé insatisfaisant par le CRIF, jugement qui menace d'extinction APS, association pionnière de l'insertion par le sport en France. L'implication personnelle du chercheur est inhérente à tout travail de recherche, notamment ethnographique, qui génère nécessairement des effets sur le chercheur (Weber & Beaud, *op. cit.*). Cette implication est ici importante et sans doute amplifiée par ce contexte financier particulier. Cette démarche militante et notre positionnement personnel au sein du terrain d'enquête qui viennent d'être exposés ne nous ont cependant pas empêché d'avoir une attention constante à une

distanciation à l'égard de l'objet et du terrain d'enquête, qui a été favorisée par notre choix de ne pas présenter formellement et explicitement notre enquête auprès de nos collègues.

Cette double position nous a par ailleurs permis une immersion significative au sein du terrain d'enquête, un accès important aux différentes ressources internes à APS ainsi qu'une proximité importante avec les salarié-es d'APS, qui ont également dans cette recherche une double position à notre égard, étant à la fois des collègues et des enquêté-es.

VI. Présentation et discussion des résultats de l'enquête

Au cours de l'entretien mené auprès de lui, Guillaume, actuel DG d'APS, a identifié « deux angles »¹³ distincts dans l'activité d'évaluation, celui de « l'auto-évaluation »¹⁴ d'APS et celui du rapport aux financeurs de la structure :

« Je pense que ce qui est intéressant d'entrée de jeu c'est de voir l'évaluation sous deux angles différents qui peuvent après se recouper et être en lien. Mais je pense qu'il y a deux gros enjeux sur l'évaluation, et le premier, le plus important pour moi, c'est ce que j'ai essayé d'impulser aussi, c'est tout le travail sur " est-ce que nos approches elles sont pertinentes, est-ce qu'on fait c'est efficace? ", il est important pour nous d'abord, pour notre structure, pour nous améliorer, pour faire évoluer nos pratiques. [...] Donc je pense que le premier enjeu de l'évaluation, il est pour ta structure, c'est de réussir à mettre en place des choses qui permettent à l'équipe de monter en compétences et de comprendre comment elle peut améliorer ses pratiques et comment elle peut aussi penser à de nouveaux dispositifs, de nouvelles actions, de nouveaux projets, en gros c'est, garder une certaine énergie innovatrice, d'expérimentation, et d'amélioration de nos pratiques au service des publics. C'est le plus important en fait. Donc pour moi c'est le plus important, et en fait t'as un deuxième temps dans l'évaluation qui est rendre compte, rendre compte à des financeurs. Et ça aussi, finalement, alors c'est peut-être moins intéressant pour nous, mais on y passe beaucoup de temps, et c'est aussi légitime, parce qu'en fait APS a trois quart de son budget qui vient d'argent public. Donc quand tu mobilises de l'argent public et que tu mets en œuvre une politique publique, c'est normal que t'aies des comptes à rendre sur ce que t'as fait et que tu doives tenir des objectifs, pas de souci. » (Entretien avec Guillaume)

Nous questionnerons ultérieurement l'ensemble des éléments évoqués ci-dessus, mais nous pouvons ici indiquer que cette présentation duale de l'activité d'évaluation émise par Guillaume est remobilisée dans la structuration de notre démonstration. En effet, cette partie est consacrée à l'activité d'évaluation interne effective d'APS. Il s'agit ainsi de mettre en lumière les outils d'évaluation utilisés, les acteur-rices impliqué-es dans cette action évaluative et leur rapport et regard à l'égard de la notion d'évaluation, ses modalités de mise

13 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

14 Ibid.

en œuvre ou encore les freins à sa réalisation. La seconde partie de notre présentation des résultats et de leur discussion sera, elle, dédiée au deuxième angle identifié par Guillaume, en lien avec les différents financeurs et prescripteurs d'APS.

1. « *Plus une sensation qu'un processus construit* ». L'activité d'évaluation au sein d'APS : un exercice permanent mais non formalisé

A. Le fonctionnement d'APS : un contexte d'action empêchant l'élaboration d'outils d'évaluation internes formalisés

L'investigation du terrain d'enquête a permis de constater l'absence de programme et d'outils d'évaluation internes véritablement formalisés au sein d'APS, et plus particulièrement dans son pôle ISP. Ce constat fait écho à d'autres travaux questionnant l'activité d'évaluation et la difficulté de sa mise en place effective au sein du champ du socio-sport, notamment la thèse de Collet, qui, au cours de sa recherche portant sur l'espace socio-sportif rennais, n'a pas rencontré de structure ayant élaboré un programme d'évaluation (Collet, 2018).

Nous avons identifié trois éléments majeurs constituant des freins à la mise en place de programmes, méthodes et outils d'évaluation construits au sein d'APS. Tout d'abord, la nature des actions de l'association et de la mission qu'elle poursuit, orientées vers l'accompagnement social de ses bénéficiaires, rend complexe toute tentative de mise en place d'une méthodologie évaluative. Puis, la taille d'APS et ses forces humaines, la nécessité permanente de recherche de financements et la difficulté de dégager des temps de réflexion sur les actions menées peuvent être appréhendées comme des paramètres limitant et obstruant l'élaboration de programmes d'évaluation formalisés et construits. Enfin, l'évaluation formalisée renvoie à une notion qui n'est pas pleinement intégrée dans la culture professionnelle et les pratiques quotidiennes des acteur-rices de terrain d'APS, qui investissent l'évaluation de leurs actions par un registre informel.

**a. La difficulté méthodologique de l'évaluation à APS :
mesurer un accompagnement « *inconditionnel* » et qualitatif
à destination de publics « *en rupture* »**

Nous nous focaliserons ici sur l'Espace Dynamique d'Insertion (EDI), dispositif principal du pôle ISP afin de questionner les difficultés méthodologiques de l'évaluation des actions d'insertion par le sport d'APS, et plus globalement de ce secteur. Avant de s'intéresser à ces difficultés méthodologiques, il convient tout d'abord de s'intéresser à l'objet susceptible d'être évalué, à savoir les dispositifs d'insertion par le sport d'APS, et plus particulièrement l'EDI. Pour aborder la question des difficultés méthodologiques de l'évaluation du dispositif de l'EDI, il convient de s'intéresser à plusieurs enjeux. Tout d'abord, la mise en place de ce dispositif régional par APS doit nécessairement être interrogée à l'aune de l'approche idéologique défendue par les acteur-rices de cette association. Les profils et caractéristiques des publics pris en charge par l'EDI doivent également être explicités. Enfin, il s'agit de mettre en lumière la nature et les spécificités de l'accompagnement d'APS (mais également des autres associations porteuses d'un EDI).

Randa, éducatrice du pôle ISP d'APS, définit le rôle d'APS comme un cadre d'accompagnement social et de soutien de publics en difficulté :

« Le rôle d'APS, c'est, pour moi hein, offrir la possibilité à des publics en difficulté de, prendre le temps pour eux, d'être boostés, et de réussir à un petit peu se cadrer dans un environnement sécurisant, pour faire avancer leurs projets. Que ce soit un projet dans le milieu du sport ou pas. Parce que du coup nous sur le pôle ISP on n'est pas que sur les projets sportifs, on est aussi sur tous les autres projets professionnels, donc, voilà un peu la mission pour moi. » (Entretien avec Randa)

Sa présentation de ses missions et celles de ses collègues dans le cadre de l'EDI permet également de constater que le sport constitue pour elle un outil d'action clé du pôle ISP, mais qui n'est pas le seul utilisé par les éducateur-rices :

« Le formateur référent sur l'EDI, il a plusieurs casquettes : nous notre thématique c'est le sport, donc le formateur référent est en capacité d'encadrer des séances de pratiques sportives, mais aussi des ateliers en salle. Typiquement, ma spécificité, c'est l'atelier Vie

Organisation Administrative, un atelier que j'ai monté pour justement réussir à faire en sorte de sensibiliser les stagiaires sur l'importance de l'indépendance administrative et assurer un suivi personnalisé pour chaque jeune que le formateur a en référence. En fait, voilà on a des cohortes à peu près de 30 jeunes, donc on a à peu près 10 suivis de jeunes individuels, où du coup là ça va être un suivi effectivement sur le projet pro, mais pas que, ça va être un suivi administratif, ça va être un suivi social, et justement voilà, réussir à l'accompagner sur la levée des freins à l'insertion. Donc identifier les freins, et puis après l'accompagner vers la levée de ces freins-là. Donc, voilà ce qu'on est censés faire dans notre rôle de formateur référent. Sur l'EDI. » (Ibid.)

Ainsi, cette présentation de Randa permet d'affiner la compréhension de la nature de l'accompagnement du pôle ISP dans le cadre de l'EDI, qui est un accompagnement social et professionnel (suivi sur le projet professionnel et suivi social) visant à identifier puis lever les « freins à l'insertion »¹⁵, par le truchement de séances sportives mais également d'ateliers en salle, ou ateliers thématiques. Pour encadrer l'EDI, APS s'appuie sur une équipe permanente, composée des éducateur-rices du pôle ISP et d'une conseillère en insertion professionnelle, composition qui reflète l'ambition hybride de l'accompagnement (à la fois sportif, social et professionnel) mais également sur une diversité d'intervenant-es extérieur-es, prenant en charge des ateliers thématiques. La variété des profils professionnels des intervenant-es et des thématiques proposées, indiquée dans cet extrait tiré d'un document de présentation créé par APS au sujet de l'EDI, reflète cette pluralité de contenus proposés.

15 Ibid.

Des intervenants extérieurs sur des thématiques spécifiques

Un psychologue du travail

2 ans d'expérience sur d'accompagnement de jeunes sur des dispositifs d'insertion

Un formateur linguistique/ FLE

professeur particulier de français/philosophie, 5 ans d'expérience avec les jeunes en difficultés

Une formatrice/comédienne

plus de 20 ans d'expérience sur l'accompagnement de jeunes en difficulté sur la prise de parole, la confiance en soi

Un intervenant juriste pour l'accès aux droits/citoyenneté, juriste d'APASO

spécialisé dans l'animation d'ateliers accès aux droits auprès de jeunes en difficulté



Figure 5 : extrait d'un document de présentation d'APS de l'EDI (2023)

Les bénéficiaires de l'EDI bénéficient ainsi de contenus divers, avec la possibilité d'avoir des ateliers de théâtre, de sensibilisation à l'activité administrative, au développement durable, d'accès aux droits, de cours linguistiques, ou encore d'ateliers numériques ¹⁶. Cette vision du rôle d'APS, définit par Randa comme un accompagnement social de publics en difficulté, est partagée par Aurélie, qui souligne la rôle joué par l'outil sportif, présenté comme un « *support* »¹⁷ et un « *outil éducatif* »¹⁸ au service du « *rôle social* »¹⁹ d'APS :

« Alors, le rôle d'APS, pour moi, c'est la phrase " favoriser la réussite en utilisant le sport " , on est vraiment sur le sport comme outil éducatif, et donc on est à la fois sur

16 APS (2021). Rapport d'activités, Disponible sur :

https://www.actionpreventionsport.fr/_files/ugd/9c99a9_1e40e3e52a6b4e2fb7d90a1038eb87b1.pdf

17 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

18 *Ibid.*

19 *Ibid.*

l'insertion grâce au sport, par le sport, et l'insertion dans le sport avec l'organisme de formation. On est centrés à APS sur les publics qui rencontrent des difficultés, donc moi ce que j'ai toujours prôné et essayer de garder comme fil directeur c'est que les actions qu'on mettait en place devaient permettre d'avoir la personne au centre. Voilà, en quelques mots, moi le rôle d'APS c'est un rôle social avant tout, le support n'est qu'un outil. » (Entretien avec Aurélie)

Cette dualité de l'accompagnement d'APS, à la fois dans l'insertion par le sport et celle dans le sport est également mise en avant par Guillaume, actuel DG d'APS :

« APS a une vraie volonté de travailler avec les jeunes les plus en difficulté. [...] Le projet d'APS c'est d'aider et orienter les jeunes à réussir ou de faciliter la réussite de toutes et tous par le sport, voilà, ça c'est le projet d'APS.[...] Voilà, et c'est pour ça qu'on est toujours à la frontière, qu'APS, et ça je l'ai pas dit c'est ce qui est intéressant ici, c'est qu'on est aussi organisme de formation, donc on connaît, on est toujours à la croisée un peu entre la formation et l'insertion. » (Entretien avec Guillaume)

En somme, les trois enquêté-es définissent APS comme une association à destination de publics en difficulté, visant l'insertion sociale et professionnelle de ses bénéficiaires et qui use pour ce faire du sport comme outil d'action et de remobilisation. Les bénéficiaires d'APS, et plus particulièrement de l'EDI, sont, d'après les mots de Randa, caractérisés par des « freins à l'insertion »²⁰. Guillaume définit lui les bénéficiaires comme des publics dits « en rupture »²¹, ayant diverses problématiques :

« Ces jeunes qui viennent sur le dispositif sont des jeunes qui, sont des jeunes sous main de justice, des jeunes dépendants de l'ASE, des jeunes non-identifiés, 57 % des jeunes dans l'EDI d'APS viennent par bouche à oreille, c'est-à-dire qu'ils sont pas identifiés par la mission locale ou Pôle emploi, ce qu'on appelle le service public de l'emploi, ou par n'importe quelle structure prescriptrice. C'est-à-dire que c'est des jeunes qui sont non-identifiés, ce qu'on appelle jeunes invisibles, ou jeunes en rupture, selon les financeurs et appels à projets. [...] Mais en tout cas voilà quand ils sortent ici, en général, ils avaient soit

20 Entretien avec Randa, 30/01/2023

21 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

un problème administratif qu'ils arrivaient pas à régler, soit un énorme problème de confiance en eux, soit un problème de santé, avec la famille, soit ils acceptaient pas souvent leur handicap ». (Entretien avec Guillaume)

Cette caractérisation des bénéficiaires de l'EDI, présentés comme un public jeune, isolé et souvent éloigné des prescripteurs publics, en proie à des difficultés socio-économiques et cumulant des problématiques freinant leur insertion sociale et professionnelle reflète la définition des publics de l'EDI produite lors de la journée séminaire organisée par les associations porteuses d'EDI :

Une participante fait la synthèse des échanges de l'atelier « publics de l'EDI »

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, Paris, le 18/01/2023

Pour le compte-rendu de l'atelier relatif aux publics de l'EDI, une rapportrice, nommée Espérance²², dresse une synthèse des réflexions de l'atelier. Elle explique alors que le groupe a dégagé des traits communs aux publics pris en charge par les différentes associations présentes. Ce public – âgé de 16 à 25 ans - se caractérise par une peur de l'engagement, une difficulté dans la compréhension de consignes, ou encore par un manque conséquent de confiance en soi. Plusieurs types de publics sont alors évoqués, tels que les mineurs non-accompagnés (MNA), les jeunes sous main de justice, les jeunes encadrés par la protection judiciaire de la jeunesse (PJJ), les jeunes en proie à des addictions, des décrocheurs scolaires, des jeunes ayant des problèmes cognitifs, ou encore des jeunes de l'aide sociale à l'enfance (ASE). La formule de jeunes « *avec des freins* » est utilisée à plusieurs reprises. Beaucoup de jeunes, selon les membres de l'atelier, viennent à l'EDI par « *bouche à oreille* », après avoir été renseigné-es par des ami-es, connaissances, ayant eux-mêmes été pris-es en charge par un EDI.

L'accompagnement proposé par APS dans le cadre de l'EDI renvoie selon Randa à un suivi multidimensionnel, « *global* »²³, qui repose sur la constitution d'une relation de

²² Le prénom de la personne a été modifié

²³ Entretien avec Randa, 30/01/2023

confiance entre les éducateur-rices et les bénéficiaires. Cette vision se reflète dans un exemple précis qu'elle donne :

« Moi tu vois, pour moi c'est l'informel qui est le plus important ici. A la base, moi j'y connaissais rien à l'insertion par le sport. Il y a la sortie pro', oui, mais l'informel c'est le plus important, on est sur une prise en charge globale des freins des jeunes. En service mairie, on est surtout sur de la conso', quasiment que de la conso', ici c'est un suivi global du jeune. Parfois sur un atelier administratif d'une heure, pendant 45 minutes, ça va être que de l'informel, parfois on fait pas l'atelier même : ils me racontent leur vie, je leur raconte ma vie. Mais c'est absolument pas du temps de perdu, parce que j'ai pu obtenir des informations, parce que je crée ou je renforce un lien de confiance. Si je devais donner pour moi la clé de ce métier, je dirais que c'est être en alerte, tout le temps, par rapport aux jeunes. » (Entretien avec Randa)

Cet extrait illustre la dimension éminemment informelle de l'accompagnement des publics des EDI, qui s'opère à travers les contenus ateliers sportifs et thématiques, mais également lors de temps et d'interactions plus informels, qui peuvent parfois prendre le pas sur les contenus pédagogiques proposés. Ainsi, la relation pédagogique et humaine entre l'éducateur-rice est présentée par Randa comme primordiale, permettant de solidifier l'accompagnement des bénéficiaires et de pouvoir développer les contenus pédagogiques, sportifs et thématiques. Cette dimension informelle et souvent chronophage de l'accompagnement mise en place par le pôle ISP d'APS est mise en lumière par l'intervention d'un des éducateur-rices lors d'un CoDir élargi, durant laquelle il souligne l'aspect informel de son accompagnement auprès des bénéficiaires de l'EDI, qui l'amène parfois à devoir être en contact avec eux la nuit et gérer des situations de crise:

Intervention d'un-e éducateur-rice du pôle ISP au sujet de son travail dans l'EDI

Extrait d'une observation d'un CoDir, 15/02/2023

L'éducateur-rice explique, en utilisant son cas personnel, que la nature de son travail ne peut pas être mesurée uniquement à l'aune de son temps de travail dans les locaux d'APS, en expliquant que son action l'amène quotidiennement à être à l'extérieur, à travailler souvent

plus longtemps que prévu, et à devoir gérer des situations complexes, parfois durant la nuit, en donnant notamment l'exemple d'un jeune l'ayant appelé en pleine nuit, totalement en panique et menaçant de mettre fin à ses jours.

Cet extrait, qui démontre l'aspect chronophage et informel de l'accompagnement des éducateur-rices d'APS, fait écho à l'article de Monin et de Bouhaouala portant sur les animateur-rices socio-sportif-ives (municipaux), dont leur travail est caractérisé selon les auteurs par un brouillement de la frontière entre la vie professionnelles et privée et des horaires de travail très flexibles et mouvants (Monin & Bouhaouala, 2005). L'observation d'une séance sportive du pôle ISP met en exergue l'aspect informel de l'accompagnement du public des EDI et de la relation entre les éducateur-rices et les bénéficiaires :

Description d'une fin de séance sportive de l'EDI

Extrait d'une observation d'une séance sportive de l'EDI, 11/01/2023

A la suite de la phase d'étirements, un-e des éducateur-rices a échangé avec plusieurs jeunes de l'EDI, notamment sur des sujets et personnages historiques tels qu'Aimé Césaire ou l'esclavage, après qu'un jeune ait parlé de son visionnage du film *Les tirailleurs*. Le jeune en question présente selon ses mots Aimé Césaire, lorsqu'un-e des deux éducateur-rices lui demande de le faire, et entame une discussion avec un autre jeune sur l'histoire de l'esclavage, en évoquant notamment Napoléon et sa décision de rétablir l'esclavage en 1802.

Cet extrait met en exergue le fait que les ateliers sportifs à destination des bénéficiaires de l'EDI mis en place par le pôle ISP d'APS sont également des espaces d'échanges sur divers sujets et thèmes entre l'équipe encadrante et les bénéficiaires, ici historiques. Cette idée d'accompagnement social fondé sur une relation de confiance et de proximité entre les éducateur-rices s'observe dans une autre interaction observée durant la même séance sportive impliquant l'un-e des éducateur-rices avec un ancien bénéficiaire de l'EDI venu rendre visite à ses ancien-nés encadrant-es :

Description d'une fin de séance sportive de l'EDI

Extrait d'une observation d'une séance sportive de l'EDI, 11/01/2023

A la fin de la séance, un ancien jeune ayant fait le parcours EDI est venu s'asseoir à côté d'un-e éducateur-rice. Au cours de ses échanges avec l'éducateur-rice, il lui a notamment transféré un morceau de rap qu'il a récemment fait après que l'éducateur-rice lui ait demandé : « envoie-le moi sur Whatsapp je l'écouterai ». L'éducateur-rice le questionne ensuite sur un autre jeune de l'EDI qui a décroché, et qui semblait être dans une dynamique d'isolement. L'éducateur-rice lui demande ainsi s'il avait eu des échanges récents avec lui, s'il savait qui était en contact avec le jeune pour se renseigner sur son état moral et psychologique.

Cet extrait indique que la relation nouée entre les éducateur-rices et des bénéficiaires de l'EDI peut se poursuivre après le temps de prise en charge du dispositif. Cette proximité relationnelle reliant l'équipe encadrante du pôle ISP aux bénéficiaires de l'EDI est à mettre en lien avec l'approche défendue au sein d'APS, qui semble prioriser l'enjeu de l'insertion sociale à celui de l'insertion professionnelle des bénéficiaires du pôle ISP²⁴. Aurélie fait ainsi primer l'accompagnement social à la sortie en emploi ou en formation lorsqu'elle évoque les objectifs de l'EDI, en affirmant « *qu'on est sur un public où sortir en emploi ou formation c'est la cerise sur le gâteau* »²⁵. Les observations relatives à l'approche idéologique d'APS, la dimension informelle de l'accompagnement mis en place pour l'EDI ainsi que le profil des bénéficiaires se retrouvent dans les échanges de l'atelier « modalités d'accompagnement » de la journée de séminaire organisée par les associations porteuses d'un EDI :

24 Cette priorisation de l'accompagnement social sur l'insertion professionnelle s'applique au pôle ISP, pas pour le pôle formation, organisme de formation, qui est dédié pleinement à l'insertion professionnelle des bénéficiaires

25 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

Échanges dans l'atelier sur les « modalités d'accompagnement »

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, Paris, le 18/01/2023

Tout d'abord, les participant-es de l'atelier « modalités d'accompagnement » soulignent largement la spécificité de leur accompagnement, qui se définit par une pluralité d'acteur-rices intervenant-es et d'activités proposées. Plusieurs participant-es mettent également en avant une capacité importante d'adapter les pratiques selon les spécificités des publics concernés. L'engagement particulier des accompagnant-es est une variable souvent abordée par les participant-es, présentée par son caractère spécialisé, expert, et militant : *« on a quand même tous une certaine sensibilité au public », « si je pouvais trouver une formule, je dirais que pour nous définir, c'est être « pro » et être proche »*. La dimension informelle de l'accompagnement est aussi une donnée évoquée de manière récurrente, un des participant-es explique par exemple que chaque temps d'activité est compté par sa structure avec une heure supplémentaire : *« les jeunes, on les prend en charge pendant les activités, mais aussi avant, quand ils arrivent en avance, pendant les temps de transport, à la machine à café, notre travail il est très souvent dans ces moments informels »*. L'idée d'un cadre à disposition de jeunes ayant des parcours de vie difficiles est souvent défendue dans l'atelier. Pour un autre participant, ce cadre permet aux jeunes de développer une notion de *« ritualisation »* et de *« système de référence »*, selon lui cruciale pour des jeunes souvent inactifs ayant des rythmes de vie très aléatoires, isolants. Cette idée, selon ce participant, est primordiale dans l'optique de remobilisation des jeunes. Enfin, l'ensemble des participant-es s'accordent sur une vision hybride de leur accompagnement, à la fois axé sur une dimension collective et individualisée. Un des participants résume cette idée, prise de parole validée par l'ensemble des membres de l'atelier : *« on est sur un accompagnement inconditionnel et sur un mix permanent entre une prise en charge collective et individuelle »*

L'accompagnement des associations porteuses d'un EDI est ainsi présenté par des acteur-rices de terrain par un aspect adaptable (dans le profil d'intervenant.e comme dans le

type de contenu proposé), modelé selon le type de public pris en charge et leurs problématiques identifiées par les éducateur-rices. L'investissement des acteur-rices de terrain est également défini dans un double registre, professionnel et vocationnel, notamment par la spécificité des bénéficiaires encadrés, ayant des parcours de vie particulièrement difficiles. Mettre à disposition de ces publics un cadre bienveillant, structuré mais n'étant pas vécu comme contraignant par ces derniers est un objectif majeur des EDI pour les acteur-rices de terrain. Enfin, l'accompagnement est défini comme « *inconditionnel* »²⁶, visant à prendre en charge de manière globale le bénéficiaire, de manière collective et individuelle.

Cette logique d'adaptabilité de l'accompagnement selon les spécificités et problématiques des bénéficiaires se vérifie dans les séances sportives mises en place par le pôle ISP d'APS. L'observation de séances à destination de trois publics différents (bénéficiaires de l'EDI, bénéficiaires du RSA, jeunes en MOREA, en difficultés scolaires) illustre cette donnée. L'approche opérée par les éducateur-rices lors de séances sportives à destination des bénéficiaires de l'EDI renvoie à un choix de délégation de l'animation et de la gestion de la séance :

Approche d'encadrement mise en place par l'éducateur en séance sportive de l'EDI

Extrait d'une observation d'une séance sportive de l'EDI, 11/01/2023

Un-e seul-e éducateur-rice est présent-e. Une approche de l'encadrement de la séance par délégation est adoptée, avec quatre jeunes de l'EDI (garçons) qui sont responsables de la séance. L'éducateur-rice introduit d'ailleurs la séance en informant l'ensemble des bénéficiaires sur la séance sportive (renforcement musculaire) à venir et en annonçant les quatre jeunes qui seront en charge de l'animation de la séance. Iel adopte un rôle de « superviseur », en retrait (assis en marge des jeunes), en les laissant en charge de la séance, tout en apportant des indications, principalement aux quatre encadrants, ainsi qu'à l'ensemble des bénéficiaires. Iel laisse l'encadrement de la séance sous la responsabilité des jeunes désignés pour l'animer, tout en leur apportant des recommandations, ajustements,

26 *Ibid.*

notamment dans leurs choix d'exercices : « *varie les exercices* », « *fais des variantes* ». L'éducateur-riche réagit également par rapport à l'encadrement de la séance des quatre animateurs, notamment sur le plan pédagogique, que ce soit dans leur manière de se faire écouter par leurs camarades ou d'interagir avec eux : « *fais-toi respecter* », « *c'est comme ça que tu vas t'exprimer quand tu vas être éducateur sportif ?* » (réaction après qu'un des animateurs se soit emporté à cause du manque d'écoute et d'attention de ses camarades).

Nous constatons qu'une logique de formation par les pairs est structurée par ce choix d'encadrement délégataire de l'éducateur dans le cadre de l'EDI, qui semble viser plusieurs objectifs tels que la responsabilisation des bénéficiaires, la recherche d'une synergie dans la manière d'investir mentalement et physiquement la séance, ou encore le renforcement des interactions sociales entre des bénéficiaires souvent isolé-es. L'encadrement et l'investissement personnel d'un-e autre éducateur-riche lors d'une séance sportive à destination de jeunes inscrits en MOREA. démontre l'adaptation de l'animation des séances selon les profils et problématiques des publics encadrés. Le MOREA est un dispositif académique d'aide à l'insertion mis en place par l'Éducation nationale, qui s'adresse à des jeunes ayant échoué 2 fois à l'examen du baccalauréat et désireux de le préparer par une organisation pédagogique différente, en restant scolarisés en formation initiale. Il dépend de la Mission de lutte contre le décrochage scolaire :

Approche d'encadrement mise en place par l'éducateur en séance sportive de l'EDI

Extrait d'une observation d'une séance sportive de l'EDI, 11/01/2023

Les jeunes sont accompagnés par Ingrid²⁷, responsable de leur groupe, qui m'explique au début de la séance le profil des jeunes en MOREA, qui sont selon ses mots des « *doubles, triples redoublants qui ont des gros problèmes de concentration* ». Selon elle, le sport leur est « *très utile* », notamment pour le respect des règles, norme pour laquelle les jeunes

27 Le prénom de l'accompagnatrice a été modifié

éprouvent de grandes difficultés.

Pratique sportive : séance de renforcement musculaire, avec des séries de pompes, d'abdominaux, de squats. Séance précédée et conclue par une phase d'étirements. Durée de la séance : 1h30.

Type/approche de l'encadrement de la séance : Un-e seul-e formateur-ric(e) en charge de la séance. A chaque fin d'exercice, iel utilise son chronomètre. Nous comprenons au cours de la séance qu'il chronomètre le temps que mettent les bénéficiaires à mettre fin à leurs discussions et à se préparer à reprendre la séance. La durée de ce temps déterminera celle de l'exercice suivant (si le groupe a mis 50 secondes à se reconcentrer et se remobiliser pour réaliser l'exercice suivant, celui-ci durera 50 secondes).

Le comportement et les choix de la-le formateur-ric(e) visent à inciter les bénéficiaires à s'auto-réguler et à intégrer la nécessité de ne pas perdre la concentration collective du groupe au risque de devoir réaliser des efforts physiques plus longs et donc plus intenses. Cette approche s'observe avec force à plusieurs moments, notamment lorsque Isabelle, la responsable du groupe, la perturbe en verbalisant auprès des jeunes la nécessité de rester concentré, réaction que conteste plusieurs fois l'éducateur-ric(e) : « *Laisse-moi faire Isabelle* », « *C'est pas vrai Isabelle, qu'est-ce que je t'ai dit ?* ». Également, iel induit une dimension collective à l'engagement des jeunes et leur concentration, en faisant systématiquement recommencer l'exercice à tout le monde lorsqu'un.e des jeunes ne le fait pas.

Ces approches d'encadrement différenciées de séances sportives par la même équipe d'éducateur-ric(e)s soulignent l'aspect malléable de l'accompagnement de l'équipe de terrain du pôle ISP d'APS, qui ajuste et adapte l'animation des séances sportives selon les problématiques identifiées chez les publics pris en charge. Si l'animation de la séance sportive à destination des jeunes en MOREA vise à travailler leur rapport aux consignes ainsi qu'à leur respect et à leur capacité de concentration et de remobilisation, celle à destination des EDI tente de les responsabiliser et de les impliquer de manière conséquente dans l'encadrement de la séance.

Cette adaptabilité des séances sportives et approches d'animation invite à aborder le rôle d'APS, ainsi que les autres structures associatives porteuses d'un EDI, dans la levée, mais également, en amont, dans l'identification de problématiques des bénéficiaires. Randa fait même de cette double action d'identification et de levée des « freins » et des problématiques des bénéficiaires comme le « *coeur de métier* »²⁸ des EDI :

« Notre cœur de métier parce que c'est pas ce qu'on fait, nous on est avant, c'est vraiment identifier, lever des freins, laisser le temps au jeune d'accepter aussi la difficulté, de se rendre compte, parce que ça aussi ça prend du temps. Tu vois tu vas dire au jeune " attends mais là il y a un handicap, c'est pas possible, il y a quelque chose qui va pas dans ton fonctionnement, dans la manière dont tu abordes les choses ". Ok, tu vas lui dire, mais c'est pas parce que tu vas lui dire que le jeune maintenant le jeune le lendemain il va faire un dossier un dossier MDPH ! Jamais de la vie, " ça va pas, n'importe quoi ", peut-être qu'il va pas venir pendant un mois parce que tu lui as dit ça et que du coup il est pas content. Donc il faut raccrocher le jeune, il faut parler avec lui, parfois il faut aller à la confrontation. Ça m'est déjà arrivée par exemple de faire passer des tests à un jeune qui était pas du tout à son niveau mais tant qu'il avait pas fait, il disait " si j'ai le niveau, si j'ai le niveau, si j'ai le niveau ! ". Donc voilà des fois il faut user de stratégie pour faire en sorte de confronter le jeune à la problématique, il faut qu'il accepte. Et une fois que le jeune il a accepté c'est même pas gagné parce que parfois la famille elle a pas accepté aussi ! » (Entretien avec Randa)

Cette double action (identification et levée des problématiques des bénéficiaires) constitue pour Guillaume un des apports cruciaux d'une association comme APS qui permet aux pouvoirs publics de s'appuyer sur un diagnostic d'associations de terrain auprès de « *publics très spécifiques* »²⁹ :

La force d'une structure comme APS et ce qu'elle peut apporter aux pouvoirs publics avec lesquels elle travaille c'est sur l'analyse des publics. Puisque eux, ils sont plus, pour certains et pas mal d'entre eux, ceux qui sont dans les institutions, en contact quotidien avec les publics. Nous ce qu'on se rend bien compte c'est qu'il y a des publics très spécifiques, on

28 Entretien avec Randa, 30/01/2023

29 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

les connaît, ils les connaissent aussi, il y a des grandes catégories, il y a des personnes en situation de handicap, les personnes sous main de justice, et cætera, mais ils comprennent pas ce que ça veut dire en termes d'acquis, de où en sont ces gens, de quels parcours ils doivent suivre pour réussir. Donc nous on doit faire valoriser qu'il y a la nécessité d'avoir un accompagnement social préalable à l'insertion professionnelle et formative des gens. »
(Entretien avec Guillaume)

Ce travail fin d'identification des problématiques est également évoqué par un participant durant l'atelier portant sur l'enjeu de la sortie et du suivi des jeunes lors de la journée séminaire des associations porteuses d'EDI explique que leur association peut être sollicitée par des partenaires en vue d'identifier des problématiques chez des personnes prises en charge:

Intervention d'un acteur de terrain d'une association porteuse d'un EDI

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, Paris, 18/01/2023

Un autre participant a poursuivi l'idée et défendu le rôle des EDI d'identification des problématiques multidimensionnelles (droit, santé, etc) pesant sur les jeunes, en parlant notamment du travail des associations porteuses d'EDI qui permet d'octroyer à des bénéficiaires la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH), en donnant un exemple qu'il a vécu : *« par exemple chez nous, on nous a déjà transmis un jeune en nous disant qu'il avait sûrement des pathologies cognitives et que notre prise en charge devait permettre de les identifier ».*

La nature de l'accompagnement social spécifique d'APS à destination des EDI, public en rupture, qui vient d'être décrit, rend nécessairement difficile tout travail d'évaluation et de mesure de l'efficacité de celui-ci. En effet, cela implique un exercice complexe, fin et chronophage d'élaboration et de sélection d'indicateurs comportementaux, qualitatifs, comme l'indique Aurélie :

« Ce qui est difficile à faire, c'est de pouvoir créer des échelles d'évaluation qualitatives sur les comportements, enfin je vois à APS, ce qui était compliqué c'était de dire " on a un stagiaire qui arrive, totalement enfermé sur lui-même, et qui à la fin de six mois avec nous, s'est ouvert un tout petit peu, bon, comment tu vas évaluer ça ? ". Il y a tellement de critères en fait qui pourraient toucher ces publics vulnérables qu'il faut passer un vrai temps ». (Entretien avec Aurélie)

La complexité d'un travail d'évaluation de l'accompagnement d'APS dans le cadre de l'EDI est également mise en avant par Guillaume :

« Mais on a jamais appris à structurer ça, en tout cas c'est assez récent et qu'on essaie d'évaluer ça, c'est très difficile d'évaluer une compétence sociale. Comment on évalue une compétence sociale, c'est une question qui moi m'étonne. » (Entretien avec Guillaume)

L'extrait suivant, relatif à l'atelier « enjeu de la sortie et du suivi des jeunes » du séminaire des associations porteuses d'un EDI retranscrit les problématiques liées à l'évaluation de leur action à destination des bénéficiaires :

Échanges de l'atelier « enjeu de la sortie et du suivi des jeunes »

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, Paris, le 18/01/2023

L'animatrice de l'atelier, dans son préambule, présente ce sujet du suivi des jeunes comme le « *sujet qui nous fait tous grincer des dents* ». Un participant prend alors la parole pour reprendre l'expression de jeunes avec des freins pour souligner la problématique des critères quantitatifs privilégiés par la Région qui occulte toute la dimension qualitative du travail des structures de l'EDI : *" les jeunes, ils ont tout un ensemble de freins, nous justement on cherche à lever ces freins, et c'est dur à valoriser, à quantifier, et ça ne peut pas être mesuré par des critères uniquement quantitatifs "*. La mesure qualitative de l'accompagnement du jeune à sa sortie pose selon les participant-es de l'atelier, deux problèmes majeurs. Tout d'abord, le lien avec le jeune à sa sortie de la structure est difficile à maintenir et repose sur la-le référent-e. De plus, la mise en place d'outils méthodologiques pour saisir cette dimension qualitative de la prise en charge est complexe, par l'absence de temps de réflexion. Ces difficultés expliquent qu'aucune structure représentée dans l'atelier

ne mette en place de travail d'évaluation à la sortie des jeunes de l'EDI

Cet extrait démontre que le suivi des jeunes, fortement relié à l'activité d'évaluation, est un sujet problématique pour l'ensemble des associations porteuses d'un EDI, de par la nature de l'action, orientée vers la levée des freins à l'insertion des bénéficiaires, rendant complexe tout travail de valorisation et d'objectivation de l'accompagnement. L'absence de temps de réflexion et d'élaboration d'outils méthodologiques permettant de saisir l'aspect qualitatif de l'accompagnement et du suivi des bénéficiaires de l'EDI est présentée comme un obstacle dans la construction d'une évaluation qualitative du dispositif. La phase de sortie du bénéficiaire, à l'issue de laquelle il est compliqué de maintenir un contact et des échanges avec ce dernier est également mentionnée dans les facteurs empêchant les EDI à se pencher activement sur ce travail d'évaluation de la dimension qualitative de leur action. Aurélie évoque plus en détail cette problématique :

« Mais le problème des EDI c'est que les jeunes partent sans forcément qu'il y ait un accord et cætera et que les référents soient au courant. Faire remplir des grilles aux jeunes en fin de dispositif c'est quasiment impossible parce que, après, peut-être qu'ils vont prendre le temps de dire " ok, je suis d'accord pour arrêter " , et cætera. Ils ont souvent, moi de ce que j'ai vu aussi, tendance à, quand ça va, ils s'en vont, et il n'y a plus de nouvelles, parce que c'est pas forcément très valorisant de dire qu'on est passés par un EDI quoi. » (Entretien avec Aurélie)

Au vu de tous ces éléments développés à l'aide de l'analyse du dispositif de l'EDI, l'absence de programmes et d'outils d'évaluation formalisés peut être interprétée comme l'illustration de la difficulté de mesurer, d'évaluer et d'objectiver une action qualitative à destination de publics vulnérables, nécessitant un temps de réflexion et d'élaboration d'outils méthodologiques et d'indicateurs fins permettant de saisir des données et évolutions comportementales et psychologiques des bénéficiaires. Ce travail chronophage et fin est d'autant plus difficile à mettre en place au sein de structures de terrain telles qu'APS, dont les

membres, comme nous le verrons à présent soulignent la complexité de dégager des temps de réflexion et de recul sur les actions menées.

**b. APS : une association d'insertion par le sport constamment
« dans le feu » : la problématique de la « course permanente » du
financement et de la taille actuelle de la structure**

Les entretiens menés auprès des deux dernier-ères DG d'APS permettent de constater que ces enquêté-es désignent la taille d'APS comme un facteur problématique pour plusieurs raisons, notamment sur la gestion financière, humaine, et l'activité de développement de la structure (réflexion sur les actions menées et à mettre en place). Aurélie place ainsi APS dans une position intermédiaire problématique dans le secteur de l'insertion par le sport :

« APS est sur une taille qui est problématique. On est entre la petite structure et la grosse. Et du coup on n'a pas de fonction support de la grosse structure, parce qu'on a pas de possibilité, mais on va plus loin que les petites structures parce qu'on a un peu plus d'expérience, de reconnaissance. On est entre-deux. [...] Et du coup le fait de pouvoir prendre du recul à APS c'est difficile parce qu'il y a pas suffisamment de fonction support pour le faire » (Entretien avec Aurélie)

Cette vision critique de la taille d'APS est partagée par Guillaume, qui observe APS comme une association placée dans un entre-deux, dans un positionnement sectoriel ambigu :

« Maintenant la position d'Action Prévention Sport, dans le champ un peu de l'insertion, il est un peu particulier, dans la mesure où il est, je vais pas dire bâtarde, on est un peu dans l'entre-deux, c'est-à-dire que moi ma vision d'APS c'est une vision importante, de l'insertion par le sport, en l'occurrence c'est pas totalement vrai, sur le territoire national en tout cas on reste une petite structure hein, on est aujourd'hui 13 salariés, on a un budget moyen autour de 800, 900 000 euros les années où ça va bien, on est sur une petite structure avec quelques actions même si on accompagne quand même entre 300 et 400 personnes par an, que ça soit sur la formation, l'insertion, voilà. » (Entretien avec Guillaume)

Ainsi, les deux enquêté-es décrivent APS comme une association de taille plus grande, ayant des actions plus conséquentes, et bénéficiant d'une position institutionnelle plus

importante que les « *petites structures de terrain, de quartier* »³⁰, tout en étant plus petites que « *la grosse structure* »³¹ du secteur de l'insertion par le sport en France. Par ailleurs, les deux enquêté-es établissent une distinction entre APS et les associations les plus importantes du secteur de l'insertion par le sport en France. Guillaume évoque notamment deux associations incarnant les grandes structures du secteur :

« *Tu sais bien aujourd'hui qu'il y a des structures comme Sport dans la ville, l'APELS, qui sont beaucoup plus importantes que nous sur le plan national, en termes de poids on va dire, de taille, de nombre de personnes accompagnées et cætera. Donc on n'est pas une des associations les plus importantes en termes d'insertion par le sport* » (Entretien avec Guillaume)

APS est composée de 13 salarié-es, dont la majorité est répartie au sein des pôles ISP (trois éducateur-rices et une conseillère en insertion professionnelle), formation (quatre formateur-rices) et INDEEX (un coordinateur). Au-delà du nombre de salarié-es et de la force humaine d'APS, Aurélie et Guillaume décrivent la faiblesse du nombre de fonctions support et de personnes impliquées dans le développement institutionnel et financier d'APS et de ses actions et le travail de recherche de financements. Aurélie établit une distinction, dans le fonctionnement interne d'APS, entre la fonction de DG, seul poste support associé à diverses activités (notamment financières et de développement), et le reste des salarié-es de la structure responsables de missions plus ciblées et opérationnelles :

« *Alors, quand j'ai pris le poste en 2016 on s'était dit qu'il y avait un comité de direction, qu'on allait réussir à se partager les choses, le seul problème c'était que j'étais la seule à 100 % sur un poste à mission support. C'est-à-dire que les autres, aujourd'hui, ont d'autres responsabilités et plus opérationnelles. Donc au départ mon rôle c'était d'assurer la gestion de la structure, financière, la pérennisation de la structure, et d'avoir un rôle de chercher le développement de la structure, et un rôle de représentation aussi. Mais on était surtout sur de la gestion financière, de la gestion humaine aussi, et développement. [...] Voilà c'était mes missions principales, et la difficulté première d'APS c'était, chaque année, quand je faisais le budget prévisionnel de la structure, il fallait toujours aller chercher entre 100 000 et 150 000 euros pour terminer l'année à l'équilibre. Donc c'était la course permanente*

30 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

31 Ibid.

pour trouver des financements, et du coup, ce que je me dis aujourd'hui c'est qu'on a toujours été en réaction, et pas dans l'action. La seule fois où on a réussi à l'être, c'est quand on a mis en place l'action Si t'es sport ! C'est le seul moment pour moi, à l'époque hein, dans les 6 ans où j'ai été à la tête d'APS, c'est la seule, une des rares fois où on a pu réellement réfléchir à un projet, construire et cætera. Sinon le reste du temps, on était dans la réaction : un appel à projets, comment on y répond, on fait vite, voilà. Donc c'est difficile de garder en permanence le cap, mais voilà, c'est quelque chose qu'il faut apprendre à gérer quand on dirige APS, il faut chercher en permanence des sous » (Entretien avec Guillaume)

Cette impression d'isolement de la fonction de DG d'APS dans la recherche de financements pour APS s'observe également chez Guillaume, qu'il définit comme garante « *de l'adéquation entre le projet associatif de la structure* »³² et « *les actions qui sont mises en œuvre sur le terrain* »³³, et qui évoque également une fonction à laquelle est rattachée un nombre important de missions uniquement prise en charge par son titulaire au sein d'APS :

« Ouais, ça aussi, tu vois, mes missions elles sont un peu liées à la taille de la structure. Pour une association, la taille de la structure et de son budget ça oriente beaucoup de choses : on est sur une équipe relativement restreinte, on a 13 salariés permanents, et en fait le délégué général dans une structure comme la nôtre, je dis pas qu'il fait tout, mais il fait quasiment tout. [...] Voilà, après si je reprends plus organisé, on a toute la gestion comptable de la structure, opérationnelle, quotidienne de la structure, on a la gestion plus budgétaire de la structure, donc c'est élaborer un budget annuel pour la structure, imaginer ce que pourrait être le budget prévisionnel, c'est aussi gérer les fins d'exercice, voir si on est dans les clous. [...] Donc tout ce qui est recrutement, tout ce qui est imaginer l'évolution de l'équipe, c'est moi aussi. Et je vais avoir tout ce qui est appel à projet, je réponds à tous les appels à projets, malheureusement le seul dans la structure qui a ces compétences-là de répondre à des appels à projets, et ça c'est énormément de travail de suivre des appels à projets : tu réponds à un appel à projets, tu le gagnes, si t'as été bon, tu fais un budget prévisionnel et puis après derrière tu l'as gagné, bah c'est toi qui est garant de la mise en œuvre du projet » (Entretien avec Guillaume)

32 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

33 Ibid.

Aurélie comme Guillaume évoquent la fonction de DG comme multidimensionnelle, étant chargée du développement de l'association, de sa stabilité financière, des ressources humaines, de la représentation de l'association ou encore de la relation entre l'équipe salariée et le CA. De plus, ces enquêté-es caractérisent l'action du financement d'APS, matérialisée par l'instruction d'appels à projets, comme chronophage et entièrement prise en charge par le.la DG, Aurélie parlant même de « *course permanente* »³⁴ pour trouver des financements dévolue à la fonction de DG..

Cette situation organisationnelle porte également préjudice à APS, selon les deux enquêté-es, pour l'activité d'élaboration de projets portés par APS, Aurélie estimant notamment que l'association a constamment été en « *réaction* »³⁵ durant ses six années à la tête d'APS et désignant le dispositif Si t'es sport comme l'unique projet pour lequel l'équipe a pu « *réellement réfléchir à un projet* »³⁶ et prendre le temps de le construire³⁷.

Surtout, cette taille intermédiaire d'APS et la présence d'une seule fonction support au sein de la structure sont présentées par Aurélie et Guillaume comme un paramètre empêchant de dégager des temps de réflexion et de recul, propices pour avoir un regard critique sur la pertinence des actions menées. Guillaume parle notamment d'APS comme une association « *tout le temps dans le feu* »³⁸, configuration limitant la possibilité de s'octroyer des « *moments de prise de recul* »³⁹ :

« *Il faut avoir du recul par rapport à sa propre pratique quotidienne, et vu qu'on est tout le temps dans le feu on a du mal à le faire, il faut prendre le temps, ça s'organise, et ça*

34 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

35 *Ibid.*

36 *Ibid.*

37 Le dispositif Si t'es sport, mis en place dans trois villes du Val-de-Marne (Grigny, Champigny-sur-Marne), est un programme d'insertion sociale et professionnelle par le sport créé en 2019 constitué en trois étapes (une première période de remobilisation, une phase d'accès à la qualification à une étape de certificat de qualification professionnelle) et étalé sur une période de 12 mois).

38 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

39 *Ibid.*

c'est encore la responsabilité du niveau management, et donc de moi, du conseil d'administration et des responsables de pôles, d'organiser ces moments de prise de recul »
(Entretien avec Guillaume)

En somme, ces deux enquêté-es, qui ont occupé la fonction de DG, estiment que la taille intermédiaire d'APS est une problématique pour la structure associative, notamment au niveau de l'action de pérennisation financière de la structure, entièrement prise en charge par le DG, seule véritable fonction support et transversale d'APS, qui nuit à la prise en charge effective des autres missions associées au poste telles que le développement de nouveaux projets ou le suivi et l'évaluation des actions menées. Cette taille de l'association pose également problème par rapport au secteur de l'insertion par le sport, caractérisé par Aurélie par un aspect fortement concurrentiel et qui exige selon elle une « *sur-réactivité* »⁴⁰ altérant la possibilité de dégager des temps pour réfléchir aux actions développées et à mettre en place :

« C'est-à-dire qu'on est dans un secteur qui demande une ultra-réactivité, et du coup on n'a pas d'espace de réflexion, ou très peu. Surtout quand on est une petite structure, nous on est une structure de taille moyenne. [...] Et le problème aujourd'hui c'est qu'effectivement les grosses structures, dans notre domaine il y en a 4/5, où on sait très bien qu'elles vont phagocyter les choses, et on est vraiment dans, j'y pensais encore il y a deux jours, la situation aujourd'hui, on n'est plus dans un milieu associatif, on est dans un milieu d'entreprise, qui cherche non pas à avoir des clients, mais à avoir des financements et l'oreille des ministères pour obtenir des financements et autre » (Entretien avec Aurélie)

D'après le rapport de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP) portant sur la vie associative de 2023⁴¹, parmi les 1,3 millions d'associatives sont actives en France en 2018, 170 000 d'entre elles sont employeuses (13,07 % des associations françaises sont ainsi employeuses (en 2018)). Ce même document indique également qu'en 2018, le nombre moyen d'employé-e par association employeuse s'élève à 12,9 et que le budget moyen des associations employeuses est de 630 000 euros. Ainsi, parmi les associations employeuses françaises, APS se rapproche étroitement de la moyenne nationale du nombre d'employé-es, en bénéficiant d'un budget supérieur au budget moyen des

⁴⁰ Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

⁴¹ INJEP (2023). Les chiffres clés de la vie associative.

associations employeuses, avec un budget d'environ 846 000 euros. Ces différentes données permettent de confirmer la distinction opérée par les deux enquêté-es entre APS, présentée comme une association ayant une taille supérieure à d'autres structures associatives, structurées autour d'un fonctionnement bénévole.

A la date de mes travaux qui ne constituent pas un audit et à l'issue de ceux-ci, je n'ai pas relevé d'éléments remettant en cause la cohérence et la vraisemblance des comptes annuels.

Les comptes annuels ci-joints, paginés conformément au sommaire figurant en tête du présent document, se caractérisent par les données suivantes :

- Total ressources	846 092,95 €
- Résultat net comptable	-95 826,53 €
- Total du bilan	754 701,06 €

Figure 6 : extrait du bilan financier 2022 d'APS, ressources budgétaires d'APS en 2022

Pour s'intéresser plus finement à la position d'APS au sein du secteur de l'insertion par le sport et se questionner sur le regard critique porté par les deux enquêté-es sur la taille d'APS ainsi que le nombre très limité de fonction support au sein de la structure, nous avons réalisé un tableau comparatif recensant APS ainsi que quatre autres associations d'insertion par le sport en France, à savoir Breizh Insertion Sport (BIS), Dahlr, Rebonds !, et Unis vers le sport, ayant une échelle d'action similaire ou proche d'APS, départementale ou régionale (ne sont ainsi pas prises en compte des structures telles que Sport dans la ville qui ont une implantation et une échelle d'action nationales). Pour préciser, la catégorie « fonction support » inclut plusieurs types de professions et de fonctions, allant de responsables associatifs (directeur-rice, DG, etc) à des chargé-es en communication, en partenariats ou en développement, en passant par des responsables administratif-ives et financier-ères :

Nom de l'association	Échelle d'action	Moyens humains	Nombre de fonctions support	Part des fonctions support dans l'équipe humaine (en%)
Breizh Insertion Sport	Ille-et-Vilaine (départementale)	33 salarié-s	7	21.2 %
Dahlrir	Auvergne et PACA (régionale)	42 salarié-es	15	35.7 %
Rebonds !	Occitanie (régionale)	27 salarié-es	11	40.7 %
Unis vers le Sport	Strasbourg, Mali et Sénégal (locale et internationale)	16 salarié-es	6	37.5 %
APS	Val-de-Marne (départementale)	13 salarié-es	3	23.1 %

Tableau 1 : comparaison des ressources humaines et de la part de fonctions support entre des associations d'insertion par le sport françaises

Nous constatons ainsi à première vue que la part des fonctions support d'APS (23.1%) est inférieure à la moyenne de la part des fonctions support des autres structures (33.775%), tout en étant légèrement supérieure à celle de BIS (21.2%). Cependant, APS, parmi les cinq associations prises en compte, est la seule association ne disposant pas de salarié-e dédié-e exclusivement à une activité de communication, de développement ou de partenariats, pouvant prendre en charge la mission de réponse d'appels à projets et de constitution de dossiers. En effet, au sein d'APS, seul.e le.la DG est impliqué-e dans cette action, centrale dans la mission de stabilisation financière d'une association, les autres fonctions support étant liées à d'autres activités (suivi administratifs des bénéficiaires, paiement des salarié-es, etc)⁴². Cette configuration a d'ailleurs motivé la volonté de l'actuel DG d'APS, Guillaume, de recruter un.e stagiaire pour le soutenir dans cette activité, qui nous a amené à réaliser un stage à APS.

⁴² Voir le document 1 portant sur l'organigramme d'APS dans la partie « Méthodologie et présentation des conditions de l'enquête »

Cette taille intermédiaire d'APS, association qui a un périmètre d'action recouvrant l'Île-de-France mais majoritairement centré sur le Val-de-Marne et surtout sur la ville de Champigny-sur-Marne, que Guillaume considère actuellement comme problématique, s'explique toutefois par ce dernier comme une volonté idéologique louable et pertinente des acteur·rices historiques d'APS, soucieux de préserver un modèle d'association de terrain, une compétence et une expertise conséquentes :

« Et je savais d'autre part que c'était une association qui, contrairement à d'autres que j'avais étudiées, garde vraiment un rapport au terrain et une logique de mise en œuvre des actions qui n'est pas juste, voilà " je vais faire trois actions d'animation et je vais dire que je fais de l'insertion par le sport " . [...] On reste une structure qui a développé, capitalisé au fil des années une certaine approche, une certaine compétence dans le champ de l'insertion, plus globale que juste l'insertion par le sport, on sait vraiment faire de l'insertion, on sait vraiment faire de l'accompagnement de jeunes, on n'est pas sur de l'affichage, et je pense qu'il y a quand même un potentiel de développement d'APS avec la légitimité qu'elle a. Maintenant, si APS ne s'est pas développé depuis toutes ces années, en tout cas à l'échelle nationale, et à chercher à ne garder qu'une, une aura francilienne, c'est pour ne pas être plus grand que ses ambitions et son projet. Le projet d'APS c'est d'aider et orienter les jeunes à réussir ou de faciliter la réussite de toutes et tous par le sport, voilà, ça c'est le projet d'APS. Pour faire ce projet on est conscients qu'il faut avoir une approche de proximité, et ça, politiquement, le Conseil d'administration d'APS et les délégués généraux qui m'ont précédé ont toujours fait le choix de garder une taille humaine qui permette de faire ça de la manière la plus qualitative possible, en gardant la maîtrise en fait des dispositifs qu'on porte. Et ne pas être dans une logique de réponse à des appels à projets opportunistes. [...] Ça, je trouve ça remarquable. » (Entretien avec Guillaume)

Si Guillaume trouve louable cette approche de terrain défendue par APS, il estime que ce choix d'échelle d'action est problématique au niveau de la stabilité quotidienne de la structure, qui l'oblige à avoir des charges économiques importantes et équivalentes à d'autres associations ayant plus de ressources multidimensionnelles qu'elle (financières, humaines), tout en disposant de ressources financières limitées :

« Après aujourd'hui ça nous porte un peu préjudice, on le voit bien parce qu'on a perdu certains de nos financeurs importants qui ont décidé de mettre fin à des dispositifs qui nous paraissaient intéressants. Et le fait qu'on n'ait pas une taille crédible, qu'on est un peu dans un entre-deux, qu'on soit pas très grand, pas très petit, en termes de gestion c'est un peu un enfer en termes de stabilité de structure, parce qu'à la fois on a des charges relativement importantes avec des choses qu'on a mises en place depuis des années, une équipe, des locaux qui sont lourds à gérer, et à la fois on n'a pas suffisamment, on n'a pas une échelle suffisante pour accumuler des ressources, pour avoir, stabiliser certaines choses, on est toujours dans une situation à la limite de la crise, ce qui est dur à gérer pour notre structure. » (Ibid)

Cette situation « à la limite de la crise »⁴³ s'est observée avec la fermeture, en octobre 2023 du dispositif régional de l'EDI (du CRIF), qui constituait, comme nous le verrons plus tard, près du tiers des ressources financières globales d'APS en 2022. Selon Guillaume, cette taille de la structure l'entraîne structurellement dans une situation financière instable :

« On n'a pas le temps de prendre du recul, on n'a pas le temps de questionner nos pratiques, on n'a pas le temps de tout cela. Et c'est ça qui va, c'est pour ça que tout à l'heure je te disais qu'il fallait se poser la question de la taille de l'association, parce qu'on peut critiquer les grosses associations comme Sport dans la ville, je peux le faire, mais il faut quand même reconnaître que dans ces grosses associations qui ont une certaine stabilité, elles ont aussi du coup des moyens et une échelle qui leur permettent d'avoir plus de temps et à offrir à leurs équipes de la prise de recul sur des séminaires, sur, parce qu'ils sont pas tout le temps pris par les objectifs, par la réalisation, mais la majeure partie des associations elles sont quand même moyennes, des petites, nous sommes une petite entreprise ! Elles sont pas menacées en permanence en stabilité, ce qui fait que, tu le vois ici, les équipes elles sont sous tension, elles sont pas focus, elles sont pas suffisamment sereines pour aller plus loin dans la réflexion. Et puis voilà c'est pas ça leur quotidien et leur urgence aujourd'hui. » (Entretien avec Guillaume)

Cette idée d'instabilité financière permanente d'APS s'est illustrée avec vigueur dans nos observations des CoDir, qui, comme nous le verrons ultérieurement, correspondent à un

43 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023.

espace de réflexion interne central permettant à l'ensemble des salarié-es d'APS d'avoir un retour sur les différentes actions menées et d'engager des discussions, échanges et débats sur ces dernières. Sur les cinq CoDir observés, deux ont été présentés en amont par le DG d'APS à l'ensemble des salarié-es comme une réunion « de crise », indiquant aux participant-es que l'essentiel de la réunion est dédiée à informer et échanger sur la situation financière de la structure.

Date du CoDir	Présentation du CoDir par le DG	Évocation (ou non) de la crise financière d'APS
01/02/2023	CoDir « de crise »	Oui
15/02/2023	CoDir de « crise »	Oui
01/03/2023	CoDir « classique »	Oui
22/03/2023	CoDir « classique »	Oui

Tableau 2: effets de la crise financière sur les contenus des CoDir

Ainsi, nous constatons que cette situation de crise financière altère de manière conséquente les espaces de réflexion d'APS visant à évoquer les actions menés, leur suivi et leur pertinence. Cette remarque s'observe également dans l'entretien avec Guillaume, qui estime que les espaces de réflexion au sein d'APS sont « pollués »⁴⁴ par l'urgence et la complexité du contexte financier de la structure :

« Déjà parce que ces espaces de réflexion à APS ils sont pollués par autre choses, d'autres réalités, en ce moment la question de crise prend toute la place sur les CoDir, voilà, tout le monde se demande quelle va être la pérennité de son travail, de la structure, on a beaucoup de temps à passer sur les points d'information sur les financements qu'on a ou pas, donc on n'a pas de temps, en ce moment, de réfléchir sur ce qu'on fait. » (Ibid.)

Ainsi, si Guillaume estime que l'échelle d'action de terrain et locale d'APS lui a permis de développer une expertise de terrain fine, elle génère également un contexte financier instable et précaire empêchant les équipes de pouvoir bénéficier de temps pour réfléchir sur les actions mises en place, questionnement pleinement en lien avec l'activité

⁴⁴ Ibid.

d'évaluation des dispositifs menés. Cette situation, jugée non viable par Guillaume, contraint selon lui les membres d'APS et son CA à devoir prendre une décision relative à la taille actuelle d'APS :

« Donc il faut se poser aujourd'hui, à ce moment un peu de virage, une question, est-ce qu'on grossit, et si oui quelle stratégie mettre en place, ou est-ce qu'on accepte de redevenir encore plus petit et de rester une petite association d'insertion par le sport, et d'accepter notre place, qui est pas le cas aujourd'hui : quand il y a des réunions interministérielles, quand il y a des choses, voilà, où on parle d'insertion par le sport, on exige, enfin on fait en sorte d'être présents, d'être considérés au même titre que les grandes associations nationales. On estime qu'on a cette légitimité. Je pense qu'on l'a effectivement. Donc il y a des orientations à choisir à venir qui seront importantes. » (Ibid.)

Cette question du choix de la taille intermédiaire d'APS, dans une situation d'entre deux entre la petite et la grosse structure d'insertion par le sport et jugée problématique par les deux enquêtés, est un enjeu saillant pour ces dernières, qui considèrent qu'elle représente un élément problématique pour la stabilité financière d'APS, mais également un facteur oblitérant la possibilité de dégager un temps pour réfléchir aux actions menées et aux actions à développer. Cette question est à mettre en lien avec une dynamique du monde associatif mise en exergue par Tchernonog et Prouteau, qui soulignent une polarisation grandissante de l'espace associatif français entre d'un côté les associations employeuses (dont le nombre diminue et leur taille et poids augmente), avec une hausse significative du poids des très grandes associations, et de l'autre les micro-associations, constituées essentiellement de structures bénévoles (Tchernonog & Prouteau, 2019). Cette dynamique du champ associatif semble générer des effets conséquents sur des associations de taille intermédiaires ou hybrides telles qu'APS, qui comme nous l'avons vu, en tant qu'association employeuse, a une taille et un poids plus importants que des associations bénévoles, mais ne disposent pas des ressources humaines et financières des grandes associations du secteur de l'insertion par le sport (telles que Sport dans la ville, dotée en 2020 d'un budget de 13 millions d'euros⁴⁵). Deux options semblent se présenter à APS concernant sa taille, à savoir la réduire, décision qui aura pour effet la diminution des capacités humaines et financières d'APS qui devra réajuster à la baisse ses actions, ou tendre vers le modèle organisationnel des grandes associations du secteur, qui

45 Sport dans la ville (2020). Dossier de presse, consulté en ligne le 02/04/2023 Disponible sur: <https://www.sportdanslaville.com/wp-content/uploads/dossier-de-presse-sdlv-2020-lowdef.pdf>

altérera nécessairement le projet actuel de la structure, tourné vers une « *taille humaine* »⁴⁶, une logique « *qualitative* »⁴⁷ et une « *approche de proximité* »⁴⁸.

c. L'évaluation, une activité et une notion investies sur un registre informel par de l'équipe de terrain d'APS

Les trois entretiens ont permis de dégager deux informations majeures concernant la manière dont est investie l'activité d'évaluation interne au sein du pôle d'APS par l'équipe de terrain : celle-ci n'a pas fait l'objet d'un travail d'outillage et de formalisation, tout en étant structurée par un fonctionnement informel. Aurélie évoque ce fonctionnement informel :

« Alors, il y a jamais eu de constitution d'évaluation claire qui a été mise en place. On a toujours été dans quelque chose de très informel, il y avait deux façons. Soit en réunion d'équipe, chacun prenait la parole pour dire où il en était, ça c'est une première chose. Ensuite on avait, on essayait de mettre en place des réunions par projet pour voir un peu où on en était, et puis après c'était entre deux portes, où le matin Miguel venait me voir en disant " voilà là on a un problème avec tel jeune " , voilà c'était plus ... (pause) Du quotidien, de l'échange quotidien, et une sensation, qu'un réel processus d'évaluation construit, pensé.»
(Entretien avec Aurélie)

Cet extrait permet de percevoir l'investissement informel, oral et non-formalisé de l'activité d'évaluation du pôle ISP d'APS, qui est mise en place à travers des temps d'échange collectifs, de réunions, ou des échanges entre la DG et Miguel, le responsable du pôle. L'activité d'évaluation est alimentée et opérée de manière quotidienne et orale. Ce constat se vérifie avec Randa, éducatrice du pôle ISP, qui souligne le rôle des échanges quotidiens au sein du pôle dans l'évaluation de leur action et le suivi des actions et des bénéficiaires :

« Non, on n'a pas, non on n'a pas d'outils au quotidien en fait. En tout cas sur l'équipe du pôle, on est beaucoup dans l'échange, notamment sur les situations des jeunes, tu vois ? Ça veut dire que moi, si par exemple c'est conflictuel avec un jeune, ou dans le suivi ça avance pas, on va avoir tendance à le partager ! A dire " lui, avec lui je sais pas pourquoi ça

46 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

47 Ibid.

48 Ibid.

fonctionne pas, j'ai fait ça, j'ai fait ça, ça ça fonctionne pas, je sais pas trop comment faire pour faire avancer la situation " . Du coup c'est des échanges, mais c'est pas des trucs formalisés, on n'a pas ça. » (Entretien avec Randa)

L'absence d'un programme et d'outils d'évaluation construits, pensés et formalisés s'explique, selon Aurélie, par un aspect exogène et étranger de ces pratiques à la culture professionnelle de l'équipe de terrain du pôle ISP, qui porte même une certaine défiance à leur égard :

« Et c'est un travail complexe, parce que c'était pas la culture, c'est pas la démarche, on n'est pas dans ... L'évaluation c'est un grand mot malheureusement. Donc il faut essayer de réussir à détourner cette question-là pour démontrer que ça fait avancer, voilà. A l'époque c'était ce que j'essayais de faire, mais encore une fois aucun processus formalisé. [...] Et après, oui, il y a une défiance, on est encore sur des équipes, des membres qui ont connu des moments où il n'y avait quasiment pas d'évaluation, c'était, voilà pas d'outils, et qui vont du coup, quand on leur demande d'être évalués, ils peuvent le percevoir comme une remise en cause directe de leur travail, parce qu'encore une fois c'est du qualitatif, c'est de l'humain, voilà, donc tout ça c'est compliqué. Et après encore une fois, parce qu'en tant que manager, moi par exemple j'ai pas réussi à leur, à aller plus loin là-dessus pour les faire avancer quoi. Je pense c'est un mélange, un savant mélange de tout. De toute manière quand on parle en entretien d'évaluation annuelle, rien que ce terme-là, entretien d'évaluation annuelle, bah forcément tu parles de compétences, donc après évaluation de projet, évaluation d'équipe, ouais, tout ça est compliqué. L'objectivation, mais l'objectivation c'est pas quelque chose qui est très ancré à APS, on est plutôt sur le subjectif. » (Entretien avec Aurélie)

Aurélie a ainsi tenté, en tant que DG, d'établir au sein d'APS un processus formalisé d'évaluation des actions menées, tentative qui ne s'est pas traduite par une intégration effective dans les pratiques professionnelles des acteur-rices de terrain, peu habitué-es selon elle à un travail d'objectivation de leurs pratiques. Ce constat s'explique également selon elle par une défiance de l'équipe de terrain à la notion d'évaluation, perçue comme un levier de remise en cause de leurs pratiques professionnelles, avis que partage Guillaume :

« Mais au sein d'APS c'est ce qui est le plus dur à mettre en œuvre parce que ça demande une posture professionnelle de remise en question et d'accepter d'avoir un regard critique sur ce qu'on fait. [...] Et la deuxième difficulté c'est que ça demande de s'auto-critiquer soi-même, et donc de remettre en question le travail qu'on fait, c'est pas toujours facile face à son directeur, face à son responsable de pôle, donc on a beaucoup de salariés qui sont dans une logique de défense, qu'ils font plus que dans une logique de remettre en question ce qu'ils font. Donc ils vont toujours te dire que ce qu'ils font c'est ce qu'il y a de mieux, que ce qui est fait ailleurs c'est n'importe quoi, et cætera. » (Entretien avec Guillaume)

Cette volonté d'établir un programme d'évaluation formalisé a même été traduit par l'arrivée au sein d'APS d'une personne missionnée par Aurélie pour travailler sur la mise en place de critères d'évaluation et l'objectivation des pratiques et du suivi des actions du pôle ISP et plus particulièrement de l'EDI :

« Et c'est quelque chose que j'ai essayé de changer avec l'arrivée, entre guillemets, de Claire Smagghe, qui a essayé de travailler là-dessus. Sur des critères un peu d'évaluation, sur la formalisation de l'EDI, quels critères on pourrait mettre en place, mais on n'a pas réussi à aller au bout de la démarche. [...] C'est une personne qui a travaillé trois ans en étant indépendante, qui était sur la communication mais aussi sur voilà ce genre de choses-là, essayer de formaliser un peu les choses. Et c'est elle du coup, je l'avais mise sur le rapport d'activité, on a essayé à travers le rapport d'activité de mettre les gens un petit peu plus sur " allez, réfléchissez à ce que vous avez fait, ce qui a marché, ce qui a pas marché ", et cætera. Mais c'est très léger. » (Entretien avec Aurélie)

Guillaume indique également que la notion d'évaluation fait l'objet d'une attitude de méfiance et de défiance de la part des éducateur-rices du pôle ISP, qui se placent dans une « *logique de défense* »⁴⁹ de leur expertise de terrain et de leurs pratiques professionnelles. Ce rapport rétif de l'équipe de terrain s'est vérifiée selon lui lors du séminaire de rentrée qu'il a mis en place :

49 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

« Moi, la première chose que j'ai mise en place assez simplement c'est une, un séminaire de rentrée en fait. Parce qu'en fait comme je te l'ai dit, la difficulté de s'auto-évaluer, de réfléchir à ses pratiques, d'innover, de continuer à se questionner et à mettre en œuvre de nouveaux projets, c'est de prendre le temps de le faire avec les gens du terrain, et d'avoir ce croisement entre les différents profils. [...] Et faire réfléchir tous ces gens un peu différents et qui ont au quotidien des tâches un peu différentes et des cultures différentes pour qu'ensemble, ils se posent la question de la pertinence de leur action. Et donc cette année on a organisé le premier séminaire depuis 3 ou 4 ans. Et ça c'est pas normal par exemple. Par exemple, si tu veux être sûr qu'une structure associative elle poursuive son évolution et sa capacité à innover, qu'elle poursuive le développement de l'expertise de ses salariés, il faut qu'elle donne du temps à ses salariés pour qu'ils puissent réfléchir à ce qu'ils font, ils peuvent pas tout le temps être dans ce qu'ils font, il faut du temps pour réfléchir. [...] Donc je suis arrivé ici, et on a fait un premier séminaire, et ce premier séminaire on l'a fait sur le sujet, en septembre, de la relation pédagogique aux jeunes, puisque c'était une problématique que les salariés voulaient aborder. Et on n'est pas allés très loin dans la réflexion puisqu'en fait il y a plus cette habitude dans la structure de le faire, et du coup, voilà il y a eu des difficultés à se remettre en question, il y a eu un peu des résistances, il y a de la résistance face à ce type d'action si elle est pas inscrite dans la culture et les pratiques de la structure. »
(Entretien avec Guillaume)

Cet extrait délivre plusieurs informations. Tout d'abord, il permet d'explicitier l'idée d'auto-évaluation définie par Guillaume comme une activité collective de réflexion et de questionnement sur la « *pertinence* »⁵⁰ des pratiques et actions développées au sein d'APS pouvant structurer l'élaboration de nouveaux projets. Puis, il indique également qu'à l'instar d'Aurélië, la tentative de Guillaume de mettre en place une action d'évaluation au sein de l'équipe de terrain d'APS a eu un effet limité par des « *résistances* »⁵¹ de cette dernière à une activité d'évaluation construite et pensée qui n'est pas inscrite selon lui dans les cultures et pratiques des éducateur-rices.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

Ainsi, l'évaluation des actions du pôle ISP se fait dans un registre informel, quotidien et oral, n'ayant pas fait l'objet d'une formalisation. Cette caractéristique s'explique par les deux dernières DG d'APS comme la résultante d'une certaine incompatibilité entre l'évaluation en tant que processus formel et pensé alimenté par des outils construits, et la culture professionnelle des éducateur-rices du pôle ISP. Toutefois, cette propriété informelle de l'activité d'évaluation ne signifie pas que celle-ci n'est pas prise en charge, comme l'indique Aurélie :

« Par contre, moi, à chaque fois qu'il y avait le bilan à rendre, j'étais en mesure de très rapidement moi faire le bilan, je le demandais aux équipes mais je pouvais l'écrire, pourquoi, parce que je savais que tout au long du projet il y avait tel jeune qui était dans tel dispositif, ou tel autre qui était rentré en formation. Là je dis ça, j'ai en tête surtout Si t'es sport !, mais où voilà c'était quelque chose de très, encore une fois, très informel, pas du tout construit. » (Entretien avec Guillaume)

Ce fonctionnement informel d'évaluation de l'équipe de terrain du pôle ISP d'APS vérifie les constats délivrés par Charrier et Jourdan sur les procédures d'évaluation des acteur-rices de terrain du secteur de l'insertion par le sport, souvent orientées vers une dimension artisanale et qualitative (Charrier & Jourdan, 2005). Comme nous l'avons vu, aucune procédure ni aucun outil d'évaluation formalisés internes n'ont été observés au sein du pôle ISP d'APS, notamment du fait de la culture et des pratiques professionnelles de l'équipe de terrain, orientées vers une dimension plus informelle. Ce rapport distancié à l'évaluation construite et formelle a également été observé par Aurélie dans l'utilisation, par l'équipe de terrain, des outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par le CRIF dans le cadre du dispositif de l'EDI, à savoir la carte des compétences :

« Alors en fait, ce qui s'est passé, il y avait la carte des compétences qui était un outil plus ou moins utilisé par l'équipe, voire par les EDI, et tout simplement la Région a mis une pression financière pour obtenir des résultats, elle a dit " maintenant, on va vous octroyer un bonus qui sera lié aux résultats issus du bilan que vous aurez tiré à partir de la carte des compétences ". Donc en fait, je pense que c'était à partir de 2020 peut-être, ou 2019, sur la dernière habilitation, ils ont dit " voilà, maintenant vous aurez un document à remplir à chaque fin de convention où vous allez mettre les résultats liés à la carte des compétences ". Donc en fait on n'a pas eu d'autres choix que de dire " il faut qu'il y ait un vrai travail sur la

carte de compétences " . Moi ça m'a permis de dire à l'équipe " alors, cette carte de compétences, comment vous l'utilisez ? " . Là je me suis rendue compte qu'ils ne l'utilisaient pas, ou vraiment à la marge, et du coup ils ont réfléchi, parce que moi j'étais loin de ça, j'ai juste dit " maintenant il faut trouver une solution, et que ça devienne un vrai outil. Donc montrez-moi cette carte, on va regarder " . Et là je leur ai dit " il faut que vous la rentriez dans votre agenda dans votre travail avec les jeunes " . » (Ibid.)

Cette utilisation légère, « à la marge »⁵² des outils d'évaluation mis à disposition par un financeur public par les éducateur-rices souligne cette non-intégration de procédures et outils d'évaluation construits et élaborés dans l'« agenda »⁵³ de travail des équipes à destination des bénéficiaires. Ce faible investissement de l'équipe de terrain de la carte des compétences s'observe dans l'entretien avec Randa, qui envisage cet outil comme un support à destination des bénéficiaires plutôt qu'à l'équipe du pôle ISP :

« Alors, sur l'EDI il y a la carte des compétences, mais la carte des compétences c'est plus pour le jeune ! C'est-à-dire que le jeune il arrive, on évalue où est-ce qu'il en est dans la carte des compétences, et justement l'idée c'est d'avoir un petit peu une vision de départ pour amener le jeune à évaluer, et à valoriser, en tout cas s'il est pas sorti en emploi ou en formation, valoriser l'évolution qu'il a eue sur tout le parcours. Donc ça c'est vraiment lié au jeune, c'est pas lié au travail que nous on fait, d'accompagnement avec le jeune » (Entretien avec Randa)

Cet outil, s'il permet selon elle aux éducateur-rices de réaliser une évaluation du bénéficiaire en entrée de parcours en EDI et d'avoir une « vision de départ »⁵⁴ sur celui-ci, vise surtout selon ses mots à donner la possibilité au bénéficiaire de s'évaluer lui-même dans sa progression au sein du parcours de l'EDI et de valoriser celle-ci. Pourtant, la carte des compétences est présentée dans le dossier d'habilitation de l'EDI comme l'outil d'évaluation utilisé par les EDI, et donc les éducateur-rices.

52 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023.

53 Ibid.

54 Entretien avec Randa, 30/01/2023

II.2. 6 L'évaluation des compétences des stagiaires

L'évaluation des compétences des stagiaires au regard de l'objectif d'accès à l'emploi ou à la formation est obligatoire. Les phases d'évaluation constituent des temps essentiels au sein de l'EDI car elles permettent de formaliser et construire avec le stagiaire la suite de son parcours. L'outil d'évaluation utilisé par les EDI est la carte de compétences (cf. l'annexe n° 1 au présent Règlement d'intervention ou dossier d'habilitation). Les corrélations avec le socle CléA sont établies.

Au minimum, le jeune bénéficie d'une évaluation initiale, intermédiaire et finale.

Figure 7 : extrait du dossier d'habilitation de l'EDI

Cette utilisation marginale des outils et prescriptions évaluatives du CRIF dans le cadre de l'EDI n'est pas une donnée exclusivement observable à APS. En effet, l'observation de la journée de séminaire des associations porteuses d'un EDI permet de constater des dynamiques similaires :

Une participante de l'atelier « enjeu de la sortie et du suivi des jeunes » intervient

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, Paris, le 18/01/2023

Une participante évoque aussi le bilan intermédiaire devant être réalisé par les EDI à l'aide de la carte de compétences, en expliquant que ce bilan (devant être réalisé 3 mois après l'arrivée d'un jeune) n'est souvent pas fait : « *on le fait pas, parce qu'on s'est pas habitués à mettre cela en place* ».

Ainsi, l'évaluation comme programme et outils formalisés semble ne pas entrer dans la culture professionnelle de l'équipe de terrain du pôle ISP d'APS, plus tournée vers une activité d'évaluation quotidienne, informelle, structurée sur une logique d'échanges oraux. Cette donnée est également justifiée, selon les deux dernier-ères DG d'APS, par un rapport défiant des éducateur-rices d'APS à la notion d'évaluation, perçue comme un vecteur de contestation et de remise en cause de leurs pratiques professionnelles.

L'évocation de l'utilisation à la marge de la carte des compétences de l'équipe du pôle ISP, qui est un outil d'évaluation mis à disposition par un financeur public d'APS (ici le CRIF), nous invite à présent à aborder les différents outils, leviers et supports d'évaluation utilisés au sein d'APS, qu'ils soient internes ou externes (c'est-à-dire mis à dispositions par des institutions, structures ou acteur-rices extérieur-es).

B. Les outils, leviers et espaces d'évaluation utilisés au sein d'APS

Les équipes de pôle d'APS, notamment celle du pôle ISP, s'appuient quotidiennement sur un ensemble d'outils, de supports et d'espaces pour nourrir leur action de suivi et d'évaluation de leurs actions et des bénéficiaires visés par celles-ci. Comme nous l'avons vu précédemment, APS ne bénéficie pas d'outils d'évaluation formalisés construits en interne par les équipes. Toutefois, le fonctionnement organisationnel spécifique de cette structure associative lui permet de mettre en place un agencement collectif structurant un suivi des différents dispositifs et l'alimentation d'échanges sur les actions menées, incarné par le comité de direction élargi (CoDir élargi). Puis, l'équipe du pôle ISP s'appuie sur des outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par les financeurs et prescripteurs.

a. Le mode de fonctionnement « transversal » d'APS et le CoDir élargi : une structuration permettant un suivi collectif des actions d'APS

En 2016, APS voit son organisation interne être restructurée, notamment par des dissensions interpersonnelles entre l'ancienne directrice et l'ensemble des salarié-es. Cette situation engendre alors une réorganisation tournée vers une dynamique interne nouvelle, comme l'indique Aurélie :

« Voilà, et puis en 2016, suite à des difficultés financières et après des difficultés humaines avec la directrice, l'équipe a voulu proposer un nouveau modèle d'organisation au conseil d'administration. La directrice de l'époque n'a pas voulu participer à nos travaux, et

du coup, on a proposé qu'il y ait un comité de direction à trois têtes, donc moi, Yacouba Traoré à l'époque qui était responsable de l'insertion pro, et Frédéric Colico, donc que tous les 3 à prendre la responsabilité de la structure, avec moi en tête de gondole parce qu'il fallait que quelqu'un prenne la responsabilité juridique, donc c'est comme ça que je me suis retrouvée responsable d'APS en 2016. » (Entretien avec Aurélie)

Ce nouveau fonctionnement organisationnel, dès sa création, pensé collectivement, vise selon Aurélie à « *impliquer le plus possible l'équipe* »⁵⁵ et de mettre en place une structuration interne plus horizontale et transversale :

« On avait choisi de se répartir les tâches, avec Yacouba qui s'occupait à un moment de tout ce qui était social, contrats de travail et cætera, RH, Frédéric s'occupait de tout ce qui était logistique, ce qu'ils ont pu faire, mais l'idée du comité de direction c'était d'essayer d'échanger ensemble sur la stratégie et d'impliquer le plus possible l'équipe aussi, dans les prises de décision. On a essayé de mettre de la transversalité, ce qui est plutôt difficile et compliqué à mettre en œuvre, mais c'était l'objectif, c'était le fil qu'on a essayé de suivre. » (Entretien avec Aurélie)

La spécificité du fonctionnement organisationnel transversal d'APS est également évoquée par Guillaume, qui l'érige même en principe central d'APS. Il présente ainsi l'objectif d'APS comme collectif, l'ensemble des salarié-es de la structure étant alors partie prenante dans sa réalisation, de manière équitable, hormis quelques enjeux et sujets :

« Ce qui est bien au sein d'APS c'est qu'il y a des principes qui ont été érigés, et un des principes assez fort c'est d'être dans un fonctionnement transversal. Dans plein de structures, t'es sur un fonctionnement très vertical, avec un directeur, responsable de pôle, moi je suis pas directeur, avec des managers, ce qu'on appelle des N+1, N+2, à APS il y a pas ça. A APS, on estime que chacun peut participer et prendre part au projet. Donc il n'y a pas que le délégué général qui doit dire " c'est ça qu'on fait et c'est tout ". Quelqu'un sur l'EDI sait mieux ce qu'il y a à faire sur l'EDI que moi, par contre on peut être dans une situation de réflexion ensemble, et il y a quand même une responsabilité qui est reconnue à moi et aux responsables de pôle sur certaines dimensions comme par exemple le pilotage RH

55 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023.

de la structure. Mais ce qu'implique ce fonctionnement transversal c'est de consulter, travailler avec les salariés. » (Entretien avec Guillaume)

L'extrait suivant, tiré de l'entretien avec Guillaume, qui relate la manière dont s'est construit le séminaire mis en place en septembre 2023, permet d'observer le fonctionnement interne d'APS, constitué de trois piliers majeurs, à savoir les réunions d'équipe, le CoDir, et le CoDir élargi :

« Et quand on a construit le sujet de ce premier séminaire, c'est pas moi qui me suis dit " tiens ça serait bien qu'on se pose des questions sur les relations avec les jeunes et sur la notion de relation pédagogique et où je mets le curseur proximité, éloignement de jeunes ", c'est les équipes qui ont fermenté ça dans un espace qu'on appelle le CoDir élargi, le comité de direction élargi, qui est un espace qui se réunit tous les mois et qui permet aux salariés d'exprimer des choses, sur les projets, les demandes RH, et moi quand j'organise ce CoDir élargi, je demande toujours aux salariés s'ils ont des points qu'ils veulent aborder, mettre à l'ordre du jour. Pareil, c'est pas moi qui construis seul l'ordre du jour de ce CoDir élargi. De même, l'ordre du jour du CoDir élargi je le construis toujours avec le CoDir, comité de direction APS, qui n'est pas composé que de moi et du président, mais aussi des deux responsables de pôle, qui font remonter eux des informations des réunions d'équipe qui ont lieu toutes les deux semaines. Donc t'as, alors c'est pas une pyramide, mais t'as ce schéma de fonctionnement qui permet de se dire " moi je suis pas le seul pilote à bord à décider ", tout est co-construit avec les équipes.[...] Donc ça c'est garant du fait qu'on puisse être sur une logique où on réfléchit tous ensemble, où on fait avancer des projets, où il y a une connexion entre le pilotage de la structure et ce qu'il se passe sur le terrain » (Ibid.)

En somme, ce fonctionnement interne transversal se traduit par une structuration tripartite, avec les réunions d'équipe de chaque pôle (au sein desquels les responsables de pôle récoltent des informations des acteur-rices de terrain), le CoDir (où les responsables de pôle font remonter au DG lesdites informations), qui permettent d'orienter les ordres du jour et contenus du CoDir élargi. La série d'observation de CoDir élargis (cinq observations) permet de vérifier une partie des constats des deux enquêté-es. En effet, le CoDir élargi est un espace

collectif permettant d'informer l'ensemble des salarié-es d'APS sur l'actualité de la structure, comme l'indique cet extrait d'observation, où Guillaume, en tant que DG, informe l'équipe salarié-e sur la situation de crise financière générée par la perte de l'EDI, dispositif majeur du pôle ISP :

Guillaume évoque à l'équipe salariée la crise financière actuelle d'APS

Extrait d'observation de CoDir élargi, 01/02/2023

Guillaume revient sur la situation générée par la fermeture de l'EDI. Il explique qu'à la suite de cette décision, la Région avait promis une dépense d'urgence de 200 000 euros à destination des structures porteuses d'EDI, puis de 170 000, de 140 000, pour finalement expliquer que cette aide d'urgence ne sera attribuée qu'à deux associations, une pour qui l'EDI représente la seule activité, et une autre qui présente un déficit budgétaire de plus de 200 000 euros. Cette situation est présentée par Guillaume comme grave, parlant de cette absence d'aide financière comme une « *mesure qui nous met dans le rouge* ». Il expose ensuite le budget prévisionnel d'APS, en affirmant que le budget serait environ de moins 200 000 à la fin de l'année. Il dit également qu'il reste, notamment grâce au CEJ Jeune en rupture, près de 95 000 euros dans les caisses d'APS. Il évoque également un solde relatif à l'EDI de l'année 2020 que la Région n'a pas encore payé à APS, qui représente approximativement 120 000 euros. Il présente cette situation comme une « *série de coups dans le ventre et de mauvaises nouvelles* », et aborde ensuite les solutions envisagées pour les mois à venir. Guillaume évoque une possibilité de mettre l'ensemble de l'équipe salariée d'APS en « *chômage partiel* », avec maintien de salaire, en ajustant selon les problématiques personnelles de chaque salarié-e lors des entretiens individuels qui auront lieu au cours du mois de février. Guillaume conclut la réunion en passant une vidéo explicative relative au chômage technique.

Le CoDir élargi permet à l'ensemble des salarié-es d'APS d'être informé-e sur les différentes actions et dispositifs des deux pôles et leur niveau d'avancement. Cet extrait

contient une prise de parole du responsable du pôle ISP qui fait un retour sur l'avancée d'un des dispositifs du pôle, le Contrat d'engagement jeune, jeunes en rupture (CEJ JR)⁵⁶ :

Un-e éducateur-riche du pôle ISP fait un retour sur le dispositif CEJ JR

Extrait d'une observation de CoDir élargi, 01/03/2023

Une-e éducateur-riche du pôle ISP fait un retour sur l'actualité et l'état d'avancement des différents dispositifs du pôle ISP. Iel revient tout d'abord sur le dispositif CEJ Jeunes en rupture en expliquant la genèse du projet, après que Guillaume lui ait demandé pour que l'ensemble des participant-es soit sur le même niveau de connaissance. L'éducateur-riche explique alors que ce dispositif était originellement un projet « *en support* » de l'EDI, mais est maintenant assez important au vu de la fin de l'EDI. Ce projet se concentre sur trois quartiers prioritaires de Champigny-sur-Marne et repose sur une logique d'itinérance avec l'objectif de capter, d'accrocher les jeunes (mineurs) par le biais de séances sportives et les orienter vers les missions locales (afin que les jeunes y signent un contrat), partenaires majeur du dispositif. Iel explique que dispositif est piloté par la mission locale, APS, ainsi que par le service des sports et des éducateurs de terrain de la ville de Champigny-sur-Marne. Un-e salarié-e d'APS demande à l'éducateur-riche la tranche d'âge des jeunes pris en charge, qui lui répond qu'ils sont mineurs. Un-e autre salarié-e demande également quelle est la source de financement du dispositif, ce à quoi l'éducateur-riche, ainsi que Guillaume, lui répondent que le dispositif est financé par la DRIETS, déclinaison régionale du ministère du travail.

Ainsi, l'éducateur-riche dresse ici une présentation du dispositif, en évoquant les structures l'ayant mis en place, son périmètre d'action, les bénéficiaires ciblés, et son objectif, qui est ici d'accrocher des jeunes, par le biais de séances sportives sur les quartiers du public ciblé, et les orienter vers la mission locale. Cette présentation permet ainsi aux salarié-es

56 Pour rappel, le CEJ JR, dispositif mis en place par la DRIETS, la mission locale des bords de Marne, APS et le service des sports de Champigny-sur-Marne, à destination de jeunes vivant dans trois quartiers prioritaires de Champigny-sur-Marne, vise à orienter ce public-cible vers la mission locale afin qu'ils y signent un contrat, en utilisant l'outil sportif.

d'APS de bénéficier des informations relatives à l'action du CEJ JR, informations qu'ils récoltent à travers la présentation du dispositif ou par des questions, comme nous l'observons ici (au sujet de la tranche d'âge des bénéficiaires de l'action ou de sa source de financement). Puis, cette présentation est l'occasion pour l'éducateur-rice d'exposer son point de vue sur l'avancée du dispositif, en indiquant notamment un diagnostic sur le rapport au sport des bénéficiaires, moins conséquent que ce que l'équipe du pôle d'APS avait prévu, donnée qui implique selon lui de modifier le temps de présence de l'équipe sur le terrain en le renforçant. L'extrait suivant, tiré de la même réunion, voit l'éducateur-rice approfondir son diagnostic de la situation et de l'avancement de l'action :

L'éducateur-rice dresse son diagnostic sur le dispositif CEJ JR

Extrait d'une observation de CoDir élargi, 01/03/2023

L'éducateur-rice, explique que l'appétence sportive observée chez les jeunes était beaucoup moins importante que ce que l'équipe présumait, complexifiant l'encadrement des séances sportives des éducateurs et l'accroche avec les jeunes. Iel explique que la première séance a été qualitative, avec une bonne accroche des jeunes, mais que la seconde a vu un désinvestissement des jeunes, notamment par la notion d'engagement, défendue par le pôle ISP, qui « *ne parle pas actuellement aux jeunes* ». Ainsi, l'éducateur-rice explique que l'équipe du pôle ISP a décidé de changer d'approche en s'adaptant au public (changeant ainsi « *l'approche habituelle d'APS* »), en proposant par exemple un match de *five* (pratique de football par équipe de 5 joueurs sur terrain adapté) opposant les bénéficiaires du dispositifs à une équipe composée de jeunes de l'EDI. Cette pratique est justifiée par l'éducateur-rice car ce format sportif est plus familier des bénéficiaires et que la notion de plaisir leur convient mieux qu'une logique d'engagement, dans l'optique de créer un lien pédagogique et de solidifier le rapport direct avec eux. Il estime ainsi que cette situation ne correspond pas au savoir-faire d'APS, tournée vers l'animation de séance sportives engageantes pour les jeunes, et que « *l'appât sport* » évolue depuis plusieurs années, en constatant que les jeunes sont moins attaché-es à cette notion qu'auparavant. L'état d'avancée de ce dispositif représente selon l'éducateur-rice une situation problématique : « *on voit là que notre culture profonde d'APS, notre savoir-faire sur les fondamentaux, sur*

la construction d'un futur, est remise en question. On n'a jamais été dans une logique de signature, en disant aux jeunes « vas-y signe et tu vas avoir 500 euros » ». Il met en avant le diagnostic du pôle ISP sur ce dispositif en soulignant la nécessité d'avoir une présence plus régulière sur le terrain pour s'impliquer davantage sur l'accroche des jeunes qui est actuellement fragile.

Ainsi, nous constatons que le responsable d'ISP dresse un diagnostic sur l'avancée du dispositif et son efficacité, jugée à l'aune des réponses comportementales des bénéficiaires aux séances sportives. Également, ce diagnostic de terrain l'amène à mettre en avant des écarts entre les attentes institutionnelles des structures pilotant le dispositif et les réalités observées sur le terrain, avec des bénéficiaires ayant des problématiques nécessitant selon lui un ajustement de l'approche pédagogique, ainsi que des divergences d'approches des différentes parties prenantes de l'action, dont les animateur-rices de la mairie de Champigny-sur-Marne. L'intervention d'éducateur-rices du pôle ISP lors d'un autre CoDir élargi au sujet du même dispositif indique également que le CoDir élargi permet aux équipes d'APS de faire une remontée d'informations complète sur les différents dispositifs et les différentes actions, en exposant le niveau d'avancée des dispositifs, mais également en soulignant les problématiques rencontrées, notamment ici dans le cadrage, trop contraignant, du dispositif CEJ JR :

Un.e éducateur-riche du pôle ISP évoque le cadrage institutionnel du dispositif CEJ JR

Extrait d'une observation de CoDir élargi, 22/03/2023

Dans son retour sur le dispositif CEJ Jeunes en rupture, l'éducateur-riche donne son diagnostic sur l'avancée du dispositif. Tout d'abord, iel estime que l'entrée dans le 2^e secteur du dispositif sera plus facile que celle du 1^{er} territoire par la présence d'un acteur de terrain connu d'APS (ancien employé d'APS) avec qui l'équipe du pôle ISP a de bonnes relations et qui est jugé compétent et investi par l'équipe du pôle. Selon l'éducateur-riche, le succès et la réussite de ce dispositif dépend d'une présence plus importante de l'équipe sur le terrain au vu du profil des jeunes ciblés. De plus, une-e autre éducateur-riche du pôle ISP, met en avant un aspect trop contraignant et cadré du dispositif, en expliquant que trop souvent les jeunes

ne correspondent pas à l'ensemble des critères du dispositif et ne peuvent ainsi être pris en charge, parce qu'ils n'ont pas de papiers, n'ont pas l'âge exigé ou n'habitent pas sur le quartier ciblé.

Ces différents extraits, portant sur le même dispositif porté par l'équipe du pôle ISP, permettent d'observer la manière dont les remontées d'informations sur les dispositifs d'APS se font lors des CoDir élargis. L'extrait suivant indique lui que ces remontées d'informations permettent de structurer des échanges collectifs entre les salarié-es d'APS sur les dispositifs présentés, qui peuvent se matérialiser par des questions, mais aussi par des recommandations ou des points de vue personnels :

Des salarié-es d'APS échangent au sujet des problématiques identifiées pour le CEJ JR

Extrait d'une observation de CoDir élargi, 01/03/2023

Un-e salarié-e d'APS du pôle formation, qui a une connaissance fine du réseau sportif local et est régulièrement en contact avec les éducateurs de la ville, estime que les partenaires de la ville ne soutiennent pas assez l'approche défendue par APS, ce qui rend « *contre-productif* » l'engagement d'APS dans ce dispositif. Iel explique ainsi que plusieurs échanges qu'il a eus avec des acteurs locaux de la ville lui permettent de conclure que les équipes de terrain ne comprennent pas l'approche d'APS, et qu'il n'y a pas de suivi de l'action d'APS, voire des animateurs de terrain qui délégitiment l'approche d'APS auprès des jeunes : « *il y a des animateurs qui vont dire aux jeunes : « vous avez le choix entre un five, ou une séance de sport qui va vous fatiguer faite par APS », c'est évident que ces jeunes-là ils vont choisir le five* ». Un-e autre membre du pôle formation, qui a une expérience dans des services des sports de collectivités locales, prend la parole pour dire que l'objectif pour APS est de démontrer à ces acteurs locaux que leur action peut leur servir, afin de se prémunir de la « *guerre de chapelle* » entre les différentes parties prenantes de ce dispositif. Iel conseille ainsi au pôle ISP de chercher au sein du service des sports de la ville des portes d'entrée, des relais internes qui permettront de soutenir l'approche d'APS. L'équipe du pôle ISP et Guillaume concluent l'échange en proposant d'organiser prochainement une réunion avec

eux.

Cette logique d'échanges collectifs au sujet des dispositifs d'APS donne également la possibilité aux salarié-es de la structure de proposer des solutions relatives aux difficultés et problématiques exposées au sujet de dispositifs. Ici, nous pouvons observer deux intervenants qui proposent à l'équipe ISP de transmettre aux financeurs de l'action des informations concernant les problématiques identifiées auprès des bénéficiaires afin d'exposer la situation et de justifier l'avancement du dispositif, qui ne correspond pas à ses objectifs chiffrés :

Débat entre l'équipe d'APS au sujet des difficultés rencontrées dans le CEJ JR

Extrait d'une observation de CoDir élargi, 22/03/2023

Un-e éducateur-riche du pôle ISP met également en avant un écart entre les demandes institutionnelles, notamment de la mission locale, et la réalité du terrain, en soulignant notamment un profil des jeunes plus précaire que ce qu'envisageait la mission locale, avec une forte présence de primo-arrivants, et de très grandes difficultés scolaires et linguistiques. Iel estime que la difficulté du pôle ISP à accrocher les jeunes s'explique en partie par un manque de soutien des animateurs de la ville qui ne comprennent pas véritablement l'approche défendue par APS.

L'éducateur-riche souligne un écart très important entre la perception du public ciblé par les prescripteurs et la réalité du terrain, en évoquant notamment des jeunes qui ne savent pas lire ni écrire en français, situation qui explique que les résultats effectifs du CEJ JR ne correspondent pas aux objectifs fixés par les financeurs. Un-e membre du pôle formation propose, à la suite de ce retour de terrain, de constituer un document recensant les problématiques identifiées chez les jeunes, à transmettre aux prescripteurs et financeurs du dispositif en vue du prochain comité de pilotage. Un-e autre éducateur-riche (pôle ISP) prend alors la parole pour indiquer que ce travail a déjà été mené. Guillaume réagit en disant qu'il est essentiel, dans la perspective du comité de pilotage à venir avec les prescripteurs, de présenter des informations, données, sur les bénéficiaires, dans l'optique de prouver que l'action d'APS est bien menée mais aussi de souligner les éventuels problèmes du dispositif

et de son cadrage, empêchant d'obtenir les résultats attendus. Guillaume rappelle qu'une partie du financement de ce dispositif est conditionné à un résultat chiffré, l'objectif étant de faire signer à 120 jeunes un contrat avec la mission locale en 2 ans.

Ainsi, l'ensemble de ces extraits d'observations de CoDir élargis, portant sur le CEJ JR, dispositif du pôle ISP, illustre le fonctionnement transversal d'APS, permettant à chaque salarié-e de la structure d'avoir accès aux informations relatives à l'ensemble des actions menées par APS, mais également de s'impliquer personnellement en questionnant les personnes en charge des actions ou en faisant des recommandations. Ce fonctionnement permet, selon Guillaume, de mettre en place une « *connexion entre le pilotage de la structure et ce qu'il se passe sur le terrain* »⁵⁷.

Toutefois, cette donnée peut être discutée. Tout d'abord, cette caractérisation du CoDir élargi comme espace de réflexion collective sur les approches pédagogiques et pratiques professionnelles structurant les dispositifs est nuancée par Randa, qui voit plus le CoDir élargi comme une réunion « *de fonctionnement* »⁵⁸ visant à prendre des décisions collectives relatives à APS :

« *Après on a des réunions d'équipe avec toute l'équipe d'APS, mais ça reste des réunions de fonctionnement, avec des prises de décision, puisque tu sais ici on a un mode de gouvernance qui est un peu particulier, et du coup c'est ces instances-là qui permettent de prendre les décisions, ou d'impulser des nouvelles décisions. Mais c'est pas tant sur l'évaluation de notre travail.* » (Entretien avec Randa)

Ce regard porté par Randa à l'égard du CoDir élargi s'explique notamment par des « cultures professionnelles » différentes entre le pôle ISP et le pôle formation, donnée mise en avant par Aurélie et Guillaume (Aurélie parlant notamment d'« *équipes qui ont des cultures*

57 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

58 Entretien avec Randa, 30/01/2023

professionnelles différentes »⁵⁹). Un échange avec Guillaume retranscrit dans notre carnet ethnographique évoque également des cultures professionnelles différentes entre les deux pôles majeurs d'APS :

Guillaume évoque des cultures professionnelles différentes entre les pôles ISP et formation

Extrait des notes de terrain, 13/01/2023

Pendant un échange avec Guillaume, qui me demandait notamment de lui exposer mes impressions sur les dispositifs d'APS que j'ai pu observer, celui-ci me fait part de « *cultures professionnelles* » différentes entre le pôle formation et le pôle ISP, qui souvent « *ne se comprennent pas* » et sont parfois dans une relation de concurrence.

b. Les outils d'évaluation et de suivi mis à disposition par les financeurs publics

Deux types de dispositifs sont pris en charge par APS, à savoir des subventions associées à des appels à projets, ainsi que des actions menées en tant que prestation, évoqués par Aurélie :

« *Ce qu'il fallait aussi essayer de faire c'était d'avoir des subventions et aussi des prestations, d'avoir des rentrées financières différentes, ce qui est le cas, aujourd'hui on est à peu près à 50/50, un peu moins je pense, quand je suis partie ça devait être 45 en prestations sur la formation et puis un peu plus en subventions.* » (Entretien avec Aurélie)

L'entretien réalisé avec Randa permet de constater que les actions pour lesquelles le pôle ISP intervient comme prestataire, comme l'action en milieu pénitentiaire, ne sont pas associés à des outils de suivi et d'évaluation :

59 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

« Mais vraiment se poser sur, par exemple les actions en prison, bah c'est surtout quelle est la demande du financeur, et du coup nous comment on rentre avec nos valeurs, notre savoir-faire, dans la demande du financeur. On n'a pas (pause). En fait c'est des opportunités financières, c'est pas nous qui venons et qui disons " voilà, on a un projet pour la prison, voilà nous ce qu'on sait faire, voilà comment on fait et voilà ce qu'on vous propose " . Généralement, c'est des sollicitations qui viennent, et du coup bah on y répond. Donc on n'a pas, si ça fonctionne bien ils nous rappellent, ils nous rappellent, on n'a pas forcément besoin d'évaluer ce qu'on met en place parce qu'on estime que c'est adapté, si le financeur nous rappelle, et sinon bah c'est un one shot quoi. » (Entretien avec Aurélie)

Pour les dispositifs d'APS associés à des appels à projets, les financeurs publics peuvent exiger ou mettre à disposition des outils permettant d'établir un suivi et une évaluation des actions. Guillaume évoque ainsi le comité de pilotage (CoPil) comme outil de suivi exigé presque systématiquement par les financeurs :

« Si on revient sur les outils de suivi de projet par les financeurs, on va être factuel, en général effectivement tu as toujours des CoPil. Après ce qui va varier d'un financeur à l'autre c'est la fréquence de ces CoPil. » (Entretien avec Guillaume)

Guillaume poursuit sa présentation du CoPil comme outil de suivi mis en place par des financeurs, en donnant un exemple de ce qu'il considère comme un CoPil pertinent, autant dans sa fréquence que dans l'approche promue par les financeurs, plus tournée vers une logique de suivi que de contrôle:

« T'as des financeurs comme la DRIETS qui sont très proches de la réalisation du projet tout au long. Mais honnêtement c'est pas juste du contrôle, c'est aussi du suivi, parce qu'effectivement ils sont porteurs et impulsent des politiques publiques, et pour mettre en œuvre cette politique publique ils ont besoin d'acteurs de la société civile et notamment des associations, mais donc c'est normal qu'ils accompagnent ces associations, ils nous traitent pas comme des prestataires en nous demandant des comptes, c'est pas ça. On est vraiment dans une logique d'accompagnement, d'échange, tu vois sur le CEJ en rupture, on aurait dû commencer en octobre, on n'a toujours pas lancé l'action en janvier, hier on avait un CoPil avec la DRIETS, ils nous ont pas dit " vous avez pas lancé l'action, c'est pas bien, vous

devez absolument le faire ! ". Ils nous ont dit " attention quand même, voilà, c'est vrai que quand on prend du retard sur un projet c'est risqué, vous pouvez mettre ça en œuvre ". On était plus dans un échange constructif que dans une demande d'un financeur par rapport à un prestataire on va dire. » (Entretien avec Guillaume)

L'EDI, dispositif principal du pôle ISP d'APS, permet d'observer la mise à disposition d'outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par des financeurs publics, ici le CRIF. Deux outils sont mis à disposition des équipes de terrain d'APS et des structures porteuses d'un EDI. Tout d'abord, le CRIF met à disposition l'outil nommé carte de compétences, présenté par Guillaume :

« La carte des compétences, avec les 12 axes que tu as cités, c'est un outil qui doit permettre aux éducateurs et formateurs dans les EDI de, et dans d'autres dispositifs de formation et d'insertion de la région, de développer les compétences des jeunes, sur différents axes, mais c'est souvent des compétences sociales, des compétences de base, pour pouvoir s'insérer durablement dans l'emploi et la formation. Dans ces 12 axes, t'as du savoir-être, beaucoup, des éléments de comportement et cætera. » (Ibid.)

Cette carte de compétences⁶⁰ est composée de 12 axes de compétences :

Axe	Type de compétence
N°1	Se repérer et respecter les règlements, les codes sociaux
N°2	
N°3	S'identifier à un ou des métiers
N°4	Créer les conditions favorables à la réussite de son projet
N°5	Construire son projet professionnel
N°6	Mobiliser ses compétences mathématiques
N°7	Organiser et planifier son intégration professionnelle
N°8	Travailler en groupe et en équipe
N°9	Mettre en avant ses compétences et les adapter à

60 Voir en annexe

	différentes situations à l'oral
N°10	Communiquer à l'oral dans le monde professionnel
N°11	Communiquer à l'écrit dans le monde professionnel
N°12	Utiliser les ressources informatiques et numériques

Tableau 3 : les douze axes de compétences de la carte des compétences de l'EDI

Nous constatons ainsi que ces compétences renvoient à un ensemble de savoir-être (axe 1, 2, 4, 8) et de savoir-faire, portant sur la capacité à s'exprimer à l'oral (axe 9,10), à l'écrit (axe 11), ou l'utilisation de ressources numériques (axe 12), globalement orientés vers une perspective de projection professionnelle (axe 3, 5, 7, 10, 11). Comme nous l'avons mentionné précédemment, Randa voit dans la carte de compétences un outil permettant d'avoir une « *vision de départ pour amener le jeune à évaluer, et à valoriser* »⁶¹ son évolution au sein du parcours de l'EDI. Randa évoque également un autre outil d'évaluation du dispositif mis à disposition par le CRIF, lié à la carte de compétences, qui est le bilan qualitatif et quantitatif de l'EDI : « *Après la région, tu vois tous les ans ils nous demandent des bilans qualitatifs, quantitatifs, du coup voilà on évalue un petit peu comme ça.* »⁶². Cet outil d'évaluation⁶³ est associé à la carte de compétences, comme l'indique Aurélie, le bilan qualitatif et quantitatif devant être constitué à l'aide des informations récoltées par la carte de compétences :

« *Ils ont des tableaux, dans lesquels il faut qu'ils rentrent toutes les informations concernant les stagiaires, et ils le font grâce à la carte des compétences, mais aussi avec les tableaux, ils peuvent dire " à l'entrée, les jeunes ont telles problématiques, et à la sortie, voilà c'est réglé ou ça va mieux pour tant de pourcents d'entre eux "* » (Entretien avec Aurélie)

Le bilan qualitatif et quantitatif exigeant aux associations porteuses d'un EDI de renseigner diverses informations sur les bénéficiaires (effectif, âge, département de résidence, prescripteurs), sur leur évolution dans le dispositif (durée de parcours, résolution des

⁶¹ Entretien avec Randa, 30/01/2023

⁶² *Ibid.*

⁶³ Voir en annexe

problématiques identifiées, et sur les sorties observées (en emploi, en formation, retour vers leurs prescripteurs, etc).

Au-delà de ces deux outils de suivi et d'évaluation, le CRIF exhorte également les associations porteuses d'un EDI à réaliser, pour chaque bénéficiaire, une série de trois évaluations individuelles, en début, en cours de prise en charge et en fin de parcours, comme l'indiquent des participant-es de l'atelier « enjeu de la sortie et du suivi des jeunes » de la journée séminaire des associations porteuses d'un EDI :

Des participant-es évoquent les bilans d'évaluation des bénéficiaires de l'EDI

Intervention d'un participant de l'atelier « enjeu de la sortie et du suivi des jeunes »

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, Paris, 18/01/2023

Un participant prend la parole pour expliquer que certains jeunes peuvent ne pas présenter en apparence de lourdes problématiques tout en ayant un parcours de vie difficile, rendant tout effort de diagnostic initial complexe. Une participante évoque aussi le bilan intermédiaire devant être réalisé par les EDI, en expliquant que ce bilan (devant être réalisé 3 mois après l'arrivée d'un jeune) n'est souvent pas fait : « *on le fait pas, parce qu'on s'est pas habitués à mettre cela en place* ». Un.e autre participant.e prend la parole pour rappeler que le CRIF exige trois évaluations pour chaque bénéficiaire, en début de parcours, après 3 mois de prise en charge, et en fin de prise en charge ».

Cet extrait, au sein duquel des acteur-rices de structures porteuses d'EDI avouent ne pas réaliser systématiquement les bilan d'évaluation exigés par le CRIF, fait écho à l'utilisation marginale d'outils d'évaluation formalisés de l'équipe du pôle ISP d'APS. Cette donnée nous invite à présent à décentrer l'analyse afin d'appréhender l'enjeu de l'évaluation dans une perspective d'instrumentation de l'action publique. Ainsi, l'enjeu de l'évaluation sera à présent abordé comme un instrument permettant d'analyser l'action publique, et plus

particulièrement ici les relations et interactions entre APS, association locale d'insertion par le sport, et ses financeurs publics (collectivité territoriale, service ministériel, etc).

2. L'évaluation des actions d'APS : une norme et un critère exigés par les financeurs publics d'APS

Ce premier chapitre a été l'occasion d'interroger l'activité d'évaluation interne à APS, la manière dont elle était structurée et investie, ainsi que les différentes difficultés et obstacles observés. A présent, nous appréhenderons l'évaluation en tant que critère d'action publique. En effet, comme nous le verrons plus tard, APS est une structure associative dont une part majeure de son budget provient de subventions et financements publics associés à des appels à projets. Dans ce cadre, APS met en place un ensemble de programmes et dispositifs publics et doit respecter des prescriptions, notamment dans leur suivi et de leur évaluation. Ce chapitre s'inscrit dans une perspective d'instrumentation d'action publique, approche analytique visant à étudier l'action à travers ses divers instruments (Lascoumes & Le Galès, 2005). Nous aborderons l'évaluation comme un instrument d'action publique, permettant de questionner notamment les relations entre APS et ses différents financeurs publics (collectivités territoriales, services ministériels, etc).

L'évaluation des politiques publiques connaît une institutionnalisation tardive en France, principalement dans les années 1990, dans un contexte de NPM, d'essor de logiques managériale et de rigueur budgétaire de l'action publique (Nioche, 2014). L'ancrage de l'évaluation dans les politiques publiques françaises s'amplifie dans les années 2000, notamment avec la mise en place de la LOLF qui érige les politiques publiques en programmes de performances (Duran, 2021). La modernisation de l'action publique (MAP) constitue une nouvelle phase de diffusion de l'évaluation dans les politiques publiques, en poursuivant notamment l'objectif d'analyser l'intégralité des dépenses publiques (Fouquet, 2013). L'ensemble des auteur-rices étudiant l'évaluation des politiques publiques convergent vers l'idée selon laquelle celle-ci porte plusieurs objectifs, tels que la correction et

l'amélioration des politiques publiques, l'optimisation des dépenses publiques, mais aussi de répondre à une exigence démocratique. La pluralité de ses missions amène Duran à conférer une double nature de l'évaluation des politiques publiques, à la fois managériale et démocratique (Duran, op. cit.).

L'étude d'APS et de sa relation avec ses différents financeurs publics, à travers l'analyse de l'évaluation comme critère des politiques publiques, nous permettra de mettre en lumière les enjeux sous-tendant cette notion, notamment pour des associations de taille limitée telle qu'APS. Il s'agira ainsi de voir les divers effets de ce critère d'action publique sur l'activité quotidienne d'APS ainsi que sur son action d'évaluation interne.

A. Le poids des critères, outils et attentes d'évaluation des financeurs publics sur l'action d'APS

Nous ambitionnerons ici d'étudier l'ensemble des critères, outils et attentes d'évaluation des financeurs publics d'APS et leurs effets sur le fonctionnement de l'association et les actions mises en place. Pour ce faire, nous nous attarderons tout d'abord sur l'appel à projets, cadre d'action prégnant dans les dispositifs mis en place au sein du pôle ISP. Puis, nous nous focaliserons sur l'EDI, dispositif principal du pôle ISP, et sur sa récente fermeture, décision prise par le CRIF, institution qui a construit ce programme public en 1996.

a. L'appel à projets : un élément de contrainte de l'activité évaluative d'APS

Breton définit l'appel à projets comme une initiative d'une institution souhaitant financer un projet dans un secteur pour lequel celle-ci détermine une enveloppe et un cahier des charges contenant un ensemble de critères quantitatifs et qualitatifs (Breton, 2014). L'appel à projets est ainsi un instrument d'action publique visant à développer des politiques publiques, en y associant des objectifs et des résultats déterminés en amont de sa réalisation.

Cette modalité de mise en place de politiques publiques nous intéresse vivement au regard du modèle financier d'APS.

Le bilan financier d'APS pour l'année 2022⁶⁴ indique que l'ensemble du budget total d'APS (846 092.95 euros), est généré majoritairement par deux sources de financement, à savoir les prestations délivrées par le pôle formation, représentant 301 754.14 euros (35.66 % du budget total) et des « concours publics et subvention d'exploitation », d'un montant de 526 468.84 euros (62.2 % du budget total). Surtout, 92.97 % du financement public d'APS proviennent d'actions et de dispositifs obtenus dans le cadre d'appels à projets (la seule subvention de fonctionnement d'APS, d'un montant de 18 000 euros, provient de la mairie de Champigny-sur-Marne). Ainsi, l'appel à projets constitue un cadre d'action central pour APS, dont la majorité de son budget en 2022 est liée à cet instrument d'action publique. La nature du budget d'APS en 2022 reflète les constats de Tchernonog et Prouteau au sujet des évolutions du financement public des associations, qui dénotent une généralisation des commandes publiques au détriment des subventions publiques (avec une baisse des subventions publiques dans le budget des associations, passant de 34 % à 20 % dans la part des ressources associatives entre 2011 et 2017). Guillaume évoque par ailleurs cette évolution du financement des associations :

« Effectivement, il faut avoir en tête que ça n'existe plus le financement, les financements de structure, ça veut dire que tu réponds pas à un appel à projets mais que t'as des financeurs qui disent " tiens ça c'est une association pertinente, on va leur donner 100 ou 200 000 euros pour fonctionner ", des subventions de fonctionnement. Les subventions de fonctionnement n'existent quasiment plus. On a la mairie de Champigny qui nous a donné une subvention de fonctionnement de 18 000 euros pour 800 000 euros de budget. Bon c'est pas ça qui va nous aider à avoir de la stabilité. Mais au moins c'est, ce qui est intéressant c'est qu'on nous donne pas en conditionnant à un projet, à des résultats, parce qu'aujourd'hui ce que tu dois bien comprendre c'est que la majorité de nos financements sont conditionnés à des résultats. Donc ça ça crée une grande instabilité dans nos structures et ça nous permet pas d'être plus performant parce qu'on est que focus là-dessus quoi, et on n'a pas le temps de

64 Voir en annexe

prendre du recul, on n'a pas le temps de questionner nos pratiques. » (Entretien avec Guillaume)

Selon lui, cette domination de l'appel à projets dans le financement des associations représente un vecteur d'instabilité financière et organisationnelle qui priorise la réalisation des résultats fixés aux dépens d'une activité de réflexion sur les pratiques menées.

Cette dynamique du financement du monde associatif tend à renforcer le rôle de soutien et de mise en place de politiques publiques des structures associatives, rôle que Guillaume normalise pour APS, qui représente selon lui une structure portant une mission de service public :

« Ça, c'était vraiment par rapport aux financeurs, par rapport à l'usage de l'argent public, et par rapport à la réalisation d'une mission de service public, parce que c'est ce qu'on porte. Nous, et d'ailleurs on a une reconnaissance de notre mission de service public, on est porteurs, on est reconnus d'intérêt général, donc ça veut dire qu'on porte une mission de service public, avec en tout cas les pouvoirs publics. Voilà. » (Ibid.)

Guillaume souligne également un apport de l'appel à projets dans l'activité d'évaluation interne à APS, qui renvoie à la possibilité de mettre en place une activité d'« ingénierie »⁶⁵ :

« Mais il y a un côté positif quand même, qui est qu'au moment de répondre à ton appel à projets, bah tu refais de l'ingénierie. Soit t'as le temps de faire bien, ce qui est rarement le cas, et tu impliques toutes les équipes, tu prends le temps de travailler avec elles pour construire ton projet, soit tu le fais souvent comme moi à l'arrache, et là bah tu t'appuies quand même sur des feedbacks que tu as eu, un peu informels, sur des temps où t'as pu échanger sur la bonne réussite du projet ou pas, sur une analyse de terrain d'un de tes acteurs, d'un de tes formateurs, et tu le retranscris dans ton projet. Et là, à ce moment-là, tu penses des nouveaux projets quand tu réponds à un appel à projets. Donc c'est quand même ce côté positif. » (Ibid.)

65 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023.

Aurélie estime, elle, cohérent que les financeurs publics exigent auprès des structures répondant à leur appel à projets une évaluation de leur action : *« Moi ça me semble logique que les financeurs puissent notamment demander à ce qu'il y ait des évaluations faites. »*⁶⁶

Si les deux enquêté-es ne semblent pas porter un regard critique sur l'instrument de l'appel à projets (Guillaume voyant même dans l'appel à projets une occasion de construire un projet en impliquant l'équipe de terrain et de faire de l'ingénierie), ces dernier-ères présentent néanmoins comme problématique le fonctionnement actuel des appels à projets à destination du monde associatif, et plus particulièrement pour les associations de taille moyenne ou petite. Plusieurs éléments relatifs au fonctionnement actuel des appels à projets sont identifiés. Les deux enquêté-es soulignent en premier lieu un nombre trop important d'appels à projets, souvent construits dans une logique court-termiste (sur un an). De plus, ces nombreux appels à projets proposent des financements limités. Guillaume voit dans ce fonctionnement actuel un élément de précarisation pour les associations de taille équivalente à APS :

« De même, la logique de répondre à des appels à projets, quand même, on va pas que critiquer cette logique-là, cette logique financière de précarité, les logiques d'appels à projets quand ils sont que sur un an, quand ils sont que sur des petites sommes, aujourd'hui ça c'est important que tu le saches, APS se finance sur une trentaine ou une quarantaine d'appels à projets, de financeurs, c'est extrêmement lourd à porter pour une personne et (rire), qui va gérer tout ça, et pour surtout une structure qui a que 800 ou 900 000 euros. Tu te rends compte qu'on a une trentaine de financeurs pour 800 000 euros de budget avec des financeurs qui vont te donner 1000, 2000, 3 000 ou 10 000 euros. Donc là tu vois la logique de projet, elle te met un peu dans une position de précarité qui te permet pas de faire le travail de fond. [...] Donc là tu vois la logique de projet elle te rend un peu quand même, elle te met un peu dans une position de précarité qui te permet pas de faire le travail de fond. Parce que t'es là, dans la gestion de tes appels à projets, de tes CoTec. Donc il y a quand même un côté un peu négatif. Parce que très prenant, et parce qu'on est plus sur du travail administratif, plus sur du travail de rendre des comptes et de gérer des trucs pour se faire payer quoi. » (Entretien avec Guillaume)

66 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

Le bilan financier d'APS pour l'année 2022 permet de constater que l'EDI représente, parmi la quinzaine de financements publics dont elle dispose, l'unique projet stabilisateur, formule utilisée par Guillaume lors d'un CoDir :

Guillaume évoque la fin de l'EDI

Extrait d'une observation d'un CoDir, 15/02/2023

Le conseil d'administration, comme l'indique Guillaume, a évoqué la question du maintien ou non de l'équipe actuelle qui se pose par l'absence de « *dispositif stabilisateur* » pour APS, à moyen terme, avec la perte de l'EDI.

Cette multiplicité d'appels à projets pris en charge par APS, en plus de placer l'association dans une logique de précarisation, empêche selon Guillaume de prendre du temps pour « *faire le travail de fond* »⁶⁷ et réfléchir de manière critique sur les pratiques menées par APS. Ce constat critique sur fonctionnement actuel des appels à projets caractérisé par une logique court-termiste se reflète également chez Aurélie, qui y voit un contexte défavorable pour penser véritablement l'évaluation des dispositifs :

« Non pas uniquement dire que ça fait partie des appels à projets, mais de dire "vous avez une enveloppe qui vous permet de mettre en place une ingénierie, pour véritablement penser l'évaluation et la remplir". Voilà, c'est parce qu'aujourd'hui il y a un décalage entre la demande d'évaluation des pouvoirs publics et le fonctionnement des appels à projets. Un appel à projets qui arrive, faut y répondre parce que c'est une source de financement (rire), voilà, et du coup le fait de pouvoir prendre du recul à APS c'est difficile parce qu'il y a pas suffisamment de fonction support pour le faire. Il y a d'autres associations qui le font très bien, qui le pensent, qui travaillent notamment avec des laboratoires de recherche, François le Yondre est le chercheur type qui travaille sur ces sujets-là, mais tant que c'est pas intégré dans les appels à projets, et en plus tant que c'est pas intégré de manière longitudinale ...

67 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

Parce qu'au bout d'un an, on évalue quoi ? Qualitativement, on évalue quoi, ça sort où, qu'est-ce qui fait la différence entre le dispositif et le reste de la vie quotidienne du jeune, ou X ou Y. Tout ça est compliqué, donc moi j'ai jamais eu de problème à remplir des dossiers de subvention et dire "oui, le critère d'évaluation ce sera le nombre de jeunes touchés, le nombre en sortie en emploi", mais c'est, ça n'a pas d'intérêt. Et je le fais en 10 minutes pour répondre aux dossiers de subvention pour avoir de l'argent, pour payer les salaires. Il y a un décalage là-dessus, et c'est pas une priorité pour une structure comme APS, malheureusement. » (Entretien avec Aurélie)

Cette configuration amène Aurélie à penser qu'il serait préférable pour APS de réduire le nombre d'appels à projets « ponctuels » afin de privilégier des appels à projets s'étalant sur plusieurs années, permettant de stabiliser l'organisation et les finances de l'association :

« La seule chose que je vois c'est d'arrêter les appels à projets ponctuels, et de ne faire que des appels à projets qui soient ne serait-ce que tri-annuels, déjà là on serait sur quelque chose de beaucoup plus tenable pour les structures. » (Ibid.)

L'exemple plus détaillé de Guillaume au sujet de la DRIETS permet d'observer les apports pour une association telle qu'APS d'un appel à projets construit à moyen-terme (sur trois ans) sur le plan de la stabilité de la structure associative et la construction de ses projets :

« C'est chiant de passer 2 jours à passer à répondre à un appel à projets pour 10 000 euros, alors qu'on est sur des projets, par exemple une session de Si t'es sport ça coûte 60 ou 80 000 euros. Un EDI à l'année, ça coûte 300, entre 300 et 400 000 euros pour accompagner 100 jeunes. Donc c'est bien quand t'as des financeurs comme la région avant, comme la DRIETS qui font des appels à projets qui sont sur trois ans. Quand t'es sur 3 ans, avec une convention sur 3 ans et un financement important, c'est-à-dire que ça prend en charge, 80 %, entre 70 et 80 % de ton dispositif, ça c'est sain. C'est sain parce que tu vas pas être dans une évaluation et un devoir de rendre des comptes qui sont très prenants, tous les ans ou tous les six mois ou quoi. C'est au bout des trois ans quand on fait la convention on refait un point, on répond à un appel à projets mais pendant 3 ans on est sur une stabilité qui nous permet de nous projeter et de construire les choses durablement. » (Entretien avec Guillaume)

En somme, le fonctionnement actuel des appels à projets, tendanciellement orientés vers une logique court-termiste, incite les associations de petite et moyenne taille telles qu'APS à prendre simultanément en charge un nombre conséquent d'appels à projets ponctuels (souvent d'une durée d'un an). Cette configuration génère une situation d'instabilité organisationnelle et financière pour ces associations. Elle les empêche également de mettre en place une ingénierie pensée et structurée de leurs projets et donc de prendre le temps d'envisager comment ceux-ci seront évalués (quel élément ou critère évalué, quel protocole, quels outils).

De plus, cette structuration actuelle des appels à projets compromet selon Guillaume la réflexion de terrain des structures associatives, en incitant les associations à favoriser une « *logique d'opportunité* »⁶⁸, comme l'illustre cet extrait dans lequel Guillaume évoque son mémoire de master:

« Enfin voilà, je me suis posé ces questions sur en fait est-ce que quand tu fais un projet, est-ce qu'il a pas un risque d'être plus contre-productif ? Et donc je me suis posé la question de l'évaluation dans ce mémoire, voilà, est-ce que l'évaluation aujourd'hui telle qu'elle est conçue elle aide vraiment les porteurs de projet comme nous à aller plus loin dans la réflexion et aller plus loin dans l'efficacité réelle de leurs projets ? Et en fait la réponse elle était non dans ce mémoire, en partie, parce qu'en fait aujourd'hui les évaluations elles sont là pour répondre aux critères et aux demandes des financeurs. Et donc la logique elle s'est inversée, comme on est dans une logique d'appels à projets, beaucoup, on va plutôt construire des projets pour répondre à ces demandes et à ces opportunités créées par les financeurs notamment, par les pouvoirs publics. Et ce que je me suis dit c'est que ça pouvait être négatif parce que plutôt que d'encourager à avoir une vraie réflexion de terrain, avoir un travail qu'on peut faire, ça peut encourager juste une logique d'opportunité, tu vois ? »
(Ibid.)

Cette observation de Guillaume sur le cadrage des projets associatifs par les appels à projets rejoint le constat de Tchernonog et Prouteau sur la généralisation de la commande publique dans le financement des budgets des associations, générant un effet de déplacement

68 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

des projets associatifs (Prouteau & Tchernonog, 2017). Cette tendance, selon les auteur-rices, réduit la possibilité des associations d'expérimenter et d'élaborer des projets innovants en étant plus incités à chercher les sources de financement et orienter leurs projets vers des publics dits solvables qu'à mettre en place des expérimentations originales (Prouteau & Tchernonog, *op. cit.*).

De plus, le financement associatif par appel à projets pose le problème d'un cadrage trop important de l'action et de l'approche d'APS, observation que Guillaume illustre à travers l'exemple du dispositif CEJ JR :

« Mais il y a quand même une logique d'efficacité qui est quand même de plus en plus importante, où on se dit parfois " ça nous embête », mais ce qui va le plus nous embêter finalement c'est pas dans l'évaluation de suivi du projet, c'est dans le cadrage initial du projet, c'est ça qui pose problème à notre structure aujourd'hui, c'est-à-dire que l'appel d'offre de la DRIETS ne doit pas empiéter sur un autre dispositif qui est mis en œuvre à côté, et du coup on a des cadres qui nous, vraiment, vont scléroser notre approche. Par exemple, moi, sur le CEJ jeune en rupture, j'ai le droit d'aller que sur des jeunes de QPV de Champigny sur 3,4 QPV, il y a des QPV où j'ai pas le droit d'aller, et cætera. Et aujourd'hui quand on a des partenaires qui nous orientent des jeunes, on est capables de dire "bah non, ça rentre pas dans notre responsabilité, on n'a pas le droit de les prendre". Et ça c'est une limite, c'est là que la politique publique peut avoir ses limites, parce que leurs objectifs politiques sont parfois en décalage avec les réalités de terrain. » (Ibid.)

Ce cadrage trop contraignant du dispositif est d'ailleurs mis en avant par un-e éducateur-rice du pôle ISP lors d'un CoDir dans lequel l'équipe du pôle ISP a fait un retour sur l'avancée du dispositif :

Retour d'un-e éducateur-rice du pôle ISP sur le CEJ JR et son cadrage

Extrait d'une observation d'un CoDir, 22/03/2023

Un-e éducateur-riche intervient pour mettre en avant un aspect trop contraignant et cadré du dispositif, en expliquant que trop souvent les jeunes ne correspondent pas à l'ensemble des critères du dispositif et ne peuvent ainsi être pris en charge, parce qu'ils n'ont pas de papiers, n'ont pas l'âge exigé ou n'habitent pas sur le quartier ciblé.

Ces données sur les contraintes imposées par le CEJ JR font écho aux conclusions de Breton au sujet de l'appel à projets, présenté par l'autrice comme un instrument d'action public discret, non autoritaire, mais qui contraint néanmoins les structures souhaitant porter un appel à projets à se conformer aux attentes du cahier des charges dudit instrument (Breton, 2014). Ces données nous invitent également à questionner les effets générés par l'appel à projets, qui semble produire une standardisation des offres associatives, incitées, pour obtenir de nouveaux financements, à se conformer aux exigences des appels à projets correspondant à leur périmètre d'action.

b. Les effets des évolutions des attentes et des critères évaluatifs des financeurs publics : l'exemple de la fermeture de l'EDI, ou la priorisation de critères quantitatifs dans l'évaluation d'un dispositif d'accompagnement social de publics en rupture

Nous nous focaliserons ici sur la fermeture de l'EDI par le CRIF, dispositif majeur du pôle ISP d'APS, ainsi que les arguments invoqués par l'institution pour justifier cette décision. La journée séminaire des associations porteuses d'un EDI permet d'éclairer les raisons invoquées par le CRIF, et plus particulièrement son pôle exécutif, incarné par Valérie Péresse et Othman Nasrou, respectivement présidente du CRIF et son vice-président chargé de la jeunesse et de la promesse républicaine. L'extrait suivant de l'observation de cette journée séminaire met en avant cette décision :

Préambule de la journée, des intervenant-es explicitent la décision de la fermeture de l'EDI

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Plusieurs personnes prennent la parole pour critiquer avec force cette décision, dans le fond mais surtout dans la forme. La manière de mettre fin à ce dispositif est vivement critiquée tout au long de cette journée. Les participant-es du rendez-vous de la veille au Conseil régional avec Othman Nasrou, vice-président du CRIF chargé de la jeunesse et de la promesse républicaine, affichent leur mécontentement à l'égard de la manière de procéder du financeur régional et des arguments invoqués : « *c'est scandaleux, on nous a quand même expliqués que l'EDI devait prendre fin en nous présentant un graphique ridicule de 3 lignes, et en nous disant que 52 % de taux d'emploi ou de formation c'était pas assez !* »

Othman Nasrou, interrogé à plusieurs reprises par des journalistes, justifie la suspension, puis la fermeture du dispositif par des résultats de taux de sortie en emploi et/ou en formation des bénéficiaires jugés insuffisants par une « *analyse des moyens et des résultats du dispositif* » mise en place par l'Inspection générale de la région ⁶⁹. Ce dernier évoque également la faiblesse du nombre de bénéficiaires parvenant à achever leur parcours en EDI au vu du coût financier du dispositif : « *« On dépense 6 millions [d'euros] d'argent public pour environ 1 000 jeunes qui vont au bout du dispositif. Est-ce qu'on ne peut pas faire mieux ? [...] Ce qui est incontestable, c'est que la moitié des jeunes suivis n'obtient pas de débouchés en sortant de l'EDI, que ce soit une formation qualifiante ou un emploi »*⁷⁰.

Cette argumentation du pôle exécutif du CRIF, fondée sur une évaluation critique des résultats du dispositif sur le taux de sortie en emploi et/ou en formation est illustrée par l'intervention de Valérie Péresse, en commission régionale (9 novembre 2022), après que des élu-es d'opposition l'aient interpellée sur la fermeture de l'EDI :

« Sur les EDI, là aussi les EDI ont été pionniers dans la prise en charge territorialisée de l'insertion professionnelle des jeunes publics en difficultés au moment de leur création

69 Robin, Richardot, « Aide pour les jeunes décrocheurs, les associations s'inquiètent des coupes budgétaires de la région Ile-de-France » », Le Monde, 14/11/2022, Disponible sur : https://www.lemonde.fr/societe/article/2022/11/14/aide-pour-les-jeunes-decrocheurs-les-associations-s-inquietent-des-coupes-budgetaires-de-la-region-ile-de-france_6149841_3224.html

70 Gwenaél, Bourdon. « Jeunes décrocheurs : la région Ile-de-France veut revoir les dispositifs d'aide, les associations s'alarment », Le Parisien, 29/10/2022, Disponible sur : <https://www.leparisien.fr/paris-75/jeunes-decrocheurs-la-region-ile-de-france-veut-revoir-les-dispositifs-daide-les-associations-salarment-29-10-2022-6ZOI6MWK2FBULEVAMPBYTPMTU.php>

dans les années 90. C'est un changement car nous voulons du résultat. Nous avons aujourd'hui des centaines de milliers de jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation, 250 000 exactement, et aujourd'hui les EDI n'en touchent que moins de 10000 et n'en insèrent que 670 par an. 26 structures pour 670 jeunes. Il est très important de travailler avec ces EDI pour voir avec eux comment ils vont rentrer dans une logique de résultats et ne pas toucher que 670 jeunes mais beaucoup plus. »⁷¹

Cette décision et cette justification s'inscrivent en opposition face à une évaluation de l'EDI, réalisée en mars 2022 par la Direction des parcours professionnels du pôle de la formation professionnelle et de l'apprentissage, qui évoquait un « *taux de résolution des problématiques très satisfaisant (74%) et d'un taux de sortie positive très satisfaisant (52 % emploi + formation) [...] Au regard des caractéristiques du public visé* »⁷². L'enchaînement contradictoire de l'interprétation et de l'évaluation des résultats du dispositif par le CRIF semble vérifier les constats de Demazière sur la complexité des relations entre les pôles politique et administratif d'une collectivité territoriale et plus particulièrement d'un conseil régional, pouvant télescoper leur action voire entrer en concurrence. (Demazière, 2016). Surtout, il crée du ressentiment chez les associations porteuses d'un EDI, qui critiquent vivement cette évaluation qui n'en représentent pas une selon eux, comme l'illustre cet extrait de l'entretien avec Guillaume :

« Quand tu mets six millions d'euros sur un dispositif, tu peux pas arriver avec trois pauvres chiffres qui disent "non il n'y a pas assez de sorties en emploi ou en formation", c'est inadmissible de faire ça [...] Tu dois avoir des gens qui vont dans des associations, qui vont observer, qui font des entretiens avec les partenaires, les professionnels, pour comprendre la finesse de l'approche, c'est obligé ! ». (Entretien avec Guillaume)

Cette colère s'explique également par la nature de l'EDI, présentée par l'ensemble des participant-es associatif-ives de la journée séminaire des EDI comme un dispositif originellement construit dans une logique d'accompagnement professionnel mais avant tout social :

71 Propos recueillis par le Collectif EDI (composé des associations porteuses d'un EDI)

72 Robin, Richardot, *op. cit.*

Intervention d'une participante sur la genèse de l'EDI et son évolution

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Tout d'abord, une des participantes, impliquée depuis le début du dispositif EDI, prend la parole pour rappeler que l'EDI était originellement nommé Espace de socialisation, et représentait un dispositif d'accompagnement social de « *publics décrochés* ». Elle affirme ainsi que ce projet a « *bifurqué* », pour se focaliser à présent sur la préoccupation de l'insertion professionnelle pour laquelle le CRIF donne la primauté, au détriment de l'insertion sociale des jeunes. Un participant explique que lors de la réunion de la veille avec la Région, celle-ci a indiqué avoir pour projet de remplacer l'EDI par un dispositif d'accompagnement plus réduit dans le temps, fondé sur un format d'un mois d'accompagnement visant à réaliser une orientation en emploi immédiate.

Cette orientation vers l'insertion formative et professionnelle impulsée par le CRIF est perçue par ailleurs par les acteur-rices de terrain en charge de l'EDI comme une subversion et une dénaturation du dispositif et de leur mission professionnelle :

Intervention d'une participante sur le « cœur de métier » des professionnel-les de l'EDI

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Une participante revient sur l'évolution de l'EDI. Selon elle, la question centrale à se poser est si le collectif accepte ou non la tendance soutenue par la Région, privilégiant la formation et l'emploi des jeunes. Elle rappelle que l'EDI était originellement l'Espace de socialisation, que l'emploi est le « *Graal* », que la région les a « *amenés à gérer la formation et l'emploi et qu'on le fait* », mais que le « *cœur de métier* », le « *savoir-faire* » de l'EDI est avant tout l'accompagnement social des bénéficiaires.

Randa place même cette orientation du dispositif vers les sorties en emploi et/ou en formation soutenue par le CRIF en opposition au travail des acteur-rices de terrain des EDI :

« C'est ça la difficulté, c'est qu'il faut de l'argent pour faire du travail de qualité, mais les financeurs ils te demandent pas de faire du travail de qualité, quand on regarde en l'état, "vous prenez le jeune, vous lui trouvez une formation chez nous, et puis le taf il est fait on vous donne votre argent !". C'est pas ça notre taf ! (rire). Donc ouais ... Ça va pas du tout. » (Entretien avec Randa)

Aurélie partage ce regard porté sur l'objectif et le rôle de l'EDI, notamment au vu des profils et des problématiques des bénéficiaires:

« Non, moi je pense qu'ils se basent effectivement sur ce critère-là de sortie en emploi, en formation parce que c'est la réalité, c'est le seul critère sur lequel ils peuvent réellement se baser, mais qui est fallacieux, parce que c'est pas l'objectif des EDI au départ. On est sur un public où sortir en emploi ou formation c'est la cerise sur le gâteau. » (Entretien avec Aurélie)

Guillaume partage ces observations sur la finalité de l'EDI: *« Ils ont décidé de fermer ce dispositif qui était pas destiné à mettre les gens en emploi ou en formation mais plutôt à les préparer et à reprendre un parcours »*⁷³. Ces différentes remarques sur la perception de la nature et de l'objectif de l'EDI, qui soulignent la spécificité des caractéristiques des bénéficiaires, correspondent à la présentation du dispositif édictées dans le dossier d'habilitation de l'EDI de 2021.

Les éléments de contexte et la finalité du dispositif

Les Espaces de Dynamique d'Insertion (EDI) ont été mis en place pour des jeunes qui, en raison du cumul de leurs difficultés, ne peuvent accéder directement aux programmes de formation classiques et / ou à l'emploi.

Ils constituent la première étape d'un parcours vers la formation et / ou l'emploi. Le dispositif EDI doit permettre aux jeunes en grandes difficultés de s'engager, à court ou à moyen terme, dans un parcours d'accès à la formation et / ou à l'emploi.

Figure 8 : extrait du dossier d'habilitation de l'EDI (2021) sur la finalité du dispositif

73 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

Cet extrait de l'observation de la journée séminaire des associations porteuses d'un EDI souligne une nouvelle fois l'écart entre les perceptions des finalités entre le financeur public du dispositif et les acteur-rices de terrain, les dernier-ères insistant sur la difficulté des parcours individuels des bénéficiaires pour qui l'emploi peut constituer un objectif éloigné de leur quotidienne :

Intervention d'une participante sur la notion de « sortie » des jeunes de l'EDI

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Une participante prend la parole pour revenir sur le sujet autour des critères quantitatifs et qualitatifs : *« pour moi, une sortie positive cela peut être d'autres choses que l'emploi ou la formation. Le problème avec l'emploi, c'est qu'on a des jeunes qui ont des parcours de vie très difficiles. Comment on peut ne parler que d'emploi quand on a des jeunes qui dorment dehors ? »*

Ainsi, les éducateur-rices décrivent la décision du CRIF de mettre fin à ce dispositif ? ainsi que les justifications mobilisées soulignant des résultats trop faibles de taux de sortie en emploi et/ou en formation des bénéficiaires au vu des investissements financiers. Cette décision, ainsi que les réactions des acteur-rices de terrain, vérifient les constats de Brisset sur la tension entre les acteur-rices de terrain et les décideur-euses politiques d'un dispositif socio-sportif héraultais. Dans cet article, l'autrice met en lumière une polarisation entre une conception gestionnaire et comptable de l'évaluation portée par les décideur-euses politiques, tournée vers l'optimisation des moyens budgétaires et l'efficience de l'action s'appuyant sur le suivi d'indicateurs et de résultats quantifiables, et une conception défendue par les acteur-rices de terrain sensible à une approche qualitative et à l'analyse de la mise en place de l'action (Brisset, 2018).

Par ailleurs, les entretiens menés avec Randa et Aurélie permettent d'identifier un point d'inflexion, survenu en 2019, dans la prise en charge de l'EDI, reflétant l'orientation du dispositif vers une priorisation de l'insertion formative et professionnelle des bénéficiaires. Ce point d'inflexion correspond à la constitution par le CRIF d'un bonus financier attribué en partie en fonction des résultats en sorties en emploi et/ou formation des associations porteuses d'un EDI :

« Pour moi, ça a bifurqué quand ils ont commencé à nous mettre ces histoires de bonus, ouais il y a quatre ans. Avant c'était des conventions annuelles, c'est-à-dire que tous les ans tu refaisais ton dossier d'appel à projets et tout, et il y a quatre ans ils nous ont dit "voilà maintenant ce sera plus sur un an, ce sera sur quatre ans, vous le faites une fois et vous serez tranquilles !". Et puis après ils nous ont dit "ouais voilà, mais du coup si vous faites plus de sorties en emploi ou en formation vous aurez des bonus ! Si vous solutionnez plus vite les problématiques et que le temps est réduit vous aurez des bonus !". Et du coup eux, ils ont tous été là-dessus. Alors voilà, il faut qu'on soit plus efficaces, voilà, donc tu vois ça devient "bah vous êtes plus efficaces si on vous donne plus d'argent, pourtant le temps il a pas été augmenté, donc finalement c'est peut-être que vous faites pas finalement du bon taf !". Tu vois, donc je pense, pour moi la bascule elle s'est faite là. » (Entretien avec Randa)

Aurélie évoque également cette mise en place d'un bonus financier associé aux résultats en sorties en emploi et/ou formation en parlant d'une pression financière du CRIF :

« Alors en fait, ce qui s'est passé, il y avait la carte des compétences qui était un outil plus ou moins utilisé par l'équipe, voire par les EDI, et tout simplement la Région a mis une pression financière pour obtenir des résultats [...]. Donc en fait, je pense que c'était à partir de 2020 peut-être, ou 2019, sur la dernière habilitation, ils ont dit "voilà, maintenant vous aurez un document à remplir à chaque fin de convention où vous allez mettre les résultats liés à la carte des compétences". Mais, donc la question de l'évaluation par rapport à un outil, c'est la région qui a mis en place une pression financière, donc c'est vraiment le bonus, c'est-à-dire que je pense que la première année je n'ai absolument pas compris comment ils ont calculé leur bonus par rapport au tableau qu'ils nous demandaient de remplir. Ils nous ont dit "vous allez avoir 10 000 euros", sur 15 000, ils te disent "voilà vous pourriez obtenir tant", et après ils te disent "vous avez tant, au vu du résultat" (Entretien avec Aurélie)

La figure suivante, extraite du dossier d'habilitation du dispositif (2021), explicite ce bonus financier, situé dans une fourchette de cinq à dix pourcents de la subvention initiale, et calculé à l'aune de trois indicateurs, à savoir le contexte socio-économique et le public accueilli, la valorisation de l'accompagnement, et enfin les résultats de sorties en emploi et/ou en formation, le dernier indicateur correspondant à 25 pourcents maximum du montant total du bonus :

IV.2 Bonus lié au Plan d'Amélioration de Service : un mode de valorisation de l'activité des EDI

Afin de valoriser le travail d'accompagnement des EDI et les résultats associés, un bonus lié au plan d'amélioration de service pourra être versée. Le montant du bonus est situé dans une fourchette de 5 à 10 % de la subvention de base.

IV.2.1 Les indicateurs pour le calcul du montant du bonus

Le calcul du montant du bonus repose sur trois catégories d'indicateurs :

- le **contexte socio-économique** et le public accueilli : pondération de 25 % ;
- la valorisation de l'**accompagnement** : 50 % maximum du montant total de la prime ;
- les **résultats** : les sorties **emploi et / ou en formation** : 25 % maximum du montant total de la prime

Les modalités de calcul du montant de la prime seront déclinées dans la convention d'habilitation. Les indicateurs seront issus des éléments du bilan d'activité.

Figure 9 : extrait du dossier d'habilitation de l'EDI (2021) relatif au bonus financier

Ces différents éléments démontrent ainsi une évolution du dispositif et des critères institutionnels permettant d'évaluer sa prise en charge, qui s'oriente vers le renforcement de l'enjeu des sorties en emploi et/ou en formation des bénéficiaires. Cette dynamique est contestée par les acteur-rices de terrain en charge du dispositif, qui estiment que cette évolution des attentes et critères du CRIF a pour effet d'occulter la dimension qualitative de leur action :

Des participantes défendent le rôle d'identification et de levée des « freins » des jeunes de l'EDI

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Une des participantes affirme que le Conseil régional avait une vision « *restrictive* » du suivi, en ne se préoccupant que du succès de l'orientation des jeunes vers les programmes régionaux et en ne privilégiant que des critères quantitatifs et quantifiables. Une autre participante appuie le propos en parlant d'une sortie dite « *classique* », défendue par la Région, qui correspond à une entrée en formation ou en emploi pour les jeunes. Un participant a alors pris la parole pour reprendre l'expression de jeunes avec des freins pour souligner la problématique des critères quantitatifs privilégiés par la Région qui occulte toute la dimension qualitative du travail des structures de l'EDI : « *les jeunes, ils ont tout un ensemble de freins, nous justement on cherche à lever ces freins, et c'est dur à valoriser, à quantifier, et ça ne peut pas être mesuré par des critères uniquement quantitatifs* ».

Un autre extrait tiré de la même observation permet de dresser une distinction entre la vision d'une sortie positive du CRIF, validée par une entrée formative ou professionnelle du bénéficiaire, et celle des acteur-rices de terrain des EDI, plus centrée sur la logique d'accompagnement, de remobilisation et de stabilisation de la situation personnelle du bénéficiaire :

Des intervenant-es échangent sur la notion de « sortie positive » des jeunes de l'EDI

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Une participante intervient pour affirmer qu'une sortie positive d'un jeune de l'EDI, selon elle, renvoie à une situation où ce dernier a pu sortir de l'accompagnement avec un « *plan d'action défini* », qui peut se traduire par la formulation d'un projet professionnel, mais surtout par un projet de vie global plus structuré. Un participant définit lui une sortie positive comme la stabilisation du parcours du jeune, inscrit dans une logique durable, et évoque la nécessité de formuler des critères comportementaux pour mesurer cette stabilisation personnelle. Il ajoute également qu'un non-abandon d'un jeune dans un EDI peut être considéré comme une sortie positive dans certaines situations où les bénéficiaires ont des

problématiques sociales très lourdes.

Selon les acteur-rices de terrain des EDI, la notion de sortie positive est donc étroitement lié à la situation de chaque bénéficiaire, ce qui amène un des intervenants à considérer comme positive une situation dans laquelle un-e bénéficiaire n'abandonne pas en cours d'accompagnement.

Cette prégnance des critères quantitatifs dans l'appréhension des résultats du CRIF s'observe également selon Guillaume par « l'incompréhension »⁷⁴ de la collectivité territoriale à l'égard de la dimension qualitative du dispositif, qui se constate selon lui par un des outils mis à disposition par le CRIF, le bilan qualitatif et quantitatif de l'EDI :

« Et on a un de ces tableaux, ils appellent ça le tableau bilan qualitatif de l'accompagnement. Dans ce bilan qualitatif, on doit remplir combien de jeunes ont levé leurs freins à l'embauche, en reprenant confiance en eux, combien de jeunes ont amélioré leur mobilité, combien de jeunes ont, je sais pas, réglé une problématique psychique, une problématique d'addiction, donc on a tous ces indicateurs. Mais t'as vu, le mot que je t'ai dit en principal c'est combien : ils appelaient un tableau qualitatif en fait avec des chiffres, donc on doit quand même donner des pourcentages, des nombres de jeunes qui ont été aidés à faire. Donc ça, ça te montre aussi parfois toute l'incompréhension de certains financeurs de ce qu'est une évaluation un peu fine des choses, où on te demande en fait, à travers des chiffres, sur des éléments qualitatifs qui peuvent peut-être se raconter à travers des expériences, des histoires, des parcours, et donc plutôt de l'entretien, du verbatim, plutôt des choses comme ça. Les financeurs ils s'en foutent, ils veulent pas de verbatim, ils veulent pas d'entretiens, ils veulent pas ... Alors, parfois des histoires de vie, des parcours, ils peuvent s'en saisir, mais c'est pas avec ça qu'ils vont valider le fait que ta structure elle ait réussi son projet ou pas » (Entretien avec Guillaume)

Guillaume critique ainsi l'utilisation par le CRIF d'outils quantitatifs pour mesurer la dimension qualitative des associations porteuses d'un EDI, dimension qui peut être valorisée à

74 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

l'aide d'outils qualitatifs, éludés par le CRIF, permettant de mettre en lumière les expériences des bénéficiaires et l'évolution de leur parcours au sein du dispositif, tels que des entretiens. La surreprésentation d'outils et de critères d'évaluation quantitatifs du CRIF explique selon lui l'occultation et l'absence de valorisation de l'action qualitative des associations porteuses d'un EDI, notamment le travail d'identification et de levée des problématiques des bénéficiaires :

« Et sur les EDI on fait un travail incroyablement fin sur les résolutions des problématiques, on résout beaucoup de problématiques chez des jeunes qui multiplient en fait les freins à l'embauche, à l'emploi, mais surtout à l'insertion sociale, citoyenne, dans la société. Et ça a pas été valorisé. » (Entretien avec Guillaume)

Cette occultation par le CRIF de la finesse de l'accompagnement des associations porteuses d'un EDI et d'indicateurs non quantitatifs pour mesurer la qualité du dispositif s'observe également dans cet extrait d'observation de la journée séminaire des EDI dans lequel un intervenant souligne le rôle joué par les EDI dans l'évolution familiale des bénéficiaires :

Un participant défend le rôle d'accompagnement social des bénéficiaires de l'EDI

Extrait de l'observation de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Un autre participant, éducateur, prend la parole pour défendre la double dimension de l'EDI, orienté vers l'insertion professionnelle mais aussi sociale, qui est pour lui éludée par la Région : *« Nous, on a plein de familles qui viennent nous voir pour nous dire que le dialogue à la maison est beaucoup plus facile, voilà ça aussi c'est des indicateurs pour notre accompagnement que la Région ne prend pas en compte »*

Ainsi, le CRIF, selon les acteur-rices de terrain en charge d'EDI, par sa priorisation de critères et outils quantitatifs construits essentiellement pour évaluer les sorties en emploi et/ou

en formation, élude totalement le travail d'accompagnement social, d'identification et de levée des différentes problématiques et freins à l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires. Guillaume et Aurélie dégagent un autre rôle et apport du dispositif, qui permet selon elle et lui de proposer un accompagnement à destination de publics en rupture ne bénéficiant d'aucune autre prise en charge institutionnelle. La fin de ce dispositif inquiète ces dernier-ères, Guillaume estimant notamment que cette décision peut à terme générer des coûts sociaux et sociétaux conséquents :

« Ils ont décidé, la région Île-de-France, de fermer ce dispositif, sur la base d'un seul chiffre, c'est le taux de sortie positive en emploi ou en formation qui était autour de 52 %. Et eux ils ont estimé que c'était pas assez suffisant, de faire un investissement de six millions pour 2 500 jeunes accompagnés en Île-de-France, et d'avoir un taux de sortie en formation et emploi de 52 %, ils ont estimé que c'était pas suffisant. Et en fait ils ont pas pris en compte le fait que déjà c'était pas l'objectif du dispositif initialement, et que deux, c'est pas le seul bienfait qu'on ait eu sur la société ! Ces jeunes qui viennent sur le dispositif sont des jeunes qui, sont des jeunes sous main de justice, des jeunes dépendants de l'ASE, des jeunes non-identifiés, 57 % des jeunes dans l'EDI d'APS viennent par bouche à oreille, c'est-à-dire qu'ils sont pas identifiés par la mission locale ou Pôle emploi, ce qu'on appelle le service public de l'emploi, ou par n'importe quelle structure prescriptrice. C'est-à-dire que c'est des jeunes qui sont non-identifiés, ce qu'on appelle jeunes invisibles, ou jeunes en rupture, selon les financeurs et appels à projets. Mais ces jeunes-là, si ils étaient pas chez nous, ils seraient ailleurs à faire autre chose, et à se mettre peut-être en danger, à avoir un coût beaucoup plus important pour la société, et en fait nous on arrive à reprendre ces jeunes, à les remettre dans une dynamique. » (Entretien avec Guillaume)

Aurélie partage ce constat, en déplorant la logique de résultats affichée par le CRIF et la fermeture de l'EDI qui entérine l'abandon public de publics isolés :

Donc ils se servent de ce critère-là pour pouvoir mettre en place des dispositifs qui certainement auront de meilleurs résultats, mais ça veut dire qu'ils vont laisser tomber totalement un public, celui des décrocheurs scolaires. Ça pour moi c'est certain, donc ils veulent des résultats, ils en auront, bien sûr qu'ils en auront davantage, mais à quel prix ? On en reparle dans 4 ou 5 ans, quand il n'y aura plus d'EDI en région parisienne, tous les décrocheurs scolaires qui sont accompagnés là en ce moment ils seront accompagnés par qui

et on va les retrouver où ? Voilà. Mais pour moi c'est uniquement une question de choix politique, d'orientation politique, voilà, où effectivement il faut trouver, il faut des dispositifs qui, sur l'évaluation qualitative, quantitative pardon, parce qu'on n'est pas du tout sur le qualitatif là, soit payant. » (Entretien avec Aurélie)

Ces observations d'Aurélien et de Guillaume soulignent ainsi que la fin de l'EDI renvoie à l'abandon institutionnel d'un public ayant besoin d'un accompagnement social. Cette décision porte le risque, selon ces dernier·ères, de générer des coûts sociaux conséquents. Ce rôle social porté par l'EDI, et donc par APS, correspond à un des quatre processus produits et recherchés par des dispositifs d'insertion sociale par le sport identifiés par Charrier dans son travail de recherche-action, à savoir la régulation du climat social (Charrier & Jourdan, 2005). Par ailleurs, ces quatre processus font écho à l'ensemble des données relatives à la fermeture de l'EDI. Ces quatre processus renvoient à la remobilisation personnelle du bénéficiaire, leur capacité économique et de projection professionnelle, la création de lien social, et enfin régulation du climat social. Ces indicateurs permettent d'illustrer l'ensemble des missions et objectifs poursuivis par l'EDI selon les acteur·rices de terrain, qui défendent leur rôle d'accompagnement social des bénéficiaires en vue d'une (ré)insertion sociale et professionnelle. Ils permettent également de constater la dimension réductrice de l'approche évaluative du CRIF à l'égard de ce dispositif, visant à la fois l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires pris en charge.

L'ensemble de ces résultats convergent également vers la critique de Chauvière à l'égard de l'usage des indicateurs privilégiés par les financeurs publics qui empêche de saisir la complexité du réel et ne donne à voir que des dimensions quantifiables, tout en permettant un contrôle techniciste éloigné des dispositifs (Chauvière, 2009). Nous pouvons, dans le sillage de l'auteur, présumer que l'évaluation du CRIF à l'égard de l'EDI vise moins à mesurer la qualité du dispositif qu'à appréhender l'optimisation des sommes allouées (Chauvière, *op. cit.*). Cet exemple de la fermeture de l'EDI par le CRIF rejoint également l'article du Collectif Réser, portant sur l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques au sein des conseils régionaux, qui met en lumière l'essor d'une logique de mesure de l'efficience des programmes publics régionaux développée par la diffusion d'une culture évaluative reposant sur des méthodes quantitatives et de suivi d'indicateurs (Réser, 2021).

Cette remarque nous invite à interroger la pertinence de l'évaluation réductrice du CRIF à l'égard du dispositif de l'EDI, qui s'apparente plus à une activité de pilotage qu'à une véritable évaluation du dispositif. Cette interrogation est également suscitée par les effets financiers conséquents de cette décision sur les associations porteuses du programme. En effet, l'EDI représente pour APS, en 2022, près de 46.42 % de son financement public, et 28.88 % de ses revenus totaux ⁷⁵. Plusieurs associations porteuses d'un EDI ont déjà périclité suite à cette décision et APS est contraint de réduire de moitié son nombre de salarié-es pour la rentrée 2023.

B. Les effets des outils d'évaluation des financeurs sur l'évaluation quotidienne à APS, ou le croisement de l'évaluation imposée et l'activité d'auto-évaluation d'APS

a. Les outils d'évaluation des financeurs : des éléments d'appui pour l'auto-évaluation des actions d'APS

Comme nous l'avons déjà vu, l'équipe du pôle ISP, selon Aurélie et Guillaume, entretient un rapport défiant, rétif, à la notion d'évaluation (en tant que programme construit et formalisé). Cette notion est perçue comme un élément de remise en cause de leurs pratiques professionnelles. Ce rapport particulier à l'évaluation renvoie aux pratiques d'évaluation de ces acteur-rices de terrain, qui investissent cette activité d'évaluation dans un registre oral, quotidien et informel. Toutefois, certains outils de suivi et d'évaluation, mis à disposition par des financeurs publics, peuvent représenter, aux yeux d'Aurélie et de Guillaume, des leviers favorables pour alimenter l'activité d'auto-évaluation des actions d'APS. Aurélie envisage certains outils, tels que le CoPil, comme une possibilité de dégager un temps de réflexion pour l'équipe du pôle ISP :

« Mais c'est très léger. Sur le pôle ISP, ce qui pouvait permettre de formaliser un peu la démarche régulièrement c'était l'organisation des comités de pilotage avec la région, c'était des étapes obligatoires, et pour moi c'était l'occasion de demander à l'équipe de se poser un peu, de faire ressortir les points clés de l'année, d'essayer de caractériser les

75 Informations récoltées à partir du bilan financier d'APS de l'année 2022, voir en annexe

publics, d'évaluer les changements des publics et cætera, c'est-à-dire d'essayer de reprendre leurs compétences de terrain, qui sont très fortes et très bonnes et d'essayer de les faire basculer sur "allez-y, c'est le moment où il faut poser tout ce que vous avez en tête, que vous voyiez, pour essayer de l'analyser" ». (Entretien avec Aurélie)

Selon Aurélie, le CoPil constitue un moment permettant aux équipes de prendre du temps (« l'occasion aux équipes de se poser un peu »⁷⁶), mais également de convertir les compétences de terrain des éducateur-rices en un travail analytique (identification des moments forts de l'année, mise en lumière des caractéristiques des publics ciblés et leur évolution). Cet espace de réflexion offert par le CoPil est d'autant plus significatif de par la taille et la nature d'APS, une association constamment « *dans le feu* »⁷⁷ au sein de laquelle il est difficile de trouver des moments réflexifs et de prise de recul à l'égard des actions et des pratiques professionnelles selon Guillaume. Ce dernier envisage également le CoPil comme un espace incitant les acteur-rices de terrain d'APS à penser de manière critique leurs actions :

« Donc et c'est là que par exemple les exigences des financeurs rejoignent le besoin d'évaluation qu'on a. Parce que quand t'as un comité de pilotage avec un financeur ou un comité technique où on demande de rendre des comptes, là t'es obligé de prendre le temps de réfléchir à cette question. Et tu le fais pour eux en remplissant les cases des chiffres et cætera, mais à ce moment-là tu te dis aussi "voilà comment je repense les choses, comment je repense mon projet" » (Entretien avec Aurélie)

Au-delà de la possibilité de mettre en place des temps de réflexion, les outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par les financeurs peuvent également servir à alimenter en informations et données les documents internes d'APS. L'extrait suivant, tiré de l'entretien avec Aurélie, permet d'illustrer cette idée en mettant en lumière la construction du rapport d'activité d'APS, dont un ensemble informations et de chiffres relatifs à l'action du pôle ISP proviennent des outils associés à l'EDI, à savoir la carte de compétences et le bilan quantitatif et qualitatif :

76 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

77 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

« Je pense qu'on a dû commencer à faire quelque chose qui ressemble à un rapport d'activité sympa et présentable en 2019 ou 2020, quelque chose comme ça. Alors (rires), il y a deux étapes sur le rapport, quand moi j'en avais la charge, demander aux équipes, dire "voilà il y a un rapport d'activité, faites un bilan d'activité de votre pôle, de votre action". Donc il fallait que je leur cours après pour réussir à avoir des choses, et réussir à faire qu'il y ait un bilan qualitatif et quantitatif. Donc le quantitatif, tous les chiffres que tu as, ils ressortent de SAFIR⁷⁸. Ils ont des tableaux, dans lesquels il faut qu'ils rentrent toutes les informations concernant les stagiaires, et il font grâce à la carte des compétences, mais aussi avec les tableaux, ils peuvent dire "à l'entrée, les jeunes ont telles problématiques, et à la sortie, voilà c'est réglé ou ça va mieux pour tant de pourcents d'entre eux". Donc il y a des choses comme ça, et ce que j'ai demandé aussi à l'équipe, en se basant notamment sur les comités de pilotage de la région, dire maintenant "vous allez arrêtez simplement de faire des constats avec vos chiffres, vous allez les analyser. Vous prenez vos chiffres, vous regardez depuis trois ans comment ça évolue. Et vous essayez de sortir des choses là-dessus". [...] Et puis après j'ai demandé à Claire de s'occuper du rapport d'activité, de le mettre en forme, qu'il soit un peu sympa, voilà, qu'il y ait une mise en page un peu plus agréable et qu'on arrive à valoriser véritablement qui a été fait. Que ça devienne un outil » (Entretien avec Aurélie)

Ainsi, les chiffres relatifs aux actions du pôle ISP présentés dans le rapport d'activité d'APS proviennent directement de la carte de compétences et du bilan qualitatif et quantitatif, outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par le CRIF. Aurélie dit également s'être appuyée sur les contenus des CoPil afin d'impliquer l'équipe du pôle ISP dans un travail analytique des informations récoltées à l'aide des outils d'évaluation régionaux. Cette utilisation d'informations à des fins analytiques, permise par les outils d'évaluation du CRIF, est jugée essentielle par Aurélie, permettant d'identifier des dynamiques et évolutions au niveau des problématiques des bénéficiaires, problématiques qui concernent ici la question de l'hébergement des bénéficiaires de l'EDI :

« Je me souviens très bien, je crois que c'est en 2021, où Miguel est arrivé avec un résultat issu justement de la carte des compétences et issu de leurs tableaux et cætera, et

78 SAFIR (suivi des actions de formation et d'insertion régional) est la plateforme dans laquelle les associations porteuses d'un EDI doivent rentrer un ensemble d'informations permettant de suivre la mise en place du dispositif

quand je lui ai demandé d'analyser les résultats sur 3 ans, on s'est aperçus par exemple que les problématiques d'hébergement elles ont plus que doublé. En fait, si on avait regardé les chiffres un peu plus, si on s'était posés, on serait peut-être allés voir plus rapidement les partenaires de l'hébergement d'urgence, on aurait peut-être sollicité la région, donc ça a, tout ce cercle vertueux autour de l'évaluation il est pas suffisamment ancré à APS pour que ça fonctionne. » (Entretien avec Aurélie)

En somme, les outils de suivi et d'évaluation de dispositifs mis en place par des financeurs publics permettent d'alimenter l'activité d'auto-évaluation des actions d'APS de trois manières. Tout d'abord, le CoPil, outil de suivi souvent exigé par les financeurs publics, représente selon les enquêté-es une opportunité pour dégager un temps de réflexion pour les équipes, pouvant alors prendre du recul sur leurs pratiques et réfléchir de manière critique sur les actions menées. L'exemple des outils de l'EDI (carte de compétences et bilan qualitatif et quantitatif) démontre également que ceux-ci constituent des leviers informationnels remobilisés par APS pour nourrir son rapport d'activité (plus particulièrement la partie consacrée aux actions du pôle ISP), qui représente un outil d'évaluation interne des actions de l'association. Enfin, des données analytiques significatives sur l'évolution des caractéristiques et des problématiques des bénéficiaires peuvent être dégagées à l'aide de ces outils, comme l'indique l'exemple de la problématique de l'hébergement des bénéficiaires de l'EDI, identifiée à l'aide de la carte de compétences et du bilan qualitatif et quantitatif par un-e éducateur-riche du pôle ISP.

Ces différentes données relatives aux outils d'évaluation et de suivi mis à disposition par les financeurs publics rejoignent le constat de Charrier et Jourdan sur la question de la formalisation de l'évaluation dans le secteur de l'insertion par le sport, formalisation qui favorise selon eux la problématisation des pratiques professionnelles (Charrier & Jourdan, 2005). Toutefois, et bien que cette recherche s'inscrive en partie dans ce cadre conceptuel, ces données nous invitent à nuancer (pour notre terrain d'enquête) la notion de chalandisation forgée par Chauvière. En effet, cette notion fait des pratiques évaluatives un vecteur de disqualification des compétences créatives et analytiques des acteur-rices de terrain dans le

champ du travail social (Fouquet, 2013). L'exemple des outils associés à l'EDI démontre que ces derniers peuvent servir à offrir à l'équipe du pôle ISP un espace de réflexion critique sur les pratiques professionnelles et les actions menées, permettant d'approfondir et d'étoffer le diagnostic des acteur-rices du terrain et le suivi des bénéficiaires.

b. En retour, la relation entre l'auto-évaluation et les attentes d'évaluation des financeurs

Le critère d'évaluation des politiques publiques, devenu une norme obligatoire, peut être envisagé, pour APS, terrain d'enquête de cette recherche, comme un levier d'alimentation de l'activité d'auto-évaluation des actions de l'association. Toutefois, l'activité d'auto-évaluation de structures associatives ne peut être réduite à une simple résultante de la norme évaluative des politiques publiques. En effet, elle correspond également à une activité endogène pouvant être investie de manière pro-active par les associations. Guillaume estime même que cette activité d'auto-évaluation est un enjeu crucial pour APS et les structures associatives :

« Et quand des politiques réorientent des budgets, réorientent leur choix politique sur la base de ce type d'indicateur, alors l'évaluation est très contre-productive et très négative pour nos structures, mais surtout pour nos publics, qui ont besoin de ces accompagnements. Et ça, c'est très important à prendre en compte en termes de leçons, ça veut dire que si tu t'auto-évalues pas avec les moyens qui vont derrière, donc en mettant en place toi-même, en portant une évaluation d'impact social qui te permet d'avoir des arguments pour valider la légitimité et la pertinence de ton accompagnement, le financeur le fera pour toi, et pourra un jour te dire que ce que tu fais, c'est de, c'est impertinent et ça ne sert à rien pour le territoire. Donc il y a quand même un enjeu pour les structures aussi à imaginer, mettre en place et investir dans des évaluations d'impact social pour pas se faire prendre des crédits et pour pouvoir légitimer leur action et avoir une vraie approche qui leur corresponde. Et ça veut dire que quand on fait une approche qualitative, on n'est pas là en train de remettre des pourcentages dans un tableau mais on raconte vraiment un accompagnement sur le plan

psychique, sur le plan voilà de toutes les problématiques qu'un jeune va avoir. » (Entretien avec Guillaume)

Guillaume appréhende ainsi l'auto-évaluation comme une activité de défense pour les associations face aux réorientations (politiques, idéologiques) de programmes publics dont elles sont porteuses, tels que l'EDI. Selon lui, cette activité permet de renforcer la légitimité des actions associatives et leur spécificité auprès des financeurs publics (*« ne pas se faire prendre des crédits et pour pouvoir légitimer leur action et avoir une vraie approche qui leur corresponde »*⁷⁹). Guillaume, au cours de l'entretien, reprend cette idée de l'auto-évaluation comme outil de défense face aux réorientations de politiques publiques, mais aussi de justification de la pertinence des actions d'associations : *« c'est pour ça que les associations doivent être pro-actives sur la question de l'évaluation, pour pas se faire avoir, mais aussi parce qu'elles ont un devoir de prouver qu'elles font leur travail correctement et de remettre en question leur travail »*⁸⁰.

Pour l'EDI, Guillaume pense par ailleurs que cette question de l'évaluation joue un rôle clé dans la fermeture de l'EDI par le CRIF, comme l'indique un échange lors du Forum de l'inclusion économique du sport, du tourisme et du divertissement entre lui-même et Pierre-Emmanuel Baruch, directeur de l'association par le sport Dahlrir au sujet de la fermeture de l'EDI. Cet échange survient après l'intervention de Thibaut Desjonqueres, directeur et co-fondateur de Pluricité (cabinet d'évaluation), pour présenter l'étude « Panorama national de l'insertion professionnelle par le sport », créée en collaboration avec l'Observatoire des Métiers du Sport et l'Assurance formation des activités du spectacle (Afdas). Cette étude souligne notamment la faiblesse du processus de suivi et de mesure d'impact des dispositifs de ce secteur d'activité :

Discussion entre Guillaume et Pierre-Emmanuel Baruch sur la fermeture de l'EDI

79 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023.

80 *Ibid.*

Extrait de notes de terrain, 21/03/2023

Guillaume échange avec Pierre-Emmanuel Baruch, directeur de l'association d'insertion par le sport Dahlrir, invité pour présenter une action innovante mise en place par son association, qui a recruté un doctorant pour réaliser une étude de mesure d'impact social des actions de Dahlrir. Guillaume échange avec lui à ce sujet et revient sur la fermeture de l'EDI, en affirmant que si les structures porteuses d'un EDI s'étaient plus impliquées dans l'activité d'évaluation et de mesure d'impact, la région aurait eu plus de difficultés à justifier la fermeture du dispositif et la « *situation aurait été différente* ».

Cette prise en charge limitée de l'activité d'évaluation des associations porteuses d'un EDI est également abordée par Aurélie, qui critique ce sous-investissement :

« *Après, moi ce que j'entends dans ce que tu dis c'est que les EDI ça existe depuis plus de 20 ans. Il y en a trois par département. On n'a pas été foutus, en 20 ans, de se mettre d'accord sur des critères communs. Ça n'a jamais été une question. Il faut que les EDI disparaissent pour qu'on se dise "ah tiens, comment est-ce qu'on va valoriser les résultats, comment ...". Donc c'est bien qu'il y a un décalage, il y a une problématique par rapport à ça* ». (Entretien avec Aurélie)

Lors de l'atelier de la journée séminaire des EDI portant sur « l'enjeu de la sortie et du suivi des jeunes », des propositions sont mises en avant en avant par des participantes pour valoriser la dimension qualitative de l'accompagnement des associations porteuses d'EDI :

Une participante propose une action pour valoriser la dimension qualitative des EDI

Extrait de la journée séminaire des EDI, 18/01/2023

Une intervenante propose la mise en place de témoignages de jeunes pris en charge dans l'optique de « *faire apparaître l'accompagnement de problèmes cachés* » tels que la phobie scolaire, administrative ou encore l'agoraphobie. Une intervenante reprend cette idée pour

proposer un projet vidéo de témoignage centré sur des jeunes en trois temps, au départ, en cours et en fin de parcours. Ce projet de témoignage vise à mesurer la résolution de problématiques cachées, difficilement quantifiables, tout en laissant la parole au jeune qui raconte lui-même son parcours, sans filtre de personne extérieure. Une autre participante propose, dans le sillage de l'intervention précédente, de faire témoigner les partenaires et intervenant-es extérieur-es sollicité-es par les EDI, dont l'avis plus distancié aux jeunes peut être pertinent pour faire émerger l'évolution des jeunes dans le parcours de l'EDI.

Aurélie, interrogée sur des pistes éventuelles à suivre pour valoriser l'accompagnement fin et qualitatif d'associations impliquées dans un travail d'accompagnement social (telles qu'APS) propose de réfléchir à l'élaboration d'échelles et d'indicateurs qualitatifs permettant de mesurer l'évolution psychique et comportementales des bénéficiaires :

« Moi je pense qu'il faut plus se poser la question de qu'est-ce qu'on veut comme résultats à la sortie, de créer des échelles de notation de 0 à 10 en début de parcours sur confiance en soi, et cætera, qui soit à la fois de l'auto-évaluation d'un côté et croiser avec le formateur qui a les mêmes échelles, et on refait ça à la fin du dispositif. » (Ibid.)

Pour Guillaume comme Aurélie, une dynamique de mise en réseau et de mutualisation inter-associative de ressources et moyens humains et financiers représentent une approche intéressante pour renforcer et amplifier l'activité d'évaluation d'associations orientées vers l'accompagnement social de leurs bénéficiaires et la valorisation de leurs actions. Cette constitution de réseau entre associations permet selon Guillaume de limiter une première « problématique »⁸¹ qu'il identifie dans l'évaluation des actions associatives de petite ou moyenne taille, qui renvoie au coût financier de telles opérations :

« Mais je pense que la vraie solution par rapport à cette problématique-là c'est d'appartenir à des réseaux d'associations ou de monter des réseaux d'associations, quand t'as un dispositif comme les EDI commun, ça peut permettre de pouvoir à un moment donné de mettre ça, mutualiser ça, cet investissement. 10 000 euros on peut le mettre, mais on

81 Entretien avec Guillaume, 20/01/2023

n'aura pas une évaluation très intéressante. Par contre si tu vois, dans les 17 associations qui portent un EDI, on s'était dit "on met chacun 10 000 euros", alors là ça fait 170 000 euros, alors là t'as une belle évaluation ! Là t'as une très belle évaluation sur l'ensemble du dispositif et là tes financeurs tu leur parles plus de la même manière, et tu valorises plus ton action de la même manière ! Et en interne aussi t'as des outils et des productions qui permettent à tes équipes de réfléchir autrement sur ce qu'elles font, tu vois ? Donc ça c'est le premier levier, la première problématique c'est le coût de l'évaluation pour la majorité des associations qui font le travail qu'on fait en France, voilà. » (Entretien avec Guillaume)

Aurélie estime également que « l'accompagnement inter-associatif »⁸² représente une possibilité intéressante pour ce travail évaluatif qualitatif, tout en mettant en avant la nécessité d'un partage idéal et de valeurs entre les associations souhaitant former un réseau :

« Et effectivement, l'accompagnement inter-associatif, à mon avis, c'est hyper intéressant, déjà accompagnement, mutualisation, mais pour mutualiser il faut être sur les mêmes valeurs et sur les mêmes principes. Et ça c'est extrêmement compliqué, parce que le milieu associatif, soit tu as des gens, c'est eux qui ont créé leur structure, c'est leur bébé, donc c'est les meilleurs, les plus forts et ils regardent pas à côté, soit d'autres qui vont chercher à phagocyter, qui vont pas discuter parce qu'ils préfèrent aller seuls récupérer ce qu'ils ont à récupérer dans leur coin. [...] Effectivement, ça peut être une bonne chose de mutualiser, de demander une enveloppe là-dessus, mais surtout pour en fait, créer effectivement des indicateurs communs à tous les EDI et qui soient très fins, voilà. » (Entretien avec Aurélie)

La mise en place de réseaux d'associations doit également être pensée et construite, selon Guillaume, en n'occultant pas l'enjeu de la diffusion et de la traduction de l'évaluation aux équipes de terrain :

« Ça me permet de te donner le deuxième grand frein que je vois à l'évaluation, c'est le partage avec les équipes de terrain de cette évaluation. Et comment j'en transmets les résultats, et qu'est-ce qu'on en fait de l'évaluation. Le plus souvent, une évaluation, elle permet de faire preuve aux financeurs, de faire preuve au conseil d'administration, et d'avoir

82 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

une analyse pour, allez, les cadres de l'association. Et malheureusement, il y a pas de temps qui est pris pour donner et traduire cette évaluation qui peut être parfois en plus un peu illisible, un peu chiant à lire pour des équipes de terrain, et il y a dans les associations, et nous la première, si on en faisait une, il faudrait être bien vigilant à comment on permet aux équipes de se servir de ces évaluations, de ces analyses, pour qu'elles améliorent leurs pratiques tu vois ? » (Entretien avec Guillaume)

Guillaume prolonge cette idée en donnant son exemple personnel, qui renvoie à son travail de thèse, mis en place dans le cadre d'une CIFRE à la FSGT, travail de recherche qui selon lui n'a pas été valorisé et diffusé au sein de la fédération :

« Ça pour moi c'est le deuxième gros frein c'est qu'est-ce qu'on fait des évaluations, et comment on permet à l'ensemble des professionnels d'une association, et notamment les personnes de terrain, de capitaliser, la capitalisation c'est un des trucs les plus durs dans les organisations, de capitaliser sur cette évaluation. Je vais te prendre un dernier exemple pour conclure l'entretien, très simple, alors c'était pas une évaluation mais quand même, c'était une consultation. Quand la FSGT elle a payé pendant 3 ans ma thèse dans le cadre d'une CIFRE, j'ai produit une thèse de 750 pages, et puis derrière j'avais fini mon contrat en CDD et ils m'ont pas repris puisque j'étais à la fac, mais quand je suis revenu à la FSGT deux ans plus tard pour travailler, personne avait lu la thèse. A part la co-présidente, et trois-quatre pèlerins. [...] Ils ont rien fait pour vulgariser la thèse et pour en tirer des partis, pour en faire quelques réunions, me solliciter pour que je présente certaines parties, pour que ça soit utilisé et que ça serve aux acteurs de terrain, aux acteurs dans les comités, et souvent c'est ça qui est fait. On va faire tout le travail, tout l'investissement nécessaire pour faire l'évaluation, mais en fait derrière on va pas faire le travail de capitalisation et de faire en sorte que ça nourrisse de nouvelles pratiques, de nouveaux projets et cætera. Et ça reste finalement le jardin un peu privé des dirigeants de la structure. Ce qui est dommage. » (Ibid.)

En somme, l'activité d'auto-évaluation d'associations représente selon nos enquêté-es un enjeu crucial pour les structures associatives, leur permettant de justifier la pertinence de leurs actions, mais également de se prémunir contre des réorientations et évolutions politiques et conjoncturelles des politiques et programmes publics dont elles sont porteuses. L'exemple

de la fermeture de l'EDI illustre cette situation, avec un financeur public (ici le CRIF), qui a justifié la fermeture du dispositif par des résultats de taux de sortie des bénéficiaires en emploi ou en formation jugés insuffisants, justification face à laquelle les associations porteuses d'un EDI n'ont pas pu véritablement se défendre dû à un faible investissement dans l'activité d'auto-évaluation de leur accompagnement.

Nos enquêté-es insistent ainsi sur la nécessité, pour les associations portant une mission d'accompagnement social, de s'impliquer activement sur l'élaboration et la construction d'échelles de notations, outils et indicateurs fins permettant de saisir la dimension qualitative de leurs actions et de leur approche. La mise en réseau d'associations constitue pour ces dernier-ères une modalité d'action pertinente pour ce travail d'évaluation qualitative, pouvant résoudre la problématique du coût financier nécessaire pour réaliser une évaluation, bien souvent trop important pour les associations de petite et moyenne taille. Cette constitution de réseau inter-associatif doit cependant être accompagnée d'une réflexion sur la proximité idéologique des associations désireuses de mettre en place un réseau, ainsi que sur l'enjeu de la valorisation et de la traduction auprès des acteur-rices de terrain. Ce dernier enjeu paraît par ailleurs crucial, au vu des données récoltées relatives au rapport qu'entretiennent les acteur-rices de terrain d'APS à l'égard de protocoles et d'outils d'évaluation formalisés.

Comme nous l'avons indiqué, l'évaluation en tant que programme construit, élaboré et formalisé ne fait pas partie des pratiques professionnelles de l'équipe de terrain d'APS, habituée à prendre en charge le suivi et l'évaluation de leurs actions de manière informelle. Aurélie estime en ce sens que l'élaboration de critères et d'indicateurs qualitatifs peut représenter un moyen de changement de la perception de l'évaluation portée par l'équipe du pôle ISP d'APS, qui envisage la notion d'évaluation comme une remise en cause de leurs pratiques professionnelles : *« c'est pour ça que des critères, proposer des critères, travailler sur des critères sur du long terme et qui sortent de l'enjeu individuel et professionnel permettrait de sortir de ça. »*⁸³. Toutefois, nous pouvons dégager éléments pouvant empêcher

83 Entretien avec Aurélie, 16/02/2023

la possibilité pour APS de travailler sur l'élaboration d'indicateurs qualitatifs fins. Tout d'abord, l'échec d'Aurélie dans sa tentative de formaliser l'activité d'évaluation d'APS, incarnée par l'embauche de Claire Smagghe, illustre la défiance de l'équipe du pôle ISP à l'égard de protocoles et d'outils évaluatifs formalisés. Puis, ce travail, ne rentrant pas, comme nous l'avons vu, dans les pratiques professionnelles de l'équipe de terrain d'APS, semble nécessiter le recrutement d'un-e salarié-e ou d'un-e intervenant-e pour le prendre en charge, éventualité considérablement freinée par la situation financière actuelle d'APS. Ainsi, la construction d'un réseau associatif semble constituer un des seuls moyens pour APS d'initier un travail d'évaluation qualitative et fine de ses actions.

VII. Conclusion

En conclusion, cette recherche a visé à analyser l'activité d'évaluation de l'association APS et de son pôle ISP. Nous avons tout d'abord constaté, dans cette association, une activité d'évaluation interne non formalisée. Trois facteurs expliquant cette nature non formalisée de l'activité d'évaluation d'APS ont été identifiés. L'évaluation des actions menées par APS est tout d'abord complexe sur un plan méthodologique, de par la nature du rôle et de la mission de l'association, qui vise à accompagner socialement des bénéficiaires en rupture, vulnérables, notamment par l'identification et la levée de leurs problématiques sociales, psychiques, ou sanitaires. L'évaluation des différents dispositifs d'APS renvoie alors à un exercice complexe, fin, nécessitant l'élaboration de critères et d'indicateurs d'évaluation qualitatifs. De plus, la taille d'APS et le faible nombre de fonction support sont présentés par les deux dernier-ères DG de l'association comme des éléments limitant la possibilité de dégager des moments de prise de recul pour questionner et évaluer la pertinence des actions menées, moments particulièrement durs à mettre en place dans une association de terrain et de face-à-face. Cette taille moyenne d'APS la place également dans une situation financière fragile, obligeant la-le titulaire de la fonction de DG à prendre en charge de manière conséquente la mission de stabilisation financière et de recherche de financement, aux dépens d'autres, telles que l'évaluation des actions et projets développés. Enfin, nous avons mis en lumière un investissement de l'équipe de terrain du pôle ISP dans le suivi et l'évaluation de leurs actions caractérisé par un aspect informel, quotidien et opéré par des échanges oraux. Cette dimension informelle du suivi et de l'évaluation des actions menées par l'équipe de terrain du pôle ISP s'explique également selon les deux dernier-ères DG d'APS par un rapport défiant de celle-ci à la notion d'évaluation et à un processus d'évaluation formalisé, perçus comme des vecteurs de contestation et de remise en cause de leurs pratiques professionnelles.

Nous avons également mis en avant les différents outils et leviers utilisés au sein d'APS afin de suivre et évaluer les actions mises en place. Tout d'abord, le fonctionnement transversal de l'association, incarné par le CoDir élargi, permet aux salarié-es, qu'importe leur fonction et leur pôle d'appartenance, d'être informé-es sur l'ensemble des projets développés

et leur suivi. APS peut également déployer cette activité d'évaluation de certaines de ses actions à l'aide d'outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par ses financeurs publics. En effet, la majorité des dispositifs pris en charge par le pôle ISP d'APS sont structurés dans le cadre d'appels à projets construits par des structures étatiques et publiques (services ministériels, collectivités territoriales, association). Cette observation nous a invités à décentrer l'analyse.

Dans un second temps, nous avons questionné l'évaluation en tant que critère et norme exigés par les financeurs publics d'APS et les effets générés sur l'activité d'évaluation de l'association, dans une perspective d'instrumentation d'action publique. Nous avons tout d'abord abordé l'appel à projets, instrument d'action publique au sein duquel l'évaluation est un critère obligatoire. L'étude a permis de démontrer que le fonctionnement actuel d'appels à projets, prégnant dans le fonctionnement et le financement du monde associatif, se caractérise par une logique ponctuelle et court-termiste, contraignant APS à prendre en charge simultanément un nombre important de dispositifs. Cette configuration limite la possibilité de réaliser un travail de fond sur leur suivi et leur évaluation. Nous avons ensuite analysé la fermeture de l'EDI, programme d'insertion sociale et professionnelle à destination de publics en difficulté (âgés de 16 à 25 ans) et dispositif principal d'APS financé par le CRIF, ainsi que les justifications de cette décision invoquées par la collectivité territoriale. Cette fermeture du programme, justifiée par un argumentaire jugeant que les résultats de taux de sorties en emploi et en formation des bénéficiaires étaient trop faibles au vu du financement de l'action, reflète une approche technocratique de l'évaluation portée par le CRIF, tournée vers une logique de résultats quantifiables, priorisant des indicateurs quantitatifs, qui occulte la dimension qualitative de l'accompagnement des associations porteuses du dispositif. Cette focalisation analytique sur l'EDI rejoint ainsi les constats développés par Chauvière et son concept de chalandisation, qui affirme que l'intrusion des logiques de performance et du résultat dans le champ du travail social élude la dimension sociale des actions menées en survalorisant les dimensions quantifiables (Chauvière, 2009).

Toutefois, certaines données récoltées dans cette recherche nuancent ce concept de chalandisation, qui érige les pratiques évaluatives en éléments de disqualification des

compétences analytiques des acteur-rices de terrain du travail social. Nous avons en effet mis en exergue le fait que les outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par des financeurs publics d'APS tels que les CoPil, ou la carte de compétences de l'EDI, permettent à l'équipe de terrain d'APS d'avoir des espaces de réflexion sur les pratiques et actions menées, mais également d'approfondir et d'affiner le suivi des bénéficiaires, ainsi que l'évaluation des actions. De plus, la fermeture de l'EDI souligne le rôle que peut jouer, pour les associations d'insertion (et d'insertion par le sport), l'auto-évaluation de leurs actions, pouvant leur permettre de justifier leur pertinence et se prémunir contre des réorientations et évolutions des dispositifs publics qu'elles prennent en charge. Le projet co-porté notamment par Rebonds ! et Dahlrir, visant en partie à travailler la notion de mesure d'impact et amplifier son utilisation dans le domaine du socio-sport, semble s'inscrire dans cette dynamique.

Par ailleurs, cette recherche a eu pour ambition de mettre en lumière les actions d'APS, association historique de l'insertion par le sport en France, mise en péril par la fermeture de l'EDI, dispositif dont elle était porteuse depuis plus de 20 ans. Nous pouvons questionner cette décision du pôle politique du CRIF, qui a été précédée d'une évaluation du dispositif par la Direction des parcours professionnels du pôle de la formation professionnelle et de l'apprentissage de la collectivité territoriale jugeant que ses résultats étaient positifs, compte tenu des problématiques lourdes des bénéficiaires. Cette décision illustre le contexte de réforme modernisatrice et de rigueur budgétaire dans l'action publique, qui tend à privilégier une recherche de résultats quantifiables, y compris pour des programmes publics d'accompagnement social de bénéficiaires en proie à des difficultés sociales et économiques.

L'évaluation renvoie à un enjeu prépondérant pour le secteur de l'insertion par le sport, étant un levier de légitimation des actions développées. Toutefois, il semble nécessaire de ne pas rentrer uniquement dans une logique de performance, actuellement prégnante dans les perceptions de l'évaluation. Cette domination de la logique de performance dans l'évaluation, qui s'illustre par la prégnance de l'évaluation d'impact, porte le risque de réduire l'évaluation à l'étude des effets des actions et projets menés et ainsi d'éluder l'appréhension de leur mise en oeuvre (Duran 2021). Il semble alors pertinent, pour les acteur-rices du

Conclusion

secteur de l'insertion par le sport, d'investir différemment la notion d'évaluation, en prenant en compte l'ensemble de ses dimensions.

VIII. Bibliographie

- Arborio, A.-M. (2007). L'observation directe en sociologie : Quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 90(3), 26-34. <https://doi.org/10.3917/rsi.090.0026>
- Balme, R. (1987). La participation aux associations et le pouvoir municipal. Capacités et limites de la mobilisation par les associations culturelles dans les communes de banlieue. *Revue française de sociologie*, 28-4, 601-639.
- Bayeux, P. (2022a). *Chapitre II. Le fondement juridique de l'intervention des collectivités territoriales dans le domaine du sport: Vol. 6e éd.* (p. 13-30). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/le-sport-et-les-collectivites-territoriales--9782715411333-p-13.htm>
- Bayeux, P. (2022b). *Chapitre IV. Évaluation, pilotage et contrôle de gestion: Vol. 6e éd.* (p. 117-125). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/le-sport-et-les-collectivites-territoriales--9782715411333-p-117.htm>
- Bayeux, P. (2022c). *Chapitre premier. Histoire des politiques sportives territoriales: Vol. 6e éd.* (p. 5-12). Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/le-sport-et-les-collectivites-territoriales--9782715411333-p-5.htm>
- Bayeux, P., & Dupuis, J. (1996). *Les politiques publiques sportives territoriales : De l'élaboration à l'évaluation* (Revue EPS).
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique. *Politix*, 35(3), 226-257 <https://www.cairn.info/revue-politix-1996-3-page-226.htm?contenu=resume>
- Borrell, A. (2019a). Introduction. Quand les « banlieues » sont redevenues un objet politique. *Parlement[s], Revue d'histoire politique*, 30(3), 11-21. <https://doi.org/10.3917/parl2.030.0011>
- Borrell, A. (2019b). Quartiers, banlieues, cités : Sens commun, sens unique et variation des usages dans le lexique présidentiel sous la Ve République. *Parlement[s], Revue d'histoire politique*, 3(30), 47-80.
- Bourdieu, P. (1987). Programme pour une sociologie du sport. In *Choses dites* (Editions de minuit, p. 203-216).

Bibliographie

- Breton, É. (2014). Répondre à l'appel (à projets). Récits d'un apprentissage silencieux des normes de l'action publique patrimoniale. *Politix*, 105(1), 213-232.
<https://doi.org/10.3917/pox.105.0213>
- Brisset, L. (2018). Évaluer l'effcience des dispositifs socio-sportifs : De la fausse pertinence technologique à l'innovation sociale de compétition | Cairn.info. *Sciences sociales et sport*, 1(11), 67-97.
- Brohm, J.-M., & Perelman, M. (2006). *Le football, une peste émotionnelle : La barbarie des stades* (Editions Gallimard).
- Calmette, J.-F. (2006). La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : Un texte, un esprit, une pratique. *Revue française d'administration publique*, 117(1), 43-55.
<https://doi.org/10.3917/rfap.117.0043>
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat* (Fayard).
- Charrier, D. (1997). *APS et insertion des jeunes : Enjeux éducatifs et pratiques institutionnelles – Synthèse nationale de la recherche-action interministérielle*. La Documentation française.
- Charrier, D. (2014). *Système sportif et politiques locales : Analyse rétrospective et éclairage prospectif (1960-2030)* (Kreaten).
- Charrier, D., Djaballah, M., Cometti, A., Parmantier, C., & Jourdan, J. (2012). Prévention, animation et insertion par le sport en zones urbaines sensibles : La reconstruction du processus historique des analyses. *Movement & Sport Sciences*, 78(4), 25-37.
<https://doi.org/10.3917/sm.078.0025>
- Charrier, D. & Jean Jourdan. (2005). Pratiques sportives et jeunes en difficultés : 20 ans d'innovation et d'illusions ... Et des acquis à capitaliser. In *Intégration par le sport : Représentations et réalités* (L'Harmattan, p. 17-37).
- Charrier, D., & Jourdan, J. (2015). Le sport comme levier éducatif dans les territoires urbains en difficulté. *Informations sociales*, 187(1), 58-65.
<https://doi.org/10.3917/inso.187.0058>

Bibliographie

- Chauvière, M. (2009). Qu'est-ce que la « chalandisation »? *Informations sociales*, 2(152), 128-134.
- Chauvin, S., & Jounin, N. (2010). *L'observation directe* (p. 143-165).
<https://doi.org/10.3917/puf.paug.2012.01.0143>
- Clément, M. (2000). *Sport et insertion* (PUS).
- Coignet, B. (2012). *L'innovation sociale et les organisations sportives associatives : Le cas des clubs sportifs dans les quartiers populaires* (Université de Franche-Comté).
- Collet, C. (2018). *Comprendre le développement et la structuration de "l'espace des « socio-sports » rennais* (Université Rennes 2).
- Cottin-Marx, S. (2019a). II. Panorama et évolution du monde associatif français. In *Sociologie du monde associatif* (p. 29-44). La Découverte. <https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-associatif--9782707199188-p-29.htm>
- Cottin-Marx, S. (2019b). Introduction. In *Sociologie du monde associatif* (p. 3-6). La Découverte. <https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-associatif--9782707199188-p-3.htm>
- Cottin-Marx, S. (2019c). V. Les associations : Des mondes du travail. In *Sociologie du monde associatif* (p. 87-112). La Découverte. <https://www.cairn.info/sociologie-du-monde-associatif--9782707199188-p-87.htm>
- Dahl, R. A. (1963). *Modern political analysis* (Prentice-hall).
- David, J. (2001). Politique de la ville : Chronologie. *Revue française des affaires sociales*, 3, 15-22. <https://doi.org/10.3917/rfas.013.0015>
- Defrance, J. (2000). La politique de l'apolitisme. Sur l'autonomisation du champ sportif. *Politix*, 50(2), 13-27. <https://doi.org/10.3406/polix.2000.1084>
- Defrance, J. (2011). IV. Les fonctions sociales du sport. In *Sociologie du sport: Vol. 6e éd.* (p. 71-80). La Découverte. <https://www.cairn.info/sociologie-du-sport--9782707169501-p-71.htm>

- Demazière, D. (2016) « Les négociations implicites de la division du travail. Le cas des élus régionaux », *Négociations*, 1-25, 39-53.
- Duran, P. (2021). Évaluation des politiques publiques : Les leçons de l'expérience. *Revue française d'administration publique*, 177(1), 1-15.
- Duran, P., Erhel, C., & Gautié, J. (2018). L'évaluation des politiques publiques. Les sciences sociales à l'épreuve. *Idées économiques et sociales*, 193(3), 4-5.
<https://doi.org/10.3917/idee.193.0004>
- Durkheim, E. (1897). *Le suicide : Étude de sociologie* (Alcan).
- Durkheim, E. (1986). *De la division du travail social* (PUF (Quadrige)).
- Elias, N., & Dunning, E. (1994). *Sport et civilisation. La violence maîtrisée* (Fayard).
- Epstein, R. (2004). Évaluation. *Dictionnaire d'administration publique*, 216-217.
- Epstein, R. (2006). Gouverner à distance : Quand l'Etat se retire des territoires. *Editions Esprit*, 96-111.
- Epstein, R. (2013). Chapitre 5. La gestion territoriale en modèles. In *La Rénovation urbaine* (p. 257-334). Presses de Sciences Po. <https://www.cairn.info/renovation-urbaine--9782724613100-p-257.htm>
- Epstein, R., & Kirszbaum, T. (2019). Ces quartiers dont on préfère ne plus parler : Les métamorphoses de la politique de la ville (1977-2018). *Parlement[s], Revue d'histoire politique*, 30(3), 23-46. <https://doi.org/10.3917/parl2.030.0023>
- Fouquet, A. (2013). L'évaluation des politiques publiques : État(s) de l'art et controverses | Cairn.info. *Revue française d'administration publique*, 148(4), 835-847.
- Gaspard, F. (1992). Assimilation, insertion, intégration : Les mots pour « devenir français »—Persée. *Hommes & Migrations*, 14-23.
- Gasparini, W. (2003). Le sport associatif. *Agora débats/jeunesses*, 33(1), 20-29.
<https://doi.org/10.3406/agora.2003.2113>
- Gasparini, W. (2005). Les contradictions de l'intégration par le sport. In *Intégration par le sport : Représentations et réalités* (L'Harmattan, p. 243-259).

- Gasparini, W., & Knobé, S. (2005). Le salut par le sport ? Effets et paradoxes d'une politique locale d'insertion. *Déviance et Société*, 29(4), 445-461.
<https://doi.org/10.3917/ds.294.0445>
- Gasparini, W., & Vieille Marchiset, G. (2008). *Le sport dans les quartiers. Pratiques sociales et politiques publiques*. Presses Universitaires de France; Cairn.info.
<https://www.cairn.info/le-sport-dans-les-quartiers--9782130569718.htm>
- Grémion, C. (1979). *Profession, décideurs : Pouvoir des hauts fonctionnaires et réforme de l'Etat* (Gauthier-Villars).
- Grémion, P. (1976). *Le pouvoir périphérique. Bureaucrates et notables dans le système politique français* (Editions du Seuil).
- Guérandel, C. (2017). Une nouvelle catégorie des politiques d'« intégration par le sport » : Les « filles de cités ». *Sciences sociales et sport*, 10(1), 79-111.
<https://doi.org/10.3917/rsss.010.0079>
- Halpern, C., Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2014). Introduction / L'instrumentation et ses effets débats et mises en perspective théoriques. In *L'instrumentation de l'action publique* (p. 15-62). Presses de Sciences Po.
<https://doi.org/10.3917/scpo.halpe.2014.01.0015>
- Hély, M. (2009). *Les métamorphoses du monde associatif* (PUF).
- Hély, M., & Moulévrier, P. (2013). *L'économie sociale et solidaire. De l'utopie aux pratiques* (La Dispute).
- Honta, M. (2010). *Gouverner le sport. Action publique et territoires* (Presses universitaires de Grenoble).
- Jourdan, J., & Charrier, D. (2014). Le sport dans les territoires en difficultés : Points de repères historiques et éléments de prospective. In *Les politiques sportives territoriales : Savoirs & questionnements* (Kreaten).

- Knobé, S. (2005). Peut-on acquérir le goût de l'effort ? L'exemple de Stasbourg en matière d'insertion sociale par le sport. In *Intégration par le sport : Représentation et réalité* (L'Harmattan, p. 171-183).
- Koebel, M. (2010). L'intégration par le sport : Une croyance durable. *Empan*, 79(3), 28-39. <https://doi.org/10.3917/empa.079.0028>
- Koebel, M., & Falcoz, M. (2005). *Intégration par le sport : Représentations et réalités* (L'Harmattan).
- Lafore, R. (2010). Le rôle des associations dans la mise en œuvre des politiques d'action sociale. *Informations sociales*, 162(6), 64-71. <https://doi.org/10.3917/inso.162.0064>
- Lapeyronie, B. (2014). Processus de définition d'une politique sportive territoriale. In *Les politiques sportives territoriales : Savoirs & questionnements* (Kreaten).
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2005). L'action publique saisie par ses instruments. In *Gouverner par les instruments* (Presse de Sciences Po, p. 11-44).
- Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2018). Institutions, normes et instruments de l'action publique. In *Sociologie de l'action publique* (Armand Colin, p. 84-102). <https://www-cairn-info.ezpaarse.univ-paris1.fr/sociologie-de-l-action-publique--9782200621674-page-84.htm>
- Le Gall, L. (2014). Diriger un service territorial des sports aujourd'hui : Entre consolidation des fondamentaux et développement de nouvelles pratiques professionnelles. In *Les politiques sportives territoriales : Savoirs & questionnements* (Kreaten).
- Le Lidec, P. (2007). Le jeu du compromis : L'Etat et les collectivités territoriales dans la décentralisation en France. *Revue française d'administration publique*, 121-122(1-2), 111-130. <https://doi.org/10.3917/rfap.121.0111>
- Le Yondre, F. (2015). Le sport dans l'intervention sociale : L'individu responsable mais sous contrôle. *Informations sociales*, 187(1), 72-78. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/inso.187.0072>

- Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy : Dilemmas of the Individual in Public Services* (Russell Sage Foundation).
- Lochard, Y., & Simonet, M. (2009). 23. Les experts associatifs, entre savoirs profanes, militants et professionnels. In *Sociologie des groupes professionnels* (p. 274-284). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.demaz.2010.01.0274>
- Lochard, Y., Trenta, A., & Vezinat, N. (2011). Le conflit, impensé du monde associatif. *La Vie des idées*.
- Marival, C. (2011). *Interactions entre associations et pouvoirs publics : Logiques, tensions, diversité*. Université de la Méditerranée Aix-Marseille II.
- Mauger, G. (2001). Les politiques d'insertion une contribution paradoxale. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 136-137, 5-14.
- Mauger, G. (2006). *L'émeute de novembre 2005. Une révolte protopolitique* (Du Croquant).
- Migaud, D. (2013). Les cinq défis de l'évaluation. *Revue française d'administration publique*, 148(4), 849-858. <https://doi.org/10.3917/rfap.148.0849>
- Monin, N., & Bouhaouala, M. (2005). Les conditions d'émergence d'un nouveau métier du sport : L'animateur socio-sportif. In *Intégration par le sport : Représentations et réalités* (p. 153-167).
- Naja, A. (2005). Les effets pervers des approches fonctionnalistes en matière d'intégration par le sport. In *Intégration par le sport : Représentations et réalités* (L'Harmattan, p. 39-55).
- Neveu, É. (2017). L'analyse des problèmes publics. Un champ d'étude interdisciplinaire au cœur des enjeux sociaux présents. *Idées économiques et sociales*, 190(4), 6-19. <https://doi.org/10.3917/idee.190.0006>
- Nioche, J.-P. (2014). L'évaluation des politiques publiques et la gestion en France. Un rendez-vous manqué ? *Revue française de gestion*, 245(8), 71-84.
- Nollet, J., & Thibault, N. (2017). Rendre sociologique notre regard sur les problèmes publics. *Idées économiques et sociales*, 4(190), 4-5.

- Pantaléon, N. (2003). Socialisation par les activités sportives et jeunes en difficultés sociales. *Empan*, 51(3), 51-53. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/empa.051.0051>
- Peters, B. G. (2014). Nouveau management public (new public management). In *Dictionnaire des politiques publiques: Vol. 4e éd.* (p. 398-404). Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.bouss.2014.01.0398>
- Pinçon, M., & Pinçon-Charlot, M. (2005). *Voyage en grande bourgeoisie: Vol. 2e éd.* Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/voyage-en-grande-bourgeoisie--9782130554202-p-81.htm>
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 531-542. <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531>
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work—Civic traditions in modern Italy* (Princeton University Press).
- Putnam, R. D., & Rey, O. (2008). Bowling en solo : Le déclin du capital social américain. *Conférence*, 417-440.
- Réser, C. (2021). Les régions et l'évaluation des politiques publiques : Entre différenciation et convergence. *Revue française d'administration publique*, 177(1), 57-68. <https://doi.org/10.3917/rfap.177.0063>
- Simonet, M. (2004). Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail. *Revue de l'Ires*, 44, 141-155.
- Simonet, M. (2010). *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit?* (La Dispute).
- Sinnassamy, C. (2014). Loi organique relative aux lois de finances (LOLF). In *Dictionnaire d'administration publique* (p. 304-305).
- Skocpol, T., & Fiorina, M. P. (1999). *Civic Engagement in American Democracy* (Brooking/Russell Sage Foundation).
- Szakolczai, A. (1998). *Max Weber and Michel Foucault. Parallel life-works* (Routledge).

- Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement. *Informations sociales*, 172(4), 11-18. <https://doi.org/10.3917/inso.172.0011>
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français—Mesures et évolutions* (Dalloz Juris Associations).
- Thoenig, J. C. (2019). Politique publique. In *Dictionnaire des politiques publiques : 5e édition entièrement revue et corrigée* (Presses de Science Po). <https://www-cairn-info.ezpaarse.univ-paris1.fr/dictionnaire-des-politiques-publiques--9782724625110-page-462.htm>
- Thoenig, J.-C. (2008). Politiques publiques et cycles de vie. Le bébé et l'eau du bain. *Politiques et management public*, 26/3, 57-76.
- Tissot, S. (2005). Les sociologues et la banlieue : Construction savante du problème des « quartiers sensibles ». *Genèses*, 60(3), 57-75. <https://doi.org/10.3917/gen.060.0057>
- Tissot, S. (2007). *L'État et les quartiers, genèse d'une catégorie de l'action publique* (Seuil).
- Tissot, S., & Poupeau, F. (2005). La spatialisation des problèmes sociaux. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 159(4), 4-9. <https://doi.org/10.3917/arss.159.0004>
- Tocqueville, Alexis. de. (1835). *De la démocratie en Amérique* (Flammarion).
- Trémoulinas, A. (2007). Enquêter dans un lieu public. *Genèses*, 66(1), 108-122. <https://doi.org/10.3917/gen.066.0108>.
- Vieille Marchiset, G. (2010). Action publique et sport dans les banlieues françaises : Impuissance des pouvoirs publics et initiatives des habitants. *Les Annales de la recherche urbaine*, 106, 132-142.
- Wacquant, L. (2006). *Parias urbains. Ghetto – Banlieues – État* (La Découverte).
- Weber, F., & Beaud, S. (2003). *Guide de l'enquête de terrain* (La Découverte).
- Wittersheim, E. (2014). Football et sciences sociales : Histoire d'un malentendu. In *Supporters du PSG. Une enquête dans les tribunes populaires du Parc des Princes* (Le bord de l'eau).

Table des abréviations

APS: Action Prévention Sport

AQ: Accès à la qualification

BPJEPS: Brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport

BIS: Breizh Insertion Sport

CA: conseil d'administration

CoDir: comité de direction

CoPil: comité de pilotage

CQP: Certificat de qualification professionnelle

CRIF: Conseil régional d'Ile-de-France

DEJEPS: Diplôme d'Etat jeunesse, de l'éducation populaire et du sport

DG: délégué-e général-e

FSGT: Fédération Sportive et Gymnique du Travail

ISP: insertion socio-professionnelle

LOLF: Loi Organique relatives aux Lois de Finances

MOREA: Module de Représentation à l'Examen par Alternance

NPM: New Public Management

PNRU: Programme National de Rénovation Urbaine

RMI: Revenu minimum d'insertion

ZUS: Zone urbaine sensible

Table des figures et des tableaux

Figure 1: organigramme d'APS, 57

Figure 2: conseil d'administration d'APS, 58

Figure 3: ateliers de la journée séminaire du collectif EDI (matin), 63

Figure 4: ateliers de la journée séminaire du collectif EDI (après-midi), 64

Figure 5: extrait d'un document de présentation d'APS de l'EDI (2023), 79

Figure 6: extrait du bilan financier 2022 d'APS, ressources budgétaires d'APS en 2022, 98

Figure 7: extrait du dossier d'habilitation de l'EDI, 110

Figure 8: extrait du dossier d'habilitation de l'EDI (2021) sur la finalité du dispositif 140

Figure 9: extrait du dossier d'habilitation de l'EDI (2021) relatif au bonus financier 142

Tableau 1: comparaison des ressources humaines et de la part de fonctions support entre des associations d'insertion par le sport françaises, 99

Tableau 2: effets de la crise financière sur les contenus des CoDir, 102

Tableau 3: les 12 axes de compétences de la carte des compétences de l'EDI, 124

Table des notions

chalandisation, 42, 152, 161

insertion, 3, 5, 11, 13, 17, 19, 162

institution, 7, 9, 13

institutionnalisation, 36, 47, 48, 50, 52, 127, 150

intégration, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 33, 35

instrumentation, 7, 45, 46, 47, 55, 63, 128, 164

socialisation, 6, 21, 27, 31, 34, 140, 141

Tables des auteur-rices

Balme, 40

Bayeux, 9, 10, 11, 34, 35

Borrell, 14, 15

Bouhaouala, 28, 29, 83

Bourdieu, 33

Breton, 48, 128, 135

Brisset, 28, 35, 36, 141

Brohm, 32

Calmette, 46

Castel, 21, 22

Charrier, 3, 4, 9, 10, 17, 18, 19, 20, 23, 26, 27, 28, 29, 33, 34, 36, 108, 148, 152

Chauvière, 41, 147, 148

Clément, 12, 18, 31

Coignet, 2, 23

Collet, 24, 33, 75

Cometti, 16, 25

Cottin-Marx, 37, 38, 39, 40, 42

Dahl, 6

David, 18

Defrance, 32

Djaballah, 17, 26

Dunning, 30

Dupuis, 11

Durkheim, 20

Elias, 30

Epstein, 14, 16, 18, 34, 41, 52

Falcoz, 20, 22

Fiorina, 40
Gaspard, 23
Gasparini, 12, 13, 19, 21, 22, 23, 25, 30, 31, 32, 33
Grémion C., 8
Grémion P, 41
Guérandel, 20, 30, 31
Halpern, 44, 45
Hély, 39, 42
Honta, 10, 11
Jourdan, 3, 5, 17, 18, 20, 23, 26, 27, 28, 33, 34, 36, 70, 108, 148, 152
Kirszbaum, 14, 16, 18
Knobé, 17, 21, 23, 26, 30
Koebel, 20, 22, 28
Lafore, 43
Lapeyronie, 10, 11, 35
Lascoumes, 6, 36, 43, 44, 45, 126
Le Galès, 6, 36, 44, 45, 126
Le Gall, 35
Le Lidec, 41
Le Yondre, 32
Lipsky, 7
Lochard, 43
Marival, 39, 40
Mauger, 16, 21, 22
Monin, 28, 29, 83
Moulévrier, 42
Naja, 31, 33
Neveu, 7
Nollet, 7

Pantaléon, 19, 23, 30
Parmantier, 17
Perelman, 32
Poupeau, 14
Prouteau, 38, 39, 103, 104, 128, 134
Putnam, 40
Rey, 40
Simonet, 42, 43
Sinnassamy, 46
Skocpol, 40
Szakolczai, 44
Tchernonog, 38, 39, 103, 104, 129, 134
Thibault, 7
Thoenig, 6
Tissot, 14, 15, 16
Tocqueville, 37
Trenta, 43
Vezinat, 43
Vieille Marchiset, 15, 17, 19, 22, 25, 29

Table des matières

I. Introduction générale.....	3
II. Revue de littérature.....	6
1. Sociologie de l'action publique sportive en France.....	6
A. L'action publique et les politiques publiques : éléments de définition et présentation des courants théoriques et analytiques.....	6
B. L'action publique sportive française : le développement d'une politique sportive territoriale complexe.....	9
C. Focalisation sur les caractéristiques du monde sportif associatif français.....	11
D. Les enjeux sous-tendant la politique de la ville, politique spécifique orientée vers les grands ensembles et quartiers d'habitat social.....	14
2. Sociologie du socio-sport et de l'insertion par le sport en France.....	17
A. Le sport : un outil de lutte contre la « crise du lien social » à partir des années 1980.....	17
B. Discussion du débat sémantique autour des termes d'insertion et d'intégration par le sport : une confusion entretenue et révélatrice des difficultés de l'utilisation du sport comme outil d'intervention.....	20
C. Le développement du socio-sport, tentative de définition, de contextualisation et d'identification des enjeux majeurs.....	24
D. L'évaluation des dispositifs et actions dans le socio-sport : un objet d'étude à investir. .	33
3. L'évaluation : une notion d'analyse de l'action publique et du monde associatif.....	37
A. Sociologie du monde associatif et l'évolution de ses rapports aux pouvoirs publics.....	37
B. L'instrumentation de l'action publique : présentation d'une approche analytique de l'action publique à partir de ses instruments.....	43
C. Présentation de l'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en France	47
III. Problématisation.....	52
IV. Hypothèses.....	54
V. Méthodologie et présentation des conditions de l'enquête.....	55
1. Présentation du terrain d'enquête.....	55
2. Le protocole d'enquête.....	60
A. Présentation réflexive des trois séries d'observations utilisées.....	61

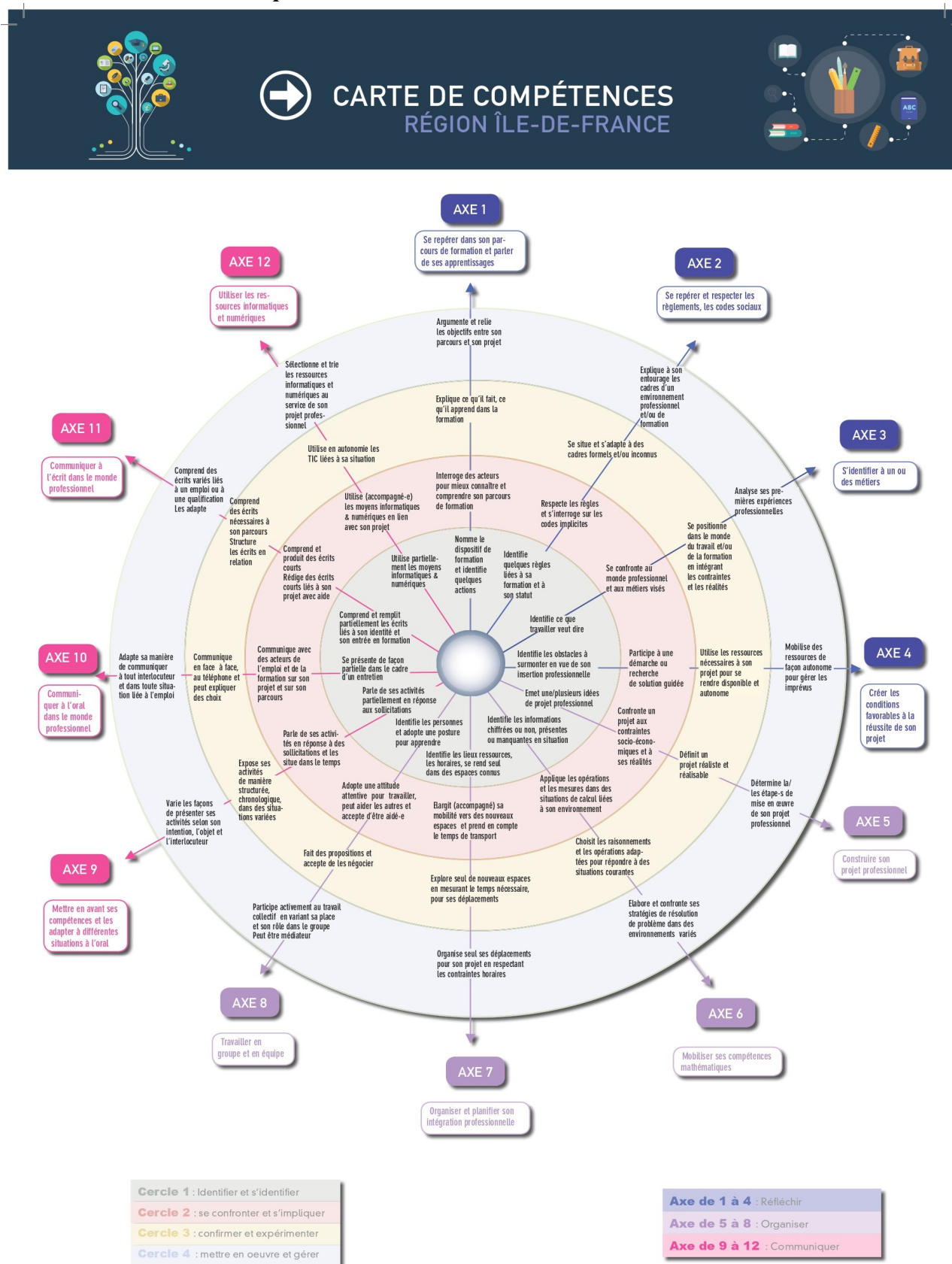
B. Présentation réflexive des entretiens semi-directifs.....	67
3. « L'auto-analyse épistémologique » : réflexion sur notre position personnelle et notre rapport à l'enquête.....	71
VI. Présentation et discussion des résultats de l'enquête.....	75
1. « <i>Plus une sensation qu'un processus construit</i> ». L'activité d'évaluation au sein d'APS : un exercice permanent mais non formalisé.....	76
A. Le fonctionnement d'APS : un contexte d'action empêchant l'élaboration d'outils d'évaluation internes formalisés.....	76
a. La difficulté méthodologique de l'évaluation à APS : mesurer un accompagnement « <i>inconditionnel</i> » et qualitatif à destination de publics « <i>en rupture</i> ».....	77
b. APS : une association d'insertion par le sport constamment « <i>dans le feu</i> » : la problématique de la « <i>course permanente</i> » du financement et de la taille actuelle de la structure.....	93
c. L'évaluation, une activité et une notion investies sur un registre informel par de l'équipe de terrain d'APS.....	104
B. Les outils, leviers et espaces d'évaluation utilisés au sein d'APS.....	111
a. Le mode de fonctionnement « transversal » d'APS et le CoDir élargi : une structuration permettant un suivi collectif des actions d'APS.....	112
b. Les outils d'évaluation et de suivi mis à disposition par les financeurs publics.....	121
2. L'évaluation des actions d'APS : une norme et un critère exigés par les financeurs publics d'APS.....	126
A. Le poids des critères, outils et attentes d'évaluation des financeurs publics sur l'action d'APS.....	127
a. L'appel à projets : un élément de contrainte de l'activité évaluative d'APS.....	128
b. Les effets des évolutions des attentes et des critères évaluatifs des financeurs publics : l'exemple de la fermeture de l'EDI, ou la priorisation de critères quantitatifs dans l'évaluation d'un dispositif d'accompagnement social de publics en rupture.....	135
B. Les effets des outils d'évaluation des financeurs sur l'évaluation quotidienne à APS, ou le croisement de l'évaluation imposée et l'activité d'auto-évaluation d'APS.....	149
a. Les outils d'évaluation des financeurs : des éléments d'appui pour l'auto-évaluation des actions d'APS.....	149
b. En retour, la relation entre l'auto-évaluation et les attentes d'évaluation des financeurs.....	153
VII. Conclusion.....	161
VIII. Bibliographie.....	165

Annexes

Annexe 1 : extrait du bilan financier 2022 d'APS

	Du 01/01/22 au 31/12/22	Du 01/01/21 au 31/12/21
PRODUITS D'EXPLOITATION		
Cotisations	160,00	
75600000 COTISATIONS	160,00	
Ventes de biens et services		
Ventes de biens		
Dont ventes de dons en nature		
Ventes de prestations de service	301 754,14	395 170,23
70600000 PRESTATIONS DE SERVICE	55 411,88	72 897,12
70600300 ARFA	244 242,26	318 513,11
70880000 AUTRES PRODUITS ACT. ANNEXES	2 100,00	3 760,00
Dont parrainages		
Produits de tiers financeurs		
Concours publics et subventions d'exploitation	526 468,84	510 153,85
74000100 SUBVENTIONS ASP	19 042,25	12 023,96
74000600 SUBVENTIONS EDI	244 426,59	230 031,89
74000900 FONDATION DE FRANCE	3 000,00	4 000,00
740010 EDI- CD94		40 000,00
74001000 EDI - CD94	40 000,00	
74001100 SUBVENTIONS RSA CD 94	6 000,00	5 494,00
74001200 SUBVENTIONS LA FAC EST A NOUS	6 000,00	
74001500 FORMATION DDCS		4 500,00
740016 DDCS - TOURNOI INTEQUARTIER		35 000,00
74001700 FONJEP	13 000,00	21 104,00
74001801 SI T'ES SPORT GRIGNY DDCS		12 000,00
74001803 SI T'ES SPORT GRIGNY DEPT	10 000,00	3 000,00
74001805 SI T'ES SPORT GRIGNY ANS		6 000,00
74001806 SI T'ES SPORT GRIGNY PREF	13 333,33	25 000,00
74002001 SI T'ES SPORT CHAMPIGNY DDCS	15 000,00	13 000,00
74002005 SI T'ES SPORT CHAMPIGNY ANS	22 000,00	6 000,00
74002006 SI T'ES SPORT CHAMPIGNY PREF	13 333,33	25 000,00
74002007 SI T'ES SPORT CHAMPIGNY EPT	3 000,00	3 000,00
74002100 SI T'ES SPORT BAGNOLET EST ENS		3 000,00
74002104 SI T'ES SPORT BAGNOLET DDCS		16 000,00
74002105 SI T'ES SPORT BAGNOLET ANS		10 000,00
74002106 SI T'ES SPORT BAGNOLET PREF		10 000,00
74002300 EDI -FONDATION PARIS SACLAY		3 000,00
74002400 AG NLE COHESION TERRITOIRES		23 000,00
74002500 TOURNOI INTERQUARTIER ANS	20 000,00	
74002600 SUBV. FONCTIONNEMENT CHAMPIGNY	18 000,00	
74002700 POLE INDEEX PROJET ISP + CEJ	57 000,00	
74002806 SI T'ES SPORT ROMAINVILLE PREF	13 333,34	
74002807 SI T'ES SPORT ROMAINVILLE DEPT	10 000,00	
Versements des fondateurs ou consommations de la dotation consommable		
Ressources liées à la générosité du public		
Dons manuels		
Mécénats	3 000,00	
75420000 MECENAT	3 000,00	
Legs, donations et assurances-vie		
Contributions financières		
Reprises sur amortissements, dépréciations, provisions et transferts de charges	14 500,00	9 036,35
78150000 REP. PROV. RISQUES CHGES EXPL.	13 000,00	8 000,00
78174000 REPR/PROV CREANCES		1 036,35
79100000 TRANSF. CHGS D'EXPLOITATION	1 500,00	
Utilisations des fonds dédiés		11 000,00
78950000 reprise fonde dédiés		11 000,00
Autres produits	209,97	60,80
75800000 PROD DIV DE GESTION COURANT	209,97	60,80
TOTAL PRODUITS D'EXPLOITATION (I)	846 092,95	925 421,23

Annexe 2 : la carte de compétences de l'EDI



Annexe 3 : bilan quantitatif et qualitatif de l'EDI mis à disposition par le CRIF

BILAN FINAL 2021	
A la sortie de formation des stagiaires (dernier stagiaire sorti = 30/06/2022)	

Numéro Action	
Organisme	ACTION PREVENTION SPORT
Date du bilan	13-sept-22

EFFECTIF	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Nbre stagiaires entrés en 2021			
	dont suites de parcours de l'année N-1 réinscrits en 2021			
	dont suites de parcours de l'année N			
	Nombre de stagiaires ayant fini le parcours			

AGE	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Jeunes entre 16 et 17 ans			
	Jeunes entre 18 et 20 ans			
	Jeunes entre 21 et 25 ans			
	Plus de 25 ans			
	TOTAL			

Annexes

DEPARTEMENT DE RESIDENCE	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Département 75			
	Département 77			
	Département 78			
	Département 91			
	Département 92			
	Département 93			
	Département 94			
	Département 95			
	Autres départements			
	TOTAL			

PUBLIC SPECIFIQUE	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Public relevant de la Protection Judiciaire de la Jeunesse			
	Public bénéficiaire du RSA			
	Public Mission de Lutte contre le décrochage scolaire (MLDS)			
	Public relevant de l'Aide Sociale Enfance (ASE)			
	Public relevant du contrat d'engagement jeune (CEJ)			
	TOTAL			
	<i>Dont PACEA</i>			
	<i>Dont Public en situation de handicap identifié</i>			

Annexes

	Dont Quartier Politique de la Ville (QPV)			
--	---	--	--	--

PRESCRIPTEURS	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Mission locale dont Antennes			
	MLDS			
	CAP Emploi			
	ASE (Aide sociale Enfance)			
	Clubs de prévention			
	PJJ			
	Bouche à oreilles			
	Autres (à préciser)			
	TOTAL			

NIVEAU A L'ENTREE selon décret n°2019-14 du 8 janvier 2019	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	NIVEAU 1 (Ex niveau VI)			
	NIVEAU 2 (Ex niveau V bis)			
	NIVEAU 3 (Ex niveau V)			
	NIVEAU 4 (Ex niveau IV)			
	NIVEAU 5 (Ex niveau III)			
	NIVEAU 6 (Ex niveau II)			
	NIVEAU 7 (Ex niveau I)			

Annexes

NIVEAU A L'ENTREE selon décret n°2019-14 du 8 janvier 2019	NIVEAU 5 (Ex niveau III)			
	NIVEAU 6 (Ex niveau II)			
	NIVEAU 7 (Ex niveau I)			
	Niveau non identifiable / formation à l'étranger équivalent à <u>un niveau 1</u>			
	Niveau non identifiable / formation à l'étranger équivalent à <u>un niveau 3 ou plus.</u>			
	Stagiaires issus des classes spécialisées : Etablissements Régionaux d'Enseignement Adapté, Sections d'Enseignement Général et Professionnel Adapté Cycle d'Insertion Professionnelle par Alternance, Module de Représentation à l'Examen par Alternance			
	TOTAL			

DUREE DES PARCOURS	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Parcours moins 1 mois			
	Parcours entre 1 mois et 6 mois			
	Parcours entre 7 mois et 12 mois			
	Parcours plus 1 an			
	Date de sortie non précisée			
	TOTAL			

	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Problématique de handicap mental diagnostiquée			
	Problématique de handicap physique diagnostiquée			
	Problématique de jeunes RQTH : <u>orientation en milieu ordinaire</u>			

Annexes

Genre	Féminin	Masculin	Somme
Problématique de handicap mental diagnostiquée			
Problématique de handicap physique diagnostiquée			
Problématique de jeunes RQTH : <u>orientation en milieu ordinaire</u>			
Problématique de logement ou d'hébergement diagnostiquée (pas d'hébergement stable)			
Problématique d'accès aux droits (dont accès aux soins) / situation administrative diagnostiquée			
Sous total : nb de problématiques Diagnostiquées			

SITUATION A L'ENTREE EN EDI	Nombre total de stagiaires différents ayant rencontré au moins 1 problématique (pour calcul de l'indicateur de performance 2.1)			
	Jeunes positionnés en cercle 1 de l'axe 2 de la carte de compétences (CC)			
	Jeunes positionnés en cercle 1 de l'axe 8 de la CC			
	Sous total : nb de stagiaires positionnés en cercle 1 des axes 2 et 8 de la CC (pour calcul de l'indicateur de performance 2.2)			
	Jeunes positionnés en cercle 1 de l'axe 1 de la CC			
	Jeunes positionnés en cercle 2 de l'axe 1 de la CC			
	Jeunes positionnés en cercle 1 de l'axe 4 de la CC			
	Jeunes positionnés en cercle 2 de l'axe 4 de la CC			
	Sous total : nb de stagiaires positionnés en cercles 1 ou 2 des axes 1 et 4 de la CC (pour calcul de l'indicateur de performance 2.3)			

Annexes

SITUATION A LA SORTIE	Sous total : nb de problématiques résolues			
	Nombre total de stagiaires différents ayant résolu au moins 1 problématique (pour calcul de l'indicateur de performance 2.1)			
	Jeunes ayant atteint le cercle 2 ou plus de l'axe 2 de la CC			
	Jeunes ayant atteint le cercle 2 ou plus de l'axe 8 de la CC			
	Sous total : pour calcul de l'indicateur de performance 2.2			
	Jeunes ayant atteint le cercle 3 ou plus de l'axe 1 de la CC			
	Jeunes ayant atteint le cercle 3 ou plus de l'axe 4 de la CC			
	Sous total : pour calcul de l'indicateur de performance 2.3			
	Jeunes auxquels une réponse a été apportée aux besoins de maîtrise de la langue			
	Jeunes auxquels des solutions ont été proposées pour résoudre leurs problèmes avec la justice			

Annexes

SORTIES EN FORMATION	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Formation linguistique			
	Programme Régional de Formation pour l'Emploi PRFE			
	Passerelle apprentissage			
	Retour en formation initiale (Education Nationale) préciser quelle formation (BAC PRO etc....)			
	Ecole de la deuxième chance (E2C)			
	Etablissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE)			
	Parcours Entrée dans l'Emploi - parcours classiques			
	Parcours Entrée dans l'Emploi - parcours sécurisés			
	CRP (Centre de rééducation professionnelle) et autres structures d'accueil de stagiaires en situation de handicap			
	TOTAL			

	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	CDI			
	CDD			

Annexes

SORTIES EN EMPLOI	Intérim			
	Contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) ou contrats aidés			
	Alternance			
	Création d'entreprise			
	Sorties en milieu protégé (ESAT), entreprise adaptée			
	TOTAL			

AUTRES SORTIES	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Retour orienteur avec ou sans projet validé			
	Relais prescripteurs : retour vers la PJJ			
	Relais prescripteurs : retour vers autres services Justice			
	Relais prescripteurs : retour vers mission locale			
	Garantie Jeunes			
	Service civique			
	TOTAL			

	Genre	Féminin	Masculin	Somme
	Abandon			
	Exclusion			
	Sous-total des interruptions volontaires			
	TOTAL			

Annexe 4 : entretien avec Guillaume Conraud

Délégué général de l'association Action Prévention sport depuis mai 2022

Est-ce que pour commencer tu peux te présenter, revenir sur ton parcours scolaire, professionnel, qui t'a amené à ta position actuelle à APS ?

Ok. Mon parcours personnel, euh, du coup, moi je fais du sport depuis que je suis tout petit. J'ai grandi à Mantes-la-Jolie, dans les Yvelines. J'ai fait du sport, notamment de l'aviron, et à l'aviron quand on faisait les sélections Île-de-France on allait se mélanger, on allait ramer à Versailles, et du coup il y avait déjà cette mixité sociale entre des jeunes de Mantes-la-Jolie et Versailles qu'un sport pouvait apporter. J'avais déjà observé ça même si j'étais tout petit, je me disais que c'était vachement bien en fait, de créer ces relations à travers le sport. Après, donc je suis allé à l'école comme tout le monde au lycée, et puis après j'ai fait un BTS en communication, et en fait je me plaisais pas du tout dans les études, j'arrivais pas du tout à m'intéresser à ce que je faisais, et à ce moment je me suis dit « j'ai besoin de monter un projet à côté pour trouver un peu d'intérêt à mes études, un projet sur lequel je pourrais un peu calquer mes études, moi j'ai toujours fait du sport et j'aimerais bien que ce soit un projet avec le sport ». Voilà, c'est parti d'un truc assez simple. Petite anecdote, je suis allé en vacances en Espagne avec un de mes meilleurs amis qui avait fait du basket en centre de formation, et on a eu un accident de voiture en rentrant, on s'est crashés en montagne dans les Pyrénées. Il s'avère qu'on a rien eu, et en attendant d'avoir une solution pour rentrer sur Paris, on est allés dormir chez un ami à lui qui habitait à Pau et basketteur professionnel. Et pendant ces vacances je me suis dit que ça serait vraiment bien de monter une association de solidarité, internationale, autour du sport et donc j'ai demandé pendant qu'on a eu cet accident à ce basketteur professionnel s'il voulait bien parrainer l'association, ce qu'il a accepté. Et donc j'avais 19 ans, j'ai monté une première association d'insertion par le sport, alors au début c'était vraiment pour faire de la solidarité internationale autour du sport et aller simplement ... (pause). J'avais une vision des choses assez simplistes au début, envoyer du matériel sportif et construire des terrains de sport en Afrique. Voilà, c'était un peu cliché, mais j'étais pas encore, voilà dans le parcours solidarité, insertion, ça met du temps de construire une vision qui est plus fine des choses, donc au début j'avais une vision simpliste des choses, une approche humanitaire qui s'est affinée avec le temps puisque assez simplement, je me suis rendu compte qu'avant faire des choses à l'international, ce serait peut-être plus simple de faire quelque chose en France, et j'ai monté un programme qui s'appelait l'Académie des talents qui était en fait un programme où des jeunes d'Île-de-France pouvaient venir sur un camp de basket à chaque vacance, et on suivait un groupe de jeunes sur un an qui venait pendant les vacances faire du basket, mais qui venait aussi avoir des activités culturelles, des activités, voilà, de visite, de suivi scolaire au besoin, du conseil sur l'orientation, et puis voilà. A la fin de l'année, il y avait des bourses pour partir sur des camps de basket aux États-Unis *et cætera*, et certains jeunes ont participé à des séjours de solidarité avec moi au Sénégal notamment, où on a effectivement construit un terrain de basket avec un partenaire local. Dans le

même temps j'ai pris des responsabilités dans une association qui s'appelait Étudiants et développement qui était un réseau d'associations étudiantes pour réfléchir sur des pratiques de solidarité internationale qui soient éthiques, qui prennent en compte l'importance du partenariat, *et cætera*. Donc j'ai affiné ma vision sur ce qu'on pouvait faire en termes de solidarité, d'insertion par le sport, *et cætera*. J'ai continué mon parcours d'étude, j'ai validé mon BTS avec mon projet de l'association que j'avais un peu mis partout dans mes projets étudiants pour me motiver, et j'ai intégré une licence 3 à Nanterre en management du sport grâce à une validation d'acquis d'expérience avec l'association, puis ensuite j'ai fait le master assez classique à Orsay, en STAPS, j'ai fait lequel ? J'ai fait le MELS, qui était à l'époque management des événements sportifs, un truc comme ça. Et j'ai fait ensuite le PPSOS, politique publique, stratégie des organisations sportives, où là du coup, euh, vu mon appétence pour mon usage un peu éducatif, social du sport, on m'a proposé de faire un stage à la FSGT. Et donc là je passais encore à un autre niveau d'analyse puisque à l'occasion de mon mémoire de master 2 j'ai accompagné la fédération sur une réflexion globale, sur en gros son identité, ses valeurs, *et cætera*, et j'ai commencé plus à m'intéresser aux valeurs du sport, à me détacher du truc très opérationnel de l'insertion par le sport, aux valeurs du sport, à l'identité d'une organisation, à comment on dirige une organisation sportive qui fait la taille d'une fédération qui était à l'époque, je sais plus, je crois 260 000 licenciés ou quelque chose comme ça. Donc j'ai fait ce travail-là qui m'a passionné, et on m'a proposé à la FSGT, enfin on a proposé ça avec mon directeur de mémoire à l'époque Dominique Charrier, de faire une thèse sur la FSGT et son fonctionnement fédéral, de comprendre un peu finalement comment une politique fédérale peut influencer des clubs sportifs et des pratiques sportives, parce que des thèses sur des fédérations sportives il y en a plein, mais très souvent elles s'intéressent qu'à l'échelon national, au siège national, aux responsables nationaux, mais on se pose pas la question d'une fédération dans son ensemble vu d'un point de vue systémique. Donc j'ai vraiment fait une thèse qui à mon avis était inédite puisqu'elle s'intéressait à toute la colonne vertébrale d'une fédération, son fonctionnement, et aussi bien à comment le niveau fédéral se nourrit du terrain pour faire évoluer sa politique, pour prendre parti et montrer que c'est bien spécifique ce qu'ils font, et comment de l'autre côté, (pause). Et bien, comment des parcours se nourrissent aussi dans les clubs de ça, parce qu'en fait moi quand j'étais à la FSGT, tout le monde me dit « nous on fait du foot, mais c'est très différent, on fait de l'escalade, c'est très différent », et puis en fait j'avais eu un entretien avec le président du CNSOF qui s'appelait Denis Masseglia qui me disait « en fait la différence aujourd'hui qu'on a entre les fédérations sportives affinitaires et les fédérations classiques olympiques elle n'existe plus, tout le monde fait de l'éducatif ». Et en fait tu te rends bien compte que c'est pas vrai, qu'il y a quand même une histoire dans ces fédérations, qu'il y a une identité, des valeurs qui vont avoir un impact très concret dans les pratiques sportives de tous les jours, l'escalade elle est vraiment différente d'une fédération à l'autre. Elle peut être différente, après j'ai nuancé mon propos parce qu'il y a des réalités de terrain aussi, en termes de sécurité ou quoi, qui vont impacter et qui vont au-delà des fédérations. Donc tu vois je suis allé dans une analyse un peu fine de tout ça, et après je me suis dit « qu'est-ce que je fais maintenant ? ». Je pouvais pas être prof à la fac parce que ça m'avait pas plu, et ça m'intéressait moins que ce que je pensais, et je me suis dit « qu'est-ce que je fais avec ce bagage un peu de chercheur en sciences sociales, un peu avec aussi une expérience vraiment de terrain dans l'insertion, dans le champ de la solidarité, de l'éducation, qu'est-ce que je fais avec

ça ? ». Puis j'ai découvert un métier qui correspondait plutôt pas mal, consultant, évaluateur en impact social, donc accompagner des structures associatives ou éducatives à évaluer un peu le travail qu'elles font, puisqu'en fait dans la méthodologie tu fais vraiment le travail du sociologue, tu vas faire des entretiens avec des acteurs, avec des partenaires, tu mets en place des protocoles d'étude pour évaluer l'impact d'une action. Donc j'ai fait ça quelques mois pour une petite agence qui s'appelle le Social Lab', on était trois, trois consultants et j'ai notamment évalué, alors des gros dispositifs d'insertion comme la prépa apprentissage qui est mise en œuvre dans le cadre du plan de l'investissement dans les compétences, le PIC pour les apprentis d'Auteuil, j'ai évalué aussi un projet de la fondation FACE, une fondation d'entreprise encore une fois pour l'inclusion dans le monde du travail. Enfin voilà, j'ai évalué les villages SOS enfants qui sont des villages pour les enfants de l'ASE, l'aide sociale pour l'enfance, donc tu vois j'ai des dispositifs un peu divers, et en fait je me suis vite lassé, parce qu'en fait être évaluateur c'est être loin du terrain, t'intéresser dans l'année à 4, 5 structures différentes et en fait jamais prendre part à la mise en œuvre d'un projet concret comme je le faisais quand j'étais étudiant dans mon association, et comme je le vivais à la FSGT aussi, où là on était vraiment sur toi être porteur d'une vision, d'une politique, voilà. Donc je me suis dit « ça me saoule », j'ai démissionné, j'ai cherché un nouveau travail qui était dans le champ que je connaissais, donc notamment dans l'insertion par le sport, et il s'est avéré qu'ici il y avait une opportunité pour être délégué général, j'ai postulé, j'ai été pris aussi simplement que ça, en mai dernier. Après j'ai été pris aussi je pense parce que je connaissais déjà Action Prévention Sport, en master 1 j'avais fait un mémoire sur les effets contre-productifs des, de l'évaluation dans les associations d'insertion. Parce que j'avais une hypothèse selon laquelle ... (pause). Non, les effets, mon mémoire c'était les effets contre-productifs des actions d'insertion par le sport. Parce que j'avais dans mon association le sentiment parfois que ce que je faisais desservait plus les jeunes que ne les aidait. Ça veut dire que les faire venir, faire du sport tout le temps, peut-être que certains miroitaient quelque chose autour du basket parce qu'il y avait un parrain professionnel, parce qu'aussi peut-être une action menée d'action de solidarité au Sénégal tu peux te dire qu'elle est bonne pour le territoire mais en fait en construisant un terrain de sport tu peux recréer des choses très négatives dans l'idéologie et les rêves des jeunes. Enfin voilà, je me suis posé ces questions sur en fait est-ce que quand tu fais un projet, est-ce qu'il a pas un risque d'être plus contre-productif ? Et donc je me suis posé la question de l'évaluation dans ce mémoire, voilà, est-ce que l'évaluation aujourd'hui telle qu'elle est conçue elle aide vraiment les porteurs de projet comme nous à aller plus loin dans la réflexion et aller plus loin dans l'efficacité réelle de leurs projets ? Et en fait la réponse elle était non dans ce mémoire, en partie, parce qu'en fait aujourd'hui les évaluations elles sont là pour répondre aux critères et aux demandes des financeurs. Et donc la logique elle s'est inversée, comme on est dans une logique d'appels à projet, beaucoup, on va plutôt construire des projets pour répondre à ces demandes et à ces opportunités créées par les financeurs notamment, par les pouvoirs publics. Et ce que je me suis dit c'est que ça pouvait être négatif parce que plutôt que d'encourager à avoir une vraie réflexion de terrain, avoir un travail qu'on peut faire, ça peut encourager juste une logique d'opportunité, tu vois ?

Oui.

Donc c'est ce que je me suis dit très longtemps, et moi ça m'a empêché, j'ai plus trop agi avec mon association, ça m'a vraiment questionné sur ce qu'on faisait, quand on dépendait de financements publics, maintenant j'ai un regard plus nuancé. Je me dis qu'en fait ces financements publics, au contraire, ils peuvent te permettre de stabiliser une structure et développer des approches, et que certes il faut rentrer dans ce qu'a été mis en place en termes de politique publique, mais que, ce faisant, tu peux garder dans ta structure, une dynamique, une réflexion, garder un avis critique, mettre en œuvre des choses qui te correspondent, qu'il y a la place pour faire ça, et que surtout en fait toutes nos associations elles sont quand même bien parties prenantes de la mise en œuvre des politiques publiques tous les jours. Donc voilà mon parcours m'a poussé à réfléchir à tout ça, mettre tout ça en œuvre, et en fait dans les associations que j'avais étudiées dans mon master 1, j'avais étudié APS, Sport dans la ville, et à l'époque ça s'appelait, Play International, je sais plus, mais maintenant c'est Play International. J'avais fait une étude un peu comparée de ces trois associations, j'avais rencontré certains administrateurs et je pense que ça m'avait aidé parce que j'avais une connaissance des particularités d'Action Prévention Sport.

Ok

Ça c'est la question toujours un peu longue, quand tu demandes le parcours aux gens (rires).

Pour cette question, tu as déjà commencé à y répondre, mais le début portait sur les raisons qui t'ont amené à travailler pour APS, et plus globalement, comment tu définirais le rôle de cette structure, et les objectifs qu'elle vise ? Également, est-ce que tu pourrais plus rentrer en détail sur tes missions à toi en tant que délégué général d'APS ?

D'accord. Je vais revenir d'abord sur la structure, pourquoi j'ai décidé de travailler pour APS, et quel est, on va dire, la position d'APS dans le champ de l'insertion par le sport aujourd'hui. J'ai décidé de venir travailler pour APS parce que je savais que c'était une des plus anciennes associations par le sport, qui a quand même une certaine légitimité, un poids dans le champ, quand tu te dis APS, tu te dis que c'est une association plutôt importante. Voilà, tu te dis ça. Et je savais d'autre part que c'était une association qui, contrairement à d'autres que j'avais étudiées, garde vraiment un rapport au terrain et une logique de mise en œuvre des actions qui n'est pas juste, voilà « je vais faire trois actions d'animation et je vais dire que je fais de l'insertion par le sport ». Je savais qu'il y avait une vraie démarche avec un travail avec les prescripteurs notamment, donc les

missions locales, les MECS, donc les Maisons éducatives à caractère social, enfin voilà tous les acteurs sociaux qui entourent les jeunes en difficulté, et qu'on avait à APS une vraie volonté de travailler avec les jeunes les plus en difficulté. Parce qu'aujourd'hui j'estime quand même que dans le champ de l'insertion par le sport il y a beaucoup de gens qui disent faire de l'insertion par le sport, et qui sont finalement plus dans une logique d'animation et de captation un peu des jeunes pour leur présenter 2 ou 3 formations ou 2 ou 3 possibilités d'emploi. Et pour moi c'est pas ça le champ de l'insertion, il est un peu à la croisée des chemins de la formation, on en fait aussi à APS, et le social, l'accompagnement social des individus, avec un ensemble de partenaires. Ce que fait vraiment APS. Donc c'est ça qui m'a motivé à venir. Maintenant la position d'Action Prévention Sport, dans le champ un peu de l'insertion, il est un peu particulier, dans la mesure où il est, je vais pas dire bâtarde, on est un peu dans l'entre-deux, c'est-à-dire que moi ma vision d'APS c'est une vision importante, de l'insertion par le sport, en l'occurrence c'est pas totalement vrai, sur le territoire national en tout cas on reste une petite structure hein, on est aujourd'hui 11 salariés, on a un budget moyen autour de 800, 900 000 euros les années où ça va bien, on est sur une petite structure avec quelques actions même si on accompagne quand même entre 300 et 400 personnes par an, que ça soit sur la formation, l'insertion, voilà. Tu sais bien aujourd'hui qu'il y a des structures comme Sport dans la ville, l'APELS, qui sont beaucoup plus importantes que nous sur le plan national, en termes de poids on va dire, de taille, de nombre de personnes accompagnées *et cætera*. Donc on n'est pas une des associations les plus importantes en termes d'insertion par le sport. Par contre, on reste la plus vieille association d'insertion par le sport en France, puisque APS a été créée en 1994 alors que personne faisait ça encore, maintenant beaucoup de gens disent en faire, et donc on reste une structure qui a développé, capitalisé au fil des années une certaine approche, une certaine compétence dans le champ de l'insertion, plus globale que juste l'insertion par le sport, on sait vraiment faire de l'insertion, on sait vraiment faire de l'accompagnement de jeunes, on n'est pas sur de l'affichage, et je pense qu'il y a quand même un potentiel de développement d'APS avec la légitimité qu'elle a. Maintenant, si APS ne s'est pas développé depuis toutes ces années, en tout cas à l'échelle nationale, et à chercher à ne garder qu'une, une aura francilienne, c'est pour ne pas être plus grand que ses ambitions et son projet. Le projet d'APS c'est d'aider et orienter les jeunes à réussir ou de faciliter la réussite de toutes et tous par le sport, voilà, ça c'est le projet d'APS. Pour faire ce projet on est conscients qu'il faut avoir une approche de proximité, qu'il faut prendre le temps, qu'il faut créer des rapports avec les partenaires locaux, et ça, politiquement, le Conseil d'administration d'APS et les délégués généraux qui m'ont précédé ont toujours fait le choix de garder une taille humaine qui permette de faire ça de la manière la plus qualitative possible, en gardant la maîtrise en fait des dispositifs qu'on porte. Et ne pas être dans une logique de réponse à des appels à projet opportunistes. Parce que APS aurait pu se positionner sur certains plans d'investissement, à aller se développer dans d'autres régions, mais finalement on aurait peut-être mis plus d'énergie à ce travail de développement pour des actions qui auraient eu peut-être moins de sens par rapport à ce projet, donc je trouve assez respectable que pendant 30 ans les dirigeants d'APS aient réussi à se dire « on va pas grossir, on va rester à une taille humaine et continuer à être le plus proche possible de notre projet, et temps qu'il n'y a pas quelque chose qui nous correspond, un appel d'offre, ou une possibilité qu'il nous est offerte, on n'y va pas et on reste sur notre projet, accompagner des gens avec précision ». Ça, je trouve ça remarquable. Après

aujourd'hui ça nous porte un peu préjudice, on le voit bien parce qu'on a perdu certains de nos financeurs importants qui ont décidé de mettre fin à des dispositifs qui nous paraissaient intéressants. Et le fait qu'on n'ait pas une taille crédible, qu'on est un peu dans un entre-deux, qu'on soit pas très grand, pas très petit, en termes de gestion c'est un peu un enfer en termes de stabilité de structure, parce qu'à la fois on a des charges relativement importantes avec des choses qu'on a mises en place depuis des années, une équipe, des locaux qui sont lourds à gérer, et à la fois on n'a pas suffisamment, on n'a pas une échelle suffisante pour accumuler des ressources, pour avoir, stabiliser certaines choses, on est toujours dans une situation à la limite de la crise, ce qui est dur à gérer pour notre structure. Donc il faut se poser aujourd'hui, à ce moment un peu de virage, une question, est-ce qu'on grossit, et si oui quelle stratégie mettre en place, ou est-ce qu'on accepte de redevenir encore plus petit et de rester une petite association d'insertion par le sport, et d'accepter notre place, qui est pas le cas aujourd'hui : quand il y a des réunions interministérielles, quand il y a des choses, voilà, où on parle d'insertion par le sport, on exige, enfin on fait en sorte d'être présents, d'être considérés au même titre que les grandes associations nationales. On estime qu'on a cette légitimité. Je pense qu'on l'a effectivement. Donc il y a des orientations à choisir à venir qui seront importantes.

Ok, et donc c'était la deuxième partie de la question, mais toi en tant que délégué général, quelles sont tes missions ?

Ouais, ça aussi, tu vois, mes missions elles sont un peu liées à la taille de la structure. Pour une association, la taille de la structure et de son budget ça oriente beaucoup de choses : on est sur une équipe relativement restreinte, on a 11 salariés permanents, et en fait le délégué général dans une structure comme la nôtre, je dis pas qu'il fait tout, mais il fait quasiment tout, ça veut dire que ma journée elle va de la gestion financière et comptable, signature de factures, suivi du budget, suivi, validation d'un virement que te fait dans une grosse structure un comptable ou un service comptable. Moi je gère tous les petits actes comme ça, quotidiens, et en même temps l'après-midi je peux être dans une réunion ministérielle et être dans de la stratégie de développement pour APS, mais aussi de la participation pour APS à de l'élaboration de politiques sur la question d'insertion, de formation. Sur des questions, voilà, il y a l'insertion par le sport ... Donc ma journée elle peut parfois vraiment faire le grand écart entre un travail très opérationnel sur de la facturation, je sais pas, tu vois ce matin je répondais au téléphone comme un secrétaire parce que notre secrétaire, notre agent d'accueil n'est plus là, parfois il faut faire réparer une porte, commander des ordi, voilà c'est moi qui peut gérer ça. Et des choses très très stratégiques, où je vais être dans des réunions avec le préfet du département, avec voilà, et c'est ça qui est parfois difficile à gérer mais c'est ça qui fait que le poste est plutôt fun. Voilà, après si je reprends plus organisé, on a toute la gestion comptable de la structure, opérationnelle, quotidienne de la structure, on a la gestion plus budgétaire de la structure, donc c'est élaborer un budget annuel pour la structure, imaginer ce que pourrait être le budget prévisionnel, c'est aussi gérer les fins d'exercice, voir si on est dans les clous. Pourquoi

on parle de délégué général, c'est que j'ai une délégation de pouvoir sur ces sujets-là, je représente le conseil d'administration et le président sur ces sujets. Donc j'ai la responsabilité de la bonne santé financière de la structure, ça c'est une responsabilité que moi j'ai. Ce qui veut dire aussi derrière une responsabilité sur les recrutements, ressources humaines, le calibrage de l'équipe, qu'elle soit suffisamment calibrée pour assurer la mise en œuvre des projets, mais qu'elle soit aussi pas trop calibrée pour pas trop mettre en péril le (hésitation), la bonne gestion de la structure. Donc tout ce qui est recrutement, tout ce qui est imaginer l'évolution de l'équipe, c'est moi aussi. Et je vais avoir tout ce qui est appel à projets, je réponds à tous les appels à projet, malheureusement le seul dans la structure qui a ces compétences-là de répondre à des appels à projet, et ça c'est énormément de travail de suivre des appels à projet : tu réponds à un appel à projet, tu le gagnes, si t'as été bon, pour faire un appel à projet tu fais un budget prévisionnel et puis après derrière tu l'as gagné, bah c'est toi qui est garant de la mise en œuvre du projet. Donc j'essaie de faire en sorte que les équipes, on a deux pôles, le pôle insertion et le pôle formation, on a aussi le pôle innovation et développement, on a trois pôles, le pôle innovation, développement, expérimentation, j'essaie que chacun soit responsable de son pôle. Ça veut dire qu'on a un projet CEJ, contrat d'engagement jeune, contrat d'engagement jeune en rupture, où on doit atteindre 120 jeunes sur 2 ans, à remobiliser, c'est pas moi qui doit normalement mettre en œuvre de manière opérationnelle et suivre le projet. Par contre, c'est moi qui suis en lien avec le financeur principal qui est la DRIETTS, rattaché au Ministère du travail, c'est moi qui fais des réunions de co-pilotage avec eux parfois, qui doit organiser ça, qui doit faire le suivi aussi. Donc voilà, tu gagnes un appel à projet, moi je réponds à l'appel à projet, derrière l'équipe met en œuvre le projet et il y a un responsable de projet qui va le piloter, mais *in fine* c'est quand même moi qui vais être responsable de la bonne réalisation du projet face au financeur, et qui doit à la fin du projet rendre un compte-rendu. Donc ça c'est une difficulté puisqu'une autre responsabilité qui est la mienne, c'est le management. Dans mon management, il doit être assez bon pour que l'équipe ait toutes les clés pour mettre en œuvre le projet, mais aussi pour que l'équipe fasse suffisamment le travail pour que j'aie pas à tout faire : typiquement sur une remontée d'informations avec des financeurs sur un compte-rendu d'un projet d'un appel à projet qu'on a eu, c'est à l'équipe de faire un reporting sur ce qui s'est passé sur le terrain pour que je puisse rendre compte, puisque je n'y suis pas toujours, puisque c'est pas moi qui vérifie que les feuilles d'émargement elles soient bien signées, qu'il y ait le bon nombre de jeunes, que l'action elle soit bien mise en œuvre, ça tu vois c'est un vrai travail qui est concentré sur les responsables de pôle normalement, et *in fine* sur les responsables de projet. Donc voilà ce que je fais, qu'est-ce que je vais avoir d'autre (pause) ? Si on synthétise un peu, pour que ça soit plus simple, gestion financière et comptable de la structure, gestion RH et managériale de la structure, t'as aussi tous les entretiens de fin d'année qu'il faut faire de toutes les personnes, gérer les demandes de formation, d'augmentation *et cætera*, t'as toute la formation partenariale et institutionnelle, réponses aux appels à projet, travail avec les financeurs, avec les partenaires opérationnels, créer des liens avec les missions locales, avec les Pôles emploi, tous ceux avec qui il faut travailler pour faire de l'insertion, participer à des réunions politiques pour montrer que ta structure existe et a son mot à dire dans l'élaboration des politiques publiques d'insertion par le sport, et puis on va dire qu'il y a un dernier volet, important aussi quand tu es dans une association qui va être l'animation du conseil d'administration, la relation avec le président, où là t'as une sorte

de rôle à avoir pour rendre compte des projets et t'assurer que finalement aussi ils aient aussi un regard et un suivi, qu'ils puissent apporter leurs billes pour l'orientation de la structure. Donc ça c'est vraiment mon travail quotidien. Euh, j'essaie de voir si j'ai rien oublié. Et ça ça se rapporte un peu à une mission générale du délégué général, le délégué général est garant en fait de l'adéquation entre le projet associatif de la structure, donc favoriser la réussite de toutes et tous par la pratique sportive et l'insertion par le sport, et les actions qui sont mises en œuvre sur le terrain. Moi je suis garant vraiment de la réalisation du projet voté par le conseil d'administration et l'assemblée générale de l'association. C'est de moi que dépend ça, si moi j'assure pas ça c'est ma responsabilité, c'est moi qui suis en faute. Et pour ça il faut animer des équipes, animer un budget, avoir des partenaires, *et cætera*. Le seul truc que je fais pas, c'est le face-à-face, parfois je participe à quelques évaluations blanches avec les jeunes, et ça c'est important, je pense que ça se fait pas dans les grandes structures, mais je le fais pas mal parce que ça permet de garder un contact avec le public et comprendre ce qu'il est, et quand tu réponds à un appel à projet il faut pas être totalement déconnecté. Voilà.

D'accord. Là je vais plus rentrer dans le sujet de l'évaluation, comme je t'en ai parlé ...

Ouais !

Donc au sein d'APS, est-ce que vous êtes amenés à évaluer les dispositifs et actions que vous mettez en place, et le cas échéant à l'aide de quels outils : est-ce que vous avez des comités de pilotage, des documents de suivi des bénéficiaires gérés par les éducateurs et formateurs, des entretiens avec les jeunes, et cætera ? Je prends pour exemple le rapport d'activité 2021 d'APS, j'ai pu voir des chiffres et informations récoltés auprès des jeunes, comment vous encadrez cette mission d'évaluation et à l'aide de quels outils ?

Je pense que ce qui est intéressant d'entrée de jeu c'est de voir l'évaluation sous deux angles différents qui peuvent après se recouper et être en lien. Mais je pense qu'il y a deux gros enjeux sur l'évaluation, et le premier, le plus important pour moi, c'est ce que j'ai essayé d'impulser aussi, c'est tout le travail sur « est-ce que nos approches elles sont pertinentes, est-ce qu'on fait c'est efficace? », il est important pour nous d'abord, pour notre structure, pour nous améliorer, pour faire évoluer nos pratiques. Ça c'est difficile à faire parce que t'as souvent des professionnels qui pensent que ce qu'ils font c'est ce qu'il y a de mieux. Qui ne regardent pas ailleurs, et c'est pour ça que parfois on fait appel à ce que j'étais avant, un consultant externe, pour dire « mais non vous voyez ces structures elles font comme ça, vous vous êtes complètement à la ramasse, ce que vous faites c'est pas innovant ». T'as plein de structures, nous les premiers, qui vont dire qu'elles sont innovantes, mais elles sont même pas évaluées, elles n'ont même pas pris le temps de réfléchir sur

leurs pratiques pour dire ça. Donc je pense que le premier enjeu de l'évaluation, il est pour ta structure, c'est de réussir à mettre en place des choses qui permettent à l'équipe de monter en compétences et de comprendre comment elle peut améliorer ses pratiques et comment elle peut aussi penser à de nouveaux dispositifs, de nouvelles actions, de nouveaux projets, en gros c'est, garder une certaine énergie innovatrice, d'expérimentation, et d'amélioration de nos pratiques au service des publics. C'est le plus important en fait. Donc pour moi c'est le plus important, et en fait t'as un deuxième temps dans l'évaluation qui est rendre compte, rendre compte à des financeurs. Et ça aussi, finalement, alors c'est peut-être moins intéressant pour nous, mais on y passe beaucoup de temps, et c'est aussi légitime, parce qu'en fait APS a trois quart de son budget qui vient d'argent public. Donc quand tu mobilises de l'argent public et que tu mets en œuvre une politique publique, c'est normal que t'aies des comptes à rendre sur ce que t'as fait et que tu doives tenir des objectifs, pas de souci. Mais pour moi c'est aussi deux travaux différents. Dans un cas, effectivement, tu vas rentrer dans les cadres du financeurs, dans le deuxième cas, où en fonction des financeurs tu vas avoir un suivi plus ou moins proche avec des outils que le financeur va mettre à disposition, ou qui va te demander de mettre en place, mais qui doivent correspondre à son cadre à lui. Avec des objectifs que lui aussi va fixer en fonction des appels à projet. Sur le contrat engagement jeune en rupture par exemple qui est un dispositif national, étatique, mis en place par le Ministère du travail et par ses délégations régionales donc les DRIETS, on a un suivi très proche par exemple, avec des indicateurs qui sont fixés et clairs, on doit faire sur deux ans 120 jeunes, signatures de CEJ, donc là c'est clair, c'est quoi l'indicateur, c'est la signature du contrat d'engagement jeune. Est-ce que pour nous ça veut dire qu'on a réussi à faire un bon accompagnement, original et dans son contenu avec une vraie pertinence, c'est pas cet indicateur-là qui va nous le dire ! Peut-être qu'on va réussir à faire descendre un jeune, mais pas comme il faut. Et de l'autre côté, ça peut arriver souvent, on va peut-être pas atteindre nos objectifs chiffrés, mais on va avoir un travail très qualitatif avec les jeunes quand même tu vois ? Tu as un peu cette différence entre les enjeux de l'évaluation pour la structure, et ceux pour le financeur. Ça c'est important de l'avoir en tête, parce que dans le travail c'est pas du tout la même chose. Dans le travail pour le financeur, c'est effectivement avoir des outils de reporting, des suivis, avoir tout simplement les feuilles d'émargement pour prouver que tu as fait ton action, tu dois aussi pouvoir prouver que t'as tout simplement mis en œuvre ton action. Si on revient sur les outils de suivi de projet par les financeurs, on va être factuel, en général effectivement tu as toujours des CoPil. Après ce qui va varier d'un financeur à l'autre c'est la fréquence de ces CoPil. T'as des financeurs comme la DRIETS qui sont très proches de la réalisation du projet tout au long. Mais honnêtement c'est pas juste du contrôle, c'est aussi du suivi, parce qu'effectivement ils sont porteurs et impulsent des politiques publiques, et pour mettre en œuvre cette politique publique ils ont besoin d'acteurs de la société civile et notamment des associations, mais donc c'est normal qu'ils accompagnent ces associations, ils nous traitent pas comme des prestataires en nous demandant des comptes, c'est pas ça. On est vraiment dans une logique d'accompagnement, d'échange, tu vois sur le CEJ en rupture, on aurait dû commencer en octobre, on n'a toujours pas lancé l'action en janvier, hier on avait un CoPil avec la DRIETS, ils nous ont pas dit « vous avez pas lancé l'action, c'est pas bien, vous devez absolument le faire ! ». Ils nous ont dit « attention quand même, voilà, c'est vrai que quand on prend du retard sur un projet c'est risqué, vous pouvez mettre ça en œuvre ». On était plus dans un échange

constructif que dans une demande d'un financeur par rapport à un prestataire on va dire. Mais il y a quand même une logique d'efficacité qui est quand même de plus en plus importante, où on se dit parfois « ça nous fait un peu chier », mais ce qui va plus nous faire chier finalement c'est pas dans l'évaluation de suivi du projet, c'est dans le cadrage initial du projet, c'est ça qui pose problème à notre structure aujourd'hui, c'est-à-dire que l'appel d'offre de la DRIETS ne doit pas empiéter sur un autre dispositif qui est mis en œuvre à côté, et du coup on a des cadres qui nous, vraiment, vont scléroser notre approche. Par exemple, moi, sur le CEJ jeune en rupture, j'ai le droit d'aller que sur des jeunes de QPV de Champigny sur 3,4 QPV, il y a des QPV où j'ai pas le droit d'aller, *et cætera*. Et aujourd'hui quand on a des partenaires qui nous orientent des jeunes, on est capables de dire « bah non, ça rentre pas dans notre responsabilité, on n'a pas le droit de les prendre ». Et ça c'est une limite, c'est là que la politique publique peut avoir ses limites, parce que leurs objectifs politiques sont parfois en décalage avec les réalités de terrain. Et ça c'est bien d'être à notre niveau parce nous on peut en échanger avec l'échelon politique, même si c'est très difficile de les influencer, ça parce que Dominique l'a beaucoup étudié, tu as une logique à prendre en compte, c'est que les logiques d'investissement dans des dispositifs d'insertion, dans des dispositifs, ou dans le sport en général, correspondent beaucoup à des calendriers électoraux ou des calendriers politiques qui ont été décidés avec ou sans toi, et plus pour des enjeux parfois effectivement de représentation politique ou d'élection politique. Typiquement, aujourd'hui, sur le sport, on sait qu'il y a beaucoup de choses, il y a Paris 2024, et en ce moment on nous demande, par exemple on nous demande de mettre en œuvre des dispositifs d'insertion qui ont besoin des métiers de la sécurité, parce qu'aujourd'hui il nous manque de sécurité pour les Jeux Olympiques 2024. Et on n'a jamais eu une aussi grosse concurrence qu'aujourd'hui sur l'insertion par le sport, parce que tout le monde cherche à en faire, parce que c'est bien financé, tu vois ? Et ça, c'est l'idée d'une fenêtre politique en fait, c'est pas de notre fait, on n'a aucune influence là-dessus, et on en est pas forcément bénéficiaires tu vois, donc ça c'est la première chose. Après, si on rentre plus dans l'évaluation dans la structure (pause) ... Non, non non, je continue d'abord sur l'évaluation et les partenaires pour te dire un truc, en te donnant un autre cas. Sur les Espaces Dynamiques d'Insertion, donc notre dispositif principal d'insertion où on accueille 105 jeunes très éloignés, très en difficulté, on a des outils de la région, on a des tableaux de suivi de ce qu'on fait, quel profil de jeunes, et ce qu'on permet aux jeunes de lever comme freins. Et on a un de ces tableaux, ils appellent ça le tableau « bilan qualitatif de l'accompagnement ». Dans ce bilan qualitatif, on doit remplir combien de jeunes ont levé leurs freins à l'embauche, en reprenant confiance en eux, combien de jeunes ont amélioré leur mobilité, combien de jeunes ont, je sais pas, régler une problématique psychique, une problématique d'addiction, donc on a tous ces indicateurs. Mais t'as vu, le mot que je t'ai dit en principal c'est combien : ils appelaient un tableau qualitatif en fait avec des chiffres, donc on doit quand même donner des pourcentages, des nombres de jeunes qui ont été aidés à faire. Donc ça, ça te montre aussi parfois toute l'incompréhension de certains financeurs de ce qu'est une évaluation un peu fine des choses, où on te demande en fait, à travers des chiffres, sur des éléments qualitatifs qui peuvent peut-être se raconter à travers des expériences, des histoires, des parcours, et donc plutôt de l'entretien, du verbatim, plutôt des choses comme ça. Les financeurs ils s'en foutent, ils veulent pas de verbatim, ils veulent pas d'entretiens, ils veulent pas ... Alors, parfois des histoires de vie, des parcours, ils peuvent s'en saisir, mais c'est pas avec ça qu'ils vont valider le fait que ta

structure elle ait réussi son projet ou pas. Et sur les EDI on fait un travail incroyablement fin sur les résolutions des problématiques, on résout beaucoup de problématiques chez des jeunes qui multiplient en fait les freins à l'embauche, à l'emploi, mais surtout à l'insertion sociale, citoyenne, dans la société. Et ça a pas été valorisé. Donc ils ont décidé de fermer ce dispositif qui est un dispositif qui était pas forcément destiné à mettre les gens en emploi ou en formation mais plutôt à les préparer et à reprendre un parcours, ils ont décidé, la région Île-de-France, de fermer ce dispositif, sur la base d'un seul chiffre, c'est le taux de sortie positive en emploi ou en formation qui était autour de 52 %. Et eux ils ont estimé que c'était pas assez suffisant, de faire un investissement de 6 millions pour 2 500 jeunes accompagnés en Île-de-France, et d'avoir un taux de sortie en formation et emploi de 52 %, ils ont estimé que c'était pas suffisant. Et en fait ils ont pas pris en compte le fait que déjà c'était pas l'objectif du dispositif initialement, et que deux, c'est pas le seul bienfait qu'on ait eu sur la société ! Ces jeunes qui viennent sur le dispositif sont des jeunes qui, sont des jeunes sous main de justice, des jeunes dépendants de l'ASE, des jeunes non-identifiés, 57 % des jeunes dans l'EDI d'APS viennent par bouche à oreille, c'est-à-dire qu'ils sont pas identifiés par la mission locale ou Pôle emploi, ce qu'on appelle le service public de l'emploi, ou par n'importe quelle structure prescriptrice. C'est-à-dire que c'est des jeunes qui sont non-identifiés, ce qu'on appelle jeunes invisibles, ou jeunes en rupture, selon les financeurs et appels à projet. Mais ces jeunes-là, si ils étaient pas chez nous, ils seraient ailleurs à faire autre chose, et à se mettre peut-être en danger, à avoir un coût beaucoup plus important pour la société, et en fait nous on arrive à reprendre ces jeunes, à les remettre dans une dynamique. Alors peut-être qu'ils sortent pas tout de suite en emploi, ou en formation, qu'ils retombent en mission locale, pour voilà réfléchir à leur formation, mais en tout cas voilà quand ils sortent ici, en général, ils avaient soit un problème administratif qu'ils arrivaient pas à régler, soit un énorme problème de confiance en eux, soit un problème de santé, avec la famille, soit ils acceptaient pas souvent leur handicap, on l'a souvent aussi, on leur a fait accepter, on leur a obtenu le RQTH, la reconnaissance de travailleur handicapé qui leur permet d'accéder à des emplois dans des conditions qui sont plus favorables à leur situation. Et tout ce travail-là n'a pas été reconnu sur la base d'un seul indicateur. Tu vois ? Et quand des politiques réorientent des budgets, réorientent leur choix politique sur la base de ce type d'indicateur, alors l'évaluation est très contre-productive et très négative pour nos structures, mais surtout pour nos publics, qui ont besoin de ces accompagnements. Et ça, c'est très important à prendre en compte en termes de leçons, ça veut dire que si tu t'auto-évalues pas avec les moyens qui vont derrière, donc en mettant en place toi-même, en portant une évaluation d'impact social qui te permet d'avoir des arguments pour valider la légitimité et la pertinence de ton accompagnement, le financeur le fera pour toi, et pourra un jour te dire que ce que tu fais, c'est de, c'est impertinent et ça ne sert à rien pour le territoire. Donc il y a quand même un enjeu pour les structures aussi à imaginer, mettre en place et investir dans des évaluations d'impact social pour pas se faire prendre des crédits et pour pouvoir légitimer leur action et avoir une vraie approche qui leur corresponde. Et ça veut dire que quand on fait une approche qualitative, on n'est pas là en train de remettre des pourcentages dans un tableau mais on raconte vraiment un accompagnement sur le plan psychique, sur le plan voilà de toutes les problématiques qu'un jeune va avoir. Donc ça, c'est important et c'est ce qu'on se dit maintenant que c'est trop tard, mais on se le dit maintenant parce qu'aussi, ayant été évaluateur, je sais que la moindre petite évaluation d'impact c'est au minimum 10 000 euros pour

les plus petites et pour deux jours d'intervention, pour une vraie évaluation d'impact t'en as pour une trentaine, 50, 70 000 euros, sur un dispositif qui est un peu conséquent comme l'EDI. Et ça on peut le faire finalement qu'en se mettant en réseau et qu'en travaillant avec les autres associations qui portent des dispositifs semblables comme on essaie de le faire actuellement. Et tu vois c'est pour te dire que finalement l'évaluation elle est pas, c'est un outil. Pas négative, pas positive. Par contre, ça peut être retourné contre toi, c'est comme un pistolet qui pourrait être retourné contre toi parce qu'on pourrait te dire « ah bah t'as fait seulement 52 % de taux de sortie en emploi », mais en fait ça c'est pas de l'évaluation tu vois ? Quand la région nous a notifiés cette information de fermer les EDI, ils nous ont présenté un powerpoint avec quatre diapos et quatre pauvres chiffres qui se battaient en ... Mais c'est inadmissible de faire ça en fait ! Quand on investit autant d'argent public dans des dispositifs, on a des devoirs nous comme le financeur public d'en faire une évaluation précise et fournie, argumentée ! Quand tu mets 6 millions d'euros sur un dispositif, tu peux pas arriver avec trois pauvres chiffres qui disent « non il y a pas assez de sorties en emploi ou en formation ». Tu dois, tu dois avoir des gens qui vont dans des associations, qui vont observer, qui vont faire des entretiens avec les partenaires, avec les professionnels pour vraiment comprendre la finesse de l'approche, c'est obligé ! Et il y a des financeurs qui le font très bien, moi j'ai évalué, comme je t'ai dit, les prépas apprentissages des prépas des Apprentis d'Auteuil dans le cadre du plan d'investissement dans les compétences porté par le Ministère du travail encore une fois. Là il y a eu une évaluation qui était très sérieuse, c'est-à-dire qu'ils ont investi beaucoup d'argent et ils ont poussé les associations à le faire en finançant ces évaluations, ils étaient à tous les comités de pilotage de l'évaluation, le Ministère du travail, parce qu'ils ont bien compris que quand tu mets autant d'argent dans un plan, et bah l'analyse que tu vas en faire, c'est pas juste quatre chiffres qui vont se battre en duel. Je critique pas non plus, il faut du quantitatif tu vois, et quand on faisait l'évaluation du plan d'investissement des compétences des prépas apprentissage, t'avais quand même des taux de sortie positifs, négatifs, dynamiques, à 2, 3, 4, 6 mois t'as besoin de ces indicateurs. Mais par contre t'avais aussi tous les échanges avec les partenaires qui expliquaient la pertinence d'un dispositif sur un territoire, avec les professionnels, qui expliquaient comment ils travaillaient avec les jeunes, pour que tu voies des modalités, des façons d'agir, et que tu capitalises, que tu te dises « ouais là c'est bien, là c'est pas bien », il y avait un vrai travail fin d'évaluation. Donc il y a des partenaires, il y a des partenaires, il y a des partenaires financiers, des financeurs politiques, qui font bien ce travail. Il y en a d'autres qui le font mal, et c'est pour ça que les associations doivent être pro-actives sur la question de l'évaluation, pour pas se faire avoir, mais aussi parce qu'elles ont un devoir de prouver qu'elles font leur travail correctement et de remettre en question leur travail. Ça, c'était vraiment par rapport aux financeurs, par rapport à l'usage de l'argent public, et par rapport à la réalisation d'une mission de service public, parce que c'est ce qu'on porte. Nous, et d'ailleurs on a une reconnaissance de notre mission de service public, on est porteurs, on est reconnus d'intérêt général, donc ça veut dire qu'on porte une mission de service public, avec en tout cas les pouvoirs publics. Voilà.

D'accord, et rapidement, parce que tu parlais de l'EDI, et j'en avais entendu parler pendant l'atelier « sortie et suivi des jeunes » du séminaire des associations de l'EDI, il n'y avait pas un indicateur « axes de compétence », intégré à l'EDI, avec je crois 14 axes de compétence identifiés ?

Alors, la région a mis en œuvre, a développé avec les EDI, avec le partenariat, et ça il faut leur rendre, avec les EDI existent depuis 25 ans, donc t'as des partis politiques qui sont passés par là sans jamais remettre en question les EDI jusqu'à aujourd'hui où on est sous la direction de Valérie Pécresse qui dans son premier mandat avait déjà menacé les EDI sans aller plus loin. Et donc il faut bien que tu différencies aussi dans les services publics les élus et les salariés, qui ont pas toujours la même approche. Et dans ce cas-là, depuis que Pécresse est au pouvoir, on continue de travailler avec les services opérationnels et donc les salariés sur des choses qui ont de la pertinence, et notamment sur la carte de compétences. La carte des compétences, avec les 14 axes que tu as cité, c'est un outil qui doit permettre aux éducateurs et formateurs dans les EDI de, et dans d'autres dispositifs de formation et d'insertion de la région, de développer les compétences des jeunes, sur différents axes, mais c'est souvent des compétences sociales, des compétences de base, pour pouvoir s'insérer durablement dans l'emploi et la formation. Dans ces 14 axes, t'as du savoir-être, beaucoup, des éléments de comportement *et cætera*. Et donc en fait, depuis longtemps on dit que les *soft skills*, les compétences sociales, le savoir-être c'est primordial pour entrer dans le monde de la formation et le monde de l'emploi. Mais on a jamais appris à structurer ça, en tout cas c'est assez récent et qu'on essaie d'évaluer ça, c'est très difficile d'évaluer une compétence sociale. Comment on évalue une compétence sociale, c'est une question qui moi m'étonne. Donc t'as plusieurs structures, t'en as de plus en plus, qui essaient de mettre en place des référentiels permettant de, voilà, d'évaluer ces compétences et de les valoriser derrière dans le cadre de l'emploi. Donc l'idée c'est d'être sûr que tous les organismes qui proposent de l'insertion, de la formation, mettent en œuvre un référent commun pour que les jeunes acquièrent les compétences nécessaires pour aller dans le monde de l'emploi ou pour, s'insérer durablement. La difficulté avec la carte de compétences, derrière, c'est comment on évalue. Comment on évalue ces compétences, voilà. Alors nous on fait de l'insertion, alors on n'est pas sur de l'évaluation stricte, contrôle ou quoi, donc pour nous c'est plus facile, mais je pense que c'est ça qui manque aujourd'hui à cette réflexion sur les compétences sociales des jeunes, c'est comment on les valide, et comment on les valorise auprès des employeurs. Es-ce qu'on dépose un titre RNCP, donc c'est le registre national des diplômes et des certifications, et comment on évalue ça ? Là je te parle pas de l'évaluation à l'échelle d'une structure ou d'un projet, c'est l'évaluation par rapport à une personne, comment on évalue chez une personne les compétences sociales ? Mais ça c'est pas un outil d'évaluation pour le financeur, c'est ça que je veux dire, mais c'est un outil de pilotage qui est utile pour les formateurs. Ça tu pourras en parler, voilà, plus finement avec Randa, avec Miguel, sur la carte des compétences, et quelle est leur vision des choses, je pense qu'ils te donneront une vision beaucoup plus opérationnelle sur l'utilité de la carte des compétences. Mais voilà, ce qu'il faut savoir, ce que je pourrais te dire sur la carte de compétences, c'est que même sur les dispositifs d'insertion, on a une exigence de plus en plus

grande des financeurs, de valider des choses, chez les personnes accompagnées. De valoriser des acquis, en termes de compétences, de savoir-faire, de savoir-être, de la compétence sociale, compétence technique *et cætera*, les financeurs sont de plus en plus friands en gros de certifications des personnes en insertion. Voilà, et c'est pour ça qu'on est toujours à la frontière, qu'APS, et ça je l'ai pas dit c'est ce qui est intéressant ici, c'est qu'on est aussi organisme de formation, donc on connaît, on est toujours à la croisée un peu entre la formation et l'insertion. Et il faut quand même bien porter au niveau politique que l'insertion c'est pas pareil que de la formation, et qu'on n'est pas sur des mêmes profils de publics. La force d'une structure comme APS et ce qu'elle peut apporter aux pouvoirs publics avec lesquels elle travaille c'est sur l'analyse des publics. Puisque eux, ils sont plus, pour certains et pas mal d'entre eux, ceux qui sont dans les institutions, en contact quotidien avec les publics. Nous ce qu'on se rend bien compte c'est qu'il y a des publics très spécifiques, on les connaît, ils les connaissent aussi, il y a des grandes catégories, il y a des personnes en situation de handicap, les personnes sous main de justice, *et cætera*, mais ils comprennent pas ce que ça veut dire en termes d'acquis, de où en sont ces gens, de quels parcours ils doivent suivre pour réussir. Donc nous on doit faire valoriser qu'il y a la nécessité d'avoir un accompagnement social préalable à l'insertion professionnelle et formative des gens.

Ok. Tout à l'heure, tu as distingué deux angles dans l'évaluation, avec l'évaluation pour les financeurs et celle aussi en interne, pour APS : est-ce que tu peux revenir sur votre activité d'auto-évaluation, tout à l'heure tu parlais de toi qui faisais des évaluations blanche par exemple, est-ce que vous avez des outils, des actions mis en place dans cette logique et dans cet objectif-là ?

Je parlais d'évaluation blanche, moi c'était dans le cadre de certifications avec les jeunes, des jeunes qui vont être certifiés avec un CQP ou un BPJEPS. Donc là c'est vraiment de l'évaluation scolaire, toi c'est pas de ça dont tu parles, toi tu parles d'évaluation pour la structure et pour les projets.

Exactement.

On est bien d'accords. Euh, alors, sur l'évaluation, pour la structure, c'est-à-dire dans une logique d'évolution de la structure, de réflexion sur nos projets, sur ce qu'on apporte aux jeunes, sur ce qu'on met en œuvre auprès des jeunes accompagnés et des publics accompagnés plus généralement, et sur la pertinence de notre action, c'est ce qui est le plus dur à mettre en œuvre aujourd'hui au sein d'APS, t'auras peut-être d'autres cas. Mais au sein d'APS c'est ce qui est le plus dur à mettre en œuvre parce que ça demande une posture professionnelle de remise en question et d'accepter d'avoir un regard critique sur ce qu'on fait. Et ça c'est dur pour deux choses. Un, il faut avoir du

recul par rapport à sa propre pratique quotidienne, et vu qu'on est tout le temps dans le feu on a du mal à le faire, il faut prendre le temps, ça s'organise, et ça c'est encore la responsabilité du niveau management, et donc de moi, du conseil d'administration et des responsables de pôles, d'organiser ces moments de prise de recul. Et la deuxième difficulté c'est que ça demande de s'auto-critiquer soi-même, et donc de remettre en question le travail qu'on fait, c'est pas toujours facile face à son directeur, face à son responsable de pôle, donc on a beaucoup de salariés qui sont dans une logique de défense, qu'ils font plus que dans une logique de remettre en question ce qu'ils font. Donc ils vont toujours te dire que ce qu'ils font c'est ce qu'il y a de mieux, que ce qui est fait ailleurs c'est n'importe quoi, *et cætera*. Donc il y a deux processus qui vont un peu freiner l'auto-évaluation d'une structure, et c'est pour ça parfois de se faire accompagner par un externe. Mais, tu peux quand même en temps que structure mettre en œuvre et en place des choses. Moi, la première chose que j'ai mise en place assez simplement c'est une, un séminaire de rentrée en fait. Parce qu'en fait comme je te l'ai dit, la difficulté de s'auto-évaluer, de réfléchir à ses pratiques, d'innover, de continuer à se questionner et à mettre en œuvre de nouveaux projets, c'est de prendre le temps de le faire avec les gens du terrain, et d'avoir ce croisement entre les différents profils, les gens qui font de la formation, les gens qui font de l'insertion, les gens qui sont plus à une échelle d'action avec les politiques comme moi, ou qui ont un peu plus de recul comme les responsables de pôle, voilà. Et faire réfléchir tous ces gens un peu différents et qui ont au quotidien des tâches un peu différentes et des cultures différentes pour qu'ensemble, ils se posent la question de la pertinence de leur action. Et donc cette année on a organisé le premier séminaire depuis 3 ou 4 ans. Et ça c'est pas normal par exemple. Par exemple, si tu veux être sûr qu'une structure associative elle poursuive son évolution et sa capacité à innover, qu'elle poursuive le développement de l'expertise de ses salariés, il faut qu'elle donne du temps à ses salariés pour qu'ils puissent réfléchir à ce qu'ils font, ils peuvent pas tout le temps être dans ce qu'ils font, il faut du temps pour réfléchir. Et on en donnait plus tellement à nos équipes, alors l'important c'est donc de maintenir ça, des temps comme ça. Et donc un petit séminaire de rentrée, au début de l'année, c'est genre le b.a.-ba. Moi quand j'étais à la FSGT, il y avait chaque année une semaine de séminaire, ça s'appelait les estivales, et on y allait, on réfléchissant à une problématique, au projet de la fédération, au sport en général, ça peut être, je sais pas, ça pouvait être un séminaire d'une semaine sur comment on peut développer les pratiques en direction du handicap tu vois, et comment on le fait à la manière de la FSGT, et ça durait une semaine. Donc je suis arrivé ici, et on a fait un premier séminaire, et ce premier séminaire on l'a fait sur le sujet, en septembre, de la relation pédagogique aux jeunes, puisque c'était une problématique que les salariés voulaient aborder. Et on n'est pas allés très loin dans la réflexion puisqu'en fait il y a plus cette habitude dans la structure de le faire, et du coup, voilà il y a eu des difficultés à se remettre en question, il y a eu un peu des résistances, il y a de la résistance face à ce type d'action si elle est pas inscrite dans la culture et les pratiques de la structure. Donc ça met du temps à se mettre en place. Donc ça, tu me diras c'est pas vraiment de l'évaluation mais en tout cas c'est un espace pour se questionner sur ses pratiques et moi c'est ça que j'entends par évaluation quand t'es dans une structure comme la nôtre. Ce qui est bien au sein d'APS c'est qu'il y a des principes qui ont été érigés, et un des principes assez fort c'est d'être dans un fonctionnement transversal. Dans plein de structures, t'es sur un fonctionnement très vertical, avec un directeur, responsable de pôle, moi je suis pas directeur, avec des managers, ce qu'on appelle des N+1, N+2, à APS il y a pas ça. A APS,

on estime que chacun peut participer et prendre part au projet. Donc il n'y a pas que le délégué général qui doit dire « c'est ça qu'on fait et c'est tout ». Quelqu'un sur l'EDI sait mieux ce qu'il y a à faire sur l'EDI que moi, par contre on peut être dans une situation de réflexion ensemble, et il y a quand même une responsabilité qui est reconnue à moi et aux responsables de pôle sur certaines dimensions comme par exemple comme le pilotage RH de la structure. Mais ce qu'implique ce fonctionnement transversal c'est de consulter, travailler avec les salariés. Et quand on a construit le sujet de ce premier séminaire, c'est pas moi qui me suis dit « tiens ça serait bien qu'on se pose des questions sur les relations avec les jeunes et sur la notion de relation pédagogique et où je mets le curseur proximité, éloignement de jeunes », c'est les équipes qui ont fermenté ça dans un espace qu'on appelle le CoDir élargi, le comité de direction élargi, qui est un espace qui se réunit tous les mois et qui permet aux salariés d'exprimer des choses, sur les projets, les demandes RH, et moi quand j'organise ce CoDir élargi, je demande toujours aux salariés s'ils ont des points qu'ils veulent aborder, mettre à l'ordre du jour. Pareil, c'est pas moi qui construis seul l'ordre du jour de ce CoDir élargi. De même, l'ordre du jour du CoDir élargi je le construis toujours avec le CoDir, comité de direction APS, qui n'est pas composé que de moi et du président, mais aussi des deux responsables de pôle, qui font remonter eux des informations des réunions d'équipe qui ont lieu toutes les deux semaines. Donc t'as, alors c'est pas une pyramide, mais t'as ce schéma de fonctionnement qui permet de se dire « moi je suis pas le seul pilote à bord à décider », tout est co-construit avec les équipes. Donc ça c'est garant du fait qu'on puisse être sur une logique où on réfléchit tous ensemble, où on fait avancer des projets, où il y a une connexion entre le pilotage de la structure et ce qu'il se passe sur le terrain. Mais c'est pas suffisant. Et on le voit bien. Déjà parce que ces espaces ils sont pollués par autre choses, d'autres réalités, en ce moment la question de crise prend toute la place sur les CODIR, voilà, tout le monde se demande quelle va être la pérennité de son travail, de la structure, on a beaucoup de temps à passer sur les points d'information sur les financements qu'on a ou pas, donc on n'a pas de temps, en ce moment, de réfléchir sur ce qu'on fait. Donc et c'est là que par exemple les exigences des financeurs rejoignent le besoin d'évaluation qu'on a. Parce que quand t'as un comité de pilotage avec un financeur ou un comité technique où on demande de rendre des comptes, là t'es obligé de prendre le temps de réfléchir à cette question. Et tu le fais pour eux en remplissant les cases des chiffres *et cætera*, mais à ce moment-là tu te dis aussi « voilà comment je repense les choses, comment je repense mon projet ». De même, la logique de répondre à des appels à projet, quand même, on va pas que critiquer cette logique-là, cette logique financière de précarité, les logiques d'appels à projet quand ils sont que sur un an, quand ils sont que sur des petites sommes, aujourd'hui ça c'est important que tu le saches, APS se finance sur une trentaine ou une quarantaine d'appels à projet, de financeurs, c'est extrêmement lourd à porter pour une personne et (rire), qui va gérer tout ça, et pour surtout une structure qui a que 800 ou 900 000 euros. Tu te rends compte qu'on a une trentaine de financeurs pour 800 000 euros de budget avec des financeurs qui vont te donner 1000, 2000, 3 000 ou 10 000 euros. Donc là tu vois la logique de projet elle te rend un peu quand même, elle te met un peu dans une position de précarité qui te permet pas de faire le travail de fond. Parce que t'es là, dans la gestion de tes appels à projet, de tes CoTec. Donc il y a quand même un côté un peu négatif. Parce que très prenant, et parce qu'on est plus sur du travail administratif, plus sur du travail de rendre des comptes et de gérer des trucs pour se faire payer quoi. Mais il y a un côté positif quand même, qui est qu'au

moment de répondre à ton appel à projet, bah tu refais de l'ingénierie. Soit t'as le temps de faire bien, ce qui est rarement le cas, et tu impliques toutes les équipes, tu prends le temps de travailler avec elles pour construire ton projet, soit tu le fais souvent comme moi à l'arrache, et là bah tu t'appuies quand même sur des *feedbacks* que tu as eu, un peu informels, sur des temps où t'as pu échangé sur la bonne réussite du projet ou pas, sur une analyse de terrain d'un de tes acteurs, d'un de tes formateurs, et tu le retranscris dans ton projet. Et là, à ce moment-là, tu penses des nouveaux projets quand tu réponds à un appel à projet. Donc c'est quand même ce côté positif. Mais derrière par exemple sur Impact 2024 qui est le truc très vendu en ce moment par les Jeux Olympiques *et cætera*, c'est très bien d'avoir fait Impact 2024, mais le choix légitime d'Impact 2024, c'est de financer le maximum de structures et de projets sur le territoire français. Donc ils peuvent pas donner 100 000 ou 300 000 euros à tous les projets, donc ils donnent 10 000, nous on a eu jusqu'à 15 000 ou 30 000, ce qui est beaucoup, peu de lauréats d'Impact 2024 ont ça, mais tu vois 10 000 pour nous c'est chiant ! C'est chiant de passer 2 jours à passer à répondre à un appel à projet pour 10 000 euros, alors qu'on est sur des projets, par exemple une session de Si t'es sport ça coûte 60 ou 80 000 euros. Un EDI à l'année, ça coûte 300, entre 300 et 400 000 euros pour accompagner 100 jeunes. Donc c'est bien quand t'as des financeurs comme la région avant, comme la DRIEETS qui font des appels à projet qui sont sur trois ans. Quand t'es sur 3 ans, avec une convention sur 3 ans et un financement important, c'est-à-dire que ça prend en charge, 80 %, entre 70 et 80 % de ton dispositif, ça c'est sain. C'est sain parce que tu vas pas être dans une évaluation et un devoir rendre des comptes qui sont très prenants, tous les ans ou tous les six mois ou quoi. C'est au bout des trois ans quand on fait la convention on refait un point, on répond à un appel à projet mais pendant 3 ans on est sur une stabilité qui nous permet de nous projeter et de construire les choses durablement. Alors aujourd'hui je te dis que je suis content avec 3 ans mais sûrement que des gens qui ont plus de bouteille que moi dans le monde associatif et qui étaient financés sur de la structuration te diraient « ouais mais ça reste pas solide ». Effectivement, il faut avoir en tête que ça n'existe plus le financement, les financements de structure, ça veut dire que tu réponds pas à un appel à projet mais que t'as des financeurs qui disent « tiens ça c'est une association pertinente, on va leur donner 100 ou 200 000 euros pour fonctionner », des subventions de fonctionnement. Les subventions de fonctionnement n'existent quasiment plus. On a la mairie de Champigny qui nous a donné une subvention de fonctionnement de 18 000 euros pour 800 000 euros de budget. Bon c'est pas ça qui va nous aider à avoir de la stabilité. Mais au moins c'est, ce qui est intéressant c'est qu'on nous donne pas en conditionnant à un projet, à des résultats, parce qu'aujourd'hui ce que tu dois bien comprendre c'est que la majorité de nos financements sont conditionnés à des résultats. Donc ça ça crée une grande instabilité dans nos structures et ça nous permet pas d'être plus performant parce qu'on est que focus là-dessus quoi, et on n'a pas le temps de prendre du recul, on n'a pas le temps de questionner nos pratiques, on n'a pas le temps de tout cela. Et c'est ça qui va, c'est pour ça que tout à l'heure je te disais qu'il fallait se poser la question de la taille de l'association, parce qu'on peut critiquer les grosses associations dans Sport dans la ville, je peux le faire, mais il faut quand même reconnaître que dans ces grosses associations qui ont une certaine stabilité, elles ont aussi du coût des moyens et une échelle qui leur permettent d'avoir plus de temps et à offrir à leurs équipes de la prise de recul sur des séminaires, sur, parce qu'ils sont pas tout le temps pris par les objectifs, par la réalisation, mais la majeure partie des associations elles sont quand même moyennes, des

petites, nous sommes une petite entreprise ! Elles sont menacées en permanence en stabilité, ce qui fait que, tu le vois ici, les équipes elles sont sous tension, elles sont pas focus, elles sont pas suffisamment sereines pour aller plus loin dans la réflexion. Et puis voilà c'est pas ça leur quotidien et leur urgence aujourd'hui. Donc c'est vrai que les grosses associations elles ont cet avantage-là, d'avoir la stabilité qui leur permet de se poser ces questions-là.

D'accord. Pour rentrer un peu dans le détail d'un outil d'évaluation de l'association, par exemple le rapport d'activité 2021, comment il a été fait, qui l'a alimenté, à partir de quels documents, quelles informations ?

Je pourrai pas te répondre, c'est pas moi qui l'ai fait, j'étais pas encore là, donc je te laisserai poser ces questions à Aurélie *et cætera*, mais ce que je peux te répondre c'est que c'est vrai qu'aussi, encore une fois, c'est ce que j'essaie de faire comprendre dans l'entretien, t'as des exigences en tant qu'association, t'as des obligations encore une fois par rapport au fait qu'on perçoive de l'argent public, au fait qu'on soit d'intérêt général et qu'on puisse recevoir des dons aussi, on a des obligations comme la publication annuelle du rapport d'activité, et il faut qu'il soit affiché sur notre site *et cætera*. C'est une obligation légale. Mais effectivement dans cette obligation légale qui nous contraint et qui peut parfois être pesante pour nous, il y a quand même du positif, et là c'est qu'effectivement il faut prendre le temps pour raconter ce qu'on a fait, et pour du coup, quand tu racontes ce que t'as fait, bah tu analyses un peu ce que tu as fait, et tu poses aussi les jalons de ce que tu vas faire plus tard, il y a une projection dans le rapport d'activité. T'as vraiment cette dimension-là, et c'est important, et il est général sur l'ensemble de la structure. Donc dans le rapport d'activité, par rapport à l'appel à projet, t'es dans une analyse plutôt de « est-ce que j'ai bien réalisé mon projet, est-ce que je suis vraiment dans les clous de mon projet, et qu'est-ce que je mets en place pour continuer à faire ça plus tard ? ». Donc le rapport d'activité est vraiment un outil intéressant pour ça. Après encore une fois c'est dans la manière que tu fais le rapport d'activité. Aujourd'hui, c'est quand même à APS très concentré sur le délégué général, et je peux quand même te répondre un peu sur 2021, je sais comment Aurélie elle a fait, elle a demandé des remontées d'information aux responsables de pôle, elle les a pris, elle a écrit, le président a écrit un peu la note d'intention initiale, le préambule du rapport d'activité où là c'est vraiment quelle était l'intention en termes de projet, qu'est-ce qui a été fait et qu'est-ce qu'on trouve bien et qu'on imagine pour demain ? Donc ça c'est normal, c'est un peu la direction politique de l'association, et puis derrière bah effectivement c'est Hamza qui va dire que sur son CQP il a eu tant de taux de réussite, qu'il y a ça qui s'est bien passé, qu'il y a ça qui s'est mal passé, qui va le dire au responsable de pôle, le pôle il va analyser que sur son pôle il y a ça qui s'est bien passé, ça qui a marché, ça qui a pas marché, tout ça c'est remonté au niveau du délégué général qui va un peu centraliser. On pourrait un peu imaginer des choses qui soient un peu plus profondes, c'est-à-dire que chacun participe à la rédaction, que chacun y aille de son petit paragraphe, et c'est le cas au moment du rapport d'activité, mais à mon sens pas assez pour qu'on soit vraiment dans une logique

où le professionnel qui est là chez nous ait le temps de prendre du recul vraiment. Il y a cette notion d'urgence, là, permanente, et d'être dans ton action quotidienne avec les jeunes qui fait que pour moi, malheureusement, c'est pas assez, on n'est pas encore assez, tu vois, avec un outil comme le rapport d'activité, dans une prise de recul. Mais, quand même, ça y participe beaucoup, et là encore merci à l'obligation, parce que je suis pas sûr que sans l'obligation de le faire on le ferait aussi bien chaque année. Maintenant on a l'obligation de le faire, t'as deux choix : soit tu fais un rapport d'activité tout pété, 4 pages, et ça passe, soit tu fais comme on a fait, 15 pages de rapport d'activité un peu de fond, avec analyse, et une vraie valorisation de ce que tu fais, parce qu'il y a aussi cet enjeu de valoriser ce qu'on fait pour montrer qu'on a une pertinence et qu'on peut compter sur APS. Donc le rapport d'activité c'est un bon outil effectivement, et c'est un bon indicateur dans la structure.

Tu parlais d'obligation de faire le rapport d'activité, .

Oui, en fait, une structure qui veut prétendre à des financements publics doit toujours présenter un rapport d'activité, un rapport financier. En fait c'est pour ça que t'as plein d'associations qui ont moins de 3 ans qui peuvent pas faire de demandes de subvention un peu importante parce que dans ces demandes de subvention on peut te demander sur 3 années tu vois ? Donc c'est surtout pour ça.

Très bien. J'avais plusieurs questions encore, mais tu as répondu de manière transversale dans tes réponses, donc un peu pour faire une question de conclusion, au vu de ton poste actuel de délégué général et de ton expérience d'évaluateur, tu en as déjà parlé, mais pour formaliser un peu les choses, quelles sont pour toi les problématiques actuelles dans cette activité d'évaluation qu'on a traitée dans cet entretien, dans les critères, dans les normes imposées, l'évaluation concrète au sein d'APS et cætera, et est-ce que tu vois des solutions d'amélioration pour rendre ça plus pertinent, plus efficace ?

Tu parles pour APS ou en général ? De toute façon je vais te faire une réponse de fond qui marche pour APS et en général. Si on veut faire de l'évaluation correctement en faisant appel à des prestataires externes, qui vont prendre le temps, c'est pas la seule solution attention, on peut faire de l'évaluation en interne, quand on a le temps, les moyens, et qu'on a les compétences, mais faire de l'évaluation ça demande quand même un regard extérieur, ou quelqu'un va animer ce travail-là, qui va te permettre d'enrichir un peu les choses aussi, parce qu'il y a une notion d'acceptabilité dans l'évaluation. Quand moi je vais demander aux salariés de remettre en question leurs pratiques, c'est moins acceptable que quand c'est un chercheur, c'est notamment pour ça qu'à la FSGT j'avais été embauché, c'était plus acceptable à la FSGT qu'un jeune doctorant vienne remettre en question le fonctionnement fédéral que si c'était le président de la FSGT qui voulait le faire. En l'occurrence

c'était la co-président et le co-président qui voulaient réformer la FSGT. Mais pour que ça soit acceptable ils ont pris un tiers, un tiers extérieur, un doctorant, qui avait la légitimité de la recherche et le propos de la recherche pour dire voilà « je vais faire une analyse, je vais faire », effectivement, et c'était légitime, « prendre des regards extérieurs, prendre les regards de tout le monde, faire des entretiens avec tout le monde, et ensuite vous proposer une analyse et ensuite vous en ferez ce que vous voudrez ». Donc ce qui est intéressant quand tu fais de l'évaluation un peu de manière qualitative, c'est d'avoir quelqu'un qui est neutre, qui vient, on 'nest jamais neutre, mais qui vient et qui fait des entretiens avec le délégué général, avec des formateurs, des responsables de pôle, avec des partenaires, et qui livre une vision et une lecture dont chacun s'empare. Voilà. C'est ça qui est intéressant dans l'évaluation. Et donc pour en revenir au frein majeur et à la problématique de ça, c'est le coût, tout simplement. Si tu veux faire une évaluation avec un intervenant extérieur, comme je l'ai dit tout à l'heure, ça coût extrêmement cher, et pour une association comme APS, aujourd'hui APS ne peut pas se payer une évaluation d'impact social. C'est pas envisageable. Sauf si elle demande des financements que pour ça, ceci. Donc ça, je vais dire ça c'est une problématique pour APS mais finalement c'est une problématique, parce que faudrait peut-être que tu regardes à un moment le budget moyen des associations en France, pour toutes les associations qui ont un budget inférieur à APS c'est une problématique. Alors moi je sais que dans mon cabinet, qui était un cabinet un peu engagé, qui a des coopératives d'évaluation, donc c'est peut-être ça une part des solutions, c'est de se dire que 1 il y a des coopératives un peu plus sociales dans l'évaluation, qui ont une approche un peu inclusive, qui cherche à travailler avec des associations, ou qui essaie de faire ce travail-là, deux tu peux être accompagné. Je sais que l'AFD, l'agence France développement sur les projets de solidarité, accompagne beaucoup les structures qu'elle finance pour les aider à mettre en place de l'évaluation. T'as des grandes organisations au niveau français comme l'AAPISE qui sont orientées sur développer l'évaluation dans les structures, qui vont accompagner, mais ça prend du temps et de l'expertise, quelqu'un qui connaît pas ce monde-là va jamais aller mobiliser ces ressources-là. Mais je pense que la vraie solution par rapport à cette problématique-là c'est d'appartenir à des réseaux d'associations ou de monter des réseaux d'associations, quand t'as un dispositif comme les EDI commun, ça peut permettre de pouvoir à un moment donné de mettre ça, mutualiser ça, cet investissement. 10 000 euros on peut le mettre, mais on n'aura pas une évaluation très intéressante. Par contre si tu vois, dans les 17 associations qui portent un EDI, on s'était dit « on met chacun 10 000 euros », alors là ça fait 170 000 euros, alors là t'as une belle évaluation ! Là t'as une très belle évaluation sur l'ensemble du dispositif et là tes financeurs tu leur parles plus de la même manière, et tu valorises plus ton action de la même manière ! Et en interne aussi t'as des outils et des productions qui permettent à tes équipes de réfléchir autrement sur ce qu'elles font, tu vois ? Donc ça c'est le premier levier, la première problématique c'est le coût de l'évaluation pour la majorité des associations qui font le travail qu'on fait en France, voilà. Après cette question-là se pose pas pour les très grosses associations, elles font systématiquement appel je pense à des structures évaluatrices et ça me permet de te donner le deuxième grand frein que je vois à l'évaluation, c'est le partage avec les équipes de terrain de cette évaluation. Et comment j'en transmets les résultats, et qu'est-ce qu'on en fait de l'évaluation. Le plus souvent, une évaluation, elle permet de faire preuve aux financeurs, de faire preuve au conseil d'administration, et d'avoir une analyse pour, allez, les cadres de l'association. ET

malheureusement, il y a pas de temps qui est pris pour donner et traduire cette évaluation qui peut être parfois en plus un peu illisible, un peu chiant à lire pour des équipes de terrain, et il y a dans les associations, et nous la première, si on en faisait une, il faudrait être bien vigilant à comment on permet aux équipes de se servir de ces évaluations, de ces analyses, pour qu'elles améliorent leurs pratiques tu vois ? Ca pour moi c'est le deuxième gros freins c'est qu'est-ce qu'on fait des évaluations, et comment on permet à l'ensemble des professionnels d'une association, et notamment les personnes de terrain, de capitaliser, la capitalisation c'est un des trucs les plus durs dans les organisations, de capitaliser sur cette évaluation. Je vais te prendre un dernier exemple pour conclure l'entretien, très simple, alors c'était pas une évaluation mais quand même, c'était une consultation. Quand la FSGT elle a payé pendant 3 ans ma thèse dans le cadre d'une CIFRE, j'ai produit une thèse de 750 pages, et puis derrière j'avais fini mon contrat en CDD et ils m'ont pas repris puisque j'étais à la fac, mais quand je suis revenu à la FSGT deux ans plus tard pour travailler, personne avait lu la thèse. A part la co-présidente, et trois, quatre pèlerins. Et même si mon travail, ma présence à la FSGT avait permis de faire de la consultation *et cætera*, il y a eu quand même un investissement d'argent sur moi pendant 3 ans, et derrière ils ont rien fait pour vulgariser la thèse et pour en tirer des partis, pour en faire quelques réunions, me solliciter pour que je présente certaines parties, pour que ça soit utilisé et que ça serve aux acteurs de terrain, aux acteurs dans les comités, et souvent c'est ça qui est fait. On va faire tout le travail, tout l'investissement nécessaire pour faire l'évaluation, mais en fait derrière on va pas faire le travail de capitalisation et de faire en sorte que ça nourrisse de nouvelles pratiques, de nouveaux projets *et cætera*. Et ça reste finalement le jardin un peu privé des dirigeants de la structure. Ce qui est dommage. Voilà, et dans les associations comme les nôtres, il y a aussi tout ce travail à faire avec les administrateurs, pour aussi leur donner des éléments de compréhension qui permettent d'orienter derrière la politique de la structure. Ca c'est encore un tout autre sujet, parce que ça dépend de l'implication de tes administrateurs, de comment t'arrives à parler avec eux, du temps que t'as avec eux, *et cætera*. Voilà, je dirais vraiment le coût, et ensuite la capitalisation de l'évaluation, je dirais que c'est vraiment deux freins dans les associations.

Parfait. Merci beaucoup, c'était très clair !

De rien.

Annexe 5 : entretien avec Randa Khaldoun

Formatrice référente au pôle insertion socio-professionnelle d'Action Prévention Sport depuis septembre 2022, éducatrice à APS depuis 2015

Alors, pour commencer, est-ce que tu pourrais revenir sur ton parcours scolaire, sportif, professionnel, qui t'a amené aujourd'hui à ta position actuelle de formatrice référente à APS ?

Ok ! Euh, et bah moi j'ai arrêté l'école tôt hein, j'ai arrêté l'école en seconde, j'ai fait deux secondes, j'ai redoublé ma seconde, et du coup j'ai abandonné à la deuxième seconde. A côté de ça, je faisais de la boxe, à un bon niveau, je faisais les championnats de France, tout ça, de la boxe thaïlandaise. Et du coup, dans mon club il y avait un gars qui passait son BP APT à APS, et qui me disait « ouais, mais toi t'es dans le sport, et tout, ce serait peut-être bien que tu te diriges vers ça, en plus t'as lâché l'école ». Donc je me suis un peu renseignée, à côté de ça je passais le BAFA, ça m'intéressait, j'aimais beaucoup. Et moi quand je me suis renseignée je me suis plus renseignée vers un BP LTP, loisirs tous publics. Et en fait, ici à APS, ils en proposaient un bi-qualifiant : ils en proposaient un LTP et un APT en même temps la même année. Et donc je me suis rendue compte que ça me donnait l'équivalent d'un bac, donc finalement je perdais pas d'année, puisque tu vois j'avais déjà perdu une année parce que j'avais redoublé ma seconde, donc ça me donnait l'équivalent d'un bac à 18 ans. Je suis rentrée en BP ici à Action Prévention Sport, j'avais 17 ans, pas encore 18 ans. Et j'ai passé mes deux BP la même année, et après bah je me suis lancée dans la vie professionnelle. J'étais animatrice dans les villes : le BP LTP il te donnait l'équivalent d'être responsable de centres de loisirs, donc du coup j'ai commencé à prendre des petites directions, puis des un peu plus importantes, mais je faisais surtout les centres de loisirs. Et à côté de ça je donnais des cours, cours de boxe, cours de fitness, un peu pour les mamans et tout, voilà. Après je gérais un peu de public, j'étais sur les maternelles, dans les accueils de loisirs, puis après je suis passée au service jeunesse (rire), un grand bon, j'ai changé de public. Et après j'ai été responsable de clubs de jeunes pendant 4 ans, et après il y a un poste qui s'est libéré ici, et du coup on m'a proposé le poste pour être coordinatrice des actions courtes. Avant, il y avait les plateaux techniques, les accès à la qualification, et les CQP. Du coup, voilà, j'ai postulé, j'ai été retenue, c'est comme ça que je suis arrivée ici. Voilà à côté de ça, sur la pratique sportive, je continuais les compétitions de boxe, mais un peu tu vois, avec la reprise des activités, je faisais beaucoup de cours collectifs, à côté de ça j'avais monté un projet justement pour rendre accessible la boxe au public féminin, j'avais des cours 3 fois par semaine, le but c'était vraiment de sensibiliser les mamans du quartier, à l'intérêt de la pratique sportive par la boxe, tout ça. Donc c'était un grand chantier (rire). Et voilà, je faisais un petit peu tout ça, donc ma carrière sportive s'est un petit peu arrêtée quand j'ai commencé ma vie professionnelle, mais bon j'ai continué quand même en loisir à côté. Voilà, je suis arrivée ici, c'était en combien ? 2015 ? Oui c'est ça, 2015. Et puis voilà donc j'ai été référente des actions courtes, et puis après il y a un poste qui s'est libéré à l'EDI, et du coup on m'a fait transférer après sur l'EDI, et voilà, depuis septembre, je suis sur l'EDI.

D'accord ! Et très rapidement pour conclure sur ton parcours personnel, tu viens de région parisienne ?

Oui ! Oui.

Ok. Comment toi tu définirais le rôle d'APS, et les objectifs principaux que vise l'association ?

Le rôle d'APS, c'est, pour moi hein, offrir la possibilité à des publics en difficulté de prendre le temps pour eux, d'être boostés, et de réussir à un petit peu se cadrer dans un environnement sécurisant, pour faire avancer leurs projets. Que ce soit un projet dans le milieu du sport ou pas. Parce que du coup nous sur le pôle ISP on n'est pas que sur les projets sportifs, on est aussi sur tous les autres projets professionnels, donc, voilà un peu la mission pour moi.

D'accord. Est-ce que tu pourrais présenter plus en détails les missions de ton poste actuel, notamment dans le pôle ISP ?

Alors sur le pôle ISP, il y a plusieurs actions, en gros, le gros dispositif est l'Espace Dynamique d'Insertion, qui est un dispositif régional, et qui demande un respect d'un gros cahier des charges hein, que ce soit administrativement parlant, mais aussi, voilà sur le plan de la structure du dispositif. Le formateur référent sur l'EDI, il a plusieurs casquettes : nous notre thématique c'est le sport, donc le formateur référent est en capacité d'encadrer des séances de pratiques sportives, mais aussi des ateliers en salle. Typiquement, ma spécificité, c'est l'atelier Vie Organisation Administrative, un atelier que j'ai monté pour justement réussir à faire en sorte de sensibiliser les stagiaires sur l'importance de l'indépendance administrative et assurer un suivi personnalisé pour chaque jeune que le formateur a en référence. En fait, voilà on a des cohortes à peu près de 30 jeunes, donc on a à peu près 10 suivis de jeunes individuels, où du coup là ça va être un suivi effectivement sur le projet pro, mais pas que, ça va être un suivi administratif, ça va être un suivi social, et justement voilà, réussir à l'accompagner sur la levée des freins à l'insertion. Donc identifier les freins, et puis après l'accompagner vers la levée de ces freins-là. Donc, voilà ce qu'on est censés faire dans notre rôle de formateur référent. Sur l'EDI. Après il y a toute la partie administrative, donc moi je suis référente de la partie administrative notamment sur les saisies sur SAFIR. En fait la région ils ont un logiciel où du coup tu centralises toutes les entrées des stagiaires, les présences, les absences, les heures que les stagiaires font, les payes, le fait qu'ils aient accès à un passe navigo et tout. Du coup moi je drive un petit peu tout ça pour que ça soit carré. Euh, voilà, donc ça c'est sur l'EDI, après on a d'autres dispositifs. On a le dispositif RSA, là une séance de sport par semaine avec les publics bénéficiaires du RSA, donc l'idée c'est vraiment, voilà, qu'il puissent se réapproprier leur corps à travers la pratique sportive, mais aussi de créer du lien social, puisque du coup les profils sont vraiment isolés, hormis venir à la séance du sport du vendredi, bah ils travaillent pas, ils sortent pas forcément de chez eux, donc c'est vraiment de les sociabiliser par la pratique sportive. Voilà, il y a le RSA, après il y a des actions prison aussi, donc on va sur les

différentes maisons d'arrêt d'Île-de-France, et on propose des projets sport insertion, l'idée c'est pareil de rentrer par la pratique sportive, mais d'accompagner le jeune vers la sortie : s'il a pas d'idée de son projet professionnel, et bah commencer à le dessiner un peu avec lui, quelle pourra être cette projection, en tenant compte, en prenant en compte, oui, les peines qu'il a eues, et quelles sont les portes qui sont fermées, et quelles sont les portes qui sont ouvertes dès la sortie en fait, finalement. Voilà, vraiment essayer de l'aider, « au vu de la peine que t'as eue, ça c'est accessible, ça ça l'est pas, ça peut l'être mais il faut travailler sur un effacement de casier », et ainsi de suite. Et du coup si le jeune a un projet professionnel qui est clair, évaluer avec lui si le projet est viable ou pas. Donc voilà un petit peu ce qu'on fait sur la prison (pause). Qu'est-ce qu'il y a d'autre ? Là je te parle de ça parce que c'est ce qu'on fait en ce moment, mais voilà il y a pas mal, en fait toutes les actions de remobilisation, là par exemple on est sur le CEJ jeune en rupture, là on va sur les quartiers faire des séances de sport, et essayer justement de faire en sorte d'aller chercher les jeunes qui sont les NEET, les invisibles, pour faire en sorte de les raccrocher à la société. Voilà, leur faire signer un contrat avec la mission locale, qu'ils puissent percevoir leur rémunération, et enclencher un projet professionnel. Voilà ce sur quoi on est en ce moment, et du coup formateur sur le pôle ISP il est censé être en capacité de rentrer dans tous ces dispositifs-là.

D'accord. Et donc, j'ai déjà eu un aperçu avec la journée de séminaire des associations porteuses de l'EDI, mais est-ce que dans ton action au quotidien et dans ton pôle, vous êtes amenés à évaluer les dispositifs que vous mettez en place, et à l'aide de quels outils internes et/ou externes ? Par exemple, pour l'EDI, il me semble avoir compris que vous aviez un outil de la région, la carte des compétences c'est bien ça ?

Alors, sur l'EDI il y a la carte des compétences, mais la carte des compétences c'est plus pour le jeune ! C'est-à-dire que le jeune il arrive, on évalue où est-ce qu'il en est dans la carte des compétences, et justement l'idée c'est d'avoir un petit peu une vision de départ pour amener le jeune à évaluer, et à valoriser en tout cas s'il est pas sorti en emploi ou en formation, valoriser l'évolution qu'il a eue sur tout le parcours. Donc ça c'est vraiment lié au jeune, c'est pas lié au travail que nous on fait, d'accompagnement avec le jeune. Après la région, tu vois tous les ans ils nous demandent des bilans qualitatifs, quantitatifs, du coup voilà on évalue un petit peu comme ça. Mais vraiment se poser sur, par exemple les actions en prison, bah c'est surtout quelle est la demande du financeur, et du coup nous comment on rentre avec nos valeurs, notre savoir-faire, dans la demande du financeur. On n'a pas (pause). En fait c'est des opportunités financières, c'est pas nous qui venons et qui disons « voilà, on a un projet pour la prison, voilà nous ce qu'on sait faire, voilà comment on fait et voilà ce qu'on vous propose ». Généralement, c'est des sollicitations qui viennent, et du coup bah on y répond. Donc on n'a pas, si ça fonctionne bien ils nous rappellent, ils nous rappellent, on n'a pas forcément besoin d'évaluer ce qu'on met en place parce qu'on estime que c'est adapté si le financeur nous rappelle, et sinon bah c'est un *one shot* quoi.

Ok. et au sein d'APS, pour un peu essayer de voir ce qui fonctionne, ce qui fonctionne moins, faire un peu l'auto-évaluation de la structure, est-ce que vous avez des outils en interne, des réunions, pour les éducatrices et éducateurs, des carnets de bord par exemple, avez-vous des outils au quotidien pour cette action-là ?

Non, on n'a pas, non on n'a pas d'outils au quotidien en fait. En tout cas sur l'équipe du pôle, on est beaucoup dans l'échange, notamment sur les situations des jeunes, tu vois ? Ça veut dire que moi, si par exemple c'est conflictuel avec un jeune, ou dans le suivi ça avance pas, on va avoir tendance à le partager, à dire « lui, avec lui je sais pas pourquoi ça fonctionne pas, j'ai fait ça, j'ai fait ça, ça ça fonctionne pas, je sais pas trop comment faire pour faire avancer la situation ». Du coup c'est des échanges, mais pas des trucs formalisés, on n'a pas ça. Après on a des réunions d'équipe avec toute l'équipe d'APS, mais ça reste des réunions de fonctionnement, avec des prises de décision, puisque tu sais ici on a un mode de gouvernance qui est un peu particulier, et du coup c'est ces instances-là qui permettent de prendre les décisions, ou impulser des nouvelles décisions. Mais c'est pas tant sur l'évaluation de notre travail. Voilà. Après on a un entretien annuel avec la direction, individuel, « ça ça va, ça, ça va pas, c'est bien ». Voilà, c'est tout quoi, mais sinon non il n'y a pas d'outils.

Ok. Et pareil, tu en avais déjà parlé notamment dans le séminaire EDI, mais est-ce que tu vois des problématiques actuelles dans l'activité d'évaluation dans le champ d'insertion par le sport, notamment sur le poids des critères quantitatif qui peuvent occulter la dimension qualitative, informelle de l'insertion par le sport ?

Bien sûr ! C'est ça la difficulté, c'est qu'il faut de l'argent pour faire du travail de qualité, mais les financeurs ils te demandent pas de faire du travail de qualité, quand on regarde en l'état, « vous prenez le jeune, vous lui trouvez une formation chez nous, et puis le taf il est fait on vous donne votre argent ! ». C'est pas ça notre taf ! (Rire). Ça va pas du tout.

Et, après c'est une question complexe, mais est-ce que tu verrais des pistes ou solutions d'amélioration pour contrer ça ?

Moi ce que je disais en tout cas c'est que pour moi il faut être au clair sur ce qu'on fait. Moi tu vois ce qui m'a un peu dérangé la dernière fois c'est que t'as l'impression qu'ils savent leurs savoir-faire, ils connaissent le savoir-faire des EDI et tout, mais ils veulent quand même essayer de prendre l'argent de quelqu'un qui nous demande pas de faire notre travail. Alors, parce qu'il y en a ou parce qu'il y en a pas, on s'est jamais posés la question, tu vois, mais on fait pas ça nous ! On fait pas ça, on n'accueille pas le jeune et 1 mois ou 2 mois après on le sort en formation, c'est pas notre taf. Il y en a pour qui c'est leur travail, pas de souci. Nous c'est pas notre travail. Et du coup, moi l'idée justement c'est de s'englober dans un travail en disant « nous, on est le premier niveau », donc le premier niveau peut-être qu'effectivement on va pas avoir le jeune 1 an et demi, peut-être que sur un parcours d'1 an et demi, nous le jeune on lui aura 8 mois, mais vous nous financez ces 8 mois-là. Et après, les 4 mois d'après où là c'est tout de suite essayer de trouver la formation, intensifier le projet professionnel et tout, bah c'est quelqu'un d'autre, c'est pas grave si c'est pas nous, mais qu'on soit vraiment dans un truc global avec des partenaires qui fait que le jeune, en fait, il passe de chez nous à un autre partenaire, à un employeur sur un parcours d'1 an et demi et que nous on est ok avec le fait est que, « oui on n'aura pas la globalité des financements sur 1 an et demi, mais en

tout cas la finalité ce sera ce que veut la région par exemple, mais pas dire « oui sur 1 an on est capables de faire tout ça ». Non, c'est pas vrai, en tout cas on fera pas de la qualité. Donc moi, effectivement, pour moi il faut bien resituer sa place, être au clair avec, si tu veux faire des sorties sous 2, 3 mois, t'as le droit, mais dans ce cas-là t'es pas dans notre cœur de métier parce que c'est pas ce qu'on fait, nous on est avant, c'est vraiment identifier, lever des freins, laisser le temps au jeune d'accepter aussi la difficulté, de se rendre compte, parce que ça aussi ça prend du temps. Tu vois tu vas dire au jeune « attends mais là il y a un handicap, c'est pas possible, il y a quelque chose qui va pas dans ton fonctionnement, dans la manière dont tu abordes les choses ». Ok, tu vas lui dire, mais c'est pas parce que tu vas lui dire que le jeune maintenant le jeune le lendemain il va faire un dossier un dossier MDPH ! « Jamais de la vie, ça va pas, n'importe quoi », peut-être qu'il va pas venir pendant 1 mois parce que tu lui as dit ça et que du coup il est pas content. Donc il faut raccrocher le jeune, il faut parler avec lui, parfois il faut aller à la confrontation. Ça m'est déjà arrivée par exemple de faire passer des tests à un jeune qui était pas du tout à son niveau mais tant qu'il avait pas fait, il disait « si j'ai le niveau, si j'ai le niveau ! ». Donc voilà des fois il faut user de stratégie pour faire en sorte de confronter le jeune à la problématique, il faut qu'il accepte. Et une fois que le jeune il a accepté c'est même pas gagné parce que parfois la famille elle a pas accepté aussi ! Donc tu vois, tout ça, enfin tout ça ça prend du temps, et c'est pas possible d'avoir du résultat comme eux ils le demandent d'où partent les jeunes. Tu vois ? Donc je pense, pour moi, que la solution ce serait vraiment de se mettre dans un collectif qui fait qu'à chacun a sa place, peut-être qu'on a moins de financement, peut-être qu'on garde les jeunes moins longtemps, mais en tout cas chacun fait son travail. On va pas s'inventer des vies, on va pas prendre le travail de Pierre, Paul, Jacques, tout condenser en 1 an, c'est pas possible. Donc pour moi ce serait ça.

Ok. Et tu disais que tu étais à APS depuis 2015, et lors de la journée tu étais revenue sur l'origine de l'EDI, en disant qu'au départ c'était vraiment un espace de socialisation et qu'il y avait eu une tendance qui se tournait de plus en plus vers l'insertion professionnelle, formation, et caetera. Est-ce que toi dans ton action à APS tu as senti ou identifié le moment où cela a pu bifurquer, ou pas ?

Pour moi, ça a bifurqué quand ils ont commencé à nous mettre ces histoires de bonus, il y a 4 ans. Avant c'était des conventions annuelles, c'est-à-dire que tous les ans tu refaisais ton dossier d'appel à projet et tout, et il y a 4 ans ils nous ont dit « voilà maintenant ce sera plus sur un an, ce sera sur 4 ans, vous le faites une fois et vous serez tranquille ! » Et puis après ils nous ont dit « ouais voilà, mais du coup si vous faites plus de sorties en emploi ou en formation vous aurez des bonus ! Si vous solutionnez plus vite les problématiques et que le temps est réduit vous aurez des bonus ! » Et du coup eux, ils ont tous été là-dessus. Alors voilà, il faut qu'on soit plus efficace, voilà, donc tu vois ça devient « bah vous êtes plus efficaces si on vous donne plus d'argent, pourtant le temps il a pas été augmenté, donc finalement c'est peut-être que vous faites pas finalement du bon taf ! ». Tu vois, donc je pense, pour moi la bascule elle s'est faite là.

D'accord. Ça me semble complet au niveau de mes questions, à part si tu as quelque chose à rajouter ?

Non, mais c'est plus toi, depuis que t'es arrivé, comment tu ... Comment tu vis les choses entre le papier, sur le terrain, comment tu le sens?

Bah ça se passe super bien, après j'ai pas mal d'informations à traiter, mais je suis super content d'être ici parce que dès le départ j'ai pu voir que l'approche défendue ici est très intéressante, je trouve qu'on voit assez nettement qu'il y a un vrai savoir-faire dans l'encadrement des jeunes. Et ça interroge encore plus sur la fermeture de l'EDI, Guillaume m'avait prévenu sur le contexte difficile mais la fin de ce dispositif provoque une situation vraiment complexe et assez incompréhensible.

Ah ouais, c'est clair que c'est dur, c'est dur. Moi tu vois, pour moi c'est l'informel qui est le plus important ici. A la base, moi j'y connaissais rien à l'insertion par le sport. Il y a la sortie pro', oui, mais l'informel c'est le plus important, on est sur une prise en charge globale des freins des jeunes. En service mairie, on est surtout sur de la conso', quasiment que de la conso', ici c'est un suivi global du jeune. Parfois sur un atelier administratif d'une heure, pendant 45 minutes, ça va être que de l'informel, parfois on fait pas l'atelier même : ils me racontent leur vie, je leur raconte ma vie. Mais c'est absolument pas du temps de perdu, parce que j'ai pu obtenir des informations, parce que je crée ou je renforce un lien de confiance. Si je devais donner pour moi la clef de ce métier, je dirais que c'est être en alerte, tout le temps, par rapport aux jeunes. Mais est-ce que tu as pu faire du face-à-face depuis que tu es ici ?

Oui, j'ai pu voir deux séances !

Lesquelles ?

Alors j'ai vu une séance de l'EDI, et c'était très intéressant parce qu'il y avait Miguel et Melvin mais c'était des jeunes en fin de parcours ou en pause dans leur parcours EDI qui encadraient la séance à d'autres jeunes de l'EDI. Et puis j'ai vu une séance encadrée par Miguel avec les jeunes en MOREA.

Ok, il faut le faire pour toi je pense, sinon tu risques de passer à côté de choses importantes, avec les jeunes, mais aussi entre nous, en réunion, tu te poses avec ton ordi et tu observes les choses. C'est important pour toi je pense.

Merci en tout cas, c'était très éclairant !

Annexe 6 : entretien avec Aurélie Cometti

Déléguée générale de l'association Action Prévention sport depuis entre 2016 et 2022.

Actuellement spécialiste en développement de projets et de structures.

Très bien. Pour commencer, est-ce que vous pouvez présenter votre parcours scolaire, professionnel, qui vous a amené à travailler au sein d'APS

Alors, si je reprends mon parcours, au départ j'ai un doctorat en sociologie du sport, j'étais plutôt tournée sur la gouvernance, l'étude des politiques publiques et des grands événements sportifs. Donc c'est une thèse que j'ai passée à Marseille. A l'issue de cette thèse, au départ j'ai essayé de trouver des postes en université, je n'ai pas trouvé. Je suis montée en région parisienne, et là j'ai répondu à une offre, j'ai eu un poste à l'agence pour l'éducation par le sport. Voilà. La grosse association d'insertion par le sport, donc j'y ai travaillé à 2008 à 2010 : là-bas j'étais chargée du programme à l'époque qui était un programme de recherche-action. Du coup c'était pour ma casquette de doctorante et puis mon envie d'être dans l'associatif qui ont fait qu'ils m'ont donné cette responsabilité-là. Et puis ensuite j'ai alterné, j'ai pas arrêté d'alterner entre le terrain, l'association, et puis l'université, puisqu'après je suis, j'ai été vacataire pendant deux ans il me semble, à la faculté du sport d'Orsay. Voilà, j'étais à la fois chargée de cours et puis j'ai travaillé sur différents sujets. Donc j'ai découvert l'insertion par le sport en arrivant sur Paris on va dire, et à l'agence pour l'éducation par le sport, puis en travaillant avec Dominique Charrier, Jérôme Jourdan, voilà, je suis rentrée sur l'aspect recherche. Et puis après ça, c'est Dominique Charrier qui m'a conseillé de rencontrer Lionel Lacaze, le fondateur d'APS, pour savoir un peu comment est-ce que je pourrais me situer, parce que j'arrivais toujours pas à être maître de conférence, et du coup Lionel Lacaze m'a dit « on a un poste de responsable de formation chez nous, si ça vous intéresse allez-y ». J'ai dit oui, c'est comme ça que je suis arrivée à APS en 2013, si je me trompe pas, c'est ça 2013, donc en tant que responsable du DEJEPS, euh à l'époque c'était animation socio-culturelle. Voilà, et puis en 2016, suite à des difficultés on va dire, avec la directrice de l'époque, l'équipe, des difficultés financières et après des difficultés humaines avec la directrice, l'équipe a voulu proposer un nouveau modèle d'organisation au conseil d'administration. La directrice de l'époque n'a pas voulu participer à nos travaux, et du coup, on a proposé qu'il y ait un comité de direction à trois têtes, donc moi, Yacouba Traoré à l'époque qui était responsable de l'insertion pro, et Frédéric Colico, donc que tous les 3 à prendre la responsabilité de la structure, avec moi en tête de gondole parce qu'il fallait que quelqu'un prenne la responsabilité juridique, donc c'est comme ça que je me suis retrouvée responsable d'APS en 2016.

D'accord.

Voilà pour l'historique, c'était peut-être un peu long, mais au moins tu as les différents aspects.

Non pas du tout ! Et actuellement, vous occupez quel poste ?

Aujourd'hui je suis indépendante, j'ai monté mon statut d'auto-entrepreneure, et j'accompagne des associations et des projets d'insertion par le sport, voilà, auprès de différentes structures. Voilà, il fallait que je coupe un petit peu avec les missions, avec un poste un peu trop prenant au bout d'un moment.

D'accord, très bien. Pour revenir plus sur APS, comment vous définiriez le rôle d'APS, ses actions et les objectifs que la structure vise ?

Alors, le rôle d'APS, pour moi, c'est la phrase « favoriser la réussite en utilisant le sport », on est vraiment sur le sport comme outil éducatif, et donc on est à la fois sur l'insertion grâce au sport, par le sport, et l'insertion dans le sport avec l'organisme de formation. On est centrés à APS sur les publics qui rencontrent des difficultés, donc moi ce que j'ai toujours prôné et essayer de garder comme fil directeur c'est que les actions qu'on mettait en place devaient permettre d'avoir la personne au centre. Voilà, en quelques mots, moi le rôle d'APS c'est un rôle social avant tout, le support n'est qu'un outil.

Ok. Et est-ce que vous pouvez revenir plus précisément sur votre position de responsable d'APS, présenter plus en profondeur les différentes missions que vous aviez à gérer, encadrer ?

Alors, quand j'ai pris le poste en 2016 on s'était dit qu'il y avait un comité de direction, qu'on allait réussir à se partager les choses, le seul problème c'était que j'étais la seule à 100 % sur un poste à mission support. C'est-à-dire que les autres, Fred, Miguel aujourd'hui, ont d'autres responsabilités et plus opérationnelles. Donc au départ mon rôle c'était d'assurer la gestion de la structure, financière, la pérennisation de la structure, et d'avoir un rôle de chercher le développement de la structure, et un rôle de représentation aussi. Mais on était surtout sur de la gestion financière, de la gestion humaine aussi, et développement. Voilà. On avait choisi de se répartir les tâches, avec Yacouba qui s'occupait à un moment de tout ce qui était social, contrats de travail *et cætera*, RH, Fred s'occupait de tout ce qui était logistique, ce qu'ils ont pu faire, mais l'idée du comité de direction c'était d'essayer d'échanger ensemble sur la stratégie et d'impliquer le plus possible l'équipe aussi, dans les prises de décision. On a essayé de mettre de la transversalité, ce qui est plutôt difficile et compliqué à mettre en œuvre, mais c'était l'objectif, c'était le fil qu'on a essayé de suivre. Donc (pause), là où je passais le plus de temps, c'était à la fois sur le développement, essayer de trouver de nouveaux partenaires, et aussi la gestion humaine, voilà, le management, pourquoi parce que c'est une petite structure, on a deux équipes qui ont des cultures professionnelles différentes, et qu'on a aussi, on est une association donc les personnes sont des militants mais il y a pas après des conditions forcément qui correspondent aux attentes des gens, et puis il y a surtout des difficultés au quotidien, à gérer les difficultés des stagiaires, des jeunes, *et*

cætera. Donc ça prenait beaucoup de temps, et voilà c'était mes missions principales, et la difficulté première d'APS c'était, chaque année, quand je faisais le budget prévisionnel de la structure, il fallait toujours aller chercher entre 100 000 et 150 000 euros pour terminer l'année à l'équilibre. Donc c'était la course permanente pour trouver des financements, et du coup, ce que je me dis aujourd'hui c'est qu'on a toujours été en réaction, et pas dans l'action. La seule fois où on a réussi à l'être, c'est quand on a mis en place l'action Si t'es sport ! C'est le seul moment pour moi, à l'époque hein, dans les 6 ans où j'ai été à la tête d'APS, c'est la seule, une des rares fois où on a pu réellement réfléchir à un projet, construire *et cætera*. Sinon le reste du temps, on était dans la réaction : un appel à projet, comment on y répond, on fait vite, voilà. Donc c'est difficile de garder en permanence le cap, mais voilà, c'est quelque chose qu'il faut apprendre à gérer quand on dirige APS, il faut chercher en permanence des sous, et c'est difficile d'avoir des conventionnements sur du moyen terme. On avait l'EDI avant, c'est plus le cas, donc là c'est une vraie vraie difficulté. Ce qu'il fallait aussi essayer de faire c'était d'avoir des subventions et aussi des prestations, d'avoir des rentrées financières différentes, ce qui est le cas, aujourd'hui on est à peu près à 50/50, un peu moins je pense, quand je suis partie ça devait être 45 en prestations sur la formation et puis un peu plus en subventions. Mais voilà l'idée c'était aussi ça, donc voilà.

Ok, très bien. Là on va plus rentrer dans le coeur du sujet : au sein d'APS, quand vous étiez déléguée générale, comment, au quotidien, vous évaluiez les actions ? Par cette question, j'entends toute l'évaluation liée aux critères, cahiers des charges des financeurs publics, mais aussi en interne au sein d'APS. Notamment, le mode de fonctionnement horizontal dont vous venez de parler, mais est-ce qu'en interne des actions, réflexions sur l'évaluation ont été développées ? Pour préciser, la question se focalise surtout sur le pôle insertion socio-professionnelle.

Alors, il y a jamais eu de constitution d'évaluation claire qui a été mise en place. On a toujours été dans quelque chose de très informel, il y avait deux façons. Soit en réunion d'équipe, chacun prenait la parole pour dire où il en était, ça c'est une première chose. Ensuite on avait, on essayait de mettre en place des réunions par projet pour voir un peu où on en était, et puis après c'était entre deux portes, où le matin Miguel venait me voir en disant « voilà là on a un problème avec tel jeune », voilà c'était plus ... (pause) Du quotidien, de l'échange quotidien. Et c'était plus une sensation, qu'un réel processus d'évaluation construit, pensé. Il y avait un gros décalage, entre guillemets, enfin non, pas forcément, entre le cahier des charges des financeurs, que moi je pouvais mettre dans mes dossier de subvention, et ensuite la réalité. Par contre, moi, à chaque fois qu'il y avait le bilan à rendre, j'étais en mesure de très rapidement moi faire le bilan, je le demandais aux équipes mais je pouvais l'écrire, pourquoi, parce que je savais que tout au long du projet il y avait tel jeune qui était dans tel dispositif, ou tel autre qui était rentré en formation. Là je dis ça, j'ai en tête surtout Si t'es sport !, mais où voilà c'était quelque chose de très, encore une fois, très informel, pas du tout construit. Et c'est quelque chose que j'ai essayé de changer avec l'arrivée, entre guillemets, de Claire Smagghe, qui a essayé de travailler là-dessus. Sur des critères un peu d'évaluation, sur la formalisation de l'EDI, quels critères on pourrait mettre en place, mais on n'a pas réussi à aller au bout de la démarche.

Juste, qui est Claire Smagghe ?

C'est une personne qui a travaillé trois ans en étant indépendante, qui était sur la communication mais aussi sur voilà ce genre de choses-là, essayer de formaliser un peu les choses. Et c'est elle du coup, je l'avais mise sur le rapport d'activité, on a essayé à travers le rapport d'activité de mettre les gens un petit peu plus sur « allez, réfléchissez à ce que vous avez fait, ce qui a marché, ce qui a pas marché », *et cætera*. Mais c'est très léger. Sur le pôle ISP, ce qui pouvait permettre de formaliser un peu la démarche régulièrement c'était l'organisation des comités de pilotage avec la région, c'était des étapes obligatoires, et pour moi c'était l'occasion de demander à l'équipe de se poser un peu, de faire ressortir les points clés de l'année, d'essayer de caractériser les publics, d'évaluer les changements des publics *et cætera*, c'est-à-dire d'essayer de reprendre leurs compétences de terrain, qui sont très fortes et très bonnes et d'essayer de les faire basculer sur « allez-y, c'est le moment où il faut poser tout ce que vous avez en tête, que vous voyiez, pour essayer de l'analyser ». Et c'est un travail complexe, parce que c'était pas la culture, c'est pas la démarche, on n'est pas dans ... L'évaluation c'est un grand mot malheureusement. Donc il faut essayer de réussir à détourner cette question-là pour démontrer que ça fait avancer, voilà. A l'époque c'était ce que j'essayais de faire, mais encore une fois aucun processus formalisé.

D'accord. Justement, vous avez parlé du rapport d'activité, je voulais aborder cette question. Les rapports d'activités ont-ils toujours été construits de la même manière que celui de 2021 ? Il me semble d'après Guillaume que c'est vous qui étiez en charge de celui de l'année dernière, c'est bien ça ?

Certainement.

Comment, le cas échéant, vous avez récolté les différentes informations auprès de l'équipe du pôle ISP ? Par exemple, dans ce document, il y a des statistiques sur le taux de problématiques psychologiques des bénéficiaires de l'EDI, comment avez-vous récolté ce type d'informations ?

Oui, j'ai oublié quand même oublié quelque chose d'important, la région avait sa propre plateforme sur laquelle l'équipe devait rentrer les caractéristiques des publics

SAFIR, c'est ça ?

Exactement, exactement. Donc sur SAFIR, il y a les informations qui sont rentrées, et l'équipe travaille avec la carte des compétences qui était un outil créé par la région. Donc effectivement c'est l'aspect formel, mais tu vois j'en n'ai même pas parlé, pour dire qu'en fait voilà il y a une

déconnexion entre les deux. Mais effectivement, alors le rapport d'activité a toujours existé parce que c'est une obligation formelle de la vie associative, mais je pense qu'on a dû commencer à faire quelque chose qui ressemble à un rapport d'activité sympa et présentable en 2019 ou 2020, quelque chose comme ça. Alors (rires), il y a deux étapes sur le rapport, quand moi j'en avais la charge, demander aux équipes, dire « voilà il y a un rapport d'activité, faites un bilan d'activité de votre pôle, de votre action ». Donc il fallait que je leur cours après pour réussir à avoir des choses, et réussir à faire qu'il y ait un bilan qualitatif et quantitatif. Donc le quantitatif, tous les chiffres que tu as, ils ressortent de SAFIR. Ils ont des tableaux, dans lesquels il faut qu'ils rentrent toutes les informations concernant les stagiaires, et il font grâce à la carte des compétences, mais aussi avec les tableaux, ils peuvent dire « à l'entrée, les jeunes ont telles problématiques, et à la sortie, voilà c'est réglé ou ça va mieux pour tant de pourcents d'entre eux ». Donc il y a des choses comme ça, et ce que j'ai demandé aussi à l'équipe, en se basant notamment sur les comités de pilotage de la région, dire maintenant « vous allez arrêtez simplement de faire des constats avec vos chiffres, vous allez les analyser. Vous prenez vos chiffres, vous regardez depuis trois ans comment ça évolue. Et vous essayez de sortir des choses là-dessus ». Donc pour le rapport d'activité donc je demandais, je courais après, et au bout d'un moment je rédigeais moi-même ou je corrigeais *et cætera*, je me suis appuyée sur Touria, puisque c'est elle qui est dans les chiffres, qui remplit SAFIR *et cætera*, et puis après sur les comités de pilotage et ce qu'ils avaient mis en place, et puis après j'ai demandé à Claire de s'occuper du rapport d'activité, de le mettre en forme, qu'il soit un peu sympa, voilà, qu'il y ait une mise en page un peu plus agréable et qu'on arrive à valoriser véritablement qui a été fait. Que ça devienne un outil, en ça le président Benjamin Burlot appuyait là-dessus, pour dire « il y a des associations qui ont des supers rapports d'activité, nous on a deux pages qui ressemblent à rien, un document word tout pourri, il faut changer un peu ». Voilà.

Ok. Encore une fois, je voulais aussi évoquer la carte des compétences, il me semble, après avoir parcouru divers documents internes d'APS que la carte des compétences a été réappropriée par l'équipe, je crois ...

Oui !

Si vous avez été partie prenante de cette réappropriation ou si vous avez des informations, pourquoi il y a eu cette modification, qu'est-ce qui a été modifié, et comment et par qui cela a-t-il été fait ?

Alors en fait, ce qui s'est passé, il y avait la carte des compétences qui était un outil plus ou moins par l'équipe, voire par les EDI, et tout simplement la région a mis une pression financière pour obtenir des résultats, elle a dit « maintenant, on va vous octroyer un bonus qui sera lié aux résultats issus du bilan que vous aurez tiré à partir de la carte des compétences ». Donc en fait, je pense que c'était à partir de 2020 peut-être, ou 2019, sur la dernière habilitation, ils ont dit « voilà, maintenant vous aurez un document à remplir à chaque fin de convention où vous allez mettre les résultats liés à la carte des compétences ». Donc en fait on n'a pas eu d'autres choix que de dire « il faut qu'il y ait un vrai travail sur la carte de compétences ». Moi ça m'a permis de dire à l'équipe « alors, cette

carte de compétences, comment vous l'utilisez ? ». Là je me suis rendue compte qu'ils ne l'utilisaient pas, ou vraiment à la marge, et du coup ils ont réfléchi, parce que moi j'étais loin de ça, j'ai juste dit « maintenant il faut trouver une solution, et que ça devienne un vrai outil. Donc montrez-moi cette carte, on va regarder ». Et là je leur ai dit « il faut que vous la rentriez dans votre agenda dans votre travail avec les jeunes ». Donc ils ont réfléchi, sur comment ils pourraient le faire, à quel moment, et du coup c'est leur travail à eux, ils se sont mis à travailler ensemble pour essayer justement de l'intégrer à la pratique. Donc comme c'est de l'auto-évaluation, ils se sont appuyés là-dessus pour faire un travail direct avec les jeunes, en disant « ok tu te mets là, mais ok, très bien, moi aussi je t'aurais mis là », ou « non là il y a un décalage ». Que ce soit dans un sens négatif ou un sens positif. Ils ont essayé d'en faire un véritable outil. Mais, donc la question de l'évaluation par rapport à un outil, c'est la région qui a mis en place une pression financière, donc c'est vraiment le bonus, c'est-à-dire que je pense que la première année je n'ai absolument pas compris comment ils ont calculé leur bonus par rapport au tableau qu'ils nous demandaient de remplir. Ils nous ont dit « vous allez avoir 10 000 euros », sur 15 000, ils te disent « voilà vous pourriez obtenir tant », et après ils te disent « vous avez tant, au vu du résultat ». Donc voilà, et donc c'est la pression financière qui nous a fait agir pour l'utilisation de cet outil. Mais qui, la région appelle ça un bilan qualitatif, mais tu peux demander à Miguel ou à Randa, je sais pas si tu l'as eu, mais qu'ils te montrent ce que c'est le bilan qualitatif, et tu verras.

D'accord, ce sera fait. Là ce sera une question plus globale, mais quel est votre regard sur cette notion d'évaluation en tant que critère des financeurs publics, est-ce que vous voyez ça comme une contrainte, comme un élément qui tend à occulter la dimension qualitative de l'accompagnement d'APS et d'associations d'insertion par le sport, ou est-ce que vous considérez que c'est une notion cohérente, logique ?

Moi ça me semble logique que les financeurs puissent notamment demander à ce qu'il y ait des évaluations faites. Ce qui est difficile à faire, c'est de pouvoir créer des échelles d'évaluation qualitatives sur les comportements, enfin je vois à APS, ce qui était compliqué c'était de dire « on a un stagiaire qui arrive, totalement enfermé sur lui-même, et qui à la fin de 6 mois avec nous, s'est ouvert un tout petit peu, bon, comment tu vas évaluer ça ? ». Il y a tellement de critères en fait qui pourraient toucher ces publics vulnérables qu'il faut passer un vrai temps, et c'est ce qu'on avait essayé de faire avec Claire mais on n'a pas réussi, pour travailler sur ces critères, parce que c'est un type de valorisation, donc faut que ça valorise l'association et ça peut être un outil de valorisation des équipes, et de se dire « voilà regardez, sur 105 jeunes accompagnés, ok il n'y en a que 10% en emploi, mais par contre il y en a 80 % quand on parle d'amélioration des conditions psychologiques », ce qui veut rien dire, mais voilà sur le rapport à l'autre, le rapport à soi, c'est toute une échelle, et je pense qu'il faudrait que ... Non pas uniquement dire que ça fait partie des appels à projets, mais de dire « vous avez une enveloppe qui vous permet de mettre en place une ingénierie, pour véritablement penser l'évaluation et la remplir ». Voilà, c'est parce qu'aujourd'hui il y a un décalage entre la demande d'évaluation des pouvoirs publics et le fonctionnement des appels à projet. Un appel à projet qui arrive, faut y répondre parce que c'est une source de financement (rire), voilà, et du coup le fait de pouvoir prendre du recul à APS c'est difficile parce qu'il y a pas suffisamment de fonction support pour le faire. Il y a d'autres associations qui le font très bien, qui le pensent, qui travaillent notamment avec des laboratoires de recherche, François le Yondre est le chercheur type qui travaille sur ces sujets-là, mais tant que c'est pas intégré dans les

appels à projet, et en plus tant que c'est pas intégré de manière longitudinale ... Parce qu'au bout d'un an, on évalue quoi ? Qualitativement, on évalue quoi, ça sort où, qu'est-ce qui fait la différence entre le dispositif et le reste de la vie quotidienne du jeune, ou X ou Y. Tout ça est compliqué, donc moi j'ai jamais eu de problème à remplir des dossiers de subvention et dire « oui, le critère d'évaluation ce sera le nombre de jeunes touchés, le nombre en sortie en emploi », mais c'est, ça n'a pas d'intérêt. Et je le fais en 10 minutes pour répondre aux dossiers de subvention pour avoir de l'argent, pour payer les salaires. Il y a un décalage là-dessus, et c'est pas une priorité pour une structure pour APS, malheureusement. Et c'est difficile de la faire rentrer dans la culture professionnelle et la culture de l'équipe. Donc, enfin moi j'ai bien échoué là-dessus, j'ai pas réussi, et je sais pas si Guillaume y arrivera, mais c'est quelque chose qu'il faut vraiment prendre en considération. Mais après, il y a évaluation et évaluation, aujourd'hui je trouve que ce qui est proposé dans les rapports d'activité, on a l'impression que c'est bon, qu'on est à peu près dans l'évaluation, mais bon j'ai jamais eu la sensation d'y être véritablement. Donc de prendre le temps de créer des critères, et de travailler encore une fois à l'évaluation des critères. Je me souviens très bien, je crois que c'est en 2021, où Miguel est arrivé avec un résultat issu justement de la carte des compétences et issu de leurs tableaux *et cætera*, et quand je lui ai demandé d'analyser les résultats sur 3 ans, on s'est aperçus par exemple que les problématiques d'hébergement elles ont plus que doublé. En fait, si on avait regardé les chiffres un peu plus, si on s'était posés, on serait peut-être allés voir plus rapidement les partenaires de l'hébergement d'urgence, on aurait peut-être sollicité la région, donc ça a, tout ce cercle vertueux autour de l'évaluation il est pas suffisamment ancré à APS pour que ça fonctionne. Les bilans de Si t'es sport ! c'est, à chaque fois c'est la croix et la bannière pour avoir quelque chose qui soit utilisé.

Et quels sont les éléments un peu explicatifs de ça, est-ce que cette frontière entre les équipes de terrain et la notion d'évaluation est une question de culture professionnelle, ou un manque de temps, ou encore un rapport défiant à l'évaluation. Quel est votre regard là-dessus ?

Je pense que c'est un mélange de tout. Je pense qu'il y a un problème de temps ... Est-ce un problème de temps ou d'organisation ... Voilà. Et après, oui, il y a une défiance, on est encore sur des équipes, des membres qui ont connu des moments où il n'y avait quasiment pas d'évaluation, c'était, voilà pas d'outils, et qui vont du coup, quand on leur demande d'être évalués, ils peuvent le percevoir comme une remise en cause directe de leur travail, parce qu'encore une fois c'est du qualitatif, c'est de l'humain, voilà, donc tout ça c'est compliqué. Et après encore une fois, parce qu'en tant que manager, moi par exemple j'ai pas réussi à leur, à aller plus loin là-dessus pour les faire avancer quoi. Je pense que c'est un mélange, un savant mélange de tout. De toute manière quand on parle en entretien d'évaluation annuelle, rien que ce terme-là, entretien d'évaluation annuelle, bah forcément tu parles de compétences, donc après évaluation de projet, évaluation d'équipes, ouais, tout ça est compliqué donc c'est pour ça que des critères, proposer des critères, travailler sur des critères sur du long terme et qui sortent de l'enjeu individuel et professionnel permettrait de sortir de ça. L'objectivation, mais l'objectivation c'est pas quelque chose qui est très ancré à APS, on est plutôt sur le subjectif. Donc voilà.

Ok. Pour revenir sur l'EDI et sa fermeture, j'avais participé à un séminaire collective des structures porteuses qui se réunissaient pour essayer de réagir collectivement à ce choix de la région, mais vous quel est votre regard sur cette fermeture : est-ce que c'est une illustration de la priorisation chez les financeurs publics de critères quantitatifs, la région a justifié la fin de l'EDI en évoquant le taux de sortie en emploi ou en formation de 52 %, trop faible pour eux, ou voyez-vous d'autres raisons à cette décision de fermeture ?

Non, moi je pense qu'ils se basent effectivement sur ce critère-là de sortie en emploi, en formation parce que c'est la réalité, c'est le seul critère sur lequel ils peuvent réellement se baser, mais qui est fallacieux, parce que c'est pas l'objectif des EDI au départ. On est sur un public où sortir en emploi ou formation c'est la cerise sur le gâteau. Donc ils se servent de critère-là pour pouvoir mettre en place des dispositifs qui certainement auront de meilleurs résultats, mais ça veut dire qu'ils vont laisser tomber totalement un public, celui des décrocheurs scolaires. Ça pour moi c'est certain, donc ils veulent des résultats, ils en auront, bien sûr qu'ils en auront davantage, mais à quel prix ? On en reparle dans 4 ou 5 ans, quand il n'y aura plus d'EDI en région parisienne, tous les décrocheurs scolaires qui sont accompagnés là en ce moment ils seront accompagnés par qui et on va les retrouver où ? Voilà. Mais pour moi c'est uniquement une question de choix politique, d'orientation politique, voilà, où effectivement il faut trouver, il faut des dispositifs qui, sur l'évaluation qualitative, quantitative pardon, parce qu'on n'est pas du tout sur le qualitatif là, soit payant.

Autre question. Lors de ce séminaire, il y avait plusieurs ateliers thématiques, et un notamment auquel j'ai participé qui portait sur une tentative de créer des indicateurs, du moins essayer d'objectiver et de mesurer tout l'apport qualitatif des associations porteuses d'EDI. Pendant cet atelier, il y a eu beaucoup de difficultés à proposer des choses, il y a eu notamment une proposition de vidéo témoignage de jeunes au début de sa prise en charge, au milieu et à la fin pour laisser parler le bénéficiaire de son parcours. Il y a eu aussi plusieurs propositions cantonnées sur une logique communicationnelle, mais est-ce que vous, c'est une question complexe, mais est-ce que vous auriez des solutions, du moins des axes d'amélioration pour justement essayer de plus valoriser toute la dimension qualitative, informelle d'une structure comme APS ?

Alors, la vidéo effectivement peut être perçue comme un outil communicationnel, mais je pense que réellement c'est là qu'on peut voir la différence. Après, moi ce que j'entends dans ce que tu dis c'est que les EDI ça existe depuis plus de 20 ans. Il y en a 3 par département. On n'a pas été foutus, en 20 ans, de se mettre d'accord sur des critères communs. Ça n'a jamais été une question. Il faut que les EDI disparaissent pour qu'on se dise « ah tiens, comment est-ce qu'on va valoriser les résultats, comment ... ». Donc c'est bien qu'il y a un décalage, il y a une problématique par rapport à ça. Moi je pense qu'il faut plus se poser la question de qu'est-ce qu'on veut comme résultats à la sortie, de créer des échelles de notation de 0 à 10 en début de parcours sur confiance en soi, *et cætera*, qui soit à la fois de l'auto-évaluation d'un côté et croiser avec le formateur qui a les mêmes échelles, et on refait ça à la fin du dispositif. Mais le problème des EDI c'est que les jeunes partent sans forcément qu'il y ait un accord *et cætera* et que les référents soient au courant. Faire remplir des grilles aux jeunes en fin de dispositif c'est quasiment impossible parce que, après, peut-être

qu'ils vont prendre le temps de dire « ok, je suis d'accord pour arrêter », *et cætera*. Ils ont souvent, moi de ce que j'ai vu aussi, tendance à, quand ça va, ils s'en vont, et il n'y a plus de nouvelles, parce que c'est pas forcément très valorisant de dire qu'on est passés par un EDI quoi. Donc il y a ça, mais voilà, d'essayer d'avoir des échelles qui soient remplies au fur et à mesure, parce qu'il faut pas que ce soit aussi quelque chose qui prenne énormément de temps pour le référent. Les vidéos, ok très bien mais c'est du temps quoi (rire). Je sais pas comment ils vont faire pour faire des vidéos de 100 jeunes sur toute l'année, enfin il y a des questions, voilà. Où faut être, je sais pas, le jeune qui va rédiger sur comment il se sent au début, en milieu, en fin, voilà. Mais ne serait-ce que créer des échelles d'évaluation, d'auto-évaluation sur différents sujets sur lesquels il faut se mettre d'accord. Parce que c'est ça aussi, qu'est-ce qu'on veut évaluer, on évalue la posture, on évalue l'expression orale, on évalue le rapport à l'autre, on évalue le rapport à soi ... Et qui on est pour parler de ça ? Voilà, ça reste un vaste sujet. Mais au moins des échelles, voilà, je pense ce serait le minimum à faire.

J'ai l'impression que la question est très délicate, parce que l'auto-évaluation semble assez chronophage, trouver des indicateurs communs semble aussi complexe, et Guillaume lors du séminaire avait évoqué la possibilité de mutualiser un budget afin de solliciter un évaluateur extérieur pour réaliser une évaluation d'impact social, mais ça coûte de l'argent. Enfin, la situation semble assez complexe.

Oui, oui, et puis là vu que c'est la fin entre guillemets du dispositif, et qu'il va changer et prendre d'autres formes quoi qu'il arrive, c'est effectivement maintenant qu'il faut se poser la question, et on est sur des structures aussi qui peuvent être en résistance par rapport à l'évaluation. Voilà, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, qui dit évaluation dit on regarde les compétences professionnelles, ce qui est fait, donc il y a des résistances là-dessus. Effectivement, ça peut être une bonne chose de mutualiser, de demander une enveloppe là-dessus, mais surtout pour en fait, créer effectivement des indicateurs communs à tous les EDI et qui soient très fins, voilà. Parce que là on est encore une fois sur une espèce de truc de bonus, ça ressemble à rien, ça veut rien dire ! Strictement rien dire, ça n'a aucun sens, à part de donner des chiffres à la région qui soit-disant sont qualitatifs, mais oui je pense effectivement que c'est complexe parce qu'on est sur quelque chose, sur l'humain, la façon dont l'humain va interagir, va évoluer, et du coup bah c'est complexe.

Vous disiez tout à l'heure qu'à APS il y avait des éducateurs qui avaient connu une époque où il n'y avait pas vraiment d'activité évaluative à prendre en charge, est-ce que vous identifiez vous un moment, un point d'inflexion où cette logique d'évaluation, de résultats quantifiables est devenues plus structurelle ?

Je pense que ça a été une volonté des pouvoirs publics d'évaluer, je sais plus à quel moment c'était (hésitation) ... Je dirais qu'on a peut-être eu ça en 2015/2016, ça a commencé un peu, enfin c'est pas que ça a commencé, c'est que c'est devenu plus prégnant. Il y a eu tout un truc sur l'évaluation des politiques publiques, j'ai plus exactement la date en tête, mais du coup ça a été un point de bascule parce qu'il y a eu des structures qui se sont, qui ont réussi clairement à répondre à ces exigences-là

avec des personnes dédiées à ça, en mesure de bien remplir les dossiers de subvention, en mesure de bien communiquer *et cætera*, et d'autres qui sont restés sur des aspects plus informels, sur rester centré sur le terrain, et du coup il y a eu un décalage. La bascule elle est sur des appels à projet plus gros aussi. Il y avait plus d'enveloppes financières, et du coup il fallait être beaucoup plus précis, il y avait des choses qui étaient attendues, et il y a eu un décalage là-dessus, et il y a eu aussi une concurrence accrue entre associations travaillant pourtant sur l'insertion par le sport. Donc, ouais, je pense que c'est courant milieu des années 2010, parce que même moi quand j'ai commencé les dossiers de subvention, il y avait aucun contrôle dessus, il y avait rien : on déposait un dossier et puis après on avait les sous et grosso modo à la fin on disait « ça s'est bien passé, oui, merci, au revoir ». Et puis voilà, donc je pense qu'il y a eu une dérive et que l'État a voulu regarder un peu plus près ce qui se faisait et parce qu'aussi on a voulu confier davantage de tâches au monde associatif. Qui dit davantage de tâches dit davantage de moyens, et donc de dire « tiens si on allait quand même regarder un peu si c'est bien fait ». Donc ouais, et puis ouais, milieu années 2010. Et encore une fois les plus gros appels à projet, les PIC, les PRIC, tous ces appels à projet qui sont extrêmement, qui ont des fortes dotations. Et avec aussi les créations du CNDS, de l'ANS, enfin toutes ces structures qui sont devenues les banques de l'État pour le mouvement sportif aussi. Donc c'était différent. Ouais, je me souviens, même quand je travaillais pas et que j'étais bénévole dans des clubs sportifs où je faisais des dossiers de subvention, ça n'avait rien à voir ! Et surtout sur les bilans, les bilans ont beaucoup changé. Mais oui, milieu 2010, je pense.

D'accord. Et dans les différentes lectures liées à mon travail de mémoire, on peut constater un écart grandissant entre les petites structures associatives, de terrain, et ce qu'on peut appeler les entreprises associatives, avec une dynamique très complexe pour les petites structures, comme ce qu'on peut voir actuellement à APS, est-ce que vous voyez des actions pour changer un peu la donne ? Par exemple, est-ce que des processus de mutualisation peuvent être envisageables ?

Il y avait une proposition qui avait été faite, en 2021 je crois par la ministre de la ville, celle qui était venue à APS, c'était de mutualiser entre grosses et petites associations. C'est-à-dire financer les grosses associations pour qu'elles accompagnent les petites. Donc ça pourquoi pas. Mutualiser effectivement les fonctions support notamment, voir aujourd'hui, tu vois à APS, on n'a pas de comptable en interne, on a un cabinet externe, on pourrait tout à fait gérer à un moment, mutualiser cette fonction comptable avec d'autres structures pour que ce soit plus efficace, mais c'est toujours la même chose, c'est-à-dire qu'on est dans un secteur qui demande une ultra-réactivité, et du coup on n'a pas d'espace de réflexion, ou très peu. Surtout quand on est une petite structure, nous on est une structure de taille moyenne. Donc s'il y a pas d'accompagnement, de volonté à un moment de sortir, de se dire « on se pose deux minutes pour regarder ce qu'on peut faire », ces structures-là ne peuvent pas avancer. Et le problème aujourd'hui c'est qu'effectivement les grosses structures, dans notre domaine il y en a 4/5, où on sait très bien qu'elles vont phagocyter les choses, et on est vraiment dans, j'y pensais encore il y a deux jours, la situation aujourd'hui, on n'est plus dans un milieu associatif, on est dans un milieu d'entreprise, qui cherche non pas à avoir des clients, mais à avoir des financements et l'oreille des ministères pour obtenir des financements et autre. Les petites structures sont indispensables et elles ont leur petit réseau. Là je parle de plus petites structures qu'APS, des structures de terrain, de quartier, *et cætera*, parce qu'il y a une vraie reconnaissance des services de l'État. La politique de la ville, les préfectures *et cætera*, on a encore aujourd'hui la

chance d'avoir des gens qui vont sur le terrain, qui vont voir les associations, les associations qui fonctionnent bien, et on a aussi quand même les villes. Donc on a des fonctionnements de petites structures qui vont tourner mais sont basées sur le bénévolat, APS est sur une taille qui est problématique. On est entre la petite structure et la grosse. Et du coup on n'a pas de fonction support de la grosse structure, parce qu'on a pas de possibilité, mais on va plus loin que les petites structures parce qu'on a un peu plus d'expérience, de reconnaissance. On est entre deux,, et effectivement, l'accompagnement inter-associatif, à mon avis, c'est hyper intéressant, déjà accompagnement, mutualisation, mais pour mutualiser il faut être sur les mêmes valeurs et sur les mêmes principes. Et ça c'est extrêmement compliqué, parce que le milieu associatif, soit tu as des gens, c'est eux qui ont créé leur structure, c'est leur bébé, donc c'est les meilleurs, les plus forts et ils regardent pas à côté, soit d'autres qui vont chercher à phagocyter, qui vont pas discuter parce qu'ils préfèrent aller seuls récupérer ce qu'ils ont à récupérer dans leur coin. La seule chose que je vois c'est d'arrêter les appels à projet ponctuels, et de ne faire que des appels à projet qui soient ne serait-ce que tri-annuels, déjà là on serait sur quelque chose de beaucoup plus tenable pour les structures.

Très bien. J'ai fait le tour de mes questions, à moins que vous vouliez rajouter un élément, c'est bon pour moi !

Non, écoute, j'espère que j'ai répondu à tes questions.

Oui, tout à fait.

J'espère que tu vas trouver des solutions sur l'évaluation (rire) !

(Rire) On verra bien ! Merci pour cet échange !

Annexe 7 : grille d'analyse des entretiens

Thématiques	Réponses	Hypothèses de départ
Rapport personnel/socialisation au sport		
Socialisation dans le champ de l'insertion socio-professionnelle		
Vision du rôle du rôle d'APS, de l'insertion par le sport et de l'état du champ		
Vision des bénéficiaires		
Conception du rôle l'évaluation dans une association d'insertion par le sport		
Regard sur l'évaluation au sein d'APS		
Rapport aux financeurs/pouvoirs publics		
Proposition de modification/amélioration de l'évaluation		

Annexe 8 : exemple d'une grille d'observation d'un comité de direction élargi (CoDir)

CoDir « de crise », 01/02/2023, salle de réunion d'APS

14h-15h40 (durée d'1h40)

Participant-es : 11 personnes sur les 12 salarié-es d'APS

Propos/réactions face à la situation financière et organisationnelle d'APS : Guillaume revient sur la situation générée par la fermeture de l'EDI. Il explique qu'à la suite de cette décision, la région avait promis une dépense d'urgence de 200 000 euros à destination des structures porteuses d'EDI, puis de 170 000, de 140 000, pour finalement expliquer que cette aide d'urgence ne sera attribuée qu'à deux associations, une pour qui l'EDI représente la seule activité, et une autre qui présente un déficit budgétaire de plus de 200 000 euros. Cette situation est présentée par Guillaume comme grave, parlant de cette absence d'aide financière comme une « mesure qui nous met dans le rouge ». Il dit également qu'il reste, notamment grâce au Contrat d'Engagement Jeune Jeunes en rupture, près de 95 000 euros dans les caisses d'APS. Il évoque également un solde relatif à l'EDI de l'année 2020 que la région n'a pas encore payé à APS, qui représente approximativement 120 000 euros. Il présente cette situation comme une « série de coups dans le ventre et de mauvaises nouvelles », et aborde ensuite les solutions envisager pour les mois à venir.

Miguel, responsable du pôle insertion socio-professionnelle, parle d'une période capitale pour APS : « on est clairement à un virage dans l'histoire d'APS, on voit qu'on est orientés de plus en plus vers des petites actions, avec le BAFA, les chantiers d'insertion, les CEJ, avec la fin de l'EDI il faut être clair, la situation à APS telle qu'elle était avant c'est fini ».

Plusieurs participant-es évoquent le conseil d'administration d'APS, en soulignant l'idée que c'est à l'équipe encadrante de s'activer pour faire face à la situation : « il ne faut pas attendre le CA, ce n'est pas eux qui vont proposer des solutions, c'est à nous de gérer la situation ». Un membre du pôle ISP rétorque : « après, au CA on arrête pas de nous rabâcher qu'ils ont du réseau, qu'ils peuvent faire des choses, mais quand on a des grosses problématiques il n'y a plus personne ». Guillaume indique que Benjamin Burlot, président d'APS, sera présent lors des entretiens individuels. Enfin, Guillaume déplore l'accumulation des CoDir « de crise » qui empêche d'aborder la dimension pédagogique d'APS : « je suis désolé de vous donner que des mauvaises nouvelles à chaque CoDir en ce moment, j'aimerais qu'on parle des projets en cours, du suivi des jeunes, mais malheureusement la situation est comme elle est ».

Propositions d'actions relatives à la situation financière d'APS : Guillaume évoque une possibilité de mettre l'ensemble de l'équipe salariée d'APS en « chômage partiel », avec maintien de salaire, en ajustant selon les problématiques personnelles de chaque salarié-e lors des entretiens individuels qui auront lieu au cours du mois de février. Guillaume conclut la réunion en passant une vidéo explicative relative au chômage technique.

Retour des pôles et du délégué général sur l'actualité d'APS au CoDir : Melvin, formateur du pôle insertion socio-professionnelle, fait un rapide retour sur une séance avec les CEJ jeunes en rupture (dispositif en collaboration avec la mission locale ayant pour objectif de capter en pieds d'immeubles de quartiers prioritaires des jeunes isolées et éloignées des institutions par le biais du sport) : « c'est un public qui n'est pas du tout sportif, mais on fait avec et comme on peut ». Guillaume rebondit sur le rapide compte-rendu de Melvin sur les CEJ Jeune en rupture pour évoquer le fait que la mission locale propose de rajouter le permis B au CEJ Jeune en rupture, et rajoute que la mission locale de Paris a recruté récemment un chargé d'insertion sport qui propose de mettre en place un Si t'es sport ! (dispositif d'APS de remobilisation sociale et d'obtention d'un diplôme dans les métiers du sport en moins d'un an) à Paris. Guillaume rappelle également à l'ensemble de l'équipe que 50 % des revenus financiers des CEJ sont garantis pour APS et que la moitié restante est conditionnée aux résultats : APS doit prendre en charge 120 jeunes sur 2 ans. Guillaume parle ensuite du Si t'es sport ! à Romainville en évoquant son actuelle suspension, avec un acteur local de Romainville qui n'est pas assez réactif et impliqué pour pouvoir enclencher le projet. Guillaume présente ensuite plusieurs événements à venir pour APS, avec la présence d'une équipe de TF1 qui viendra réaliser une émission (Nés pour bouger) sur une séance d'APS auprès de bénéficiaires du RSA. Il parle également de la venue dans les locaux d'APS du préfet à l'égalité des chances du Val-de-Marne le 10 février, qui est un temps de valorisation important selon lui dans le contexte grave d'APS. Il explique que le préfet a échangé avec lui et est conscient de la gravité de la fermeture de l'EDI pour APS. Thierry, responsable du dispositif Si t'es sport ! et Guillaume évoquent la possibilité d'inclure le BAFA au dispositif Si t'es sport ! au vu de la récurrence de discussions à ce sujet avec différents partenaires institutionnels

Échanges relatifs à l'approche pédagogique/ au suivi des jeunes : .pas de prise de parole relevée sur ces thématiques.

Propositions concrètes d'action nouvelle/d'évolution d'action existante dans APS : pas de prise de parole relevée sur ces thématiques. Cependant, Guillaume évoque les recherches menées par moi-même la veille sur les démarches à suivre pour devenir porteur de chantiers d'insertion ainsi que sur la possibilité pour APS d'obtenir le label Maison Sport-Santé, idée qui m'est venue au vu de l'action d'APS menée à destination des bénéficiaires du RSA.

Annexe 9 : exemple d'une grille d'observation de séance sportive

Séance de renforcement musculaire de jeunes de l'EDI, 11/01/2023, local d'APS

Participant-es : 12 participant-es, 8 garçons pour 4 filles. Ces jeunes sont pris en charge dans le cadre de l'EDI, Espace Dynamique d'Insertion, dispositif principal du pôle insertion socio-professionnelle d'Action Prévention Sport du Conseil régional d'Île-de-France de remobilisation de jeunes ayant des difficultés socio-économiques.

Pratique sportive : Séance de renforcement musculaire structurée en deux épreuves, nommée « challenge sportif de cohésion ». Les jeunes sont répartis en deux groupes, chaque groupe doit réaliser les épreuves de renforcement musculaire le plus rapidement possible, l'équipe la plus rapide « gagne ». La première épreuve est une série d'exercices à réaliser le plus rapidement possible (350 pompes, 500 squats et 300 *dips*). La deuxième épreuve est un relais, dans lequel les jeunes doivent réaliser une série de *burpees*, de soulèvement de poids et d'abdos. La séance est précédée par un échauffement musculaire. Enfin, la séance prend fin avec une phase d'étirements.

Type/approche d'encadrement : les éducateur-rices sont présents mais en retraits, ont une position de « superviseurs », la séance est encadrée par 8 jeunes (garçons), également pris en charge par APS, en accès à la qualification (préparation à l'entrée en formation aux métiers du sport). L'objectif est de développer une formation « par les pairs », comme me l'indique Guillaume après la séance, délégué général d'APS, de responsabiliser les jeunes et de créer une dynamique collective, une synergie entre les jeunes. Le fonctionnement par équipe, manifestement, incite les jeunes à faire preuve de solidarité, à s'encourager, se soutenir pendant l'effort, configuration appuyée par la dimension collective de la pratique et le fonctionnement par équipe. Quelques fois, les éducateurs sortent de leur position observante pour distiller des conseils, aussi bien auprès des jeunes de l'EDI que des jeunes encadrants : « ça c'est une pompe ! », « un squat tu le fais comme ça ». Mais globalement, les éducateurs sont dans une approche de délégation du travail d'encadrement aux jeunes encadrants.

Engagement des participants durant la pratique sportive : engagement intense de la totalité des jeunes, participation notable d'un des jeunes, Gaël, très à l'aise sur les différents exercices, qui soutient, accompagne ces partenaires durant l'effort. Plus globalement, tous les jeunes sont dans une logique de soutien auprès des partenaires en train de faire un des exercices demandés, aucune moquerie ou raillerie notée lors de la séance. Beaucoup de *checks* à chaque fois qu'un.e jeune finit un effort physique. L'engagement des jeunes dans des exercices physiques intenses s'observe notamment lorsqu'un et une jeune arrêtent la séance, le premier ayant manifestement les symptômes d'un malaise vagal, et l'autre ayant « envie de vomir ».

Réaction des participants aux consignes : Sur toute la durée de la séance, seul un jeune a manifesté un refus de faire un exercice qu'il considérait trop dur pour lui (levée d'haltère), exercice qu'il a fini par faire après que les partenaires de son équipe l'aient encouragé plusieurs fois. Les consignes des encadrants en accès à la qualification sont majoritairement respectées, et parviennent cependant avec plus de difficulté à se faire écouter au fil de la séance. Lorsque c'est le cas, les éducateurs prennent la parole, parfois de manière informelle, pour manifester la nécessité de retrouver une situation d'écoute des encadrants par les jeunes ou une dynamique de travail et de sérieux : « pourquoi tout le monde parle là », « pourquoi il se passe rien ? ». Les rares remontrances des éducateurs réclamant plus de calme et d'écoute auprès des jeunes de l'EDI ont été entendues et respectées.

Réaction des participants dans les « temps morts » de la séance : durant les moments de pause, les jeunes échangent beaucoup, communiquent sur l'effort important déployé pendant les exercices, rigolent entre eux, ambiance décontractée facilitée par la musique de fond qui provient de la playlist d'un des encadrants, composée uniquement de morceaux de rap français connus et rappés par plusieurs jeunes (4 notamment qui rappent presque systématiquement entre les pauses).

Rôle/comportement des éducateurs : Globalement, la simple présence des deux éducateurs suffit à exercer une influence auprès des jeunes, qui sur la totalité de la séance ont écouté et appliqué les consignes. Cette influence s'observe à plusieurs reprises, avec des jeunes de l'EDI qui scrutent les éventuelles réactions des éducateurs en position d'observateurs. Ces derniers sont dans une logique de délégation du travail d'encadrement, pris en charge par les jeunes en accès à la qualification, et interviennent seulement lorsqu'ils estiment qu'une correction doit être apportée, quand les jeunes de l'EDI sont déconcentrés et n'écoutent plus les consignes, quand des gestes sont mal exécutés et que les encadrants ne les font pas corriger. Ils sont intervenus lorsque des jeunes sont sortis du cadre de travail, axé sur la solidarité et la cohésion (non-écoute de la consigne, refus de réaliser un exercice). Un des éducateurs, après l'apparent malaise vagal d'un des jeunes, a plusieurs fois interpellé les jeunes sur leur alimentation : « continuez à manger des cochonneries ». Puis, les éducateurs ont tout au long de la séance eu des échanges informels avec les jeunes, de l'EDI comme les encadrants. A la fin de la séance, un ancien jeune ayant fait le parcours EDI est venu s'asseoir à côté d'un des éducateurs. Au cours de ses échanges avec l'éducateur, il lui a notamment transféré un morceau de rap qu'il a récemment fait après que l'éducateur lui ait demandé : « envoie le-moi sur Whatsapp je l'écouterai ». Il lui a enfin parlé d'un autre jeune de l'EDI qui a décroché, et qui semblait s'isoler et être dans une situation personnelle compliquée. L'éducateur lui a alors demandé s'il avait eu des échanges récents avec lui, s'il savait qui était en contact avec le jeune pour se renseigner sur son état moral et psychologique. A la suite de la phase d'étirements, un des éducateurs a échangé avec plusieurs jeunes de l'EDI, notamment sur des sujets et personnages historiques tels qu'Aimé Césaire ou l'esclavage, après qu'un jeune ait parlé de son visionnage du film Les tirailleurs.

Annexe 10 : grille d'observation de la journée de séminaire des associations porteuses d'un EDI

Réaction face à la fermeture de l'EDI par le conseil régional d'Île-de-France :

Vision du rôle des EDI et de leur spécificité :

Vision du public bénéficiaire :

Conceptions et pratiques relatives à l'évaluation du suivi des bénéficiaires :

Propositions relatives à l'évaluation qualitative et sa mesure :

Analyse de l'activité d'évaluation d'une association d'insertion par le sport

Résumé

Cette recherche avait pour objectif d'étudier l'activité d'évaluation de l'association d'insertion par le sport Action Prévention Sport (APS). Pour ce faire, plusieurs types d'observation ont été menés ainsi que des entretiens avec des responsables de l'association et une éducatrice socio-sportive. Les données récoltées ont permis de mettre en lumière l'absence d'un programme d'évaluation interne formalisé, causée notamment par la taille (réduite) et la nature de l'association, limitant les moments de prise de recul évaluatifs, par le rapport défiant et exogène de l'équipe de terrain à la notion d'évaluation formalisée, ainsi que par des difficultés méthodologiques à mesurer l'impact d'actions d'accompagnement social à destination de publics en rupture (Charrier, Jourdan, 2005). Toutefois, une action d'évaluation interne a été observée, investie par l'équipe de terrain d'APS de manière informelle, diffuse et quotidienne et alimentée par le fonctionnement transversal de l'association, permettant d'impliquer l'ensemble des salarié-es dans le suivi et l'évaluation des actions mises en place. Puis, dans une perspective d'instrumentation d'action publique, l'évaluation a été appréhendée comme un critère imposé par les financeurs publics d'APS, notamment par le biais de l'instrument de l'appel à projets. La focalisation sur le dispositif principal d'APS, l'Espace Dynamique d'Insertion (EDI) et sa fermeture par le Conseil régional d'Île-de-France a permis d'illustrer le rôle de l'activité d'évaluation pour les associations porteuses de programmes publics d'accompagnement social, pouvant leur permettre de justifier leurs actions et de se prémunir contre les réorientations politiques des dispositifs et des attentes des financeurs, priorisant une logique de résultats quantifiables. Toutefois, les outils de suivi et d'évaluation mis à disposition par les financeurs publics d'APS peuvent constituer des leviers d'appui de l'activité d'évaluation de l'association.

Mots clés : insertion par le sport, évaluation, instrumentation de l'action publique

Analysis of the evaluation activity of an association for integration through sport

Abstract

This research aimed at studying the evaluation activity of the association for integration through sport, Action Prévention Sport (APS). To do this, several types of observation were carried out as well as interviews with officials of the association and a socio-sports educator. The data collected highlight the absence of a formalized internal evaluation program, caused by the size (reduced) and the nature of the association, limiting the moments of taking an evaluative step back, by the defiant and exogenous perception of the field team towards the notion of formalized evaluation, as well as by methodological difficulties in measuring the impact of social support actions aimed at vulnerable people (Charrier, Jourdan, 2005). However, an internal evaluation action was observed, invested by the APS field team in an informal, diffuse and daily manner and fed by the transversal functioning of the association, allowing to involve all the employees in monitoring and evaluating the actions implemented. Then, from a perspective of instrumentation of public action, the evaluation was apprehended as a criterion imposed by the public funders of APS, in particular through the instrument of the call for projects. The focus on the main system of APS, the Espace Dynamique d'Insertion (EDI) and its closure by the Regional Council of Ile-de-France has made it possible to illustrate the role of the assessment activity for the associations carrying public social support programs, which can enable them to justify their actions and protect themselves against political evolutions of the mechanisms and expectations of funders, prioritizing a logic of quantifiable results. However, the monitoring and evaluation tools made available by APS public funders can constitute support levers for the association's evaluation activity.

Keywords : inclusion through sport, evaluation, instrumentation of public action