RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AGENCE NATIONALE DU SPORT

ACTIONPRÉVENTIONSPORT

30 ANS DE TRAJECTOIRE ASSOCIATIVE

Un héritage retraçant trois décennies d'expériences, d'innovations et d'engagement au service de l'insertion sociale et professionnelle par le sport

Auteurs : Préscillia GEROMETTA, Christopher HAUTBOIS, Martine ROBERT, Aurélie COMETTI, Benjamin BURLOT

RAPPORT COMPLET • MARS 2026

ÉDITO

LE RAPPORT QUE VOUS VOUS APPRÊTEZ À DÉCOUVRIR CONSTITUE SANS DOUTE LA DERNIÈRE RÉALISATION D'ACTION PRÉVENTION SPORT.

Comme vous le savez, notre association a cessé son activité le 31 décembre dernier, après trente années d'engagement au service des autres et de l'intérêt général. **Pendant trois décennies, Action Prévention Sport s'est construite autour d'un investissement humain déterminant et d'une conviction forte : celle que le sport constitue un levier puissant de prévention, d'émancipation et d'insertion pour des jeunes confrontés à des parcours fragilisés.**

Les raisons qui ont conduit à cette fin d'activité sont exposées dans les pages qui suivent. Mais au-delà de ce constat, ce rapport répond à **une double ambition : retracer avec fidélité les trente années de notre trajectoire associative, et surtout en préserver l'essentiel en le transmettant. Car si l'action d'APS s'achève, l'expérience, les enseignements et les convictions qui l'ont portée doivent, eux, continuer à vivre.**

Ce travail de mémoire et de capitalisation, mené pendant près d'une année, s'inscrit dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt visant à consolider les initiatives d'envergure dans le champ du sport à vocation sociale. À ce titre, je souhaite adresser nos remerciements les plus sincères à **l'Agence Nationale du Sport,** dont la confiance et le soutien ont rendu possible la réalisation de ce travail. Mes remerciements vont également au **Pôle Ressource National Sport et Innovation**, pour son accompagnement précieux.

Ce rapport dépasse largement l'exercice d'évaluation ou de restitution. Il constitue l'héritage d'Action Prévention Sport. **Un héritage qui ne se limite pas à ce qui a été accompli, mais qui réside aussi dans ce qui pourra être appris, réapproprié et prolongé par celles et ceux qui continueront à faire du sport un puissant levier d'émancipation, de cohésion et d'insertion socioprofessionnelle.**

Pendant trente années, Action Prévention Sport aura accompagné des milliers de jeunes engagés dans des parcours fragilisés, les aidant à se reconstruire, à reprendre confiance et à se projeter vers de nouvelles perspectives. Si l'histoire institutionnelle de l'association s'achève aujourd'hui, les convictions qui l'ont portée demeurent pleinement d'actualité.

Puisse ce travail contribuer à nourrir et inspirer celles et ceux qui continueront à faire du sport un outil d'émancipation, d'éducation et d'insertion.

BENJAMIN BURLOT
PRÉSIDENT D'ACTION PRÉVENTION SPORT

Table des matières

I. Contexte, enjeux et objectifs de l'étude 5

II. Démarche méthodologique 7

1. Programme de travail 7
2. Recueil des données 7
   a. Étude des archives et échanges informels 7
   b. Les entretiens individuels semi-directifs 8
   c. Les observations 9
3. Traitement et analyse des données 10

I. Action Prévention Sport 11

1. Une association d'insertion socio-professionnelle par le sport 11
2. Une structuration en pôle permettant de répondre à des besoins variés 12

II. 30 ans d'APS : une évolution sinusoïdale, alternant entre périodes de croissance et périodes de crise 14

1. 1992 : une idée innovante marquant le début d'une histoire 14
   a. Un vécu, un constat, une envie : la naissance d'une idée partagée 14
   b. De l'expérimentation à la création d'APS : une entrée par la formation professionnelle 16
2. 1994-1998 : les débuts rapides d'une association précurseur 17
   a. La double vision novatrice des fondateurs 17
   b. Une entrée par la formation professionnelle qui s'est rapidement élargie 20
   c. Entre innovation et lutte contre les normes de l'époque : un esprit militant caractéristique des débuts amateurs d'APS 22
   d. Accompagner sans se renier : Le cas du concours « Fais-nous rêver » 25
   e. Des émanations d'APS non officialisée : une philosophie de structure fondée sur l'expérimentation et le refus d'industrialiser 26
   f. Le développement rapide d'APS 28
3. 1999-2009 : la réorganisation progressive menant à une structuration plus solide de l'association 30
   a. 1999 : la première grande crise économique et humaine au sein d'APS 30
   b. 2000-2004 : un centre de ressource national soumis à un redressement judiciaire et à une restructuration profonde 33
   c. 2005-2009 : continuer de développer APS tout en construisant un fond de roulement suffisamment sécurisant 36
4. 2010-2015 : de l'âge d'or à la crise 40
   a. 2010 : l'arrivée dans de nouveaux locaux 40
   b. 2011-2015 : une période idyllique tournée vers l'avenir ? 43
   c. Le poids financier trop important des locaux 44
   d. 2015 : une crise économique associée à l'émergence d'une crise humaine 45
5. 2016-2021 : la restructuration profonde d'APS 48
   a. 2016 : la construction d'un « plan de sauvetage » d'APS aboutissant à la mise en place d'une gouvernance plus horizontale 48
   b. Des ajustements financiers, humains et organisationnels 49
   c. 2020-2021 : la crise sanitaire du COVID-19 54
6. 2022-2025 : la fin de l'EDI, le début de la fin 55
   a. L'effondrement d'un modèle économique fragile 55
   b. Des tentatives pour remplacer l'EDI ? 56
   c. L'affaiblissement de la dynamique d'innovation au sein d'APS 59
   d. La cessation d'activité : une décision prise en deux temps 60

I. Introduction 63
II. L'Espace Dynamique d'Insertion 64
1. Le dispositif 64
a. Présentation du dispositif 64
b. Les particularités de l'EDI porté par Action Prévention Sport 67
2. Les bénéficiaires de l'EDI 69
a. Des bénéficiaires aux profils variés 69
b. Une perception de l'EDI qui évolue au fil du parcours d'accompagnement 70
3. Un modèle de financement précaire 71
4. Ecosystème 71
a. De la « roue de secours » à la coopération : l'évolution de la vision des prescripteurs 71
b. Le lien avec les autres EDI, une dynamique fluctuante 73
5. Une communication externe limitée 74
6. De la structuration d'une évaluation qualitative à une évaluation quantitative 75
7. Bilan : les apprentissages de l'EDI 77
a. L'EDI, un dispositif influencé et influençant de façon plurielle 77
c. La fermeture de l'EDI, une fin anticipable ? 79
d. Les points de vigilance sur un dispositif tel que l'EDI 80
e. Les points clés de ce dispositif 82
III. La préformation aux métiers du sport et de l'animation 84
1. Un terme générique regroupant des formats variés 84
2. Des évolutions conservant une logique de passerelle 92
3. Bilan des préformations 94
IV. Le projet « Si t'es Sport ! » 97
1. Le dispositif 97
a. Présentation du dispositif 97
b. Les singularités du projet 98
2. Les bénéficiaires du projet « Si t'es Sport » : des publics différents mais manquant aussi de confiance en eux 100
3. Une reconnaissance de l'association grâce à la réalisation d'un projet par les jeunes de la session de Champigny-sur-Marne 102
4. Ecosystème et Financements : entre lourdeur administrative et complexité du montage financier 105
5. Evaluation 107
6. Bilan du projet Si t'es Sport ! 107
a. Une expérimentation innovante qui a fait très rapidement face à des difficultés ayant mené à la fin au projet 107
b. Des axes d'évolution et des points de vigilance 109

1. Les pratiques physiques et sportives – L'exemple de l'EDI 111
a. L'utilisation des activités physiques et sportives comme outil évolutif central dans le parcours du jeune 111
b. La pratique multisport, une originalité choisie de la méthode APS 115
c. La nécessité de travailler en réseau face aux limites de l'intervention socio-sportive 116
2. Les projets collectifs 118
a. Un concept conçu par APS pour APS dès les débuts de l'association 118
b. Un prétexte pour travailler d'autres choses 122
3. Le projet de vie 127

L'étude « Évaluer une trajectoire associative de 30 ans au service de 2030 »

I. Contexte, enjeux et objectifs de l'étude

Ces dernières années, les dispositifs utilisant le sport comme levier d'insertion sociale et professionnelle pour les publics fragilisés et/ou éloignés de l'emploi se sont multipliés dans un contexte institutionnel particulièrement favorable. En effet, la reconnaissance progressive du socio-sport par les pouvoirs publics s'est traduite par un engagement croissant de leur part afin de structurer ce domaine émergent avec la mise en place d'actions politiques majeures telles que :

- La signature de la feuille de route interministérielle « Insertion par et dans le sport » (sport-travail) en Novembre 2022 fixant un cadre stratégique de référence pour le développement de l'emploi et de l'insertion par et dans le sport en France ;
- La création du Grenelle de l'emploi et des métiers du sport réunissant une pluralité d'acteurs (sport, emploi, formation) autour d'objectifs communs ;
- Le choix de l'activité physique et sportive comme thématique pour la Grande Cause Nationale 2024, dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 et de l'héritage des Jeux, avec l'ambition de faire du sport « *un atout pour répondre aux défis de la sédentarité et du bien-être, de l'émancipation et de l'inclusion, de la cohésion sociale et de l'éducation* »[1] ;
- La mise en place d'une stratégie d'inclusion par le sport basée sur 3 piliers (1 000 emplois d'éducateurs socio-sportifs, 10 000 clubs sportifs engagés et 100 000 bénéficiaires d'action d'insertion par le sport)
- Le lancement de l'Alliance pour l'Inclusion par le sport le 8 avril 2024[2].

En parallèle de l'institutionnalisation de ce domaine, cette période d'essor du socio-sport met en lumière l'importance de la question de la mesure de l'impact social du sport et des moyens pour la mettre en œuvre. Pour répondre à cet enjeu majeur, le PRN SI a piloté une action de capitalisation des outils et méthodes d'évaluation d'impact social par le sport liée à la feuille de route « Insertion par et dans le Sport » en 2023-2024, visant notamment à « *rendre visible et lisible les pratiques d'évaluation des acteurs socio-sportifs* »[3].

[1] Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative. (2024). Dossier de presse Grande Cause Nationale 2024. Dans *Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative* p.13. https://www.sports.gouv.fr/media/8061/download

[2] Ministère des Sports, de la Jeunesse et de la Vie Associative. (2024, 8 avril). Lancement de l'Alliance pour l'inclusion par le sport. https://www.sports.gouv.fr/lancement-de-l-alliance-pour-l-inclusion-par-le-sport-2637

[3] Pôle Ressources National Sport-Innovations. (2025). Pour aller plus loin - Outil interactif - Sport & ; Inclusion. Outil Interactif - Sport & Inclusion. https://sport-inclusion.fr/outil-interactif/pour-aller-plus-loin/

Suivant cette conjoncture institutionnelle favorable, l'Agence Nationale du Sport (ANS) a lancé en Septembre 2024 un Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) relatif à la consolidation des initiatives d'ampleur en socio-sport visant à « *soutenir les activités d'essaimage, de changement d'échelle ou de transformation organisationnelle et de mesure d'impact* »[4]. C'est dans ce cadre, et plus précisément de l'axe 1 « *Activités d'évaluation* » de cet AMI, que l'association Action Prévention Sport (APS) a mis en place une action d'évaluation dont les enjeux étaient de :

- Réaliser un bilan des 30 années pour se projeter vers 2030 ;
- Formaliser un savoir-faire pour le mettre à disposition des professionnels ;
- Conserver la dimension créative de l'association en imaginant de nouvelles actions répondant aux évolutions des besoins des bénéficiaires.

Afin d'y répondre, les objectifs définis pour ce travail ont été les suivants :

- Evaluer la trajectoire de l'association depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui dans un environnement changeant ;
- Etudier l'évolution de 3 dispositifs d'insertion socio-professionnelle en direction des décrocheurs scolaires : L'Espace Dynamique d'Insertion, le projet Si t'es Sport et les préformations aux métiers du sport et de l'animation ;
- Comprendre l'évolution des profils des bénéficiaires d'APS ;
- Mettre en lumière les compétences nécessaires à la gestion des projets et à la gestion de la structure.

[4] Agence Nationale du Sport. (2024, septembre). *AMI relatif à la consolidation des initiatives d'ampleur en socio-sport*. https://www.agencedusport.fr/sites/default/files/2024-09/AMI%20RELATIF%20A%20LA%20CONSOLIDATION%20DES%20INITIATIVES%20D%27AMPLEUR%20EN%20SOCIOSPORT.pdf

II. Démarche méthodologique

1. Programme de travail

Afin de mener cette recherche, nous avons choisi de suivre une méthode d'évaluation inductive[5] afin de capter des effets non escomptés. Ainsi, pour répondre aux objectifs cités précédemment tout en suivant ce principe inductif, l'étude s'est déroulée selon le programme suivant :

- Phase 1 : Avril – Juin 2025 :
  - Etude des ressources documentaires d'APS (archives papiers et archives numériques) au sujet de l'association et des projets étudiés
  - Échanges informels individuels et collectifs
  - Observations en interne de la structure, dans le rôle de salariée d'APS
- Phase 2 : Août – Octobre 2025 :
  - Poursuite de l'analyse des archives, des observations et des échanges informels
  - Entretiens individuels approfondis réalisés avec 19 personnes
  - Début du traitement des entretiens
- Phase 3 : Octobre – Novembre 2025 :
  - Poursuite et clôture du traitement des entretiens et des archives
  - Poursuite des observations et des échanges informels
  - Début de l'analyse des données
- Phase 4 : Décembre 2025 :
  - Poursuite et clôture de l'analyse des données
  - Début de la rédaction du rapport d'évaluation
- Phase 5 : Janvier-Mars 2026 : Poursuite et finalisation de la rédaction du rapport d'évaluation
- Phase 6 : Mars 2026 : Restitution du travail et diffusion du rapport d'évaluation

2. Recueil des données

a. Étude des archives et échanges informels

La première phase a consisté à étudier les archives papiers et numériques d'APS. En effet, la période s'étendant sur 30 ans, se sont principalement les plus récentes ressources documentaires qui ont été numérisées. Les documents consultés sont très variés, allant des procès-verbaux du Conseil d'Administration (CA) aux dossiers de présentation, en passant par le déroulé et les bilans des actions, les courriers officiels, ou les pages relatives à APS dans les différents numéros du Journal officiel qui ont été conservés.

Cette importante masse de données représentant des milliers de pages associée aux échanges informels collectifs et individuels au sujet d'APS ont permis de comprendre les évolutions de

[5] En recherche qualitative, la méthode inductive consiste à se baser principalement sur les données empiriques (archives, entretiens et observations), pour faire émerger des catégories ou des concepts. En opposition avec les méthodes hypothético-déductives visant à définir des hypothèses préalables à vérifier par l'étude, les données empiriques ici ne servent pas uniquement d'exemples permettant de vérifier l'application de théories existantes mais bien de point de départ.
Pour en savoir plus sur cette approche : Guillemette, F. (2006). L'approche de la *Grounded Theory* pour innover ? *Recherches qualitatives*, *26*(1), 32–50. https://doi.org/10.7202/1085397ar

l'association et des projets étudiés au fil du temps. Grâce à ces connaissances, nous avons pu créer deux grilles d'entretien, une pour les bénévoles et salariés d'APS et une pour les bénéficiaires d'APS.

Bien que plusieurs éléments étaient non datés dans les archives, ces documents permettent de corroborer, de préciser ou de corriger les informations obtenues durant les entretiens, en particulier concernant les périodes les plus éloignées.

b. Les entretiens individuels semi-directifs

Durant 3 mois (Août-Octobre 2025), 15 entretiens individuels approfondis semi-directifs réalisés en visioconférence ou en appel téléphonique ont été menés afin de comprendre de manière profonde le fonctionnement des projets étudiés et de l'association en elle-même. Parallèlement, 4 entretiens individuels ont été réalisés, à distance également, afin d'avoir un aperçu de la vision des bénéficiaires au sujet de l'association et des projets auxquels ils ont participé, ainsi que de leur impact dans leur trajectoire personnelle.

D'une durée allant de 1 heures 21 minutes à 3 heures 42 minutes avec une durée moyenne de 2 heures 13 minutes pour les 15 entretiens de la catégorie des bénévoles et des salariés d'APS, ainsi que d'une durée allant de 15 minutes à 41 minutes avec une durée moyenne de 28 minutes pour les 4 entretiens rentrant dans la catégorie des bénéficiaires, les entretiens représentent un total de 43 heures et 07 minutes d'échanges. L'ensemble de ces entretiens ont été retranscrits in extenso puis analysés individuellement par l'établissement d'analyses croisées afin de parvenir aux résultats figurant dans ce rapport.

Ce sont donc 19 personnes qui ont été interrogées durant cette seconde phase sur des sujets que nous pouvons distinguer en 5 pools d'acteurs : les directeurs/délégués généraux (4), les salariés (7), les membres du Conseil d'Administration (7), les membres fondateurs (4) et les bénéficiaires (4). La période étudiée étant de plus de trois décennies (1992-2025), certaines personnes interrogées ont eu un rôle qui a évolué au fil du temps et rentrent donc dans plusieurs catégories de pools d'acteurs comme le montre le tableau suivant.

En outre, les périodes indiquées dans ce tableau nous montrent que l'ensemble des personnes avec qui nous avons pu échanger nous permettent de couvrir l'ensemble de la période étudiée du point de vue des bénévoles et des salariés de la structure. Cependant, les bénéficiaires interrogés ne permettent de couvrir que les 15 dernières années.

***Tableau 1** - Liste des personnes interrogées, leur(s) rôle(s) et leur période de présence au sein d'APS*

Personnes interrogées	Rôle(s) et période de présence à APS
Meryem TINEBINAL	2023-2025 : salariée
Thouria RIANI	2017-2025 : salariée
Benjamin BURLOT	• 2010-2014 : membre du CA • 2015-2025 : président
Lionel LACAZE	• 1994-2001 : membre fondateur, président • 2002-2020 : membre du CA
Guillaume CONRAUD	2022-2024 : directeur

Thierry SOLER	● A partir des années 2000 : collaborations avec APS via la Fédération Française de Football Américain ● 2015 environ-2025 : membre du CA
Frédéric COLICO	2015-2025 : salarié
Martine ROBERT	● 1994-2001 : membre fondateur, membre du CA ● 2001-2012 : directrice ● 2013-2025 : membre du CA
Aurélie COMETTI	● 2013-2016 : salariée ● 2016-2022 : déléguée générale ● 2024-2025 : membre du CA
Marion BRILLAULT	2009-2016 : salariée
André PAULY	1994-2010: membre fondateur et membre du CA
Miguel HECMIL	2008-2023 : salarié
Nadine SADOUDI	2009-2015 : salariée
Stéphane PALMIERI	1994-2001 : membre fondateur et directeur
Luc MALLET	2010 environ-2014 : bénévole, collaboration avec APS pour mettre en place le projet de la course du cœur avec les jeunes de l'Espace Dynamique d'Insertion 2015 environ-2025 : membre du CA
Pablo	Entre 2010 et 2012 : bénéficiaire
Djibril	Entre 2012 et 2013 : bénéficiaire
Lomé	Entre 2017 et 2018 : bénéficiaire
Leïla	Entre 2019 et 2022 : bénéficiaire

Il aurait été possible d'échanger avec d'autres salariés et/ou bénévoles d'APS, mais nous avons pris la décision de cesser les entretiens après le quinzième car nous avions atteint le principe de saturation des données[6] pour de nombreux points. A l'inverse, nous aurions souhaité pouvoir échanger avec davantage de bénéficiaires, mais le manque de réponses favorables à nos sollicitations n'a pas rendu cela possible.

Afin de conserver l'anonymat des bénéficiaires interrogés, le choix a été fait de modifier les prénoms. Parmi les bénéficiaires interrogés, il y avait trois hommes et une femme. Bien que non exhaustif, cela permet tout de même de rappeler la répartition des bénéficiaires d'APS de manière générale (80% d'hommes / 20% de femmes).

c. Les observations

Durant toute la période de l'étude (Avril-Décembre 2025), nous avions également un rôle de salariée. Cette qualité nous a permis d'observer les dynamiques internes au sein de l'association, d'apporter de

[6] D'après ce principe, la saturation théorique des données est atteinte lorsque la collecte des données n'apporte plus de nouvelles informations réellement pertinentes et consistantes au regard de l'étude menée. De ce fait, nous avons cessé de réaliser des entretiens lorsque nous avons atteint ce point de saturation.
Pour en savoir plus : Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Mill Valley, CA: Sociology Press.
http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf

nouveaux éléments de réflexion sur la période actuelle vécue par APS et de vivre ce qu'était APS en 2025. Néanmoins, les projets étudiés n'étant plus mis en place, il ne nous a malheureusement pas été possible d'aller sur le terrain.

Durant cette période, APS n'avait plus de locaux[7] et les salariés encore présents étaient eux-mêmes principalement en télétravail. Néanmoins, les salariés se réunissaient régulièrement à différents endroits pour travailler ensemble :

- Catufé : un café dans lequel les télétravailleurs peuvent travailler dans un espace commun et réserver des salles pour réaliser des réunions ;
- Au domicile d'un.e salarié.e. de l'équipe.

3. *Traitement et analyse des données*

L'ensemble des données recueillies a fait l'objet d'une analyse qualitative chronologique et thématique. Ce travail a ainsi permis de mettre en lumière :

- Les évolutions et les influences internes et externes au fil du temps
- Les points forts, les points faibles, les améliorations et leurs impacts
- Les apprentissages

Plus précisément, l'analyse des données a permis de rendre compte des influences réciproques de facteurs internes et externes sur l'évolution des trajectoires de l'association et des projets étudiés.

Les résultats de cette étude seront ainsi présentés en 3 grandes parties :

- Partie 1 : la trajectoire de l'association Action Prévention Sport
- Partie 2 : l'évolution des projets d'APS
- Bilan : la méthode APS

[7] A l'exception du box qui permettait de stocker les archives et le matériel (sportif, informatique, papeterie…)

Partie 1 : la trajectoire de l'association Action Prévention Sport

I. Action Prévention Sport

1. Une association d'insertion socio-professionnelle par le sport

Association de loi 1901 créée en 1994 et reconnue d'intérêt général, Action Prévention Sport utilise le sport depuis 30 ans comme moyen pour donner une chance à chacun et à chacune de réussir. Réussir à développer une conscience de soi, réussir à se (re)construire, réussir à s'en sortir et à ne plus être en situation de rupture.

Tout au long de son histoire, APS a accompagné près de 10 000 personnes, avec une moyenne de 300 bénéficiaires par an[8]. Bien que les profils accueillis aient toujours été variés (décrocheurs scolaires, personnes en reconversion professionnelle, allocataires du RSA, demandeurs d'emploi, personnes placées sous-main de justice…) et les problématiques multiples (scolaires et professionnelles, hébergement, justice, santé, économiques, familiales…), nous observons au fil du temps une augmentation de la complexité des situations avec, pour beaucoup de jeunes, un cumul des difficultés, comme l'expriment Aurélie COMETTI et Benjamin BURLOT :

> *« L'évolution que j'ai vu, c'est un cumul de problématiques et un problème d'hébergement beaucoup plus important qu'avant, avec des personnes qui se font mettre à la porte ou qui n'ont pas les moyens d'avoir un logement etc., et ça on en a eu de plus en plus. » (Aurélie COMETTI).*

> *« L'augmentation des difficultés, je ne peux pas dire qu'il y ait un domaine en particulier, mais on va dire que les personnes se trouvaient dans des situations de plus en plus complexes. » (Benjamin BURLOT).*

Cependant, en dépit de problématiques diverses qui se complexifient avec les années, tous ont pour point commun de présenter un manque de confiance en soi et des vulnérabilités :

> *« Mais avec un point commun, plus ou moins visible, qui était le manque de confiance en soi, que ce soit le garçon au comportement violent, ou la fille qui ne disait pas un mot. Leur confiance en eux était altérée, à cause de la cellule familiale, l'école, ou un traumatisme, etc. Mais il y avait à chaque fois ça, c'était la caractéristique commune à toutes les personnes. » (Aurélie COMETTI).*

> *« Il y avait quand même une sorte de point commun où on avait des publics qui avaient des vulnérabilités, quels que soient les niveaux, que ça soit côté EDI ou côté métiers du sport. » (Nadine SADOUDI).*

[8] Action Prévention Sport. (2025). Action Prévention Sport de 1994 à 2024, 30 ans d'insertion par le sport et d'impact social, p.1.

Le public principal d'APS (16-25 ans) se caractérise également par plusieurs critères :

- « *Une caractéristique c'est que c'était 80% d'hommes.* » (Aurélie COMETTI) ;
- Un public en construction identitaire cherchant à se positionner par rapport à la limite (Frédéric COLICO) ;
- Le besoin d'être écouté (Aurélie COMETTI) et d'être fortement accompagné (Aurélie COMETTI, Touria RIANI) ;
- Des problématiques économiques également présentes pour beaucoup, dont « p*as mal de gamins endettés et fichés Banque de France. Je pense qu'il y avait entre 5% et 10% des bénéficiaires.* » (Marion BRILLAULT) ;
- « *Des jeunes qui n'avaient pas de projet professionnel et pas de qualification* » (Stéphane PALMIERI) ;
- « *Un public majoritairement en rupture avec le système scolaire, dont certains étaient décrocheurs scolaires avant l'âge de 16 ans.* » (Martine ROBERT) ;
- « *Les décrocheurs scolaires n'avaient pas d'activités, ils étaient oisifs.* » (Martine ROBERT) ;
- « *Manque d'intérêt pour les projets de formations et professionnels* »[9] ;
- « *Difficulté à tenir des objectifs, à s'investir dans la continuité* »[9] ;
- « *Difficultés à se conformer à la règle, à un cadre structuré* »[9] ;
- « *Problématiques sociales de santé (notamment mentale) très présentes* »[9] ;

2. Une structuration en pôle permettant de répondre à des besoins variés

Afin de répondre le plus précisément possible aux différents besoins des publics accueillis, APS propose depuis sa création différents dispositifs autour de pratiques sportives, d'ateliers thématiques, de remises à niveau, de projets collectifs transversaux, d'accompagnement social, d'orientation et/ou de formation professionnelle diplômante. Pour articuler tout cela et favoriser l'insertion socio-professionnelle, l'association s'est recentrée en 2016 autour de ses deux axes fondateurs :

- Le pôle « Formation professionnelle » dont l'objectif est de permettre à tout un chacun de se former et à termes d'obtenir un diplôme permettant d'exercer dans le domaine du sport et de l'animation (préformations, CQP, BAFA, BPJEPS, DEJEPS).
- Le pôle « Insertion socio-professionnelle », dont l'objectif est de remobiliser les publics les plus éloignés et les accompagner vers la formation et l'emploi

Ces pôles répondent à des objectifs différents, et accueillent de fait des catégories de publics étant à des stades différents de l'insertion socio-professionnelle :

> *« J'ai l'impression qu'il y a deux visions, il y a ceux qui viennent pour la formation et ceux qui viennent pour travailler leur projet » (Meryem TINEBINAL).*

[9] Action Prévention Sport. (2025). Action Prévention Sport de 1994 à 2024, 30 ans d'insertion par le sport et d'impact social, p.5.

> *« T'avais un peu de tout. T'avais ceux qui avaient besoin d'une réinsertion professionnelle et sociale, t'avais ceux qui avaient besoin d'un petit coup de pouce pour avancer, et t'avais ceux où ça roulait et qui se formaient. Et t'avais tout niveau à APS.*
>
> *Pôle insertion, ça fait beaucoup de bruit, donc t'es plus attentif.*
>
> *Pôle formation, j'avais l'impression qu'ils étaient tous motivés. Après, dans le groupe, dans les sessions, t'en as toujours un ou deux qui sont en difficultés, qui ont des soucis personnels ou autres, ils en parlaient aux formateurs la plupart du temps. Soit c'était financier et dans ce cas on essayait de trouver une solution. Soit c'était personnel, social ou autre, et ça, c'était le formateur qui gérait. C'est un autre public pour moi. Pourtant t'avais quand même certains qui se réinséraient socialement, professionnellement. Mais c'est un autre public. » (Thouria RIANI).*

Tout comme les profils des publics accueillis ont évolué et se sont complexifiés, l'importance de chaque pôle au sein de l'association a fluctué au fil du temps, notamment en raison des contextes internes et externes changeants (crises, politiques publiques…). En outre, après plus de 20 ans d'expérience, Action Prévention Sport a créé en 2017 le pôle « INDEEX » signifiant « **IN**novation, **DE**veloppement et **Ex**périmentation » avec la volonté de partager davantage leur expertise avec des acteurs souhaitant développer des programmes d'insertion par le sport[10]. Toujours dans cet esprit d'innovation, APS est également l'organisme de formation support des formations socio-sport développées par le consortium Impact Social par le Sport duquel l'association fait partie.

Finalement, cette structuration est le résultat de 30 années d'évolutions et d'influences réciproques au cours desquelles l'association est passée par des moments de développement et des moments de crises humaines et/ou financières ayant plus ou moins impacté la structure et ses projets de multiples façons, jusqu'à finalement arriver à l'annonce d'une cessation d'activité fin 2025, « *après plus de trente années d'engagement au service de l'insertion socio-professionnelle et de la formation aux métiers du sport et de l'animation* »[11], en raison notamment d'un contexte économique défavorable. Afin de comprendre la trajectoire complexe d'Action Prévention Sport, cette partie des résultats reviendra aux origines de l'association avant d'aborder les phases de développement et de crise, puis de mettre en lumière les apprentissages tirés de 30 ans d'APS.

[10] APS | Pôle INDEEX. (s. d.). APS. https://www.actionpreventionsport.fr/innovation

[11] Communiqué posté sur les réseaux sociaux le 19/12/2025 par APS

II. 30 ans d'APS : une évolution sinusoïdale, alternant entre périodes de croissance et périodes de crise

1. 1992 : une idée innovante marquant le début d'une histoire

a. Un vécu, un constat, une envie : la naissance d'une idée partagée

L'idée d'APS a commencé en 1992, bien avant sa création officielle en 1994, avec un constat de départ qui était partagé par plusieurs sportifs de haut niveau qui étaient à cette époque sur leur fin de carrière sportive. C'est tout particulièrement Lionel LACAZE, ancien lutteur de haut niveau, qui a échangé avec plusieurs autres sportifs de haut niveau venant de plusieurs disciplines olympiques et dont le constat était similaire :

> *« […] on vient de plusieurs disciplines, on avait tous fait les Jeux plusieurs fois ou performé à l'international, et moi je suis le leader qui dit « qu'est-ce qu'on retient de notre pratique ? ». Et la seule réponse qui revenait systématiquement, c'était la rencontre avec des gens. Alors c'est banal, sur le plan social, c'est souvent ce qui se retient : « j'ai rencontré quelqu'un, c'est si, c'est là ». Mais, quel que soit notre sport, on disait la même chose : « ah ouais alors ce pays-là, c'est un truc de dingue », et puis on ne parlait plus de la performance. C'est à dire qu'en fait, même si on était revenu avec une médaille en chocolat ou autre, ce n'était jamais l'élément. » (Lionel LACAZE).*

L'importance des médailles remportées et des résultats obtenus n'étaient plus première. Ce qu'ils gardaient vraiment en mémoire de toutes leurs compétitions à l'international c'était la rencontre avec des sportifs de pays étrangers et avec les populations locales des différents pays dans lesquels les uns et les autres ont pu aller. Mais, au-delà de la rencontre, c'était surtout le fait de s'intéresser à la différences (cultures, modes de vie et de pensées, lieux…). Cette curiosité, éveillée par la rencontre permise par le parcours de haut niveau, a permis de s'ouvrir sur le monde, de « sortir de sa propre condition d'existence » et de se rendre compte que les certitudes ancrées n'étaient pas les mêmes ailleurs dans le monde. Petit à petit, à travers toutes les discussions et les échanges avec plusieurs sportifs de haut niveau, l'idée s'est précisée avec un second constat selon lequel beaucoup de jeunes ayant une appétence pour le sport mais sortis du système scolaire sans formations pourraient être aidés si quelque chose était mis en place :

> *« Monsieur Lionel LACAZE, c'est lui qui au départ est à l'origine de tout ça en disant qu'on pourrait s'occupait de tous ces mômes qui sont un peu à la dérive mais qui ont une accroche avec le sport, et voir si on ne pourrait pas les sortir un peu de leur « marasme » grâce au sport. C'est le mot accroche qui est important. Et donc il a monté cette formation. Au départ c'est ça, c'est un type, Lionel LACAZE, qui se dit dans sa tête « il y a des mômes, j'en connais certains, ce sont des bons sportifs mais ça ne suffit pas. Pour être éducateur sportif, il faut savoir parler au monde, il faut de la pédagogie, il faut connaître un petit peu l'anatomie, la physiologie, etc. Donc il faut les former à ça, leur enseigner, leur donner cet enseignement ». Et c'est lui qui a eu cette idée le premier, et c'est comme ça qu'après APS s'est développée. » (Audré PAULY).*

> *« Et donc notre accroche c'était que : toute personne qui a une accroche dans l'activité sportive ne peut pas être loupée. » (Lionel LACAZE).*

C'est finalement cette « *accroche* » qui constitue le point de départ. Le parcours des fondateurs ayant ainsi été marqué par un vécu compétitif international et par l'expérience concrète de ce que le sport a pu développer chez eux, notamment en termes de disciplines, d'engagement, de construction identitaire et de rapport au collectif, ils ont développé la conviction que le sport pourrait constituer plus qu'un simple loisir ou un espace de performance. Il ne s'agissait alors plus de se poser la question de la vision qu'ils souhaitaient développer, mais la question des moyens à mettre en place pour parvenir à réaliser concrètement l'utilisation du sport comme un outil de transformation sociale pour ces jeunes éloignés de la formation et de l'emploi :

> *« Vraiment l'objectif c'était de dire : "c'est vrai, on a tous fait du haut niveau, on a tous développé des trucs qui nous servent dans notre vie de tous les jours, donc comment on pourrait faire en sorte, au travers de l'activité sportive, de redonner le goût à des jeunes - qui sont un peu perdus - de construire un projet ?". Donc c'est vraiment parti de cette idée-là. Et puis après les rencontres ont fait que l'association s'est structurée, s'est organisée. » (Martine ROBERT).*

> *« C'était "comment utiliser le sport, qui nous a amené des choses en tant que sportifs de haut niveau que nous étions, pour que ça devienne quelque chose qui nous nourrisse et qui nous amène à créer d'autres choses ?". » (Lionel LACAZE).*

> *« On a commencé à discuter et on tirait à peu près le même constat sur l'utilisation du sport, plus comme un outil pédagogique que pour chercher à faire de la performance. Et ça reflétait un peu ce qu'il avait vécu, et moi aussi ce que j'avais vécu parce que dans le cadre du club de prévention j'utilisais déjà le sport, et j'avais aussi un club de lutte à Issy les Moulineaux. » (Stéphane PALMIERI).*

Plus précisément, la réflexion s'est rapidement orientée autour du fait que beaucoup de jeunes, majoritairement issus de milieux populaires, avaient les capacités d'encadrer sur le terrain mais ne parvenaient pas à obtenir de diplômes. Ce constat empirique exprimé par Lionel LACAZE au sujet des clubs de lutte dans lesquels il y avait des jeunes en capacité d'encadrer sur le terrain mais n'ayant pas les capacités de réussir les épreuves théoriques nécessaires à l'obtention des diplômes d'Etat, était également partagé par Martine ROBERT qui à l'époque faisait partie des jurys d'examen :

> *"J'étais sur les jurys d'examen et je trouvais qu'il y avait beaucoup de jeunes qui se faisaient évincer, enfin qui rataient leur formation parce qu'ils n'étaient pas bons en français et ne savaient pas exprimer les choses. Quand ils faisaient un oral, ils perdaient leurs moyens, ils manquaient de connaissances. Mais je trouvais que sur le terrain ils étaient super bons et je me disais : "c'est quand même dommage, ces personnes-là sont hyper pertinentes dans l'animation, dans l'encadrement, mais elles n'ont jamais de diplôme parce qu'elles sont incapables de répondre sur les lois sur le sport, ou parce que leurs connaissances en anatomie manquait de finesse. Donc voilà, c'était un constat de se dire "mais comment on va faire aussi pour que ces jeunes-là cassent cette barrière des connaissances ?"." (Martine ROBERT).*

Ce décalage majeur entre des compétences pratiques avérées et des faibles connaissances théoriques ne permettant pas l'obtention du diplôme d'Etat conduit finalement à une forme de reproduction des inégalités sociales selon laquelle peu de jeunes issus des milieux populaires accèdent aux diplômes.

C’est précisément dans cet interstice que s’inscrit l’ambition fondatrice d’APS selon laquelle l’objectif était donc de proposer quelque chose à ces jeunes afin qu’ils aient une chance d’obtenir un diplôme leur permettant d’exercer dans les métiers du sport et de l’animation.

Mais bien qu'à cette époque l'idée de se réunir en une association formalisée commençait à émerger petit à petit dans les discussions comme l’évoquait Martine ROBERT ; l’idée fondatrice a été expérimentée en amont de la création officielle d’Action Prévention Sport.

b. De l’expérimentation à la création d’APS : une entrée par la formation professionnelle

De cette idée est alors mise en place une première expérimentation en 1992, avant même qu’APS ne soit officiellement créée. Dès le départ, il s’agissait de se concentrer sur des jeunes qui ressemblaient aux fondateurs, c’est-à-dire des jeunes qui ont une accroche pour le sport mais qui étaient sortis du système scolaire :

> *« Ceux qui nous intéressaient, c'est ceux qui nous ressemblaient en fait. C'est-à-dire que moi j’étais quelqu'un de déstructuré qui n’allait pas à l'école, etc. donc j’étais dans la rue, dès que je sortais de l'école, si je pouvais faire un tour j’y allais […]. Ce qui nous intéressait, c’était le pont qu’il y avait dans ce triptyque “santé ; comportement/éducation ; santé/financier/économique” généré par le comportement, social, qui est assez simple à repérer. Il fallait donc systématiquement agir sur ces 3 aspects lorsque la distance avec l’école apparaissait. » (Lionel LACAZE)*

L’objectif était alors de préparer une quinzaine de jeunes avec un bas niveau d’étude afin qu’ils passent et réussissent l’examen du tronc commun du Brevet d’Etat (ancien diplôme de sport, niveau bac) ainsi que le Brevet National de Secourisme, et qu’à termes ils puissent faire du sport leur métier. Ces jeunes avaient tous pour points commun une accroche pour le sport et un manque de confiance en eux :

> *« On avait des footballeurs, beaucoup de gars qui étaient dans les sports de combat (boxe ou karaté), ça allait dans tous les sens. Mais le tronc commun c’était la même chose pour tout le monde. A l’époque il fallait aussi qu’ils passent le BNS (Brevet National de Secourisme). Et pour certains de ces mômes c’était une montagne le BNS. […] C’était facile, mais pour eux ils en faisaient une montagne. Et ils ont tous réussi. Ils sont partis avec leur petit diplôme, ils étaient très heureux de ça. » (André PAULY).*

N’ayant à cette époque ni locaux ni structure juridique officielle, il était nécessaire d’être soutenu par un organisme de formation certifié. Après avoir contacté plusieurs structures, c’est l’INFAC de Meaux qui a accepté de porter officiellement cette expérimentation dans ses locaux (André PAULY). Grâce à cette acceptation, la formation a pu être mise en place et a permis de concrétiser l'idée de départ partagée par ces sportifs de haut niveau. Mais l’histoire d’APS aurait pu s'arrêter à ce stade et l’association aurait pu ne jamais être créée si l’expérimentation s’était déroulée autrement. Comme l’explique André PAULY, c’est tout d’abord la motivation des jeunes qui a incité les fondateurs à approfondir la réflexion de ce projet :

> *« Des mômes qui arrivent du Val Fourré, c'est à Mantes-la-Jolie, des jeunes qui se lèvent à 5h00 du matin qui vont prendre leur train à la gare de Mantes-la-Jolie jusqu'à la gare de St Lazare, prendre le métro, changer à République, Gare de l'Est, ensuite il faut qu'ils aillent à Meaux. Quand ils sont à Meaux, le périple n'est pas terminé, il faut qu'ils prennent un bus qui les amène dans la zone industrielle où on était et il n'y en a qu'un tous les quarts d'heure. Quand ils font ça globalement pendant 6 mois, on se dit que ces jeunes sont motivés et qu'ils ont envie d'y arriver. Et à partir de là ça nous a incité à aller vraiment à fond dans le projet. » (André PAULY).*

Mais la motivation des jeunes n'a pas été le seul facteur déterminant dans cette prise de décision. A cela s'est ajouté le fait que cette formation ait été une réussite, soit par l'obtention totale ou partielle du tronc commun par la plupart des jeunes, soit par leur réorientation vers d'autres formations plus adaptées toujours dans le sport, soit par la poursuite du parcours de formation au CREPS de Montry (qui n'existe plus aujourd'hui) par certains jeunes, après leur réussite au diplôme, qui ont réellement pu faire du sport leur métier :

> *« Effectivement, sur la dizaine qu'on a eu, 7 ont eu leur tronc commun du premier coup, 3 n'ont eu qu'une partie. Et on s'est dit que ça valait le coup de continuer. Donc sur la quinzaine, il n'y en a plus que 10, sachant que les 5 autres ne retournaient pas dans la nature : on les orientait toujours sur du sport, mais sur d'autres examens/concours. Ça a été une réussite, c'est ce qui nous a donné envie de poursuivre l'expérience, parce qu'il y a eu un tel rendu des mômes, un tel investissement de ces mômes (arriver à l'heure quoi qu'il arrive, être toujours présents, etc.). Après, il faut aller chercher les institutionnels, tant dans des fédérations qu'au ministère des sports. […] Et toujours pour revenir à ce premier groupe, on a vu que certains qui étaient arrivés ont poursuivi et sont partis au CREPS de Montry (fermé aujourd'hui), on a continué à les suivre. Et pratiquement tous ont fait du sport leur métier, c'est-à-dire qu'ils n'avaient plus trop de soucis à se faire, ils étaient dans un domaine dans lequel ils se sentaient bien, heureux et dans lequel ils s'épanouissaient. » (André PAULY).*

C'est donc autour de cette première expérimentation réalisée à Meaux en 1992, que les échanges se sont approfondis avec l'idée de créer officiellement une association pour ne plus dépendre d'une autre structure mais au contraire pour se sentir plus libres et plus autonomes dans la mise en place du projet.

2. 1994-1998 : les débuts rapides d'une association précurseur

a. La double vision novatrice des fondateurs

La création d'APS s'inscrit à la suite d'un contexte qui a été marqué par de fortes tensions sociales notamment dans les quartiers populaires, par des émeutes urbaines et par la violence croissante des jeunes tout au long des années 1980, fixant l'attention des médias et des pouvoirs publics qui répondaient dans une logique d'urgence avec la mise en place de dispositifs sportifs occupationnels en direction des jeunes des quartiers. Dans cette continuité, les années 1990 ont permis le développement des équipements sportifs de proximité localisés en banlieues et aux pieds des

immeubles[12]. A cette période, le sport était alors vu selon deux aspects : le sport compétitif où il faut performer et le sport occupationnel destiné à canaliser les jeunes et prévenir cette violence :

> *« Il y a 30 ans il fallait y penser ! On était dans le "sport compétition" à fond, ou alors on donnait un ballon aux jeunes des quartiers pour qu'ils "ne mettent pas le feu" sans aller plus loin. » (Aurélie COMETTI).*

Les représentations du sport dans la société de l'époque étaient donc largement réductrices. A cela s'y associait systématiquement une dualité qui relevait presque de la fatalité : si le jeune était bon en sport, il n'était pas bon à l'école, et inversement. Néanmoins, les fondateurs avaient une vision différente et novatrice du sport, prenant en compte les dimensions éducative, sociale et émancipatrice du sport :

> *« On voulait porter une autre vision sur l'utilisation du sport, y compris le rapport au corps. Et donc à partir de là, on a commencé à réfléchir, à dire "qu'est-ce qu'on pourrait faire dans ce cadre-là ?", et de cette réflexion est née APS. » (Stéphane PALMIERI).*

A l'époque, pour les jeunes des quartiers, le club sportif était souvent considéré comme une école de la vie voire pour certains comme une seconde famille. Beaucoup y passaient tout leur temps, les grands encadraient et les dirigeants donnaient un cadre. Sans ces clubs, beaucoup auraient certainement traîné dans les rues. C'est notamment le vécu de Lionel LACAZE, pour qui le club sportif a été accueillant et structurant. Ainsi, même si certains clubs sportifs traditionnels présents dans les quartiers l'utilisaient déjà dans un objectif d'insertion, APS a été la première à porter ce projet d'innovation sociale par le sport de manière formalisée :

> *« Même si ce projet d'insertion par le sport a été porté peut-être pour la première fois par APS en étant formalisé, en réalité l'insertion par le sport existe depuis que le sport existe, et beaucoup de clubs le mettait en œuvre à leur niveau. C'étaient souvent les clubs dans les quartiers populaires ou les clubs qui accueillaient des jeunes de milieu social pas très favorisés. » (Benjamin BURLOT).*

> *« Mais c'est vrai qu'APS a été pionnier, donc innovant au départ en voulant insérer des jeunes par le sport […] » (Guillaume CONRAUD).*

Dans cette vision, marginale et non reconnue à l'époque, les fondateurs plaçaient l'importance de la rencontre et du lien social via le sport au centre du projet :

> *« Et donc j'ai dit "il faut créer une asso qui utilise le sport exclusivement comme moyen, comme vecteur d'accélération pour la rencontre. Et qui va nous permettre de etc. etc.". C'est parti d'un délire comme ça, et ils ont dit "banco", parce que ça ne nous intéressait pas de créer une asso de l'activité qu'on aimait ou d'une activité quelconque en disant qu'un tel allait performer. » (Lionel LACAZE).*

[12] Vieille Marchiset, G. (2007). La construction sociale des espaces sportifs ouverts dans la ville Enjeux politiques et liens sociaux en question. L'Homme & la Société, 165-166(3), 141-159. https://doi.org/10.3917/lhs.165.0141.

Marquant ainsi une rupture avec la vision fédérale uniquement sur la logique compétitive et performative du sport traditionnel, la volonté était alors de créer une association d'insertion dans laquelle le sport est pensé comme un outil permettant de créer des espaces de rencontre, de reconnaissance et de socialisation. En ce sens, il ne s'agissait pas de rompre avec la dimension socialisante des clubs fédérés. A partir de là, un double positionnement a été pris : il s'agissait d'une part d'accompagner les jeunes à prendre conscience des compétences qu'ils avaient en utilisant l'outil sport, et d'autres part d'être reconnu comme un acteur de référence pour former aux métiers du sport et de l'animation :

> *« Alors pour moi, il y avait un positionnement qui était double. C'était dans un premier temps de pouvoir être reconnu comme un acteur référence pour former aux métiers d'éducateur sportif ou de responsable d'une structure à caractère socio-sportif. Ou en tout cas de se faire une place comme étant un OF majeur et clé dans les formations qualifiantes du domaine d'animation sociale et du sport. Avec un deuxième positionnement, très fort d'ailleurs - j'aurais dû le faire dans l'inverse, la conviction que le sport était vecteur de lien social, permettait l'apprentissage d'un certain nombre de compétences que chaque personne avait en soi. Et il était important et nécessaire de pouvoir accompagner ces jeunes à en prendre conscience, à les révéler parce que ce serait le catalyseur d'une continuité de parcours dans une vie personnelle ou professionnelle. » (Stéphane PALMIERI).*

Dans ce double positionnement, il convient de rappeler que l'accompagnement social des jeunes constitue le cœur du projet. De fait, la formation professionnelle apparaît alors comme un levier nécessaire pour toucher des jeunes et agir selon l'ambition de départ visant à agir sur le décalage entre compétences et connaissances afin de permettre aux jeunes socialement en difficulté d'obtenir leur diplôme d'éducateur sportif et de se rapprocher de leur projet professionnel tout en devenant autonome (Luc MALLET). Plus largement, la finalité était que ces jeunes formés deviennent formateurs à leur tour (André PAULY) tout en maîtrisant « *la culture et les codes du quartier* ». Autrement dit, la reconnaissance en tant qu'acteur de référence dans le champ de la formation des métiers de l'animation et du sport n'est pas une fin en soi, mais plutôt une condition d'existence et un moyen pour mettre en place ce projet.

Dans cette articulation entre action à visée sociale et professionnelle et reconnaissance de la structure, le jeune était toujours au centre des préoccupations. Initialement, le public visé était uniquement des jeunes éloignés de la formation et de l'emploi qui avaient une appétence préalable pour le sport. Toutefois, la définition du public pris en charge s'est rapidement élargie lorsque les fondateurs ont pris conscience qu'ils pouvaient également accompagner des jeunes éloignés de la pratique sportive vers l'insertion sociale et professionnelle :

> *« L'idée globalement c'était d'insérer des mômes qui étaient un peu à la dérive. Au départ c'était ça. Mais au départ, parce qu'après on a ratissé quand même plus large. » (André PAULY).*

> *« Dans le deuxième aspect, dans le deuxième temps, j'ai envie de dire ce deuxième trimestre de l'année, on avait quand même déjà élargi puisque, et c'est là où ils ont vraiment été très très fort, ils ont dit « ça marche trop bien, il faut que ça marche aussi pour des gars qui ne sont pas inscrits dans le sport ». » (Lionel LACAZE).*

Cet élargissement repose moins sur une stratégie formalisée que sur une décision nourrie par les constats empiriques et la volonté de ne pas exclure ces jeunes qui avaient une faible socialisation sportive. Cela a alors amené les fondateurs à penser l'utilisation du sport comme un outil au service de deux axes complémentaires (Benjamin BURLOT, Lionel LACAZE, Martine ROBERT, André PAULY) :

- Aider les personnes qui ont su s'investir voire performer dans le sport à transférer leurs compétences dans un domaine leur permettant de s'intégrer socialement et professionnellement ;
- Aider les personnes éloignées de la pratique sportive et ayant des difficultés sociales et professionnelles à lever les freins qu'ils rencontrent pour s'intégrer socialement et professionnellement.

À travers ces deux axes, nous voyons réapparaître l'aspect central du public. Il s'agit en effet de mettre le jeune au centre des préoccupations, et de construire autour des besoins et des contraintes du public. Représentant le fil rouge des fondateurs, cette dimension sera conservée durant toute la vie d'APS et servira de boussole dans l'orientation des trajectoires de l'association et de l'évolution de ses projets.

> *« C'est ça pour moi le fil rouge, le public. » (Frédéric COLICO).*

b. Une entrée par la formation professionnelle qui s'est rapidement élargie

C'est avec cette double vision qu'a officiellement été créée l'association le 14 Novembre 1994[13], tout d'abord sous le nom de « Action Prévention Sport-Val de Marne » avec pour objet : « *affirmer et promouvoir le sport et la culture sportive par la conception et la mise en œuvre d'opération à caractère sportif dans les domaines de l'événementiel, de l'animation, de l'éducation et de la formation* »[14]. Peu de temps après sa déclaration au Journal Officiel, APS a obtenu l'agrément du Ministère de la Jeunesse et des Sports le 25/01/1995[15] puis l'habilitation en tant qu'Organisme de Formation le 01/02/1995[16].

APS a ainsi commencé son activité par la formation professionnelle et plus particulièrement par la mise en place d'une préqualification aux métiers du sport à destination des 16-25 ans. Au-delà du fait que cela représentait la continuité de l'expérimentation réalisée les années précédentes sous le soutien de l'INFAC de Meaux, la formation professionnelle apparaissait comme la « seule porte d'entrée possible » pour obtenir des financements publics et structurer l'action d'APS auprès des jeunes :

> *« Au tout début du tout début, c'est la seule porte d'entrée qu'on avait trouvée pour pouvoir avoir des financements parce que à l'époque, c'était ça quand même le nerf de la guerre. Donc de la part de Jeunesse et Sport, il n'y avait absolument rien, aucun financements possibles, malgré le fait que Lionel travaillait au ministère de Jeunesse et Sport à l'époque. Et donc il fallait vraiment rentrer par le biais de la formation professionnelle. Et là aussi le sport n'avait aucune légitimité dans le cadre de la*

[13] Date exacte indiquée sur le récépissé de déclaration du préfet du Val de Marne

[14] Associations Lois du 1er juillet 1901 Fondations d'entreprise Loi du 4 juillet 1990. (1994, 14 décembre). *JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE LOIS et DÉCRETS - 126e Année - N°50*, p.4965.

[15] Courrier du Directeur Départemental de la Jeunesse et des Sports de Paris en date du 30 Janvier 1995

[16] CERFA « Bulletin de déclaration d'un organisme de formation » - Déclaration faite le 16.01.95 - Date de délivrance 01.02.95

> *formation professionnelle. Et donc la seule porte d'entrée que j'avais trouvé au niveau régional, c'était des pré-qualifications aux métiers du sport. » (Stéphane PALMIERI).*

Cette approche traduit une adaptation stratégique aux cadres de financements de l'époque puisqu'il n'était pas possible d'obtenir des financements relevant de la Jeunesse ou du Sport étant donné que leur action se situait à la croisée des deux services. De fait, l'association a dû adapter son discours, argumenter et convaincre au niveau local de l'intérêt du projet pour obtenir un financement afin de mettre en place des pré-qualifications aux métiers du sport au sein d'APS.

Accueillant des jeunes du Val de Marne et des départements alentours[17] qui avaient décrochés depuis le collège et qui avaient très peu de savoirs de base mais qui étaient motivés par le sport, ce dispositif combinant cours théoriques, pratique sportive, et accompagnement individuel a été une réussite. En effet, tous ont obtenu leur Brevet d'Etat (Martine ROBERT). Très rapidement, le Conseil d'Administration a officialisé l'étendue de son territoire d'intervention. De fait, une seconde formation a été mise en place sur le même principe, mais le taux de réussite ayant été légèrement plus faible, cela a amené les fondateurs d'APS à s'interroger :

> *« Donc suite à cette réussite-là, il y a eu une deuxième formation. Les résultats étant un peu moins bien, on s'est dit qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas et on s'est demandé ce qu'on pourrait mettre en place pour résoudre ce problème-là. On s'est aperçu qu'il y en avait qui ne savaient pas où ils allaient dormir le soir, qui ne mangeaient pas à leur faim, etc. Donc on s'est dit qu'il y a peut-être quelque chose à mettre en place en amont de la formation parce que pour ces jeunes-là, c'était trop compliqué. C'est comme ça qu'on est rentré dans cette notion d'Espace Dynamique d'Insertion. » (Martine ROBERT)*

Révélant alors des difficultés sociales plus profondes chez les jeunes accompagnés (absence de logement, difficultés alimentaires, contexte familial instable…) sur lesquelles il devient nécessaire d'agir pour permettre aux jeunes de s'insérer socialement et professionnellement dans de meilleures conditions, cette prise de conscience a permis de faire évoluer l'objet associatif d'APS pour intégrer ces dimensions sociales identifiées comme prioritaires[18]. En outre, cela a également permis de faire évoluer le fonctionnement de l'association et des actions proposées :

> *« Très rapidement, on a vu que l'activité était très riche mais qu'elle présentait un certain nombre de limites et qu'on ne pouvait pas tout traiter via APS. Même si le fil rouge de l'action était la pratique sportive, nous sommes allés chercher des compétences complémentaires, et très vite nous avons travaillé avec un réseau de partenaires autour de nous. » (Martine ROBERT).*

[17]Le Conseil d'Administration a officialisé l'étendue de son territoire d'intervention en modifiant le nom de l'association lors de l'Assemblée Générale du 28 Juin 1996, passant de « Action Prévention Sport – Val de Marne » à « Action Prévention Sport – Ile de France », reflétant ainsi la réalité de l'origine territoriale des publics déjà accueillis par APS.

[18] « *Elle a pour but de promouvoir la conception, la mise en œuvre d'opérations à caractère sportif dans les domaines du spectacle, de l'animation, de l'éducation et de la formation ; de conseiller et d'aider des porteurs de projets sportifs dans l'étude et la réalisation d'opérations. Également de répondre aux problèmes de logement d'urgence et de plus longue durée.* » Association Action Prévention Sport Ile de France. Statuts. (1997, 21 mars).

APS a ainsi recalibré ses activités pour intégrer un réseau de partenaires pouvant prendre la relève lorsqu'elle atteint ses limites dans l'accompagnement de ses bénéficiaires. C'est notamment le cas sur ces problématiques d'hébergement qu'APS était dans l'incapacité de résoudre directement. Ce constat s'est très rapidement fait également sur d'autres problématiques telles que l'alimentation, les problèmes de santé et d'addiction, le suivi psychologique, etc. Par conséquent, APS a remis en question son modèle et a commencé à réfléchir aux moyens qui permettraient d'apporter des réponses à ces problématiques.

Parallèlement, APS a participé aux travaux de réflexion sur le dispositif « Espace de Socialisation »[19] avec la région Ile-de-France. Ces travaux, dont l'objectif était de trouver une réponse adaptée à l'évolution des besoins des publics accompagnés, ont mené à la création d'un appel à projet en 1997 puis à la mise en place du dispositif au sein de plusieurs associations réparties dans les départements d'Ile-de-France. Ce dispositif est alors apparu comme une solution intéressante pour répondre à ces problématiques que l'association ne pouvait résoudre. Ainsi, APS a porté l'espace d'accompagnement du Val de Marne dès 1997, devenant alors un laboratoire expérimental de l'insertion par le sport[20]. Plus largement, cette dynamique rejoint celle adoptée quelques années plus tôt avec l'obtention des financements pour la mise en place des pré-qualifications aux métiers du sport.

Cette phase initiale, qui illustre clairement la capacité des fondateurs à transformer les contraintes institutionnelles en leviers créatifs, à adapter des dispositifs existants et à innover, pose ainsi les bases de la reconnaissance d'APS comme une référence en en Ile-de-France en matière de formation et d'accompagnement des publics les plus éloignés.

c. Entre innovation et lutte contre les normes de l'époque : un esprit militant caractéristique des débuts amateurs d'APS

Si cette première phase met en lumière la capacité d'APS à s'inscrire dans des dynamiques institutionnelles innovantes et à faire évoluer les cadres existants dès ses débuts, elle repose également sur des conditions plus concrètes de mise en œuvre. Derrière ces expérimentations et ces dispositifs se trouve un investissement humain déterminant, sans lequel ces ambitions n'auraient pu être mises en œuvre. De fait, et comme c'est le cas pour de nombreuses associations en France, Action Prévention Sport a débuté grâce à l'investissement de bénévoles convaincus par l'ambition du projet de manière relativement amatrice avec un manque de structuration conséquent :

> *« c'était nous et de façon complètement bénévole, archaïque, etc., on s'est investi [...]. » (Lionel LACAZE).*

[19] L'Espace de Socialisation (devenu en 2003 « Espace Dynamique d'Insertion » dans le cadre du dispositif Avenir Jeunes) est un dispositif porté par la région Ile-de-France mis en place au sein de plusieurs associations dans chaque département entre 1997 et 2022 ayant pour objectifs : l'identification des difficultés de vie et l'accompagnement du jeune dans leur résolution, l'épanouissement de la personne, et l'insertion sociale et professionnelle.

[20] En effet, APS était la seule association portant ce dispositif régional à utiliser le sport comme support. D'autres associations utilisaient par exemple l'informatique ou bien le jardinage.

> *«C'était assez amateur. Il y avait Stéphane qui était peut-être le plus armé et qui avait le plus de temps parce qu'on travaillait tous. Donc qui avait le plus de temps pour organiser les choses, et ça se ressent par la suite - on n'a pas construit un conseil d'administration solide. Il y a Laurent del Colombo, il y a machin qui est champion de trucs, ça l'intéresse. Ils venaient tous, mais personne ne prenait part et ne donnait une dimension structurante à l'association. C'était plus des idées comme ça : « ah ouais, c'est sympa ce que vous faites » ; « j'en parlerai à un tel » ; « moi j'essaie telle possibilité ». C'était pas structuré. » (Martine ROBERT).*

Les personnes adhéraient et se ralliaient, de fait, à l'idée, mais sans réellement structurer les apports de chacun. Profondément motivés par la valeur sociale du projet, mais limités par le temps et les ressources dont ils disposent, les fondateurs ont très rapidement étaient confrontés à des difficultés intrinsèquement liées à l'aspect innovant de leur vision. Ainsi, Martine ROBERT soulignait l'impossibilité de recruter des profils ayant une expertise à la fois sportive et sociale puisqu'à cette époque, personne n'était formé, et encore moins spécialiste des questions d'insertion socio-professionnelles par le sport :

> *« Et puis la difficulté, je pense aussi, elle est liée au fait que c'est une structure qui était très précurseur sur le secteur et que personne n'était formé pour faire ça. Donc des personnes qui avaient un discours sur l'insertion par le sport, il y a 30 ans, il n'y en avait pas. » (Marine ROBERT).*

Cette difficulté de recrutement conjuguée à l'absence de formation et de structuration solide se double d'une posture volontairement expérimentale. Se positionnant ainsi comme un « laboratoire » [21] à taille humaine permettant de passer de l'expérience à l'expertise, la nécessité de faire ses preuves au niveau institutionnel était primordiale dès la création de la structure :

> *« C'est-à-dire qu'on a commencé sous un aspect très militant par : il faut prouver que, enfin dans la tête et après dans l'action, les jeunes qui sont en dehors du système scolaire, en situation d'échec, etc. etc. Si on les prend en considération différemment et qu'on disloque cet apport, qui est le sport, pour en faire quelque chose de plus ambitieux, plus large, etc. pour aller vers ce qu'on avait défini, on doit en faire la démonstration. » (Lionel LACAZE).*

> *« Par contre on savait que de façon institutionnelle il fallait faire nos preuves. Et donc on a mis cet investissement dans cette création, et ceux qui avaient un cursus beaucoup plus universitaire, plus structurant posaient les choses. Donc ça a été beaucoup le boulot de Martine ROBERT. Elle a été extrêmement efficace sur ça, c'était un peu comme Aurélie, ce sont les mêmes profils d'ingénierie. C'est-à-dire qu'on bosse, on produit, mais en même temps on garde les traces. Alors on sait que cet aspect-là c'est évidemment fondamental quand on est sur de la formation et sur la transformation des individus. Pour nous, c'était certes fondamental, mais très original parce qu'on ne savait pas la matière, on ne la connaissait pas bien. » (Lionel LACAZE).*

[21] Le mot « laboratoire » a été utilisé par plusieurs salariés/membres du Conseil d'Administration au cours des entretiens

Action Prévention Sport est une structure très précurseur de l'utilisation du sport à vocation sociale, ce qui a conduit ses membres à développer un esprit très militant. Au-delà de la nécessité de faire ses preuves en tant qu'association, APS a mené une bataille au long cours visant à faire reconnaître un secteur encore émergent, situé à la croisée des politiques et des services de la « Jeunesse » et du « Sport » :

> *« J'ai passé un certain nombre d'années à être balloté d'un service à l'autre et à entendre : "vous n'avez pas d'agrément sport parce que vous ne faites pas du sport", "vous n'avez pas l'agrément jeunesse parce que vous faites du sport". Du coup à un moment donné, on avait les deux, on avait l'agrément jeunesse et l'agrément sport. Cette dimension-là était très compliquée à gérer au départ. Le point positif aujourd'hui, c'est que l'on a une feuille de route et plein d'assos qui font et qui font très bien. APS aura amené ça quelque part. Cette bataille-là de départ, personne ne l'a faite et elle a été rude. » (Martine ROBERT).*

Mais cette bataille pour la reconnaissance institutionnelle ne s'est pas limitée aux enjeux d'agrément et de soutien fort des politiques publiques, mais s'est aussi traduite par une lutte contre des représentations particulièrement rigides du sport et une méconnaissance de ses usages à vocation sociale :

> *« Je crois que le pire que j'ai eu, c'était avec le service pénitentiaire . A chaque fois que je revenais, [notre partenaire] me disait "non, mais je ne comprends pas". Alors moi, j'ai essayé de lui réexpliquer. Je ne savais plus comment expliquer les choses, il continuait de dire « mais non, je ne comprends pas, le sport c'est ça, et le sport ça ne peut pas faire ça ». Il avait une vision… » (Marine ROBERT).*

Ainsi, l'aspect militant caractéristique de l'association s'est développé dans un contexte de confrontations répétées avec des cadres institutionnels peu enclins à reconnaître la légitimité de cette dimension novatrice du sport, détournant celui-ci de ses finalités traditionnelles compétitives et occupationnelles. Cette situation a contraint les fondateurs à engager un travail constant de pédagogie, de justifications, d'explications impliquant une reformulation permanente de leurs pratiques afin de les rendre intelligibles et acceptables aux yeux des institutions tout en étant dans une « forme d'action-réaction permanente » (Lionel LACAZE).

d. Accompagner au développement d'initiatives externes à APS en conservant cet esprit militant

Dès ses débuts, Action Prévention Sport s'est inscrite dans une logique de partage des savoirs et des pratiques en cherchant à accompagner d'autres acteurs souhaitant s'engager dans l'utilisation du sport à vocation sociale :

> *« Toutes les personnes qui voulaient bien entendre ce discours-là, on était prêt à les aider. C'est comme ça qu'on a aidé Jean-Philippe Acensi sur le concours de Fais-nous rêver. » (Martine ROBERT).*

Participant ainsi à cette bataille évoquée précédemment et permettant de contribuer à la structuration progressive d'un secteur encore émergent par ce biais supplémentaire, « *APS s'est toujours rendue*

disponible pour des structures » (Lionel LACAZE). Dans ce cadre, cette disponibilité s'est traduite par un investissement important d'APS auprès d'autres structures ou porteurs de projet. Les fondateurs ont ainsi joué un rôle principal dans la création et la mise en œuvre du concours « *Fais-nous rêver* »[22], dont la première édition a été réalisée en 1997[23], en accompagnant Jean-Philippe Acensi.

S'inscrivant initialement dans une stratégie visant à pallier le manque de visibilité et les difficultés d'accès aux financements pour le sport à vocation sociale, ce concours a également été un levier de communication très utile pour l'insertion par le sport, dimension qui n'était pas prioritaire au sein-même de l'association :

> *"On a mis beaucoup d'efforts sur l'observation, et moins sur la communication contrairement à Fais-nous rêver". (Lionel LACAZE).*

Ainsi, face à la volonté de rester dans un cadre militant, APS a choisi de se retirer du concours "Fais-nous rêver" , marquant, de fait, une prise de distance claire avec une logique de développement uniquement fondée sur la visibilité. Ce retrait permet de réaffirmer une position éthique forte : celle d'un engagement centré sur l'action concrète et les publics, la formation des acteurs et la structuration durable des actions d'insertion par le sport plutôt que sur la mise en avant symbolique des initiatives.

Au cours des années 2000, l'association a également été à l'origine de la création de plusieurs structures pouvant être considérées comme des émanations d'APS. Ces structures ont émergé suite à des projets internationaux d'aides humanitaires et des expérimentations de terrain portées par les membres d'APS :

> *«De ces groupes-là où le voyage et l'aide internationale étaient partie prenante de cette forme-là de pédagogie, c'est comme ça qu'on a eu l'idée et qu'on a créé Sports Sans Frontières. Donc à partir de là, on disait qu'on pourrait récupérer beaucoup plus de… Enfin, on s'est rendu compte qu'on pourrait récupérer beaucoup plus de matériel et pouvoir aussi le transformer, l'envoyer là-bas. Donc c'est pour ça que c'était vraiment dans cette dynamique-là. Je suis passé chez Sports Sans Frontières, et donc c'est comme ça qu'on l'a créé. C'était moi le premier président, mais juste pour le lancer. Et après, ils ont vécu leur vie. Je ne crois pas que ça ait donné grand-chose, au final. Mais c'était à partir de ces mobilisations-là qu'on avait eu l'idée. » (Stéphane PALMIERI).*

Ne relevant donc pas d'une stratégie d'essaimage formalisée ni d'une volonté d'extension d'APS, la création de « Sport Sans Frontières » articule les principes de mobilités, de pédagogie et de solidarité international avec la récupération et la redistribution de matériel sportif. Née dans la continuité des premiers chantiers de solidarité internationale[24] mis en place par APS, « Sport Sans Frontières » a donc

[22] Le principe du concours « Fais-nous rêver » était de permettre aux porteurs de projet d'écrire ce qu'ils faisaient en matière d'insertion par le sport. Les initiatives sélectionnées étaient alors mises en avant pour qu'elles obtiennent des financements.

[23] Sportanddev. (2023, 5 juillet). Fais-nous rêver | sportanddev. Sportanddev. https://www.sportanddev.org/fr/dernier-contenu/nouvelles/fais-nous-r%C3%AAver#:~:text=%C2%AB%20Fais%2Dnous%20r%C3%AAver%20%C2%BB%20propose,l'%C3%A9ducation%20par%20le%20sport

[24] Dès les débuts de l'association, des chantiers de solidarité internationale ont été mis en place. L'objectif était que le jeune se positionne dans une démarche d'aidant et que cela devienne un élément qui allait lui permettre de concrétiser une démarche engagée à travers le parcours qu'il avait intégré à APS.

été pensée comme un prolongement ponctuel des initiatives déjà expérimentées par APS et a pu se structurer sans intention durable de contrôle et sans appropriation de la part d'APS :

> *« Après on a hébergé 3 jeunes d'écoles de commerce […], et ils sont partis sur une idée de Lionel qui était de créer Sport sans frontières. De Lionel, ils récupéraient du vieux matériel usagé de club sportif, ils le rafistolaient et ils le remettaient dans des structures qui étaient moins fortunées et qui s'occupaient de jeunes en difficulté. Avec Stéphane, ils avaient un petit peu ce travail-là. Et donc du coup ils ont monté Sport sans frontières. Et donc Sport sans frontières a été une structure connexe à APS. Et après, quand APS a été en difficulté, Sport sans frontières a pris un peu du large. Et Sport sans frontières se sont scindés en 2, en « atelier sans frontières » et « sport sans frontières ». […] Donc il y a eu ces structures-là qui sont des émanations d'APS. Mais après, elles ont vécu leur vie. » (Martine ROBERT).*

Traduisant une posture d'ouverture et de transmission à travers laquelle APS joue le rôle d'un incubateur laissant ensuite les projets suivre leur propre trajectoire, ce positionnement met également en lumière une opposition totale face à l'idée d'essaimer ou de labelliser :

> *« On n'a pas essaimé. On n'a pas fait le Leroy Merlin de l'éducation. Il y en a qui m'ont souvent dit : "mais tu as déconné, tu aurais dû faire comme ça". Bon, c'est un peu cynique, mais c'était plutôt tentant à un moment donné où on était demandé de tous les côtés de partir en live. On l'a pas fait. On n'a pas essaimé volontairement, alors qu'il y a eu beaucoup d'organismes qui ont des vies correctes et qui sont nés de l'expérience d'APS. On les a pas labellisés. Je veux dire que oui, c'était tentant, c'était surtout pour l'ego, mais notre singularité, c'est qu'on n'a pas voulu ça. On n'était pas l'organisme national. » (Lionel LACAZE).*

Constituant un choix éthique fort, ce refus d'industrialiser pour rester une structure expérimentale à taille humaine et artisanale est pleinement revendiqué par les fondateurs d'APS. Cette intention apparait également comme une nécessité pour APS, qui n'était, à l'époque, pas assez structurée pour être en capacité de conserver la gestion de ces nouvelles structures. Cette philosophie, propre à APS constitue la singularité de la structure, là où d'autres structures ont choisi d'optimiser, standardiser et massifier leurs actions :

> *« En fait tous ces gros organismes qui fonctionnent très bien maintenant c'est une espèce d'APS stéroïdée. Ils ont beaucoup de moyens, ils ont de grosses équipes, ils ont des grosses installations. Et eux, ils ont industrialisé le concept on va dire. Alors qu'APS n'a jamais voulu être dans l'industrialisation du concept, et c'était très artisanal. » (Thierry SOLER).*

Cette fidélité à l'expérimentation, privilégiant ainsi l'adaptation permanente des pratiques à partir du terrain et la centralité des publics accueillis, constitue l'un des fondements de l'identité d'APS. Loin d'être un échec, l'expérimentation est ici envisagée selon un processus structuré, allant de l'observation à la transformation des pratiques puis à leur formalisation, quitte à limiter la visibilité de l'association :

> *« Et c'est ça notre singularité, c'est de vouloir rester expérimental et de se réinterroger en permanence parce que l'expérimental, c'est pas ne pas arriver à nos fins, c'est de partir de l'observation à la transformation et à la certification. » (Lionel LACAZE).*

> *« Lionel je pense qu'il n'a jamais voulu de récupération politique de ce qui était en place, il a toujours été un peu frileux d'aller plus vers le politique ou plus vers la communication. » (Thierry SOLER).*

Mais indépendamment de ces aspects communicationnel et appropriatif des structures créées avec le concours d'Action Prévention Sport, cela témoigne d'une influence dépassant largement le périmètre d'intervention régional de l'association, renforçant sa position d'acteur pionnier de l'insertion par le sport en France.

e. Le développement rapide d'APS

Depuis sa création en 1994, le développement d'Action Prévention Sport a été exponentiel. Ainsi, l'année 1998 a été marquée par une forte augmentation des activités permettant de diversifier les prises en charges des jeunes en situation de vulnérabilité, avec le développement de l'espace de socialisation, des « sport-études-insertion »[25], des chantiers écoles bâtiments[26], l'élaboration du projet Sport Sans Frontière, l'élaboration de modules spécifiques à l'éducation sportive spécialisée ainsi que l'élaboration de parcours de formation pour les emplois jeunes, permettant ainsi d'accueillir au total près de 1000 jeunes cette année-là[27].

Outre ces différentes activités, la salle de musculation « Oxalis Form' »[28] portée par APS s'est fortement développée, devenant en moins de 3 ans la plus grosse association sportive de Joinville le Pont. Comptant ainsi près de 400 adhérents de tout âge et tous horizons sociaux en 1998, et 9 salariés dédiés (éducateurs sportifs, accueil, entretien…), Oxalis Form' n'est pas seulement un lieu de pratique

[25] Ce concept, créé par APS, vise à utiliser le sport comme outil de mobilisation auprès des jeunes de 16 à 25 ans autour de deux axes majeurs : la remise à niveau, le travail sur les projets collectifs et les projets professionnels individuels ; et la pratique intense du sport permettant de « prendre conscience de leurs capacités, et des transferts qui sont alors opérables en termes de respect de soi, des autres, des règles, dans le cadre de leur future vie sociale et professionnelle. ». En 1998, 250 jeunes environs ont été accueillis, avec 70% de taux de sortie positives de ce secteur, et 6 éducateurs sportifs et formateurs intervenaient sur ce pôle. (Rapport d'activité 1998 d'APS).

[26] APS a mis en place l'apprentissage des métiers du bâtiment au sein de l'association sous forme de Chantiers Ecoles. En plus des travaux de peinture, d'électricité, de plomberie et de maçonnerie réalisés par les stagiaires, des cours de remise à niveau, des ateliers de recherche d'emplois leurs sont dispensés. En outre, les stagiaires pratiquent du sport chaque semaine dans le but de « *prendre conscience de leurs capacités physiques tout en permettant à leurs formateurs de leur inculquer les principes de bases du portage, du placement ; principes qu'ils pourront alors mettre en pratique sur les chantiers et baisser ainsi les risques importants de blessures rencontrés dans ce corps de métier.* ». En 1998, 35 jeunes et 35 adultes, soit 70 stagiaires, encadrés par 7 formateurs techniciens spécialisés ont réalisé des chantiers de réhabilitation (second œuvre essentiellement), avec un taux de sortie positive dans ce secteur supérieur à 80% pour cette année-là. (Rapport d'activité 1998 d'APS).

[27] Synthèse du rapport moral, Procès-Verbal de l'Assemblée Générale de l'association APS du 29 juin 1999

[28] Salle de sport construite et portée par APS, Oxalis Form' est un lieu d'échange entre les jeunes en insertion, les sédentaires, le grand public et les sportifs de Haut Niveau (notamment des équipes de France). Les deux salles de 300m² qui la composent sont équipées de matériel sportif de qualité et héberge différents clubs sportifs affiliés à des fédérations sportives (préparation physique, fitness, taekwondo, lutte, football américain, danse, aérobic). (Rapport d'activité 1998 d'APS).

sportive et d'échange permettant de répondre à la volonté première des fondateurs de mixité des publics. Conceptualisée dès 1994, cette salle ouverte au grand public a été intégrée dans la réflexion du modèle économique d'APS et été pensée comme un levier économique au service des projets associatifs :

> *« APS au départ avait un autre modèle avec la gestion d'une salle de muscu ouverte au public. Parce qu'il y a toujours eu la volonté, là c'est vraiment Lionel qui était encore à la tête de l'asso qui était président, c'était de mixer aussi les publics. Donc il y avait aussi tout le public qui venait sur des problématiques d'insertion et de remobilisation, qui était mixé avec une clientèle de salle de musculation privée. Donc c'était assez original, parce que les gens qui adhéraient à la salle savaient quel but portait APS et comment cette salle pouvait permettre d'amener de nouvelles sources de financements sur la structure. C'était l'idée de départ. » (Thierry SOLER).*

Ce socle structurant repose ainsi sur un équilibre entre ressources issues des adhésions, subventions publiques et financements spécifiques des actions, permettant à APS de diversifier ses sources de revenus tout en conservant une cohérence avec son projet social de départ.

Mais ce développement rapide est indissociable de la reconnaissance croissante de l'association comme une structure capable d'accompagner les publics particulièrement éloignés de l'emploi et de la formation et surtout comme l'acteur pouvant intervenir là où les autres structures du territoire n'en avait pas les capacités :

> *« Donc rapidement on s'est retrouvé au niveau régional île de France en étant les spécialistes des jeunes que personne ne veut. Et donc on était connu un peu partout au niveau des ministères (au ministère des sports, au ministère de la ville, au ministère de la justice) comme étant ceux qui arrivaient à faire des choses avec des jeunes que les autres n'arrivaient pas à faire. Et donc ça, je crois que ça nous a influencé positivement. Donc c'est peut-être pour ça qu'on a grandi rapidement en terme de nombre de jeunes, de salariés et tout ça. Et ça c'est surtout parce qu'on arrivait à accompagner des jeunes qui posaient problème quoi, et qui à nous, nous en posaient moins quoi. » (Stéphane PALMIERI).*

Ce doublement de l'activité d'APS en 1998 par rapport à l'année 1997, conjugué à cette reconnaissance par les acteurs de l'insertion qui a amené APS à recruter plus de personnels, portant à 35 le nombre de salariés de la structure à la fin des années 90. Prenant en compte l'ouverture et la diversité des actions menées par APS, la décision a été prise d'élargir le recrutement à des profils non plus seulement d'éducateurs sportifs, mais également des formateurs de la formation professionnelle traditionnelle pour apporter autre chose. Envisagée comme deux secteurs professionnels complémentaires par rapport à l'activité d'APS par le directeur de l'époque (Stéphane PALMIERI), il s'est en réalité avéré que les équipes avaient du mal à travailler ensemble. En effet, ayant deux cultures professionnelles différentes, des tensions ont rapidement émergé entre les professionnels du secteur sportif et les non-sportifs.

Ainsi, bien que ce fort développement à ouvert de nouvelles perspectives pour l'association, cette temporalité restreinte a donc entrainé des difficultés, révélant alors un développement trop rapide de l'association qui peut mener à des crises humaine et financière :

> *« Et avec le mauvais côté que c'était trop rapide. A un moment donné, on était le loup blanc quoi, on était dans « bon la situation est pas bonne, mais il y a APS quoi ». Il y avait ce côté-là, donc peut-être que ça nous est un peu monté à la tête à un moment donné, mais peut-être que c'est allé un peu trop vite et ça ne nous a pas permis de nous structurer ou de nous poser suffisamment quoi. » (Stéphane PALMIERI).*

3. 1999-2009 : la réorganisation progressive menant à une structuration plus solide de l'association

a. 1999 : la première grande crise économique et humaine au sein d'APS

1999 est ainsi l'année d'une crise économique et humaine sans précédent à APS. Toutefois, cette crise ne constitue pas une rupture brutale, mais l'aboutissement d'un processus engagé depuis quelques années. Dès 1997, la situation financière de l'association était déjà fortement dégradée, avec un déficit atteignant -1 871 038 F. Ces difficultés financières se sont progressivement accumulées parallèlement à un développement (trop) rapide et ambitieux de l'association, jusqu'à atteindre un niveau de dettes particulièrement élevé en 1999 qui s'élevait à hauteur de -6 046 183 F[29].

Par ailleurs, comme évoqué dans la partie précédente, la crise financière s'inscrit également dans un contexte de tensions internes croissantes qui ont rapidement émergées avec le recrutement massif de nouveaux profils relevant du domaine de la formation professionnelle traditionnelle. Avec ces nouveaux recrutements, deux corps de métiers aux cultures devaient collaborer. Mais l'association ayant une charge de travail trop importante et devant sans cesse être dans l'action, aucun temps d'acculturation n'a pu être pris. Par conséquent, les divergences de positionnement liés aux cultures professionnelles différentes, ainsi qu'aux disparités des rémunérations liées aux différentes conventions collectives[30] se sont donc progressivement accentuées, fragilisant la cohérence des équipes face aux publics accueillis et aux partenaires.

Toutefois, les tensions en interne ne représentent pas l'unique facteur explicatif des difficultés économiques rencontrées par la structure. En effet, l'analyse de la situation de l'époque a révélé qu'une « grande partie des difficultés étaient inhérente à une masse salariale trop importante en regard des missions accomplies et financées par nos partenaires »[31]. Outre ce développement trop rapide en termes de ressources humaines, la multiplication et la diversité des projets engagés en 1998 a conduit APS à organiser son fonctionnement autour de pôles d'actions, multipliant les postes de coordination. Ayant été à postériori jugés comme non productif, cette réorganisation a de fait participé à cette problématique financière[32] :

> *« Les moments de tourments, on en a eu un petit peu à APS. C'est lié aussi au fait qu'à un moment donné, on a voulu s'agrandir […] trop vite et on s'est lié, on s'est associé à*

[29] Compte rendu de la réunion du Conseil d'Administration d'A.P.S s'étant déroulée le jeudi 8 novembre 2001

[30] Rapport moral, Assemblée Générale d'Action Prévention Sport du 15 décembre 2000

[31] Réponse du 09/11/2001 au courrier du commissaire au compte de Monsieur Gramet reçu le 24/10/2001 envoyé par le président d'APS (Robert BOUCHOULE)

[32] Rapport moral, Assemblée Générale d'Action Prévention Sport du 15 décembre 2000

> *des jeunes très ambitieux qui voulaient monter d'autres associations internationales et qui ont pris appui sur APS, notre structure, pour eux se développer […] ils ont bien réussi. Ils se sont bien développés magnifiquement. Par contre, nous on a eu beaucoup, beaucoup de problèmes financiers » (André PAULY).*

A cela s'ajoute notamment des problématiques de versement des subventions mettant en lumière la nécessité de construire un fond de roulement de plus en plus important, mais par conséquent « *de plus en plus difficile à constituer compte tenu des retards de paiement des institutions et des fonds européens* »[33] (dont la moyenne des délais de paiement s'effectue à 1 an et demi de l'action réalisée) :

Extrait du Procès-Verbal de l'Assemblée Générale d'APS du 29 juin 1999 :

« **Rapport financier (synthèse) – Bilan provisoire joint**

Notre situation financière reste extrêmement fragile et ceci pour deux raisons

- Les temps d'encaissement des subventions sont extrêmement longs (4 mois en moyenne et plus pour les fonds Européens ce qui nous demande un fond de roulement disproportionné (environ 2 000 000 de francs))

- Les projets sur lesquels nous nous sommes investis (sport sans frontières, modules spécifiques d'EPS, parcours Emplois Jeunes) interpellent un nombre de partenaires très importants (Ministères, Fondations, Conseils Régionaux, Fédérations, Comité Olympique) et nécessitent un temps de mise en place beaucoup plus long que prévu initialement (la plupart de ces projets ne se concrétiseront que sur 2000 voir plus)

Ces deux éléments, conjugués à la crise de croissance en termes de personnel nous obligent à repenser l'organisation de notre structure »

Dans ce contexte, la dégradation de la situation financière à partir de 1997 oblige également le Conseil d'Administration à engager une réorganisation profonde de l'association en pôles tout en apportant des modifications aux profils des postes, et d'autres part à recentrer ses actions uniquement vers les projets dont les fonds ont une disponibilité immédiate (collectivités territoriales, partenariats et fondations). Bien qu'APS ait réduit brutalement ses activités, la volonté en Juin 1999 était de maintenir les emplois existants tout en améliorant les prises en charges des jeunes accueillis[34].

Apparaissant ainsi comme le résultat d'une combinaison de facteurs internes (économiques, organisationnels et humains) et externes (économiques et organisationnel) la crise de 1999 constitue un tournant majeur dans l'histoire d'APS, ouvrant la voie à une phase de restructuration profonde.

[33] Rapport moral, Assemblée Générale d'Action Prévention Sport du 15 décembre 2000

[34] Perspectives (synthèses), Procès-Verbal Assemblée Générale de l'association APS du 29 juin 1999

b. 2000-2004 : un centre de ressource national soumis à un redressement judiciaire et à une restructuration profonde

Face à cette situation d'effondrement financier dont les causes sont plurielles, Action Prévention Sport a été contrainte d'entrer en procédure de redressement judiciaire avec une mise sous tutelle. Cette situation résulte notamment de choix de gestion rendus difficiles (licenciements) au regard de la rapidité du développement de l'association et par la suite de la perte des chantiers-écoles. Malgré ces mesures, les difficultés financières persistantes ont remis en cause le modèle de fonctionnement et a conduit à réorganiser à plusieurs reprises les pôles en interne :

***Tableau 2** - Evolution de l'organisation des pôles à APS entre 2000 et 2004*

Année	Nombre de pôles	Libellés des pôles
2000[35]	**5**	➢ Espace ➢ Chantier ➢ Mobilisation ➢ Actions Courtes ➢ Oxalis
2000 (dernier trimestre)[36]	**4**	➢ Espace de socialisation ➢ Mobilisation et actions courtes ➢ Préqualification et qualification aux métiers du sport ➢ Oxalis
2001[37]	**3**	➢ Accompagnement ➢ Formation aux métiers du sport ➢ Lieu de vie (= Oxalis)
2002[38]	**3**	➢ Accompagnement des publics en difficulté ➢ Formation aux métiers du sport ➢ Centre sportif Oxalis
2003[39]	**4**	➢ Accompagnement ➢ Formation aux métiers du sports ➢ Oxalis ➢ Centre de ressources

Cette réorganisation s'est accompagnée d'un plan de licenciement économique de grande ampleur, réduisant drastiquement les effectifs d'APS qui passent alors de 35 à 11 salariés. En outre, la Fédération Française pour l'Entraînement Physique dans le Monde Moderne (FFEPMM)[40] a mis à disposition Martine ROBERT, cadre d'Etat, pour assumer la fonction de directrice technique au sein d'Action

[35] Rapport d'activité 2000, Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du 26 juin 2001
[36] Rapport d'activité 2000, Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du 26 juin 2001
[37] Rapport d'activité 2001, Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du 1er juillet 2002
[38] Rapport d'activité 2002, Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du 27 mai 2003
[39] Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du 7 juin 2004
[40] La FFEPMM est devenue la Fédération Française de Sports pour Tous en 2008

Prévention Sport[41]. Cette mise à disposition visait d'une part à remettre en place une dynamique autour des publics en difficulté pour la FFEPMM et d'autres part à accompagner la reconstruction de l'association tout en s'inscrivant dans une logique de partenariat stratégique entre APS et la FFEPMM :

> *« Martine a longtemps été directrice générale de la structure. Elle a été à l'origine avec Lionel. Mais après, comme APS a été organisme de formation de la fédération Sports Pour Tous, l'EPMM à l'époque, elle était cadre d'état à l'EPMM mais détachée pour faire fonctionner l'organisme de formation. Et donc ça a permis à la fédération Sports Pour Tous d'avoir un creuset pour tester des choses à proposer en interne. » (Thierry SOLER).*

En effet, la prise de fonction de Martine ROBERT ne répond pas uniquement à des objectifs de redressement financier mais s'inscrit également dans une volonté affirmée de structurer, formaliser et expérimenter « la fonction éducative et sociale du sport » en cohérence avec les orientations prises par la FFEPMM sur cette dimension :

> *« Professionnellement, je suis passée à la Fédération Sports Pour Tous. Dans la prise de fonctions de mon poste, j'ai demandé à travailler sur la fonction éducative et sociale du sport qui était quand même un point important au niveau de cette fédération-là. […] C'étaient les premiers à avoir travaillé sur le carcéral, c'étaient les premiers à avoir travaillé dans les quartiers etc. à l'époque. Et donc je leur ai dit, « j'ai besoin d'avoir une structure de terrain sur laquelle je puisse expérimenter des actions et les formaliser pour pouvoir faire en sorte qu'après nos clubs, nos comités et nos ligues puissent développer ». Et donc j'ai pris la direction d'APS en tant que placée par la Fédération au sein d'APS pour travailler sur la fonction éducative et sociale du sport. » (Martine ROBERT).*

Cet engagement permet également de positionner APS auprès de la FFEPPM comme centre de ressources national pour l'éducation et l'insertion par le sport en 2000[42], constituant ainsi un espace d'expérimentation. La mise à disposition de Martine Robert en tant que directrice technique a favorisé la consolidation du rôle de laboratoire de pratiques d'APS. Cette fonction de « laboratoire », inhérente à l'identité d'APS depuis ses débuts, a permis de tester, d'ajuster et de formaliser des actions innovantes puis de les transmettre afin qu'elles soient essaimées à l'échelle nationale par l'intermédiaire des clubs, des comités départementaux et des ligues de la FFEPPM en s'appuyant sur l'expérience d'APS. Cela a par exemple été le cas pour Formasport[43], les rencontres Sport Natures à Saint-Enimie[44] ou pour les actions carcérales développées au sein d'APS. Finalement, cette fonction de vitrine et d'incubateur constitue un élément central du partenariat entre APS et la FFEPPM :

---

[41] Réponse du 09/11/2001 au courrier du commissaire au compte de Monsieur Gramet reçu le 24/10/2001 envoyé par le président d'APS (Robert BOUCHOULE)

[42] APS | A PROPOS Section « Histoire ». (s. d.). APS. https://www.actionpreventionsport.fr/%C3%A0-propos

[43] Formasport est un évènement annuel dans lequel les stagiaires en formation professionnelle, toute filières confondues, participaient à une journée de découverte des activités physiques et sportives. A leur arrivée, un bilan de condition physique était réalisé puis le petit déjeuner leur était offert avant de poursuivre sur des initiations sportives et des tournois le reste de la journée.

[44] Les Rencontres nationales Sports Nature, en lien avec la FFEPPM se déroulent au Centre National de Sainte-Enimie dans les Gorges-du-Tarn en Lozère. Le temps d'un week-end, 180 participants maximum, réparties en

> *« Donc il y avait l'idée qu'APS servait un peu de vitrine à la Fédération Sports Pour Tous, et en plus des actions qui étaient faites par APS, on pouvait les reproduire au sein de cette fédération-là. » (Martine ROBERT).*

Dans ce cadre, « les actions de formation en collaboration avec le centre de ressources sur les fonctions éducatives et sociales du sport se mettent progressivement en place : formation des cadres du Ministères des sports chargés de cette fonction ».[45] Après quelques années, la FFEPPM s'est totalement approprié APS et positionne l'association systématiquement comme son centre de ressources sur la fonction éducative et sociale du sport. Néanmoins, le rapprochement d'APS vers la Fédération Française EPPM reste à travailler du côté des salariés[46].

Cependant, APS n'est pas uniquement un centre de ressources pour la FFEPPM. Reconnue pour sa forte expérience dans l'insertion par le sport auprès des publics vulnérables, Action Prévention Sport était également impliqué au niveau national sur plusieurs axes dans le cadre des orientations ministérielles de l'époque :

- L'implication d'APS (et de la FFEPPM) dans l'étude lancée par le Ministère des Sports au sujet du sport dans la formation professionnelle pour les 16-25 ans[47]
- L'accompagnement de l'entrée des Activités Physiques et Sportives dans les dispositifs de la formation professionnelle des 16-25 ans dans 4 ou 5 régions
- APS a participé aux travaux du Centre de Ressources du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (MJSVA) sur les fonctions éducatives et sociales du sport ;
- La participation à l'élaboration des qualifications de niveau III et des filières de formation afférentes spécialisées sur l'encadrement des publics en difficultés notamment via l'interview des salariés d'APS. En effet, les « *compétences des référents et formateurs d'APS correspondent aux métiers qui se développent dans le champ socio sportif* »[48].
- Le témoignage d'APS sur les actions développées auprès des publics féminins en difficulté dans le cadre du groupe de travail sur la place des femmes dans le sport initié par le Ministère des Sports

Ainsi, malgré les contraintes économiques et organisationnelles qui ont pesé sur l'association durant toute cette période, Action Prévention Sport demeure une structure de référence dans le domaine de l'insertion par le sport.

c. 2005-2009 : continuer de développer APS tout en construisant un fond de roulement suffisamment sécurisant

équipes de 3, participent à des épreuves variées (tir à l'arc, biathlon, course à pied, escalade, VTT, Canoë-Kayak…) qui n'impliquent pas d'être un excellent sportif. Bien qu'il existe des classements (général, mixte, jeune, famille), cet évènement est avant tout un moyen permettant de travailler sur les valeurs éducatives et sociales via l'activité physique et sportive. Cet évènement est encadré par des stagiaires en formation BPJEPS à APS encadrés par les professionnels du centre.

[45] Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du 7 juin 2004

[46] Procès-Verbal du Conseil d'Administration du 7 juin 2004

[47] Procès-Verbal du Conseil d'Administration du 12 décembre 2003

[48] Procès-Verbal du Conseil d'Administration du 27 mai 2005

Depuis 1999, l'objectif d'Action Prévention Sport était de redresser la situation financière de l'association. Le bilan de l'exercice 2004 a montré que la situation nette était redevenue positive. Symboliquement, la saison 2004-2005 est donc importante pour l'association puisqu'elle marque la fin du remboursement de l'ensemble des dettes[49]. Après cette période difficile ayant duré plusieurs années, 2005 apparaît alors comme une année de renouveau, tant pour les salariés qui souhaitent tourner la page que pour le Conseil d'Administration qui réfléchit à un projet d'action pour les années à venir :

Extrait du Procès-Verbal du Conseil d'Administration du 17 novembre 2005 :

Projet d'action d'APS pour les années à venir :

« […] Le résultat 2004 montre que la situation nette est devenue positive. L'objectif est donc atteint et les salariés ont envie de passer à autre chose. D'où de nombreuses demandes d'augmentation de salaires, en partie non satisfaites car notre situation ne nous permet pas d'augmenter massivement notre masse salariale…
Ce constat nous a conduit à définir de nouveaux objectifs pour la structure et les personnes qui y travaillent.
Le projet porte sur 3 axes :

- Une organisation d'APS différente […]
- Les objectifs par secteur sont précisés avec la volonté de
  - Mettre en place un secteur actions courtes qui n'existe pas actuellement
  - Développer des formations de niveaux III et II
  - Mettre en place un système de tutorat pour développer la notion d'emploi-tremplin (un emploi à durée déterminée pour parfaire sa formation et envisager de prendre en charge des actions dans d'autres structures)
  - Engager une démarche de qualité pour prétendre à une certification dans les années à venir
- Accompagner le développement de structures en région en adaptant le modèle APS IDF qui reste le point central d'un réseau. »

Néanmoins, des dysfonctionnements restaient encore présents du point de vue financier. En effet, parce que les efforts communs avaient tous été dirigés vers le redressement financier de la structure, les problématiques annexes n'ont pu être traitées. Ainsi, il est apparu que seul le secteur « Accompagnement » était bénéficiaire. A l'inverse, les secteurs « Adhérents » et « Métiers du sport » restent encore déficitaires en 2006 :

Extrait du Procès Verbal du Conseil d'Administration du 8 juin 2007 :

« La masse salariale du secteur « adhérents » absorbe l'ensemble des produits de ce secteurs. Enfin concernant les métiers du sport, la formation en apprentissage est largement déficitaire car le résultat de la collecte de la taxe d'apprentissage a été nettement inférieur à nos besoins. »

Progressivement, cette situation s'est améliorée pour arriver à un équilibre pour chacun des 3 secteurs. Outre une amélioration de la situation financière de l'association, APS a continué de se

[49] Rapport moral – année 2004, Assemblée Générale du 27 mai 2005

développer sur les trois secteurs, amenant également à augmenter le nombre des salariés de la structure. De la même façon, APS a continué d'assurer sa mission de centre de ressources auprès des partenaires institutionnels comme l'atteste le rapport d'activité de l'année 2009 présenté dans le Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du 8 avril 2010 (Annexe 1).

4. 2010-2015 : de l'âge d'or à la crise

a. 2010 : l'arrivée dans de nouveaux locaux

Outre le changement de décennie, 2010 marque une étape clé dans l'évolution de l'association avec le changement de locaux. Bien que ce ne soit pas le premier déménagement[50] d'APS, ces nouveaux espaces inaugurent une phase d'apogée dans son développement :

> *« Ça a été un moment clé dans l'évolution parce que les locaux n'avaient plus rien à voir. Et puis les locaux, les salariés, l'environnement, le fait d'avoir un gymnase, etc., tout sur place, la proximité du parc à côté, ça, ça a été une évolution majeure. » (Luc MALLET).*

> *« On a longtemps eu des locaux qui sont ceux d'une association de ce secteur en général, donc pas très valorisants, pas très grands, pas très confortables. Et voilà, c'était aussi un changement de cap de dire « OK, maintenant on va accueillir tout le monde dans des conditions qui sont des conditions optimales et on va se donner les moyens de le faire ». Moi c'est un projet auquel j'adhérais parfaitement. » (Benjamin BURLOT).*

Tout de suite vécu par les membres du Conseil d'Administration et les salariés comme un tournant majeur tant les conditions matérielles et environnementales ont progressé par rapport à celles connues jusque-là, ces nouveaux locaux transforment profondément les conditions de travail des équipes et les modalités d'accompagnement mises en œuvre par l'association. L'ampleur des locaux, comparable à celle d'une petite entreprise, la qualité des infrastructures sportives et la concentration des activités sur un même site permettent ainsi d'ouvrir le champ des possibles, tant sur le plan organisationnel et logistique que sur le plan pédagogique.

[50] En effet, APS a changé de locaux à plusieurs reprises. Ayant commencé dans des locaux vétustes d'où APS a été exproprié, l'association a saisi la justice et gagné un procès, ce qui a permis d'engager des travaux dans les nouveaux locaux où APS s'est installée à partir de 2010.

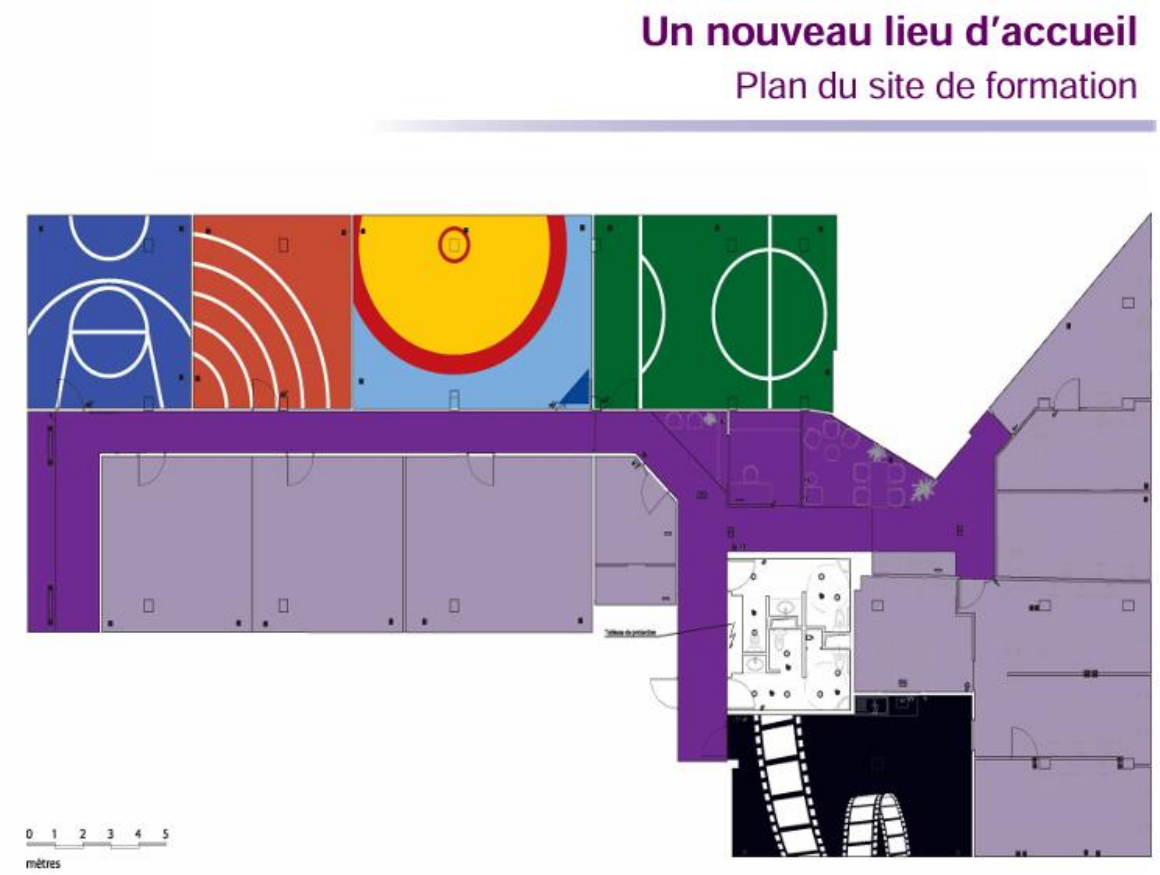


Figure SEQ Figure * ARABIC 1 - Plan des nouveaux locaux d'APS, issus d'une présentation d'Action Prévention Sport du 10/03/2011

Au-delà de l'aspect fonctionnel et de la dimension grandiose de ces nouveaux locaux perçu comme un levier direct d'élargissement des pratiques proposées et du renforcement de la capacité d'APS à déployer des actions variées et adaptées aux bénéficiaires accompagnés, ceux-ci jouent un rôle central dans la matérialisation symbolique de la philosophie d'APS.

En effet, pour des personnes dont la trajectoire a été marquée par des difficultés (scolaires, professionnelles, judiciaires, administratives, familiales, de santé et/ou de logement) de plus en plus profondes, l'accueil dans un espace de ce standing revêt une portée particulière. Constitué comme un outil permettant d'agir directement sur la valorisation des bénéficiaires accueillis, ce déménagement a été pensé comme faisant partie intégrante du projet associatif :

> *« Et c'était une époque où APS grandissait, avait acquis de nouveaux locaux très coûteux qui étaient très intéressants dans notre projet car très valorisants pour les stagiaires, c'est-à-dire qu'on avait des locaux qui étaient ceux d'une jolie petite PME. Et donc pour des stagiaires qui sont rejetés de beaucoup d'institutions, d'entreprises, d'organisations, de voir qu'ils ont leur place dans une structure qui a fière allure c'était quelque chose d'intéressant pour moi. » (Benjamin BURLOT).*

> *« Voilà, on utilisait beaucoup aussi, pas ce luxe, mais ces installations de qualité comme étant aussi un outil au service de la valorisation du jeune. Il y avait une belle salle de sport aussi, le parc du Tremblay à côté. Ouais, il y avait vraiment de chouettes installations. » (Nadine SADOUDI).*

L'accueil dans ces nouveaux bâtiments, d'une qualité nettement supérieure aux locaux précédents, répond ainsi à une conviction profondément ancrée dans le projet d'APS selon laquelle les bénéficiaires ont le droit d'accéder à des infrastructures de qualité quel que soit leur parcours de vie et les difficultés rencontrées. Outre l'affirmation du positionnement d'APS, cela participe à renforcer l'estime de soi et la reconnaissance symbolique des publics accompagnés :

> *« Ça fait partie effectivement du positionnement de fond d'APS qui avait été construit. Ils voulaient une qualité d'accueil pour les jeunes, et ça c'est une particularité d'APS : la qualité d'accueil des jeunes était quelque chose de primordial. Le fait que le jeune passe en premier, c'était vraiment le propos des formateurs, le positionnement d'APS. » (Guillaume CONRAUD).*

> *« Et du coup, il y avait vraiment l'utilisation chez APS de cette conviction que même si on a eu un parcours en difficulté, qu'on pouvait être une personne qui avait de la vulnérabilité, on devait avoir accès à des locaux de qualité qui influaient aussi sur la considération que les gens pouvaient avoir envers eux-mêmes […] Alors je sais que les salles étaient estampillées avec des sportifs de haut niveau qui étaient un peu les parrains marraines parfois. D'ailleurs les jeunes pouvaient les rencontrer sur certains moments dans mon souvenir. » (Nadine SADOUDI).*

Ainsi, loin de relever d'un simple choix esthétique ou logistique, le choix de ces nouveaux locaux relève d'une conception assumée de l'accompagnement portée par Action Prévention Sport. Outre cela, l'idée de dédier chaque salle de formation à un parrain[51], c'est-à-dire à une personne connue dont le parcours est remarquable, était une logique qui avait été mise en place à la création d'APS et qu'il fallait relancer. Véritable outil de communication au service des bénéficiaires, ces locaux s'inscrivent donc pleinement dans le positionnement historique d'APS où la qualité de l'accueil constitue un principe fondateur au même titre que la centralité accordée aux bénéficiaires dans les orientations de l'association et de ses projets. Incarnant de fait le début de « l'âge d'or » d'Action Prévention Sport, cet emménagement contribue également à renforcer le sérieux et la légitimité de l'association auprès de ses partenaires :

> *« Il fallait avoir des locaux, des infrastructures qui soient dignes de ce nom et qui puissent, en termes d'image, permettre au grand nombre de se dire : « tiens à APS, il y a les locaux, il y a du matos, il y a ceci, etc. ». Parce qu'en termes d'image, ça permet aussi de montrer que 1- on est compétent et 2- on doit être pris au sérieux. » (Miguel HECMIL).*

[51] Chaque parrain avait mis une phrase symbolique pour eux sur leur parcours qui était affichée dans la salle qui lui était associée (salle de basket-ball : Dounia ISSA basketteur ; salle d'athlétisme : Nantenin KEÏTA, athlète ; salle de lutte : Ghani YALOUZ, lutteur ; salle de football : Steven MOUYOKOLO, footballeur, salle des stagiaires/repos : David SARACINO, comédien)

b. 2011-2015 : une période idyllique tournée vers l'avenir ?

Dans la continuité de l'emménagement dans ces nouveaux locaux en 2010, la période 2011-2015 constitue un moment particulièrement favorable au développement de l'association dans l'histoire d'APS. Portée par des infrastructures valorisantes, une visibilité accrue et une reconnaissance institutionnelle renforcée, l'association poursuit son développement en consolidant ses activités historiques tout en investissant de nouveaux espaces de réflexion et d'action. Toujours identifiée comme une structure pionnière et référente dans le champ de l'insertion par le sport, APS s'est ainsi intégrée en 2011 au projet ministériel de réflexion d'Éducation par le sport et au Comité d'Associations Philanthropiques d'Éducation par le Sport (CAPES)[52]. Cette intégration confirme ainsi sa place singulière dans son champ d'intervention, non seulement en tant qu'acteur de terrain mais également comme un acteur légitime dans la contribution aux réflexions stratégiques et aux orientations publiques en matière d'éducation, d'insertion et d'utilisation du sport à vocation sociale.

Cette dynamique s'inscrit également dans une temporalité symbolique forte marquée par la célébration des 20 ans de l'association. APS apparaît alors, de par son expérience, comme une structure arrivée à maturité, ayant une expertise forte et fondée ainsi qu'un vécu de terrain important, renforçant de fait l'image de solidité et de crédibilité de la structure. C'est dans ce contexte que les activités de formation se poursuivent tandis que l'accompagnement social demeure au cœur du projet associatif, réaffirmant la continuité des fondamentaux d'APS malgré l'évolution de son environnement et de son organisation.

Plus largement, cette phase de croissance s'accompagne d'une transformation progressive du fonctionnement interne et des attentes vis-à-vis de la gestion. Dans un contexte où les habitudes des équipes évoluent pour s'adapter à leur nouvel environnement, de nouvelles interrogations autour du modèle économique et du positionnement stratégiques de la structure apparaissent :

> *« on était dans une démarche où APS grandissait, s'installait aussi dans un certain confort on va dire, et où on se rendait compte que quand même, ça serait bien d'avoir un peu plus de financements privés, d'avoir une gestion un peu moins associative, un peu moins « publique », et plus dynamique, plus agressive. On avait aussi certains personnels qui n'étaient pas pleinement investis, on voulait aussi dynamiser donc il y a eu un recrutement qui s'est fait avant que j'arrive de quelqu'un qui avait vraiment un profil de commercial pas de très haut niveau d'ailleurs. » (Benjamin BURLOT).*

Ainsi, sans remettre en cause les fondements du projet d'APS, l'amélioration du cadre de travail et des infrastructures participent à l'émergence de nouvelles attentes en matière de gestion et de diversification des financements. Tentant alors de s'orienter vers une logique plus entrepreneuriale traduisant une volonté de sécurisation et de stabilisation financière, il s'agit de s'adapter au monde actuel dans lequel les financements publics ne sont plus aussi sûrs qu'ils ne l'étaient auparavant. Mais, malgré ces interrogations, la période reste largement vécue comme une phase d'élan, d'optimisme et de projection vers l'avenir, tant par les salariés que par les instances dirigeantes[53].

[52] Rapport moral de l'association Action Prévention Sport pour l'année 2011 présentée lors de l'assemblée générale du 09 mai 2012 (président Laurent LOPEZ)

[53] Rapport moral de l'association Action Prévention Sport pour l'année 2011 présentée lors de l'assemblée générale du 09 mai 2012 (président Laurent LOPEZ)

Toutefois, cette phase d'expansion et de reconnaissance est également marquée par des ajustements structurels importants, avec la fermeture de la salle de sport historiquement portée par Action Prévention Sport « Oxalis Form' ». Constitutive de son modèle économique depuis près de 20 ans, le Conseil d'Administration a pris la décision de ne pas renouveler les cotisations lors de la saison 2009-2010 afin de faciliter le déménagement de l'association[54]. Si cette interruption de l'activité d'Oxalis Form' en juin 2009 se voulait initialement transitoire, la salle n'a finalement jamais été rouverte, d'une part en raison de charges administratives, financières et salariales trop lourdes à supporter pour la structure, et d'autre part en raison d'un espace complètement différent et d'un travail souhaité avec les associations de quartiers qui n'a jamais abouti. Cette fermeture marque alors un tournant discret mais significatif, révélant les premières tensions entre ambition de développement, soutenabilité économique et complexifications administratives, amenant une transformation dans le modèle économique de la structure.

c. Le poids financier trop important des locaux

Si cette période apparaît de prime abord comme l'apogée de l'association, elle repose néanmoins sur des fondations financières fragiles qui vont progressivement se déliter. Bien qu'incarnant pleinement la philosophie d'Action Prévention Sport, le poids financier de ces nouveaux locaux constitue progressivement un facteur de déséquilibre majeur insuffisamment anticipé par l'association :

> *« Mais potentiellement après, ce qui était compliqué, c'était l'absence de vision à moyen et long terme sur le poids des locaux, sur le budget de l'association […] je pense qui ont pesé sur la suite. » (Luc MALLET).*

Bien plus qu'une absence de vision sur le temps long, ce manque de projection financière s'inscrit en réalité dans une culture associative historiquement peu tournée vers l'aspect financier, reléguant au second plan les considérations budgétaires au même titre que les enjeux de communication, pour favoriser la centralité du public :

> *« En fait, le fonctionnement économique d'APS, ce n'était pas la préoccupation première. La préoccupation première, c'était comme je disais « tel jeune, il a telle difficulté, qu'est-ce qu'on va trouver pour résoudre la difficulté ? ». Du coup, on va aller chercher un dispositif ou un support ou autre pour résoudre ça. » (Martine ROBERT).*

Bien que cette orientation traduise une fidélité forte à la vision des fondateurs posée 20 ans plus tôt, celle-ci rend particulièrement délicate l'absorption de charges fixes aussi élevées de manière durable. De fait, au fil des années, l'écart entre l'ambition matérielle cohérente avec la philosophie d'APS et les capacités financières réelles de l'association s'est progressivement creusé :

> *« Malheureusement, je pense que le fonctionnement propre d'APS et n'était pas axé sur "faire du fric pour du fric" a aussi coûté. Avoir des locaux d'un certain standing, ça sous-entendait aussi d'avoir une rentrée d'argent qui permettait en tout cas d'assumer ces locaux. Et malheureusement l'évolution des locaux n'a pas été suivie avec cette évolution financière qui aurait pu nous permettre d'être tranquille sur cet aspect, donc ça c'est une des choses qui je pense a coûté cher à APS » (Miguel HECMIL).*

[54] Rapport d'activité 2009 Action Prévention Sport, Procès-Verbal de l'Assemblée Générale du jeudi 8 avril 2010

La charge locative de ces nouvelles infrastructures, particulièrement élevée, a ainsi pesé durablement sur l'équilibre économique de l'association qui assumait seule ces coûts fixes contrairement à d'autres associations bénéficiant d'une mise à disposition de locaux. Mais au-delà du montant du loyer, c'est son caractère incompressible sur la durée qui a rapidement été problématique jusqu'à devenir insoutenable pour l'association :

> *« nous on payait ce que ne paye même pas une entreprise, tu vois 135 000€ par an, c'était 1/3 quasiment de notre budget quoi les locaux. Et ça c'était plus tenable. » (Guillaume CONRAUD).*

A cette charge locative s'ajoutaient également des investissements conséquents qui avaient été réalisés dans le but d'aménager et de personnaliser les locaux afin qu'ils correspondent pleinement au projet éducatif, communicationnel et sportif d'APS. Bien que cela soit cohérent sur le plan « politique », ces travaux ont représenté des coûts conséquents, ne permettant pas de retours financiers direct, qui ont renforcé la fragilité financière de la structure en ajoutant des dépenses lourdes à un modèle économique déjà sous tension :

> *« Il y a eu beaucoup de travaux pour typer les locaux en plus, avec des peintures au sol pour faire une piste d'athlétisme, un terrain de basket, des choses comme ça. » (Luc MALLET).*

> *« Alors c'est vrai qu'on avait aussi choisi d'investir dans nos locaux qui était une charge importante pour la structure. Encore une fois c'est pleinement légitime à travers le projet d'APS sur un plan politique on va dire. Sur un plan financier, ça allait un peu moins parce que le coût était très important, mal évalué je pense. Il y a eu des investissements importants en termes de travaux qui ne rapportent rien, c'est perdu une fois que c'est fait. Et tout ça a un peu plombé la structure financièrement, donc ça nous a mis aussi dans une certaine difficulté. C'est peut-être aussi un des points marquants on va dire de la gestion de la structure. C'est que malheureusement on avait des locaux qui étaient très coûteux alors que beaucoup de structures de notre champ d'intervention ont des locaux mis à disposition. » (Benjamin BURLOT).*

d. 2015 : une crise économique associée à l'émergence d'une crise humaine

Malheureusement, cette période perçue comme particulièrement favorable toucha à sa fin en juillet 2015 lorsque la direction annonça aux équipes la mise en place du chômage partiel en raison de difficultés financières. Dans un contexte où un sentiment de stabilité et de confort s'était progressivement développé au sein de la structure depuis l'emménagement dans les nouveaux locaux, cette annonce apparaît comme en décalage fort avec les informations dont les salariés disposaient. Jusqu'alors, ceux-ci n'avaient connaissance que de vagues difficultés financières, qui n'étaient jamais précisément quantifiées ni présentées comme structurellement menaçante pour l'association ou le maintien des emplois :

> *« Moi je suis arrivé en février 2015, et début juillet 2015 la directrice nous a annoncé qu'on serait en chômage partiel en raison de difficultés financières. Ce qu'on savait*

> *c'est qu'il y avait des difficultés financières mais pas dans quelles proportions. » (Frédéric COLICO).*

Dans une période marquée par une dynamique de développement, cette annonce faite en juillet 2015 marque alors symboliquement le début de la crise économique dans les représentations internes. Cette crise s'inscrit dans une dégradation progressive de la situation financière de l'association. Débutée 2 ans en amont, c'est bien à partir de l'année 2013 que l'association connaît des déficits conséquents sur plusieurs exercices consécutifs, mettant à mal la structure :

> *« Et en fait il s'est avéré que 2 ou 3 années de suite la gestion […] était déficitaire et il y a avait plus 150 000€ de déficit chaque année, ce qui avait mis à mal la structure. » (Frédéric COLICO).*

> *« En 2 ans, elle a dû faire perdre 280 000€ à la structure. Sans qu'il y ait de perte de financement. Avec des trucs mal gérés. » (Benjamin BURLOT).*

Ces déficits répétés sont d'autant plus significatifs parce qu'ils ne s'expliquent ni par une diminution drastique, ni par une suppression brutale des financements publics, ni même par un retrait massif des partenaires. Elle s'explique en réalité par des choix de gestion inadaptés aux secteurs d'interventions éducatif, sportif et social de l'association, combinés à une culture managériale inadéquate qui relevait du champ de l'industrie.

Ce décalage entre la gestion nécessaire à APS et la gestion mise en place par la directrice de l'époque se traduit directement dans l'organisation du travail et les arbitrages quotidiens, notamment concernant le choix de se focaliser sur des économies marginales sans mobiliser de véritables leviers structurels pour améliorer la situation financière de l'association, perçus comme incohérents voire même contre-productifs par les salariés :

> *« Nous salariés on trouvait qu'il y avait un problème dans la façon dont elle positionnait APS, dans la façon dont la structure était organisée et dans ce qu'elle nous disait. Elle faisait des erreurs des fois qui pouvaient être problématiques pour la gestion de la structure. » (Aurélie COMETTI)*

> *« Les finances de l'association ont commencé à chuter. Je pense qu'on avait peut-être des mauvais payeurs aussi, mais il y a eu une baisse de fréquentation d'effectifs aussi des stagiaires. Et elle s'est mise à essayer de faire des économies sur le papier toilette et on était là « Mais l'énergie elle est pas à mettre là-dessus, elle est justement à mettre sur le développement de partenariats, la recherche de financeurs ». Donc vraiment on pense qu'elle ne faisait rien. » (Marion BRILLAULT).*

Parallèlement à ces pratiques internes, les documents institutionnels attestent pourtant d'une prise de conscience de la fragilité économique de l'association :

Extrait du Rapport moral du Président Lionnel LACAZE AG 2014 APS Mardi 6 Mai 2014 :

« Si nous pouvons nous réjouir de tenir « nos fondamentaux », c'est-à-dire l'ensemble des articulations techniques et pédagogiques que nous offre le maintien des projets que sont : la prise en charge des publics les plus délaissés, les manifestations Ste Enimie, course du cœur, Formasport, marathon de Paris, solidarité internationale… et enfin la formation aux métiers du sport, force est de constater que cette année 2013 fut à la hauteur de nos prévisions par la difficulté que fut la nôtre de renouveler certains programmes et d'élargir notre capacité de capter de nouveaux financements. Ainsi nous avions prévu une année bien difficile et le résultat financier nous prouve que ce fut le cas. Notre directrice a bien tenté de minimiser les effets dus aux décalages des programmes engagés fin 2012 et qui ne pourront se développer qu'en 2014, mais il fut bien difficile de trop réduire. En effet, notre capacité de réaction et de prise d'opportunités ne pouvait reposer que sur le maintien d'une certaine masse salariale en dessous de laquelle il me semblait que nous nous mettions en danger… »

Si ce rapport reconnaît implicitement les limites de la gestion en place, il entre toutefois en tension avec la vision différente des salariés. Alimentées par la directrice elle-même de l'époque, ces deux visions étaient la matérialisation d'une tentative de dissimulation de son incompétence. Néanmoins, bien que cela n'ait pas fonctionné puisque les membres de l'association s'en sont aperçus quelques temps plus tard, ce double discours a contribué à rompre la confiance établie entre le Conseil d'Administration et les salariés :

> *C'est une crise qui a été dure aussi, encore une fois humainement, pour les gens qui étaient impliqués dans la structure. Parce que ça a vraiment créé une rupture entre les salariés et la gouvernance. Il y avait le CA d'un côté, avec la directrice qui réussissait à obtenir un petit peu de confiance du CA, et les salariés de l'autre. Et donc, on va dire qu' il y a eu une période d'erreur parce qu'il y avait des biais dans les informations qui étaient apportées par la directrice au CA, et donc il y a eu une période où tout le monde s'est un petit peu renfermé dans son rôle d'une part de salarié d'autre part de gouvernant ou de membre du CA. Et où en fait, il y a eu donc une perte de confiance, une diminution de l'investissement forcément, des gens de part et d'autre d'ailleurs, aussi bien au niveau du CA qu'au niveau des salariés, et donc qui a pas mal plombé la structure ». (Benjamin BURLOT) .*

La prise de conscience de ces dysfonctionnements ayant mené à une situation critique tant sur le plan humain que financier, a finalement conduit à une remise en question du modèle de gouvernance de l'association :

> *« on s'est rendu compte qu'il y avait de grosses faiblesses de gestion. Peut-être par méconnaissances et peut-être aussi parce qu'on restait très optimiste vis-à-vis des gens qui travaillaient pour la structure. Trop optimiste je pense. Et donc voilà, quand j'ai pris cette présidence par intérim, c'était une situation assez difficile pour la structure, très difficile humainement avec une directrice qui n'était pas acceptée par la totalité des salariés qui a mis la structure dans des conditions financières très difficiles. Donc voilà humainement et financièrement la structure n'allait pas bien et donc il a fallu repenser un petit peu le modèle. » (Benjamin BURLOT).*

C'est dans ce contexte rendant indispensable une modification profonde du modèle de fonctionnement d'APS, que les équipes ont souhaité s'impliquer et lutter contre une organisation

jugée trop verticale et trop descendante car elle s'inscrivait dans une logique individualiste rompant avec les fondements d'Action Prévention Sport.

5. 2016-2021 : la restructuration profonde d'APS

a. 2016 : la construction d'un « plan de sauvetage » d'APS aboutissant à la mise en place d'une gouvernance plus horizontale

Suite à cette année révélatrice d'une crise économique et ayant fait naître une crise humaine, l'année 2016 constitue alors un tournant décisif dans la trajectoire de l'association. Face à l'effondrement de la confiance envers la direction précédente et à la fragilisation financière de la structure, les équipes salariés se soudent et souhaitent devenir des acteurs à part entiers dans l'évolution de l'association :

> *« Quand il y a eu des difficultés avec l'ancienne directrice et quand on s'en est séparée, à l'époque l'équipe a dit « nous on veut prendre en main la destinée d'APS, c'est notre outil de travail et nous on est prêt à s'investir un peu plus mais laissez-nous un peu plus d'autonomie sur cette gestion ». Historiquement, c'était un bon moment pour que les salariés ne soient pas juste des consommateurs mais des acteurs de l'évolution d'APS. » (Thierry SOLER).*

Cette période, ainsi marquée par un mouvement de « réappropriation collective » du projet associatif et par la volonté de participer concrètement à la nouvelle orientation de la structure, transforme ainsi la crise en une opportunité d'engagement des salariés, correspondant de fait à une évolution du rapport au travail au sein de l'association. En effet, APS n'est plus seulement la structure employeuse, mais devient un outil collectif dont les salariés revendiquent la responsabilité en cherchant à s'impliquer sur les orientations stratégiques, la gestion et la gouvernance de la structure. C'est dans ce contexte que l'équipe s'engage dans un travail méthodique visant à stabiliser la situation financière et organisationnelle. Loin d'être une réaction improvisée, la démarche prend la forme d'un véritable plan structuré, construit à partir des compétences internes et de la solidarité des salariés afin de créer ensemble un « plan de sauvegarde » d'Action Prévention Sport :

> *« Donc quand elle nous annonce ça, moi ayant une expérience de gestion, je mobilise l'équipe et puis je dis qu'il y a moyen de s'organiser et d'essayer de faire un plan de sauvegarde. Mais la condition c'est que l'équipe soit solidaire. Aurélie avait pris la décision de partir d'APS, et donc moi je lui propose de raccrocher le groupe pour réintégrer APS à la direction. Et donc toute l'équipe effectivement est d'accord. Du coup toute l'équipe a validé la proposition, et on est parti sur un travail de ce qu'on a appelé un "plan de sauvetage d'APS". Moi ce que j'ai dit c'est que chacun on a qu'à mettre sur un papier tout ce dont on a besoin pour qu'APS fonctionne bien et on est parti de cette fiche-là. » (Frédéric COLICO).*

Rompant avec la logique totalement descendante mise en place par la directrice, ce processus témoigne d'une logique ascendante dans laquelle chaque salarié est invité à identifier les besoins concrets de fonctionnement, les dysfonctionnements, les priorités et les leviers d'action. Il ne s'agissait alors plus seulement de subir une organisation, mais de la co-construire à partir des réalités du terrain

et des besoins de l'équipe. Apparaissant ainsi comme un outil symbolique de reconstruction, ce « plan de sauvetage » a également permis de restaurer la confiance entre les salariés et le CA.

Néanmoins, la mise en œuvre de ce plan implique nécessairement une transformation du modèle de gouvernance déjà en place, remplaçant la verticalité par la recherche d'une co-gestion, amenant, de fait, une gouvernance plus horizontale et davantage participative :

> *« Donc on a proposé au CA de s'organiser entre nous, de réfléchir la gouvernance de l'association. On a proposé à l'ancienne directrice de faire partie de la réflexion, mais elle ne l'a pas souhaité. Donc la crise a été qu'elle a quitté la structure, on a dû s'organiser entre nous. C'est là que j'ai pris la direction générale, donc c'était une co-direction. » (Aurélie COMETTI).*

Marquant un basculement institutionnel, le licenciement de la directrice a ouvert un espace d'expérimentation organisationnelle au sein de l'association. Ne relevant pas d'une simple préférence idéologique, cette transformation de la hiérarchie classique en une gouvernance partagée, dans laquelle la co-direction constitue un compromis entre nécessité de pilotage et volonté de démocratie interne, est le résultat d'un apprentissage issu de la crise ayant précédemment traverser la structure :

> *« Au moment de l'ancienne directrice, il y a eu des orientations qui n'ont pas été très positives financièrement et autres. C'est ça qui a amené l'équipe à demander la co-gestion. » (Thierry SOLER).*

La gouvernance horizontale apparaît donc comme une réponse structurelle aux échecs managériaux antérieurs, visant à répartir le pouvoir tout en redressant financièrement la structure et à recentrer le projet associatif autour des 2 pôles fondateurs (les pôles « Formation » et « Insertion »). Plus précisément, cela traduit une évolution du rapport entre les salariés, la direction et le Conseil d'Administration au sein d'APS, dans lequel l'expertise professionnelle des équipes redevient une ressource stratégique centrale à la prise de décision.

b. Des ajustements financiers, humains et organisationnels

Faisant suite à cette crise, la mise en place du « plan de sauvetage » d'APS s'est accompagnée d'ajustements humains et financiers nécessaires pour remettre la structure sur pied. Ainsi, dans cette phase de redressement, le nouveau binôme de gouvernance Président / Déléguée Générale a été un levier central de par la complémentarité des rôles.

> *« On a eu un duo de gouvernance extrêmement efficace […] J'étais pas très exécutif, elle était très exécutive, j'étais vraiment là pour valider assez vite, pour appuyer, pour encourager et pour mettre les freins là où je pensais qu'il fallait les mettre, mais je pense que c'était une vraie collaboration. » (Benjamin BURLOT).*

Reposant de fait sur une relation de confiance et un apprentissage progressif des compétences nécessaires à la direction d'une structure associative, la complémentarité de ce duo a permis à l'association de sortir d'une logique de gestion désorganisée pour entrer dans une phase de pilotage plus structurée, bien que le processus reste fragile et imparfait :

> *« Elle, elle a progressé énormément dans les domaines dans lesquels elle n'avait pas forcément de compétences et qui étaient nécessaires à la structure. Moi, j'ai tenté de lui apporter mes connaissances et puis mon appui dans un certain nombre de choix. Et donc on a fait évoluer la structure d'une manière qui était, je pense, assez positive, même si on a grossi, peut-être un peu trop, peut-être aussi en s'appuyant sur des personnes qui n'étaient pas forcément les bonnes. Ce n'était pas toujours les bons choix, notamment certains salariés d'APS qui ont pesé pour certaines difficultés de la structure, qui ont appuyé, encouragé certaines difficultés de la structure. Mais voilà, on a fait face à pas mal de difficultés » (Benjamin BURLOT).*

Néanmoins, ce binôme efficace n'a pas été l'unique levier ayant permis le redressement de l'association. Parallèlement, un important travail de sécurisation financière a été mis en place afin de combler le déficit tout en construisant un modèle économique plus soutenable. Dans cette volonté, les membres d'APS ont été dans une phase d'activation permanente se traduisant par la recherche de financement, la multiplication des actions, l'amélioration de la gestion des formations d'un point de vue économique[55] et une attention accrue sur le suivi budgétaire, notamment concernant la masse salariale :

> *« On a été cherché des financements déjà. Parce qu'on avait un budget prévisionnel, c'est vrai qu'au départ il fallait trouver 140 000€. Et donc on a bricolé, on a blindé les formations, on a été chercher des financements. […] Et puis après Aurélie a fait un gros boulot sur la gestion, on a réduit les frais, on a serré la ceinture et on a travaillé dur. Tout le monde s'est mouillé. » (Frédéric COLICO).*

> *« Mais quand Aurélie COMETTI a pris la tête, moi je l'ai accompagnée dans cette voie-là […] donc moi j'ai mis mes compétences professionnelles à son service en lui expliquant, en travaillant sur la masse salariale, en identifiant les points clés, les impacts d'une embauche sur l'année en cours mais sur l'année suivante aussi ce qu'on appelle l'effet report, travailler sur les contrats qu'on avait avec les fournisseurs, essayer de faire des gains par rapport à ça. Et puis surtout suivre le budget. » (Luc MALLET).*

Bien que la crise économique ait pu progressivement se résoudre grâce à cette phase d'activation, amenant la structure à retrouver une certaine stabilité économique, la sortie de crise est également caractérisée par une période d'instabilité humaine. Cette période est marquée par les départs de salariés, des tensions internes sous-jacentes, des enjeux de légitimité et des conflits de pouvoir prenant naissance, comme cela a été le cas dans la fin des années 1990, au sein des différences entre les cultures des professionnels venant du sport (pôle insertion) et des salariés issus du monde de la formation professionnels (pôle formation) :

[55] Les places ARFA conventionnées, les contrats d'apprentissages et le fait de remplir les promotions ont permis de faire entrer des ressources malgré le coût des locaux très élevé. Une part importante du budget reposait à cette période sur l'Espace Dynamique d'Insertion qui permettait notamment de couvrir les frais de fonctionnement (administratif, locaux…). En outre, APS a cherché à équilibrer le budget en multipliant les sources de revenus : interventions en milieu carcéral, partenariats avec des villes, marché avec la DDJS pour mettre en place des modules de formation des animateurs, formations de découverte aux métiers du sport financées par la Mission Locale.

> *[…] le départ de l'ancienne directrice a été compliqué à gérer, il y a eu plein de choses qui se sont passées à ce moment-là, il y a eu des départs de personnes qui étaient là depuis longtemps et qui étaient des piliers. […] Donc il y a quand même eu une belle crise, une belle cassure, c'était avant le COVID je crois, il y a eu un clash énorme entre deux salariés, il a fallu faire de la médiation, il a fallu gérer, il y avait des gens qui attendaient des choses de l'équipe de direction etc. qu'on avait du mal à faire, et moi la première. Donc ça c'était compliqué, c'était une crise humaine. » (Aurélie COMETTI).*

Finalement, bien que cette gouvernance voulue horizontale favorise l'implication de l'ensemble des salariés dans les prises de décision, celle-ci présente également certaines limites telles que la multiplication des voix, la concurrence symbolique entre les salariés et par conséquent une difficulté plus ou moins poussée à arbitrer, mettant de fait en lumière le fait que la transformation organisationnelle de la structure, telle que souhaitée par les équipes, ne peut réussir sans un travail constant de régulation, de clarification des rôles et de soutien managérial :

> *« Au fur et à mesure pour optimiser les forces des formateurs, on a essayé de mettre en place quelque chose qui soit un peu plus homogène, où chacun pouvait mettre sa pierre à l'édifice, en espérant à la finalité ressortir avec la meilleure idée possible et qui pouvait permettre de contenter tout le monde. Malheureusement d'expérience, ce n'est jamais très bon tout ça, parce qu'on ne pourra jamais satisfaire tout le monde, il y aura toujours quelqu'un de mécontent […]. Et puis à partir de là, ça va toujours créer une forme d'animosité, et dans la dynamique, ça peut freiner. […] Par moment, j'ai douté et je me suis dit que, peut-être, la méthode à l'ancienne aurait été la meilleure. Parce que cette idée de collégial, que chacun puisse apporter, c'est bien, mais il faut pouvoir fixer des limites. Parce que, à un moment, si y a trop de voix et trop de sens, au final on fait du sur-place, on va dans tous les sens et puis on n'avance pas. » (Miguel HECMIL).*

Cependant, ces limites internes de la gouvernance horizontale ne conduisent pas APS à simplement recentrer son fonctionnement autour d'une logique de sécurisation, mais l'invite au contraire à clarifier son projet et à redéfinir sa trajectoire. Autrement dit, la question ne porte pas uniquement sur la manière de prendre les décisions, mais également sur ce que les membres de l'association décident collectivement de faire d'APS. Dans un contexte où la structure cherche à sortir de cette crise pour renouer avec une dynamique de développement maîtrisée et plus adaptée à ses moyens, l'enjeu devient alors de réaffirmer une identité lisible, partagée et porteuse de sens, tant pour les équipes que pour les partenaires.

Dans cette perspective, au-delà des ajustements organisationnels et managériaux mis en place en 2016 pour restabiliser la structure, l'année 2017 marque un tournant avec un travail de fond sur son positionnement. En effet, la restructuration engagée dès 2016 constitue une opportunité pour l'association de réaffirmer son ambition et d'opérer un recentrage explicite autour de sa vision originelle[56]. Il ne s'agit donc pas seulement de redresser financièrement la structure ou de consolider

[56] D'une part, les fondateurs concevaient APS non pas comme un unique organisme de formation ou un simple centre d'insertion, mais comme une structure alliant ces deux pôles de manière complémentaire pour répondre aux besoins des publics accompagnés. Par ailleurs, cette vision fondatrice comprenait également la volonté de développer le champ de l'insertion par le sport et d'accompagner les acteurs qui le souhaitent à s'y engager. Cette seconde partie de la vision fondatrice était visible dès 1997 avec la participation d'APS à la création et à la mise en place du premier concours « Fais-nous rêver », puis au travers le soutien à la création de nouvelles

ses pôles historiques, mais aussi de partager davantage l'expertise d'Action Prévention Sport avec les acteurs qui souhaitent développer l'insertion par le sport en contribuant à l'émergence de nouvelles solutions adaptées aux publics et aux territoires :

> *« Et donc aussi, un des projets d'évolution d'APS, c'était d'aider les acteurs du secteur ou les acteurs qui souhaitent s'investir dans ce secteur à avoir, à acquérir les capacités d'intervenir et à connaître les leviers qu'on peut avoir en fonction des difficultés, des freins des publics qu'on a. Connaître les leviers, connaître les bonnes pratiques, connaître les mauvaises pratiques pour ne pas les renouveler et pour intervenir de manière efficace. » (Benjamin BURLOT).*

Cette volonté de transmission, d'appui méthodologique et d'innovation s'est donc formalisée en 2017 par la création du pôle « INDEEX[57] » qui permet de positionner à nouveau l'association comme un acteur d'ingénierie socio-sportive au niveau national. Se nourrissant de la pluridisciplinarité de ses équipes et de son savoir-faire reconnu depuis deux décennies, APS part des besoins locaux et propose, via ce nouveau pôle, trois formes d'intervention pour accompagner les structures :

- « Co-construire des projets innovants »
- « Former les professionnels de structures tiers »
- « Accompagner la mise en place d'actions de remobilisation / formation »

structures pouvant être qualifiées « d'émanations » de l'association, ainsi que la reconnaissance d'APS comme étant un centre de ressources national pour différentes structures.

[57] INDEEX est l'abréviation pour « Innovation, Développement, Expérimentation).

ACTIONPRÉVENTIONSPORT A PROPOS INSERTION FORMATION INNOVATION ACTUALITÉS CONTACT

CO-CONSTRUIRE

Des projets innovants

Nous travaillons avec les acteurs des territoires et pour modéliser et porter de nouveaux projets d'insertion par le sport adaptées aux publics et aux problématiques locales. Notre approche se base sur l'**expérimentation** et une **mise en synergie des acteurs** permettant une prise en charge et un suivi global des publics. C'est dans ce cadre que nous avons par exemple développé le projet Si t'es Sport ! .

SI T'ES SPORT !

Expérimenté pour la première fois en 2018, le parcours **Si t'es Sport !** prépare des jeunes des QPV en grand décrochage à l'acquisition d'un **Certificat de Qualification Professionnelle** en une année.

UN PARCOURS EN 3 PHASES :

D'abord développé en collaboration avec le service des sports, les éducateurs, la mission locale, les clubs sportifs de la ville **Grigny** et avec le soutien du bailleur Les Résidences, de la Préfecture de l'Essonne et du Conseil Départemental, ce projet expérimental répond aux besoins spécifiques des jeunes du territoire grâce à un parcours qui permet une montée en compétence jusqu'à l'obtention du diplôme en trois phases : remobilisation, pré-qualification, formation.

UN PROJET EN COURS D'ESSAIMAGE :

Fort de son succès, la ville de **Grigny** reconduit ce projet pour de nouveaux groupe de jeunes. La ville de **Champigny-sur-Marne** s'est également lancée dans la mise en œuvre de ce parcours au sein d'un de ses quartiers prioritaires.

Reconnu pour sa pertinence, Si t'es Sport! est **labélisé #impact2024**

FORMER LES PROFESSIONNELS

De structures tiers

Nous mettons en place pour différentes structures des formations permettant de **développer les compétences de leurs équipes dans le champ de l'insertion par le sport**. Avec eux, nous définissons des modules de formation **sur mesure** et les outils adaptés à leurs problématiques et publics. Quelques exemples...

ETABLISSEMENT POUR L'INSERTION DANS L'EMPLOI :

Action Prévention Sport accompagne l'**EPIDE** (Etablissement Public pour l'Insertion Dans l'Emploi) à l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de formation sur mesure pour ses agents.

A travers divers modules, les agents sont formés pour **acquérir de nouvelles compétences** sur la mise en place d'activités physiques pour les jeunes qui rencontrent des difficultés et qui intègrent les établissements de l'EPIDE.

En 2021, APS a mis en place un CQP Animateurs Loisirs Sportifs en six mois. En 2022, APS propose aux agents un module autour de l'usage des activités émergentes avec les jeunes en insertion.

SERVICE DEPARTEMENTAL À LA JEUNESSE, À L'ENGAGEMENT ET AUX SPORTS :

Action Prévention Sport forme les personnels intervenant en accueil collectif de mineurs (ACM) dans le cadre du **plan de formation** du **SDJES** (Service Départemental à la Jeunesse à l'Engagement et aux Sports) du Val de Marne.

Nous les accompagnons pour qu'ils puissent développer leurs compétences sur la mise en place de pratiques sportives et de **projets de prévention** dans le cadre de leur activité.

ACTIONPRÉVENTIONSPORT A PROPOS INSERTION FORMATION INNOVATION ACTUALITÉS CONTACT

ACCOMPAGNER

La mise en place d'actions de remobilisation /formation

Nous accompagnons tous types de structure (associations, clubs, collectivités...) dans la définition et la modélisation d'actions courtes pour remobiliser les publics fragilisés. Quelques exemples...

CREATION D'UN CAMPUS INSERTION

Dans la cadre de la création de son campus insertion, la **Ville de Roubaix** a sollicité APS afin de définir une action de remobilisation par le sport des jeunes fragilisés de son territoire.

Du diagnostic de terrain à la définition du dispositif, l'équipe du pôle INDEEX a formulé des solutions adaptées avec les associations et acteurs du territoire, qui seront mises en œuvre par ces derniers.

CONCEPTION D'UNE ACTION REMOBILISATION

Action Prévention Sport a accompagné l'association **Azur Sport Santé**, basée à Nice, pour la conception et de la mise en œuvre de son projet « Activ'Attitude ».

Il s'agissait notamment :

- d'acculturer le chargé de projet de l'association au secteur de l'insertion socio-professionnelle par le sport,
- d'accompagner l'association dans la rédaction de la candidature à l'appel à projet PRIC/ Pôle emploi,
- de soutenir la mise œuvre du projet.

Lien vers le site de l'action›

MODELISATION DES METHODES PEDAGOGIQUES

Action Prévention Sport a été mobilisé pour modéliser la méthodologie du programme d'insertion d'**Impulsion 75**.

L'équipe du pôle INDEEX a défini les contours, les enjeux, la plus-value pédagogique des axes et approches de la formation, ainsi que l'ensemble des clés nécessaires à l'association pour transmettre et essaimer son dispositif.

Figure SEQ Figure * ARABIC 2 - Présentation des 3 modalités formes d'accompagnement du pôle INDEEX

c. 2020-2021 : la crise sanitaire du COVID-19

Comme l'ensemble du secteur associatif en France, la trajectoire d'Action Prévention Sport a été marquée par la crise sanitaire du COVID-19 et les trois confinements successifs (mars-mai 2020 ; octobre-décembre 2020 ; avril-mai 2021). Face à cette contrainte inédite ayant imposé une rupture brutale des activités habituelles de l'association, l'enjeu ne se limitait pas à la simple continuité administrative des dispositifs, mais concernait plus largement la préservation du lien avec les publics accompagnés, déjà fragilisés par l'isolement, la précarité et/ou le décrochage.

Ainsi, dans un champ où la relation constitue un levier central de remobilisation, la fermeture des locaux et l'arrêt des activités d'APS représentait un fort risque de rupture de parcours. L'association a alors engagé une réorganisation rapide de ses pratiques avec la mise en place du travail en distanciel pour le pôle Formation[58], tandis que les salariés de l'Espace Dynamique d'Insertion ont été mis en chômage partiel tout en continuant de maintenir le lien avec les jeunes suivis par le biais d'outils numériques[59]. Cette adaptation ne relève pas seulement d'un ajustement technique, mais traduit une transformation contrainte des métiers. En effet, alors que l'encadrement de la pratique sportive qui est le cœur de l'association n'est plus possible, les salariés doivent soutenir à distance les jeunes dans un contexte où les inégalités d'accès au numérique et les fragilités liées à l'isolement et la perte de repères collectifs viennent complexifier l'accompagnement.

Parallèlement, l'instabilité permanente des cadres réglementaires générée par la crise sanitaire a fortement intensifié le travail de la direction. Les évolutions rapides des décisions gouvernementales obligent la direction à ajuster en continu les modalités d'intervention de l'association, tant sur le plan pédagogique que sur le plan des ressources humaines. Le pilotage de la structure devient alors un travail d'anticipation permanente afin de prévoir des solutions à toutes les situations qui pourraient avoir lieu :

> *« […] il fallait lire les textes qui sortaient 1 fois par semaine pour savoir quel était notre cadre d'intervention, ce qu'on avait le droit de faire ou de ne pas faire, pour les formations, quel process était mis en place, pour le chômage partiel comment il fallait s'organiser, il fallait gérer l'équipe qui avait du mal à travailler à distance […]. Et en fonction de ce que sortait le gouvernement on avait des plans A, des plans B et des plans C. » (Aurélie COMETTI).*

Lorsque la reprise partielle des activités en présentiel a pu être possible, l'association a mis en place des retours progressifs et organisés selon des rythmes différenciés prenant en compte les priorités pédagogiques (certifications…) :

> *« Dès qu'on a pu ouvrir, nous on a vraiment fait partie des structures qui ont pu réouvrir dès qu'ils ont dit « fin du confinement ». Et donc là on a réussi à organiser les locaux et les groupes de stagiaires dans un premier temps pour pas qu'ils se croisent, pour que ce soit bien organisé etc. On s'en est pas trop mal sorti puisque tous les jeunes ont pu revenir à des rythmes différents. Mais on a essayé de bosser en équipe, de dire ce qui était le mieux etc. » (Aurélie COMETTI).*

[58] Les cours ont été réalisés en visioconférence

[59] Le lien a été maintenu avec les jeunes par les salariés de l'EDI via des groupes WhatsApp

Cette organisation adaptative du quotidien a permis de mettre en évidence la capacité d'Action Prévention Sport à absorber une crise majeure, extérieure à l'association, tout en maintenant une continuité du lien avec les bénéficiaires. Dans ce contexte d'incertitude prolongé, la crise sanitaire agit donc comme un révélateur de la solidité acquise par la structure depuis 2016 sur le pilotage et l'engagement des équipes :

> *C'est en ça que je dis qu'on ne s'en est pas trop mal tiré par rapport à notre activité, c'est-à-dire qu'on a réussi à maintenir les jeunes dans le boulot dans le quotidien, et nous financièrement on a réussi à s'en sortir. » (Aurélie COMETTI).*

Ainsi, loin d'être une unique mise en arrêt forcée des activités de l'association, la crise sanitaire a temporairement redéfini les pratiques professionnelles en renforçant la place du numérique et en réaffirmant la nécessité d'une gouvernance agile au sein d'une structure telle qu'Action Prévention Sport.

6. 2022-2025 : la fin de l'EDI, le début de la fin

a. L'effondrement d'un modèle économique fragile

Le travail engagé depuis 2016 a permis de stabiliser la structure, tant sur le plan financier qu'organisationnel. Bien que le budget global soit largement structuré autour de l'EDI, l'association fonctionnait correctement à l'arrivée du nouveau directeur en 2022 :

> *« Ce qu'il faut se dire, c'est que quand je suis arrivé à APS l'association se portait très bien, Aurélie avait vraiment fait un travail incroyable pour stabiliser l'association sur le point de vue de ses comptes, etc. » (Guillaume CONRAUD).*

Cependant, cette stabilité apparente reposait en réalité sur un modèle économique fragile qui était fortement dépendant des financements publics, et plus particulièrement des subventions attribuées à l'association pour l'Espace Dynamique d'Insertion, notamment de la part de la région dont la convention pluriannuelle devait justement être renouvelée en 2022. Représentant un tiers du budget global d'APS, la structure était, par conséquent, très vulnérable aux changements d'orientations de la région. Mais très rapidement, alors que la reconduction de la convention était déjà certaine dans les esprits de l'équipe, la notification officielle de la part de la région tarde à arriver et l'inquiétude s'accroit, tant du côté d'APS que du côté des autres associations porteuses d'un EDI :

> *« Il n'y a pas de nouvelles sur le renouvellement du financement alors qu'on m'avait indiqué à ma prise de poste qu'en juillet/août on savait quelle enveloppe on avait pour les EDI l'année prochaine. Et ça ne vient pas, alors je commence à en parler à Aurélie, qui me dit « ah oui c'est bizarre en effet, mais cela doit être un problème à la région Île-de-France, ça ne doit pas être grave, etc. ». Donc Juillet et Août je ne m'inquiètes pas. Finalement, je commence à vraiment m'inquiéter fin Août, surtout que les autres associations qui portaient des Espaces Dynamiques d'Insertion commençaient aussi à s'envoyer des mails, à échanger des mails, à dire que c'est bizarre, qu'il y a un truc qui se passe, qu'il y a quelque chose qui ne va pas. » (Guillaume CONRAUD).*

Cette intuition concernant le fait que quelque chose était en train de se passer au niveau de la région s'est avérée juste lorsqu'un courrier expliquant que la région revoyait l'ensemble de ses dispositifs d'insertion et de formation professionnelle et qu'elle envisageait de suspendre les subventions des EDI a été reçu mi-Septembre. Finalement, la décision officielle mettant un terme au financement des EDI est confirmée fin Octobre, ne laissant que 2 mois pour se réorganiser :

> *« Guillaume a eu la décision officielle de la région de « c'est fini » fin octobre 2022 en disant au 1e janvier 2023 c'est terminé. Donc deux mois. » (Aurélie COMETTI).*

C'est seulement à cette période-là qu'APS commence à travailler en synergie avec les autres associations porteuses d'un EDI[60] pour tenter de faire valoir les innovations et l'impact social du dispositif dans l'espoir de faire changer d'avis la région :

> *« Quand on a commencé à faire des réunions pour essayer de sauver le financement, c'est la première fois que les associations portant des EDI ont commencé à travailler ensemble. […] Elles auraient dû réfléchir ensemble à ce qu'elles faisaient d'innovant, à valoriser ça, à financer collectivement des études d'impact social pour pouvoir porter et chercher aussi d'autres financeurs sur ces Espaces Dynamiques d'Insertion. Mais en fait, tout ça, on l'a fait une fois qu'il y avait le feu à la maison et donc c'était trop tard. » (Guillaume CONRAUD).*

Mais cette formalisation réalisée sur le tard grâce à un travail commun entre les acteurs porteurs d'EDI est arrivée bien trop tard pour permettre la construction d'un plaidoyer solide pouvant peser face aux arbitrages de la région. En effet, un travail de mesure d'impact réalisé beaucoup plus tôt, formalisé, objectivé et politiquement valorisé aurait pu influencer davantage sur la décision de la région. Cela n'ayant pas été le cas, l'annonce de la région a été irrévocable. Face à cette situation, APS s'est retrouvée dans l'impossibilité de réajuster son modèle économique au vu du peu de temps disponible. En outre, suite à l'arrêt du financement de la région, les autres partenaires financiers (département et ville) de l'EDI se sont également retirés. Cette perte conséquente, s'élevant à un montant supérieur à 250 000€ par an, a mis Action Prévention Sport dans une position délicate :

> *Ils ont versé une subvention l'année suivante pour compenser en partie. Mais par les temps qui couraient, 250 000€, c'était impossible à trouver. C'était la signature de la fin de l'EDI. Et comme l'EDI finançait aussi les autres activités en partie, ben voilà quoi, ça s'est effondré derrière quoi. » (Luc MALLET).*

Même si une subvention partielle avait été accordée par la région en 2023, cela n'a pas été suffisant pour réellement compenser. En effet, depuis une dizaine d'années, le modèle économique se reposait en grande partie sur les subventions de l'EDI qui servaient en partie à financer les activités et le fonctionnement de l'association. Dans un contexte où les subventions accordées par les institutions publiques se réduisent sans cesse, il était impossible de compenser cette perte dans un calendrier aussi restreint.

[60] Sur la région Ile-de-France, 25 associations (grandes, moyennes, petites) étaient porteuses d'un EDI début 2022 avec des pratiques totalement différentes et très innovantes (Guillaume Conraud).

b. Des tentatives pour remplacer l'EDI ?

Face à un modèle économique en cours d'effondrement, il est apparu nécessaire de recentrer l'activité tout en diminuant les charges de l'association pour tenter de stabiliser la situation financière d'APS. Cela est tout d'abord passée par la réduction drastique du budget qui a été divisé par deux entre 2022 et 2024 notamment via la réduction des locaux, en passant par une réorganisation de l'utilisation des salles de manière efficiente, et la baisse conséquente et progressive de la masse salariale, pour ne conserver à termes que 3 ETP (équivalent temps plein) :

> *« Je pense que pendant que j'ai été là, on a divisé par deux le budget de l'association, parce que quand je suis arrivé on était plus autour de quelque chose comme 800 000-900 000€ de budget annuel et je pense que quand je suis parti, si on était à 500 000€ de budget, c'est magnifique. On ne se rend pas compte mais c'est une coupe budgétaire monstrueuse » (Guillaume CONRAUD).*

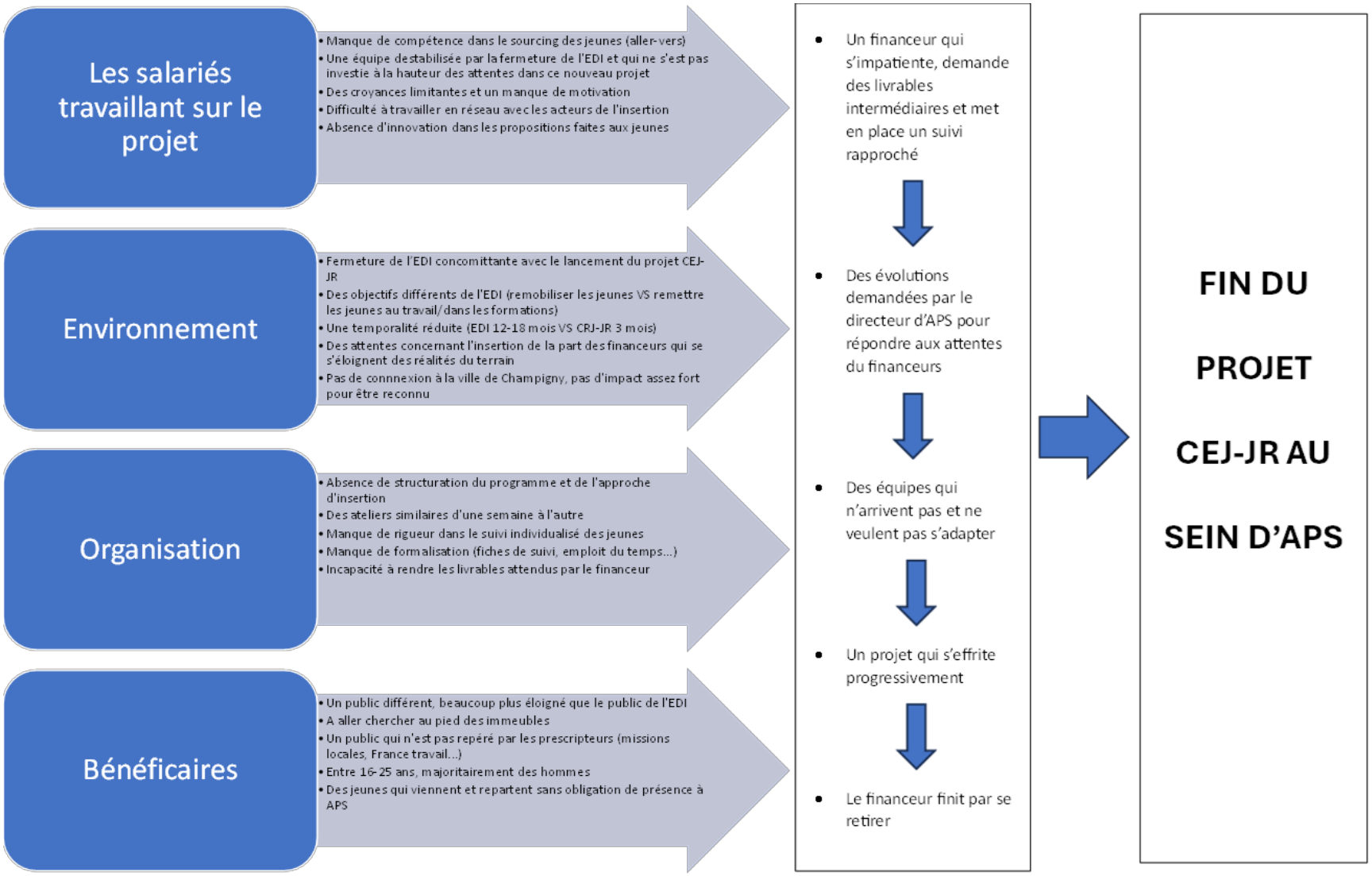
Parallèlement à l'annonce de l'arrêt des subventions de la région et du dispositif de l'EDI, l'association a remporté l'été 2022 l'appel à projet « Contrat d'Engagement Jeune – Jeunes en Rupture » (CEJ-JR). Alors que ce projet aurait dû s'appuyer sur l'EDI et venir le compléter pour redynamiser l'association, il a finalement été l'une des choses mises en place dans l'espoir de compenser, en partie, la perte de l'EDI car il permettait de remporter 300 000€ sur 2 ans :

> *« Le CEJ, c'est un autre projet qui aurait pu soutenir en partie l'EDI s'il s'était développé. » (Benjamin BURLOT).*

> *« Donc je pensais que ça allait vraiment booster l'association et en fait ça a servi de pansement. » (Guillaume CONRAUD).*

Mais alors que ce projet avait débuté, le financeur a fini par se retirer après 1 an et demi au vu des difficultés qui s'accumulaient et duraient dans le temps (cf schéma suivant), mettant alors fin au projet :

> *« Et donc il y avait tous ces petits soucis sur le fond du projet qui ont fait qu'on n'a pas réussi à monter en gamme sur le contrat d'engagement jeunes-jeunes en rupture, et qu'au bout d'un moment le financeur a décidé d'arrêter de nous financer. » (Guillaume CONRAUD).*



<u>Figure 3</u> - Les raisons de la fin du projet CEJ-JR au sein d'APS (Guillaume CONRAUD, Thierry SOLER, Benjamin BURLOT)

Une autre tentative pour remplacer l'EDI a été la poursuite du projet Si t'es Sport[61], dont la première édition a été mise en place en 2018. Ce projet n'aurait pu compenser la perte des financements de l'EDI puisqu'il ne permettait pas de récolter de grandes sommes, mais la poursuite et l'essaimage de celui-ci auraient pu faciliter le retour à un nouveau modèle économique plus viable. Néanmoins, un concours de circonstances internes et externes a également mené à l'arrêt du projet.

Finalement, les tentatives pour combler le déficit se sont révélées infructueuses et n'ont pas permis de combler le déficit créé par la perte de l'EDI. Les difficultés financières étaient donc toujours aussi présentes tandis que les actions du Pôle Insertion ont progressivement cessé d'être mises en œuvre, jusqu'à sa disparition totale, ne laissant plus que le Pôle Formation en activité. Au vu de cette faible activité, APS s'est alors vue dans l'obligation de rendre les quelques locaux restants et de mettre les derniers salariés en télétravail :

> *« Même s'il y a eu réduction des locaux, licenciement, etc. C'était la signature de la fin. Moi je l'ai tout de suite compris. On essayait de se battre, de trouver des solutions, etc. mais… en si peu de temps, il aurait fallu faire un plan sur 4 ou 5 ans avec un retrait de la région progressif. […] Il aurait fallu que l'Agence Nationale du Sport compense au moins plus de la moitié du financement de la région. Et voilà, ça n'a pas été le cas. » (Luc MALLET).*

c. L'affaiblissement de la dynamique d'innovation au sein d'APS

La période de l'arrêt du dispositif de l'EDI marque un basculement durable dans la trajectoire d'Action Prévention Sport. L'association passe alors d'une logique de développement, fondée sur la consolidation, l'expérimentation et l'accompagnement, à une logique de survie. Ce changement a directement affecté les conditions de travail de l'équipe, qui se retrouve désormais en sous-effectif, avec la contrainte de gérer simultanément la continuité des activités restantes et la recherche de financements. Le quotidien s'organise alors largement dans l'urgence, conduisant l'association à opérer des arbitrages permanents entre la fidélité à son identité et l'adaptation aux cadres actuels dans lesquels évolue l'association (social, politique, financier). Sans jamais renier ses fondements, l'association se retrouve finalement à s'adapter pour « rentrer dans les cases administratives », en particulier lors de la réponse aux appels à projets.

En effet, les délais restreints obligent APS à reformuler ses actions pour correspondre au plus près aux critères des dispositifs. D'autres part, la réduction de la masse salariale produit un débordement structurel se traduisant par une charge de travail plus importante reposant sur un faible nombre de salarié, ce qui génère des retards et la nécessité de prioriser en arbitrant constamment les urgences du jour-même avec celles des semaines et des mois précédents qui n'ont pas encore pu être résolues. Cette organisation sous tension met ainsi en lumière une gestion du temps tournée vers la résolution immédiate plutôt que vers la réflexion stratégique.

Cette problématique, inhérente au secteur associatif, n'a pas permis de retrouver une stabilité interne propice à l'innovation. En effet, dans ce quotidien dirigé par l'urgence, le temps nécessaire pour permettre l'innovation à travers la réflexion, l'expérimentation, l'évaluation, la transmission et

[61] Le projet Si t'es Sport est un projet se déroulant en 3 phases : Remobilisation, préformation « Accès à la Qualification », formation et passage du CQP. Ce projet est plus amplement expliqué dans la partie 2 des résultats de ce rapport

l'ajustement n'a pas sa place. En l'absence de cette disponibilité temporelle, l'association n'a pas non plus la possibilité de se pencher pleinement sur la réflexion autour de son projet associatif, pourtant identifiée comme primordiale pour recentrer l'activité d'APS autour de sa raison d'être. La situation devient alors paradoxale : plus APS doit s'adapter pour survivre, plus elle s'éloigne de ce qui faisait historiquement sa singularité et moins elle dispose de ressources pour pouvoir y revenir.

Pour autant, bien que ce contexte ne soit pas favorable à l'innovation en interne, l'intégration d'Action Prévention Sport en tant qu'acteur précurseur au sein du consortium Impact Social par le Sport (ISS) a permis à l'association de renouer avec la dynamique d'innovation qui s'était progressivement effacée au fil du temps :

> *« C'est-à-dire qu'aujourd'hui grâce à Impact Social par le Sport, il y a contribution d'APS par le biais d'Aurélie à l'innovation dans l'insertion par le sport en France. Mais elle est minime par rapport à ce qu'on pourrait porter en tant qu'association. » (Guillaume CONRAUD).*

> *« Avec la formation ISS, là on retrouve de l'innovation, on va bousculer, on va faire labelliser une formation, on va... Voilà ça c'était APS. » (Frédéric COLICO).*

Cette implication, notamment dans le portage de la formation des éducateurs socio-sportifs et des sensibilisations au socio-sport créées par le consortium ISS, constitue donc un retour aux fondamentaux d'APS qui étaient tournés vers l'innovation. Seulement, en cette période l'innovation existe davantage comme un capital symbolique et historique que comme une capacité opérationnelle pleinement mobilisable chez APS. L'association s'appuie ainsi sur son histoire et sur son expertise comme ressources stratégiques : il ne s'agit plus de créer de nouveaux dispositifs, mais de capitaliser sur ce qui a été construit, de l'objectiver et de le rendre transmissible.

Toutefois, cette tentative de retour à l'innovation demeure fragile et dépend étroitement des ressources humaines, matérielles, temporelles et financières dont dispose l'association. Tant que l'urgence structurait le travail quotidien, l'innovation demeurait partielle, contrainte et avant tout secondaire.

d. La cessation d'activité : une décision prise en deux temps

L'année 2025 a marqué les 30 ans de l'association. Mais elle a également été le point d'orgue de la trajectoire d'Action Prévention Sport, qui a annoncé la cessation effective de son activité au 31 décembre 2025. Cette décision avait été abordée par le Conseil d'Administration dès 2024, n'ayant plus que le Pôle Formation encore en activité mais déficitaire à ce moment-là. Se laissant alors une année supplémentaire afin d'évaluer la possibilité de maintenir l'activité autour d'un Pôle Formation qui pourrait devenir bénéficiaire tout en réfléchissant au moyen de faire renaître le Pôle Insertion, cette période de test représente la dernière tentative de stabilisation de l'association avant de rendre cette décision effective. Il ne s'agit alors plus de développer la structure comme cela été le cas avant la fermeture de l'EDI, mais bien de vérifier si le Pôle Formation peut à lui seul maintenir APS économiquement à flot tout essayant de revenir vers ce qu'était APS historiquement :

> *On a essayé cette année de retrouver un espace de fonctionnement avec une salle de cours pour déjà recréer une vie et essayer de voir ce qu'on pourrait relancer sur la logique EDI […]. Donc notre enjeu il était et il est là, c'est de dire « qu'est-ce qu'il y a en ce moment, quelle bonne idée on pourrait avoir par rapport aux attentes institutionnelles et à nos envies et qui pourrait être viable et relancer la partie EDI ? ». Mais on n'a pas eu la bonne idée. » (Thierry SOLER).*

Si cette année 2025 a montré que les formations pouvaient ne plus être déficitaires comme cela avait été le cas depuis de nombreuses années, elle n'a cependant pas permis de trouver le moyen de relancer le Pôle Insertion ni de recréer une unité de vie dans des locaux propres à l'association. C'est ce constat, associé au fait que les formations ne sont pas bénéficiaires mais parviennent seulement à l'équilibre, qui a conduit le CA à acter la cessation d'activité. Ne reflétant pas une rupture brutale et inattendue dans la trajectoire d'APS, cette décision est le résultat d'un processus d'affaiblissement qui s'est engagé depuis la fin de l'EDI. Prise face à l'incertitude et au manque de visibilité financière, ce choix de gouvernance est ainsi fondé sur la responsabilité et la prudence :

> *« Ce qu'on essaie de faire actuellement, c'est de justement de ne pas se retrouver dans des conditions financières inacceptables donc c'est pour ça aussi qu'on diminue la voilure de la structure au fur et à mesure du temps. Et ça en fait, c'est aussi un choix. C'est vrai qu'on aurait pu se risquer à garder du personnel, à essayer dans l'attente de projets et dans la capacité de réaliser des projets, mais en l'absence de visibilité, de vision sûre ; moi, j'ai préféré qu'on prenne nos précautions et qu'on ne soit pas à dépenser ce qu'on n'aura plus après. Donc voilà, ça aussi c'est peut-être un choix de gouvernance qui est particulier, c'est vraiment un choix de prudence dans ce contexte. Mais voilà, le contexte, les ressources m'ont amené à être dans cette direction-là. » (Benjamin BURLOT).*

Refusant ainsi de maintenir artificiellement la structure au risque d'accumuler des déficits, cette décision exprime la volonté de clôturer proprement l'activité, tant du côté des salariés, que des partenaires et des bénéficiaires accompagnés, plutôt que de continuer dans des conditions se dégradant et finir par atteindre une situation financière irréversible.

Néanmoins, les difficultés financières ne constituent pas l'unique raison pour laquelle la cessation d'activité a été actée. Alors que la suppression des EDI a agi comme le révélateur d'un modèle économique vulnérable qui n'est plus adapté au regard du contexte dans lequel évolue l'association ces dernières années, la fermeture d'APS est également justifiée par une perte de sens du projet associatif. En cessant toute activité au sein du Pôle Insertion sans parvenir à mettre en œuvre de nouveaux projets, APS se retrouve réduite à n'être plus qu'un simple organisme de formation (OF). Ce statut d'OF est certes important car, historiquement, il servait le projet de l'association et permettait de faciliter l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires. Mais il ne fait pas et n'a jamais fait partie de la raison d'être d'Action Prévention Sport :

> *« On va mettre en veille la structure parce qu'on n'a pas vocation à être qu'un organisme de formation. A l'heure actuelle, on est qu'un organisme de formation […]. Nous on avait un intérêt s'il y avait cette logique de chaîne, c'est-à-dire que nous on ne veut pas faire de formation pour faire de la formation, l'idée c'était de récupérer les jeunes éloignés de l'emploi, les remobiliser par le sport pour les emmener vers des*

> *formations métiers du sport, et nourrir ces formations en majorité par ces jeunes-là. » (Thierry SOLER).*

En réalité, la fermeture de l'association est donc multifactorielle, relevant à la fois d'influences internes, telles que la perte de sens renforcée par l'affaiblissement progressif de la dynamique d'innovation collective jusqu'à sa disparition presque totale au sein d'APS et associée au passage d'une logique de projet à une logique de réponse ainsi qu'aux difficultés financières, et d'influences externes. C'est parmi ces influences externes que nous retrouvons le contexte politique, économique et sociétal français de l'époque actuelle.

Partie 2 : l'évolution des projets d'APS

I. Introduction

Depuis sa création, Action Prévention Sport a progressivement construit une offre articulant plusieurs dispositifs complémentaires, allant de l'accompagnement socio-éducatif aux formations diplômantes dans les métiers du sport, en passant par des dispositifs intermédiaires de préformation aux métiers du sport et de l'animation :

- Des projets du Pôle Insertion (des petits projets ponctuels, l'EDI, des partenariats en lien avec le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation du Val de Marne et avec la PJJ, le projet CEJ-JR)
- Des dispositifs « passerelles » qui permettent de faire le pont entre le pôle insertion et le pôle formation (chantiers-école[62], préformations aux métiers du sport et de l'animation, Si t'es Sport!)
- Les formations diplômantes : CQP, BPJEPS, DEJEPS
- Les projets collectifs, transversaux aux pôles formation et insertion (la course du cœur, Formasport, les rencontres sport nature à St-Enimie, le marathon de Paris, les projets de solidarité international…)

Cette diversité s'est construite progressivement et a été pensée comme un continuum, permettant ainsi de proposer un parcours global favorisant l'évolution du jeune à chaque étape entre la remobilisation et l'obtention du diplôme permettant de s'insérer professionnellement dans les métiers du sport. Durant ces 30 années, les dispositifs d'APS se sont tous développés en ce sens et se sont nourris les uns des autres pour évoluer, tant sur le plan des pratiques pédagogiques que sur le plan organisationnel. De la même manière, l'évolution de la trajectoire de l'association a également influencé l'évolution de ces projets et inversement.

En parallèle, l'évolution de ces programmes s'est également inscrite à travers les changements des politiques publiques et des cadres de financements. De plus, APS plaçant au centre de sa réflexion le jeune et la manière de le faire évoluer au mieux, les projets ainsi que l'association elle-même ont été influencé par l'évolution des profils des bénéficiaires rencontrant des fragilités sociales, scolaires, psychologiques et/ou judiciaires de plus en plus complexes et cumulatives au fil du temps.

Bien qu'il aurait été intéressant d'étudier l'évolution de chacun de ces projets, le cadre de notre étude a été fixé sur 3 actions menées en direction des décrocheurs scolaires âgés de 16 à 25 ans :

- L'Espace Dynamique d'Insertion, anciennement Espace de socialisation
- Les préformations aux métiers du sport et de l'animation
- Le projet « Si t'es Sport »

[62] Dispositif accueillant des jeunes dans le cadre d'action de préqualification aux métiers du second œuvre du bâtiment et pouvant déboucher sur une entrée en formation diplômante dans ce secteur. L'emploi du temps était réparti entre des pratiques sportives, des cours théoriques à APS et des chantiers.

II. L'Espace Dynamique d'Insertion

1. Le dispositif

a. Présentation du dispositif

L'espace Dynamique d'Insertion, anciennement appelé « Espace de Socialisation » entre 1997 et 2003, porté par Action Prévention Sport a été mis en place le 27 juillet 1997 suite à l'appel d'offre du Conseil Régional d'Ile-de-France co-créé avec APS. En effet, la région cherchait une solution pour prendre en charge les jeunes les plus éloignés des dispositifs de droits commun, ce qui l'a amenée à construire, avec un collectif de structures auquel APS était intégrée, cet espace d'accompagnement qui a ensuite fait l'objet d'un appel d'offre. En 1997, seulement 2 associations d'Ile-de-France dont APS ont porté un Espace de Socialisation. Puis, le dispositif s'est progressivement déployé sur chaque département de la région avec l'objectif de mettre en place trois Espace de Socialisation par département. Pensé comme un lieu de ressource transitoire, cette expérimentation cherchait à accrocher des jeunes qui ne tenaient sur aucun autre dispositif en raison de leurs difficultés. Ainsi, ce lieu dédié permettait d'accueillir en moyenne 30 jeunes en simultané, âgés de 16 à 25 ans et traversant un moment charnière de leur trajectoire de vie.

Nécessitant une réponse plus structurée et globalisante, le cahier des charges régional visait de fait un accompagnement plus global intégrant la prise en compte de différentes problématiques. Plus précisément, les objectifs de l'EDI étaient les suivants[63] :

- Identifier des difficultés de vie et accompagner le jeune dans leur résolution ;
- Améliorer l'image de soi : s'ouvrir vers l'autre, accepter le regard de l'autre, accepter la situation d'apprentissage, donner un sens à l'effort ;
- Prendre en compte la personne dans sa globalité : santé (toxicomanie, vaccinations, MST…), hygiène de vie, condition physique générale ;
- Favoriser l'autonomie et l'élaboration d'un projet de vie : développer une capacité à se projeter.

Pour cela, l'EDI d'APS était organisé selon un emploi du temps type du lundi au vendredi (8h30-16h30) qui était aménagé pour chaque stagiaire, avec un lieu d'accueil ouvert de 8h30 à 20h. Toutefois, lorsqu'un jeune arrivait à APS, il n'intégrait pas directement l'emploi du temps type. En effet, le jeune passait par des étapes intermédiaires. La reprise se faisait par étapes : le bénéficiaire venait d'abord une à deux après-midis par semaine, puis progressivement il venait le matin. La fréquence augmentait également progressivement, passant de 2 à 3 demi-journées, puis 1 journée complète etc. Ce temps d'adaptation permettait au jeune de reprendre un rythme diurne et régulier. Cela lui permettait également de comprendre le sens de sa présence au sein du dispositif et ce qu'il pouvait en attendre. Enfin, ce parcours progressif favorisait la création des liens avec les référents. Ce n'est qu'après ces phases que le jeune arrivait finalement à suivre le rythme de l'emploi du temps type, dont le contenu était systématiquement aménagé de manière individuelle pour chaque bénéficiaire en fonction de ses besoins.

[63] Projet Espace de Socialisation et Toxicomanie, 2002 ; Projet 2003 de l'ASSOCIATION ACTION PRÉVENTION SPORT ; Présentation APS « Sport et Insertion », 2011

Figure SEQ Figure * ARABIC 4 - Les étapes du parcours du jeune à l'EDI

En outre, un contrat d'objectif était fixé chaque semaine lors d'un entretien individuel[64] et plusieurs outils pédagogiques étaient mis en œuvre :

Extrait du Rapport d'activité 2010 d'Action Prévention Sport :

« L'espace dynamique Insertion est un espace /temps en entrées et sorties permanentes. La durée de parcours n'est pas fixée. Le rythme est personnalisé. Le parcours moyen en 2010 reste stable par rapport aux années précédentes, 5 mois et 1/2. La durée est fonction :

- De l'investissement du jeune dans les contrats d'objectifs,
- Du rythme auquel vont être résolues les difficultés sanitaires et sociales
- De l'évolution du jeune dans le parcours de formation et de sa capacité à s'investir dans son projet professionnel.

L'Accompagnement est centré sur la définition d'un parcours personnel

- Problématiques sanitaires et sociales : hébergement, justice…
- Problématiques comportementales : s'adapter à un rythme social permettant de tenir une formation ou un emploi

[64] Cela permettait par exemple de définir les horaires de présence ainsi que les ateliers auxquels le jeune participerait la semaine suivante. Il s'agissait également d'échange pour comprendre les difficultés que rencontrait le jeune pour s'engager dans le parcours et trouver des solutions pour les résoudre

- Problématiques de formation et d'emploi

Outils pédagogiques :

- Parcours individualisés : résolution des difficultés, projet personnel, projet professionnel
- Ateliers collectifs : écriture, connaissance du corps et hygiène de vie, culture et société, initiation au multimédia, éveil au droit…
- Projets collectifs : randonnées, projet humanitaire à l'étranger, séjour sport et éco-citoyenneté

L'accent est mis sur la **santé** : bien-être physique et psychique :

- Pratique sportive régulière : évaluation de la condition physique, découverte d'activités sportives, participation à des rencontres
- Hygiène alimentaire : petits déjeuners organisés en commun
- Hygiène de vie[65]
- Résolution des problèmes de santé »

En résumé, 18 années d'Espace Dynamique d'Insertion à Action Prévention Sport, c'est :

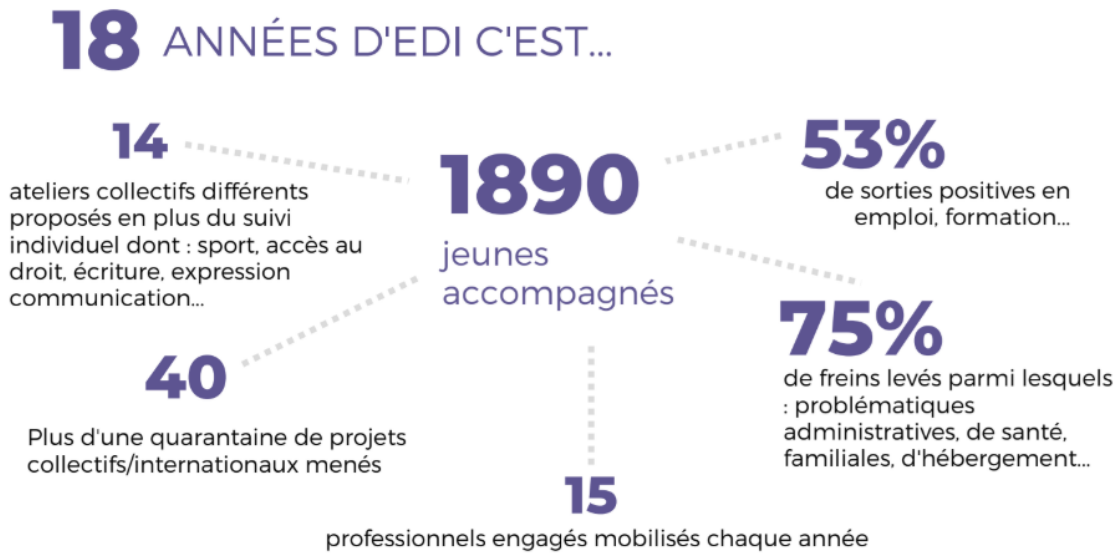


Figure SEQ Figure * ARABIC 5 - Bilan en chiffres de l'EDI sur 18 années (hors Espace de Socialisation), issu du rapport d'activité 2022 d'APS (p.9)

b. Les particularités de l'EDI porté par Action Prévention Sport

[65] Sommeil, consommation, rythme de vie, propreté, toxicomanie, vaccination, MST

Parmi l'ensemble des Espaces Dynamiques d'Insertion portés par différentes associations en Ile-de-France, celui d'APS se distinguait par une spécificité forte et facilement identifiable : l'utilisation du sport comme un support central de remobilisation et d'insertion sociale. Là où d'autres EDI pouvaient mobiliser des leviers différents tels que l'utilisation d'outils numériques, la mise en place d'ateliers créatifs ou de relooking, APS était la seule association entre 1997 et 2022 à structurer son accompagnement autour de la pratique sportive :

> *« Ben c'était le seul EDI qui était tourné sur le sport. En île de France, il n'y en avait pas d'autres. Donc en fait on n'accueillait pas uniquement des gens passionnés de sport, on accueillait tout public. Oui, il y a des gens qui avaient un attrait on va dire pour le sport. Mais beaucoup d'entre eux n'étaient pas sportifs en tant que tel. » (Benjamin BURLOT).*

Au-delà du sport, l'EDI d'APS se caractérisait également par son système d'entrée-sortie permanente extrêmement souple. En effet, il était imposé par la région que l'EDI permette des arrivées et des sorties du dispositifs tout au long de l'année sans que la régularité soit définie. Alors que d'autres le faisaient de manière mensuelle, APS permettait à de nouveaux jeunes d'entrer au sein de l'EDI de manière hebdomadaire. Associé à la possibilité de mettre en place un parcours d'accompagnement dont la temporalité peut s'adapter aux besoins de chaque jeune dans la limite d'1 an maximum, cela illustre la souplesse extrême dont faisait preuve APS. La structure a donc su répondre à cette agilité particulière demandée par le dispositif.

Enfin, le troisième point particulièrement caractéristique de l'EDI d'Action Prévention Sport était l'intégration des projets collectifs solidaires dans le parcours des jeunes, comme un projet de solidarité internationale ou la course du cœur :

> *« Et des projets collectifs assez forts aussi, parce qu'il y avait des EDI qui avaient des projets mais pas aussi construits qu'APS. Nous on avait des projets de solidarité internationale, on avait la course du cœur, on avait St Enimie (c'était un projet de sport de nature). Et à chaque fois il y avait des choses qu'ils devaient faire, ce n'était pas uniquement qu'ils allaient participer à un truc. Le dernier projet de solidarité internationale ils ont quand même construit une maternité, pendant 3 semaines avec leurs petites mains, et quand ils sont partis il y a eu un accouchement. Donc là quand tu fais ça, tu sais que ces gamins-là ils rentrent, ils sont transformés. » (Aurélie COMETTI).*

Ces projets de solidarité, sortant du cadre sportif pur, constituaient ainsi un pilier du parcours d'accompagnement de l'EDI. Il ne s'agissait pas d'une activité périphérique, mais bien de projets concrets. La participation de chaque jeune à au moins un projet collectif au cours des 12 mois d'accompagnement était considérée comme indispensable tant elle traduisait un engagement effectif dans le processus de remobilisation. Plus largement, le projet collectif était aussi un moyen permettant aux jeunes de se confronter à une réalité différente de la leur pour relativiser leur situation :

> *« Le fait de se confronter à une autre réalité que la sienne c'est un élément important dans les projets collectifs, que ce soit sur la course du cœur où on était là avec des gens qui attendaient ou qui avaient subi des transplantations cardiaques et qui avaient connu la grande maladie et donc la détresse qui va avec. Ça permet de se confronter à des réalités qui sont parfois plus dures que celles qu'on vit au quotidien et qui permettent de relativiser. » (Benjamin BURLOT).*

Structurés autour d'une véritable démarche projet, ils intégraient également des phases de préparation, de bilan et de restitution. L'implication des bénéficiaires dans chacune de ces phases participait ainsi à l'apprentissage de compétences transférables au monde professionnel, telles que la gestion du temps ou la prise de parole en public. En outre, le fait d'amener les jeunes à réaliser quelque chose de « grand » contribuait à l'objectif central de l'EDI qui était de redonner confiance en eux et en leur capacité à agir.

2. Les bénéficiaires de l'EDI

a. Des bénéficiaires aux profils variés

Depuis son ouverture, l'EDI s'est toujours adressé à des jeunes de 16 à 25 ans dont l'accès aux formations et à l'emploi n'était possible dans l'immédiat et qui répondaient à une ou plusieurs situations suivantes :

« *...rejetés à cause du poids de leurs problèmes personnels et/ou sociaux, ils ont accumulé les échecs et ne sont pas parvenus à accéder aux dispositifs d'insertion et aux entreprises.*

- ne se présentent pas aux accueils ordinaires et ne croient pas à leurs capacités ;

- ont besoin de temps et de soutien pour arriver à formuler un projet personnel structuré ;

- au terme d'une rupture particulière, ont besoin d'un lieu ressource qui leur permette de garder des repères ou de souffler et de faire le point, lorsqu'ils manifestent l'envie d'améliorer leur statut social, sans savoir comment y parvenir, il s'agit d'accueillir ces jeunes au moment où un « déclic » se produit et où ils ont envie de mettre un terme à leurs conditions de vie actuelle »[66].

Au fil du temps, les profils des publics accueillis au sein de l'EDI se sont progressivement complexifiés. Étant de moins en moins autonomes et de plus en plus éloignés de l'emploi, les bénéficiaires ont progressivement cumulé de plus en plus de problématiques (sociales, de santé, de justice, administratives, de logement, de violences…) tout en étant de plus en plus précaires. Alors que tous présentent un manque de confiance en soi nécessaire à la reconstruction, les bénéficiaires de l'EDI peuvent être distingués selon 4 profils[67] :

- Profil 1 : les personnes en décrochage (scolaire et/ou social) qui étaient en rupture, dont certains (5%-10% des bénéficiaires) étaient endettés voire fichés Banque de France
- Profil 2 : les personnes ayant un passif carcéral et un casier judiciaire, qui ont la volonté de changer mais qui étaient rejetés
- Profil 3 : les personnes ayant fait de mauvais choix d'orientation
- Profil 4 : les personnes souffrant de phobie scolaire

Transversalement à l'ensemble de ces profils, un élément ressortait constamment : beaucoup de jeunes présentaient d'importantes carences familiales, caractérisées par un isolement, un environnement social fortement dégradé et/ou une situation économique précaire de la famille

[66] Plaquette de présentation de l'Espace d'Accompagnement du Val de Marne, 1997

[67] Ces profils sont un résumé des différents entretiens réalisés dans le cadre de cette étude.

b. Une perception de l'EDI qui évolue au fil du parcours d'accompagnement

Pour une majorité des jeunes, l'entrée à l'EDI s'inscrivait dans un premier temps dans l'image de la contrainte où le dispositif était perçu comme un passage obligatoire, souvent à la demande des parents ou de la mission locale. Leur présence pouvait également être motivée par la rémunération versée par la Région puisque, pour des jeunes en situation de précarité, cette indemnisation constituait un levier d'engagement initial non négligeable. L'EDI apparaissait ainsi, au départ, comme un lieu où l'on vient « faute de mieux », parfois sans réelle adhésion au projet.

Cependant, au fil du parcours d'accompagnement, un basculement s'opérait fréquemment. Les jeunes passaient alors d'une perception initiale marquée par l'obligation où le cadre paraissait trop exigeant, à la reconnaissance de l'utilité du dispositif. Bien que les exigences posées par l'équipe d'APS autour d'un contrat d'engagement à respecter (assiduité, attitude…) provoquaient parfois quelques résistances, elles constituaient aussi un repère structurant. A ce moment-là, les bénéficiaires pouvaient évoluer de deux façons différentes :

- Soit certains jeunes, très à la marge, continuaient d'être en rébellion du cadre et de détester la structure, et finissaient par quitter l'EDI
- Soit leur vision évoluait encore et les jeunes voyaient finalement le processus de réussite qu'ils avaient intégré et étaient finalement soulagés d'avoir pu intégrer l'EDI.

Au-delà de l'insertion professionnelle, l'EDI était ainsi un espace de sécurisation et de respiration, un lieu où il était possible de « se poser », de reprendre confiance, d'être accompagné sans jugement et de retrouver une capacité à se projeter. L'EDI apparaît ainsi comme un temps de réorientation personnelle, de reconstruction et de développement des compétences qui leur sont nécessaires pour envisager un avenir professionnel et personnel plus stable. Enfin, à postériori, l'EDI est considéré comme un moment clé dans la trajectoire des bénéficiaires :

> *« Donc aujourd'hui je suis assez sûre parce que je l'ai entendu plein de fois en étant dans APS ou en les recroisant plus tard, qu'ils ont un regard d'APS comme étant un moment clé de leur vie qui les a aidés à vraiment se réorienter. Mais pas se réorienter vraiment que sur le plan professionnel, c'est vraiment se réorienter eux en tant que personne et dans ce qu'ils voulaient pour eux-mêmes pour construire quelque chose de plus viable et sain que là où ils en étaient à l'instant T. Et t'en a beaucoup qui expriment de la gratitude pour ce qu'ils ont trouvé chez nous à APS. » (Nadine SADOUDI).*

> *« Je dirai que ça a été comme un tremplin. Dans le sens où justement on sortait du COVID, et j'avais pas mal de projets, pas mal de choses en tête. Et pour les concrétiser, c'est eux qui m'ont permis de prendre confiance en moi, en mes capacités et me former également. Donc dans la pratique, avoir un accompagnement très complet. Ça représente un tremplin et une fondation dans mon parcours » (Leïla).*

3. Un modèle de financement précaire

Depuis qu'Action Prévention Sport a été habilitée à porter le dispositif régional de l'EDI, son financement reposait principalement sur un co-financement public (50% région / 50% département, préfecture – politique de la ville, conseil général, FFEPMM, mission de lutte contre la toxicomanie…),

et parfois des subventions ponctuelles issues de fondations. A cela s'ajoutait un conventionnement spécifique avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ), permettant l'accueil de 10 jeunes supplémentaires financés via le Fonds Social Européen (FSE) :

> *« Pendant des années, […] on était conventionné pour 100 jeunes à l'EDI et on avait 10 places qui étaient réservées en dehors en plus de ces 100 jeunes. Et là c'était un financement européen, le FSE. » (Martine ROBERT).*

Si l'EDI parvenait à fonctionner grâce à ce modèle économique, il était néanmoins largement dépendant des financements publics. Bien que cela ait duré de nombreuses années, le modèle économique était fragile et soumis aux orientations politiques : toute décision de retrait d'un partenaire pourrait provoquer un déséquilibre financier immédiat. Cette hypothèse s'est finalement vérifiée lorsque la Région a décidé d'arrêter de subventionner ce dispositif. Alors qu'APS se retrouvait déjà en difficulté avec une perte de plus de 250 000€, les co-financeurs ont également suivi dès lors qu'ils ont appris le retrait de la Région et la fermeture de l'EDI :

> *« Parce que sur l'EDI ça représentait à peu près 250/300 000€ de la région, et 50 000€ du département qui versait parce qu'on était un EDI. Donc quand l'EDI s'est arrêté le département a dit « ah bon il n'y a plus d'EDI, donc on enlève les 50 000€ ». Donc ça fait un gros trou dans la caisse. » (Frédéric COLICO).*

Cet arrêt brutal des financements ont mis à mal la structure, qui a tenté par différents moyens de compenser cette perte via des actions (dispositif CEJ-JR, CQP, Si t'es Sport…) et des économies internes. Mais malgré les tentatives de maintien et de transformation du dispositif, les délais étaient trop courts pour sécuriser de nouvelles sources de financement. La dépendance au soutien public et la difficulté à mobiliser des fonds privés ont donc caractérisé un modèle structurellement précaire, où la pérennité de l'EDI, projet phare supposé avoir des financements solides et durables dans le temps au vu de son ancienneté, est en réalité toujours incertaine :

> *« Alors si certaines personnes au sein d'APS sentaient que ça pouvait arriver, d'autres pensaient que ça n'arriverait jamais, et donc on n'était pas vraiment préparé à ça. Et même quand ça a été plus ou moins annoncé 3-4 mois avant, on était encore en train de se dire « bon, ils vont faire un geste, ils vont redonner 1 an et on aura 1 an de préparation, etc. ». » (Benjamin BURLOT).*

4. Ecosystème

a. De la « roue de secours » à la coopération : l'évolution de la vision des prescripteurs

Dès sa création, l'Espace Dynamique d'Insertion a occupé une place stratégique et indispensable sur le maillon territorial de l'insertion en Ile-de-France. Considéré comme le premier niveau d'accueil par les Missions Locales, les jeunes y étaient orientés lorsqu'ils ne pouvaient intégrer ni formation qualifiante, ni dispositif de mobilisation, ni parcours de remise à niveau. Bien que perçu comme « la dernière roue de secours », l'EDI représentait également un espace capable d'accueillir des jeunes aux profils complexes, notamment issus de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, et de répondre à des problématiques que les autres structures ne pouvaient traiter :

> *« Mais on travaillait aussi avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Rapidement, on a été contacté par le ministère de la justice et la protection judiciaire de la jeunesse. Il y avait un autre truc, un autre service et je sais plus comment il s'appelait [le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation[68]]. Et on avait été contacté par eux parce que justement eux aussi ils avaient des jeunes qui sortaient de prison ou dont il fallait aménager les peines. Pour la Protection Judiciaire de la Jeunesse c'était avec des mineurs dont ils ne savaient pas quoi faire. Et donc rapidement on a eu des contrats pour pouvoir travailler avec eux aussi. Tout ça parce qu'on avait cette réputation de pouvoir accueillir les jeunes que personne ne voulait. » (Stéphane PARLMIERI).*

Cette reconnaissance n'a pas toujours été aussi palpable. En effet, aux débuts de l'EDI, le dispositif apparaissait comme une solution par défaut. Lorsque les prescripteurs ne savaient pas vers quel dispositif orienter un jeune, ils l'envoyaient à l'EDI sans nécessairement interroger l'adéquation entre le profil du jeune et le projet pédagogique proposé. C'était donc une orientation automatique, mais le suivi par les prescripteurs était faible voire inexistant et le lien avec eux se distendait, alors même que l'EDI avait besoin qu'une continuité de l'accompagnement soit maintenue pour préparer la sortie et sécuriser la suite du parcours :

> *« Les prescripteurs (ceux qui nous envoyaient les jeunes) notamment les missions locales, il y avait un peu Pôle Emploi à l'époque aussi mais c'était pas beaucoup. Le positionnement était assez clair, quand ils avaient un jeune dont ils ne savaient pas quoi faire ils les envoyaient à l'EDI, sans se poser la question de « est-ce que ça correspond vraiment ? ». Et une fois qu'ils étaient à l'EDI ils ne s'en occupaient pas. Alors que nous on a besoin d'un lien avec les prescripteurs pour continuer à voir, pour leur dire « ok là il va ressortir il faut continuer les démarches etc. ». Mais du coup ils envoyaient du monde, donc ça tournait, c'était facile, ça roulait. » (Aurélie COMETTI).*

Face à ce décalage entre réalité et besoin, l'association a engagé un travail de pédagogie pour expliquer régulièrement son positionnement et ses spécificités, ce qui était complexe au vu du turn-over régulier des professionnels au sein des structures prescriptrices. Par la suite, avec l'arrivée de la « Garantie Jeune[69] » portée par les Missions Locales et associée à des objectifs chiffrés, les Missions Locales voyaient l'EDI comme une « concurrence ». APS a alors dû redoubler d'arguments pour affirmer sa complémentarité et clarifier la nature de son accompagnement, davantage centré sur la remobilisation sociale préalable à l'insertion professionnelle. Paradoxalement, cette période de tension a finalement amené un renforcement de la coopération en incitant les Missions Locales à développer un accompagnement plus global, en favorisant une meilleure compréhension mutuelle et un suivi plus impliqué des jeunes. De fait, le passage d'une orientation par défaut à une collaboration plus construite illustre l'évolution du partenariat entre les prescripteurs et Action Prévention Sport dans le cadre de ce dispositif, ainsi que la fonction spécifique et irremplaçable des EDI dans le parcours d'insertion.

---

[68] *« Les services pénitentiaires d'insertion et de probation sont des services déconcentrés de l'administration pénitentiaire qui sont chargés de la prévention de la récidive et de la réinsertion des personnes placées sous main de justice (en milieu fermé ou ouvert).* » (source : https://www.justice.gouv.fr/annuaire/structures-reinsertion-demploi/services-penitentiaires-dinsertion-probation-spip)

[69] Pour en savoir plus sur le dispositif « Garantie Jeunes » : https://www.eure.gouv.fr/Actions-de-l-Etat/Economie-emploi-et-consommation/Emploi-et-Travail/Le-dispositif-Garantie-Jeunes

Permettant d'accueillir les jeunes que les autres institutions ne pouvaient pas encore accompagner, ce dispositif constituait bien souvent une première porte d'entrée. Pour ce public qui ne se présentait pas spontanément à la mission locale, cette dernière étant perçue comme une institution. Cela pouvait susciter une forme de distance voire une certaine résistance, là où APS apparaissait comme un espace plus neutre parce qu'ils étaient amenés par des pairs ou le bouche-à-oreille. Représentant ainsi une première étape vers une insertion durable pour ces jeunes les plus en difficulté, ne disposant ni des codes ni du niveau requis pour intégrer directement une formation, le dispositif faisait office de « sas ». Constituant une réponse sans équivalent, c'est précisément cette fonction d'entre-deux, à la fois souple et accessible, qui apparaît comme manquante aujourd'hui :

> *« Aujourd'hui, des acteurs sociaux de l'IDF regrettent tous la disparition des EDI parce qu'ils leur manquent une échelle, il leur manque un levier pour certains publics qui ne savent pas encore quel va être leur projet professionnel et qui ont beaucoup de lacunes etc. ils ne savent pas quoi en faire. Parce que les missions locales il faut déjà que tu aies un certain niveau, que tu aies déjà une petite idée de ton projet professionnel ou alors tu le construis avec ton conseiller mais quand même. » (Aurélie COMETTI).*

Laissant ainsi un vide opérationnel dans l'accompagnement des jeunes les plus éloignés de l'emploi, la fermeture des EDI est considérée comme une perte conséquente par les acteurs de l'insertion. La disparition de ce dispositif qui structurait en profondeur le maillage territorial de l'insertion en Ile-de-France amène une inquiétude diffuse mais persistante concernant les conséquences concrètes de cette fermeture et l'avenir pour les jeunes n'ayant pu y participer :

> *« Aujourd'hui, depuis trois ans, il n'y a plus d'EDI. Les anciens bénéficiaires que j'ai pu avoir m'ont tous dit la même chose : « mais qu'est-ce qu'on va faire de ceux qui n'ont pas pu avoir l'EDI ? ». » (Miguel HECMIL).*

b. Le lien avec les autres EDI, une dynamique fluctuante

L'EDI porté par Action Prévention Sport a fait partie des tout premiers à être mis en place en Ile-de-France. Historiquement, le lien entre les EDI, anciennement appelé Espaces de Socialisation, relevait d'une obligation imposée par la Région via le conventionnement :

> *« C'était une obligation. Il y avait des réunions au niveau régional et il y avait quand même une obligation d'être en relation. Et par le fait qu'on était aussi en relation sur les profils des jeunes ou des choses comme ça. Même si c'était par zone géographique, au-delà des zones géographiques justement, s'il y avait des profils qui correspondaient plus à l'un ou à l'autre, on pouvait se les échanger. » (Stéphane PALMIERI).*

Bien que relevant d'une obligation, cela permettait de mettre en commun les compétences de chaque établissement et d'orienter les jeunes vers l'EDI le plus adapté, créant un réseau fonctionnel même s'il pouvait être limité par des contraintes géographiques et organisationnelles. Mais progressivement, alors que le nombre d'établissements augmentait sur l'ensemble de la Région dans l'objectif d'avoir au moins trois établissements par département pour finalement atteindre un total de 26 établissements, le lien entre les établissements s'est peu à peu délité jusqu'à totalement disparaître.

En perdant cette dimension collaborative alors même que les compétences et les pratiques variées des différents EDI pouvaient se révéler complémentaires, l'EDI d'APS s'est enfermé sur lui-même, ce qui a conduit à un manque de coordination entre les établissements et une absence de stratégie commune.

Ce n'est finalement qu'au moment où la crise a émergé, lorsque la Région a annoncé la cessation du subventionnement des EDI, que les responsables des établissements se sont réunis et se sont mobilisés afin de défendre l'existence du dispositif. Les associations ont ainsi repris une collaboration afin de produire des documents communs, valoriser les innovations et démontrer l'impact de leurs actions. Néanmoins, cette dynamique est arrivée bien trop tardivement, n'a pu être pleinement exploitée et n'a pas permis de faire reconsidérer la décision de fermeture des EDI :

> *« Typiquement, quand on a commencé à faire des réunions pour essayer de sauver le financement, c'est la première fois que les associations des EDI ont commencé à travailler ensemble. […] Elles auraient dû réfléchir ensemble à ce qu'elles faisaient d'innovant, à valoriser ça, à financer collectivement des études d'impact social pour pouvoir porter et chercher aussi d'autres financeurs sur ces Espaces Dynamiques d'Insertion. Mais en fait, tout ça, on ne l'a fait qu'une fois qu'il y avait le feu à la maison et donc c'était trop tard. » (Guillaume CONRAUD).*

5. Une communication externe limitée

La communication autour de l'EDI apparaissait relativement limitée, voire quasiment inexistante. Si certains projets pouvaient ponctuellement être mis en avant sur le site internet ou les réseaux sociaux de l'association, l'EDI ne faisait pas l'objet d'une stratégie de communication réellement structurée. En réalité, la notoriété du dispositif reposant davantage sur sa singularité, c'est-à-dire l'utilisation du sport comme outil de remobilisation et d'insertion sociale et professionnel, ainsi que sur le bouche-à-oreille, les jeunes étaient principalement orientés vers le dispositif, que ce soit via des amis ou bien via un prescripteur social (mission locale…).

En outre, le faible niveau de communication sur les évolutions des bénéficiaires relevait également d'un choix philosophique de la structure. Action Prévention Sport considérait que les jeunes accueillis traversaient une période de fragilité qui ne devaient pas être exposée publiquement :

> *« Nous, on était parti du principe qu'on offrait un espace-temps à un jeune sur un temps où il n'est pas très bien dans sa tête. Mais notre discours, c'était de dire qu'on a tous des passages de creux, là t'es dans un creux, mais l'idée, c'est que tu vas repartir. Du coup, on ne veut pas te stigmatiser dans ce creux-là, donc on ne veut pas communiquer sur toi. Donc on faisait 0 image sur les gens de l'EDI, on prenait pas les gens en photo, de dos ou machin. Parce qu'on ne voulait pas. » (Martine ROBERT).*

Considérant donc que ce moment de reconstruction appartenait uniquement au jeune et non à la structure, l'intention était, de fait, de le préserver. Toutefois, cette posture éthique combinée à un manque de compétences ou de stratégie en communication, a contribué à maintenir l'EDI dans une forme de discrétion. En effet, même si cette réserve protégeait l'anonymat et le vécu des bénéficiaires,

elle limitait également la visibilité externe du dispositif et la valorisation de ses actions, ne permettant alors pas de trouver de diversifier les partenaires du dispositif.

6. De la structuration d'une évaluation qualitative à une évaluation quantitative

L'évaluation de l'EDI a connu une transformation progressive, passant d'une approche essentiellement qualitative et narrative à des bilans de plus en plus quantitatifs afin de répondre aux demandes des financeurs, et notamment de la Région Ile-de-France. Initialement, l'évaluation n'était pas formalisée et consistait à « raconter » l'évolution de certains jeunes et des projets à travers des exemples présentés lors de comités de pilotage et de réunion bilans (intermédiaire et final) réalisés avec la Région. Parallèlement à ces bilans, la Région venait également sur place pour échanger avec les équipes et rencontrer les jeunes, ce qui permettait de compléter les bilans tout en appréciant concrètement le dispositif :

> *« Au départ l'évaluation sur le bilan de l'EDI c'était des choses qu'on « racontait » sur ce qu'il s'était passé, les projets phares, les ateliers etc. il n'y avait pas d'évaluation individuelle des jeunes. […] je crois qu'il y avait la Région qui devait venir une fois tous les 2 ans sur place en plus des comités de pilotage, pour voir l'équipe, pour discuter sur comment s'est mis en place, rencontrer des jeunes etc. […] Après il y avait les comités de pilotage qui étaient des instances plutôt intéressantes où la région et les partenaires venaient pour voir ce qu'on avait fait, comment évoluaient les jeunes etc. C'était intéressant parce que c'était des questions sur l'évolution des jeunes et la qualité du travail et de l'accompagnement qui étaient menés. Ça permettait aussi aux gens de comprendre concrètement des situations et concrètement comment c'était mis en place. » (Aurélie COMETTI).*

> *« Il y avait un bilan intermédiaire et il y avait un bilan final. Donc il fallait accompagner les 105 jeunes[70], c'est une chose. Il fallait expliquer où on en était au bilan intermédiaire, où se jouaient les problématiques, peut-être qu'il y en avait, et ce qu'on allait proposer sur la suite. Et au bilan final, expliquer l'activité qu'on avait eu pour aussi valider l'argent qu'on nous avait donné pour réussir à avoir les 105. » (Miguel HECMIL)*

En interne, des réunions thématiques ont également été mises en place pour observer et analyser les pratiques pédagogiques et les parcours des jeunes. Puis, progressivement une « carte de compétences » a été introduite afin de suivre au plus près l'évolution individuelle des jeunes tout en apportant une dimension plus structurée dans le suivi des jeunes et l'évaluation qualitative de leurs compétences :

> *« Et puis il y avait des moments où le manager […] déclenchait des réunions thématiques parce que je pense que lui analysait, observait des choses et on essayait de travailler. Et à un moment donné, il y avait l'EDI qui avait sorti sa carte des compétences en format un peu circulaire. Et donc on avait essayé de commencer un travail pédagogique pour décliner cette carte de compétences et faire en sorte qu'on puisse la rendre appropriable par les jeunes parce qu'on voulait l'utiliser en entretien*

[70] La convention régionale imposait d'accompagner 105 jeunes par année civile

> *individuel avec l'intention d'aider le jeune à prendre conscience de ses progrès au fur et à mesure du parcours. » (Nadine SADOUDI).*

Cette carte des compétences, créée en 2011 par la Région Ile-de-France a été co-construite avec Action Prévention Sport. Elle classe 12 compétences autour de 3 axes principaux (réfléchir, organiser et communiquer), et les décline selon 4 niveaux de progression (niveau 1 – identifier et s'identifier ; niveau 2 – se confronter et s'impliquer ; niveau 3 – confirmer et expérimenter ; niveau 4 mettre en œuvre et gérer).

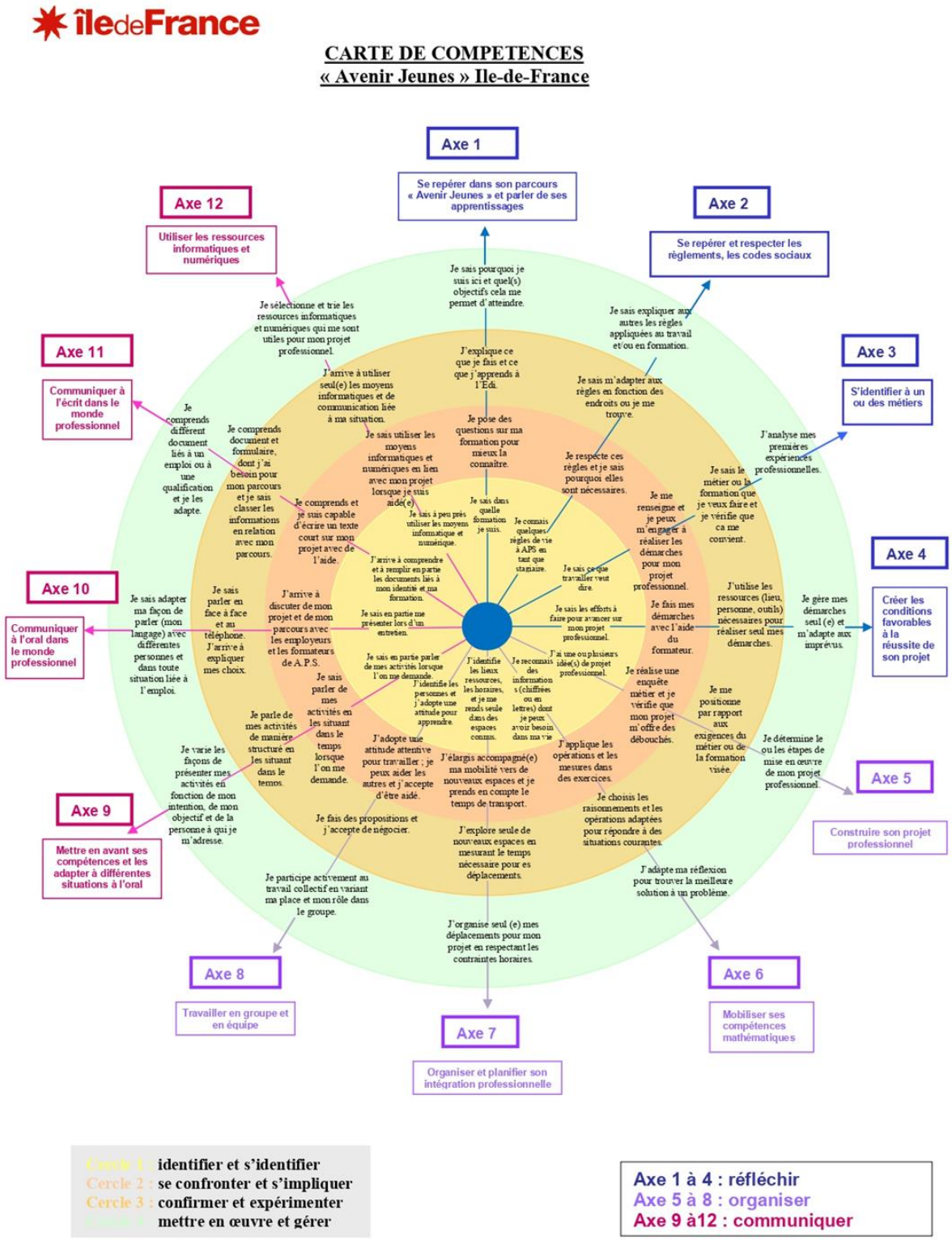


Figure SEQ Figure * ARABIC 6 - La carte des compétences

Rendant ainsi observable la progression des bénéficiaires de manière qualitative, elle facilitait également la réflexion individuelle des jeunes sur leur propre évolution. La carte des compétences était donc un outil utile qui pouvait être utilisé tant par les bénéficiaires en auto-évaluation que par les équipes d'APS à partir des entretiens individuels et des observations qu'ils réalisaient. Ce double remplissage permettait alors de comparer les perceptions et notamment d'identifier les progrès non conscientisés par le jeune. Cependant, l'outil en auto-évaluation nécessitait un accompagnement pour être pertinent :

> *« C'est vrai que ça me dit quelque chose, mais c'était pas sous forme de cercle, c'était sous forme de colonne avec plein de couleurs et tout, et nous ce genre de choses ça nous terrifiait […] on avait ce genre de choses à remplir, mais on le faisait jamais ou alors on répondait au hasard parce que ça nous faisait peur. » (Leïla).*

Au fil du temps, l'évaluation est devenue davantage quantitative, se concentrant plus sur le nombre de jeunes accompagnés et de sorties positives que sur les parcours individuels des bénéficiaires :

> *« De plus en plus de tableaux à remplir, de plus en plus sur le quantitatif et non sur le qualitatif. […] Après on a eu des logiciels à remplir sur d'où il partait et où ils arrivaient. De plus en plus d'évaluation sur les sorties positives. […] Les derniers tableaux Excel qui nous ont été envoyés, c'étaient du quantitatif. Mais on n'a jamais été remis en question sur notre organisation sur quoi que ce soit. Ils étaient contents, ça fonctionnait, ça tournait etc. » (Aurélie COMETTI).*

7. Bilan : les apprentissages de l'EDI

a. L'EDI, un dispositif influencé et influençant de façon plurielle

L'Espace Dynamique d'Insertion porté par Action Prévention Sport est un dispositif qui ne peut être compris comme un dispositif autonome ou isolé. Au contraire, l'EDI s'inscrit dans un écosystème institutionnel, financier, professionnel et humain au sein duquel chaque composante agit sur les autres. Les influences ne sont donc ni linéaires ni unidirectionnelles, mais sont plutôt circulaires, cumulatives, parfois paradoxales et répondent à une logique systémique. La carte mentale suivante[71] illustre les principales influences sur ce qu'est l'EDI au sein d'Action Prévention Sport, mettant en lumière les boucles d'affaiblissement de l'EDI (en rouge) et les boucles de renforcement (en vert).

[71] Cette carte mentale a été faite dans le cadre de la présente étude à partir des entretiens réalisés et de l'analyse des ressources documentaires d'APS

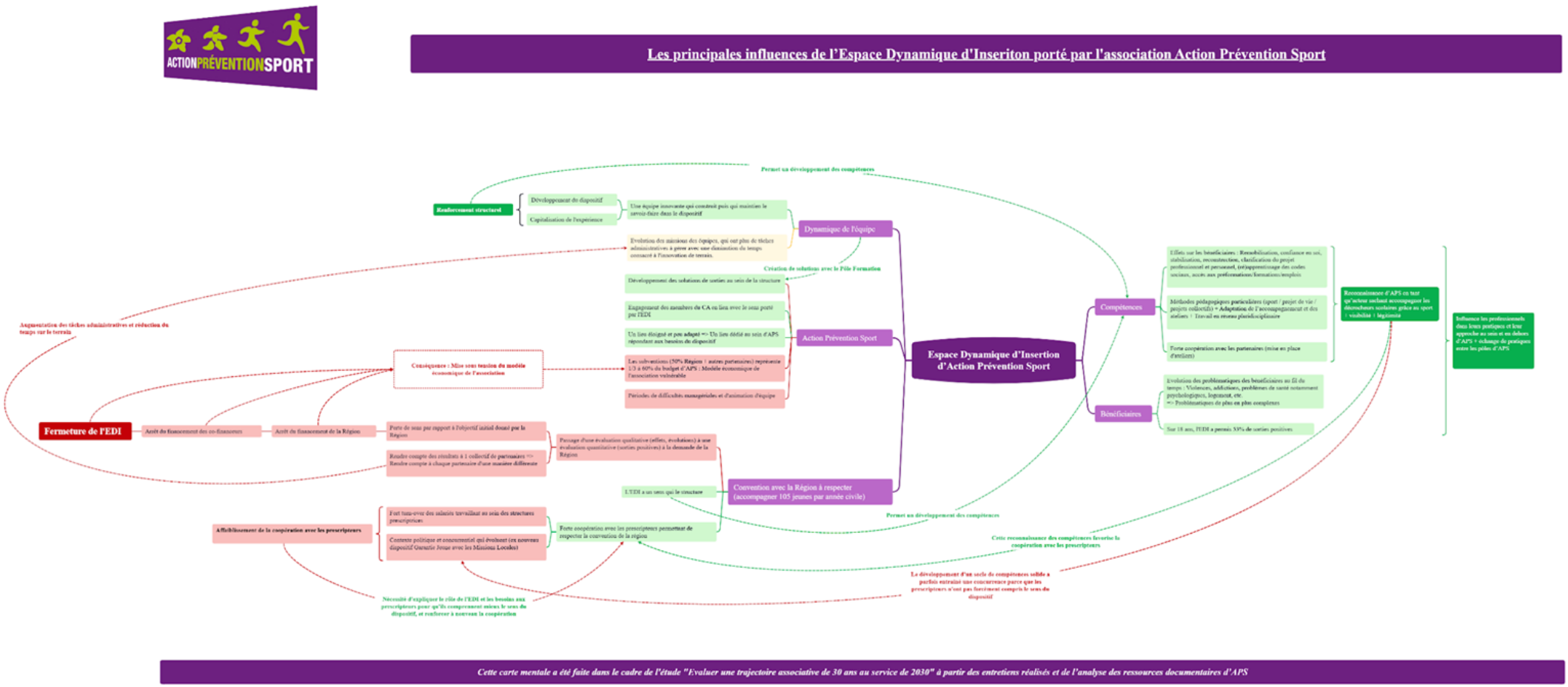


Figure SEQ Figure * ARABIC 7 – Carte mentale représentant les principales influences de l'EDI d'APS

c. La fermeture de l'EDI, une fin anticipable ?

La fin du financement du dispositif de l'EDI par la Région Ile-de-France était à la fois prévisible de manière abstraite et difficile à anticiper concrètement. Comme le soulignait Benjamin, d'un côté certains pressentaient la possibilité que le financement du dispositif par la Région Ile-de-France cesse un jour. D'un autre côté, d'autres avaient la certitude que l'EDI bénéficierait d'une continuité implicite au vu du caractère indispensable du dispositif et des multiples reconductions de la région étant devenues une normalité. Seulement, avec l'annonce de l'arrêt du financement de l'EDI seulement 2 mois avant que la décision ne soit réellement effective, les délais étaient très courts et ne laissaient que peu de marge était possible pour préparer des alternatives ou sécuriser des financements complémentaires :

> *« L'anticiper je pense que c'est assez complexe, parce que ça a été très brutal et on est beaucoup d'EDI à avoir eu du mal à s'adapter aux orientations de la Région. Mais là il a fallu qu'on soit plus agile, mais pas que les salariés le CA aussi. Plus agiles et peut-être mettre un peu plus d'énergie et de temps pour trouver les solutions de sorties. Et peut-être qu'on s'est organisé un peu trop tardivement. Peut-être que le coup a été trop dur, et ça a été compliqué pour nous de répondre aux nouvelles sollicitations, trouver les nouveaux AAP qui à la fois étaient dans notre zone de fonctionnement et sur lesquels on pouvait vraiment répondre. » (Thierry SOLER).*

En effet, les dispositifs de substitutions mis en place, tels que le CEJ-JR ou le CQP, n'ont pas permis de compenser la fermeture de l'EDI et la perte des financements car ils nécessitaient des cohortes plus importantes et des compétences différentes de celles que l'équipe de l'EDI avait. En outre, la mobilisation interne et le temps de préparation étaient insuffisants pour assurer le succès de ces nouvelles initiatives. APS s'est donc retrouvée dans une situation complexe où elle a dû gérer la fin brutale de l'EDI et maintenir les parcours des jeunes déjà engagés jusqu'à 6 mois après l'arrêt des subventions tout en tentant de préserver l'association elle-même.

En définitive, la fin de l'EDI aurait pu être différente et ne pas mener, à terme, à la fermeture d'APS, si une stratégie de diversification des financements avait été mise en place plusieurs années en amont. La rapidité de la décision régionale, combinée à la dépendance structurelle aux financements publics, a rendu la transition presque impossible à gérer, transformant la situation en véritable crise organisationnelle :

> *« Oui ça aurait pu être anticipé, ils auraient surtout pu nous prévenir 1 ou 2 ans avant. Soit être dans la co-construction en disant "on veut plus de ce dispositif-là, qu'est-ce qu'on fait ?". Donc ce qu'ils ont fait dans la région, mais c'est sur les dispositifs « prêt à l'emploi », donc c'est pas le même public qui est visé, même s'ils disent le contraire. Et puis aller chercher d'autres financements et d'autres systèmes pour essayer de voir comment ça aurait pu fonctionner, mais là dans les délais c'était pas possible, c'était le coup de massue. Parce que en plus, si tu anticipes tu changes un peu tes financements. Comme le conseil départemental finançait l'EDI parce qu'il y avait la région, on a perdu le financement de la région mais aussi le financement du département et le financement politique de la ville, on a perdu tout d'un coup 300 000€-305 000€ qui finançait l'EDI. Donc à partir de là c'est une action qui s'arrête quoi. » (Aurélie COMETTI).*

d. Les points de vigilance sur un dispositif tel que l'EDI

Mais au-delà des éléments à conserver, les entretiens ont également mis en lumière des points de vigilance et d'amélioration qu'il apparaît comme nécessaire de prendre en compte dans la mise en place d'un tel dispositif.

1. La diversification des financements :

La dépendance presque exclusive au financement régional a fragilisé le dispositif, ainsi que l'association en elle-même. Le questionnement autour des modèles économiques du dispositif et de la structure porteuse du projet apparaît comme primordial et doit être réfléchi en tenant compte des contextes actuels dans lesquels évolue la structure. La diversification des ressources et l'ouverture à des financements privés moins volatiles pourraient être une solution.

> *« Trouver d'autres formes de financement et d'autres formes de développement de ce projet-là, c'est ça qu'on n'a pas réussi à faire, et notamment de trucs auto-financés. Parce que quand l'EDI s'est arrêté, ça nous a tué en fait. Et on n'avait aucune autre ressource. » (Frédéric COLICO).*

2. La multiplication des partenariats :

Au-delà des partenariats réalisés dans le but d'accompagner au mieux les bénéficiaires, des partenariats pourraient être davantage noués avec des entreprises. Cela permettrait d'une part aux jeunes de découvrir différents métiers, qu'ils soient ou non liés de près ou de loin au monde sportif, et de s'immerger dans le monde professionnel :

> *« Et plus d'immersion peut-être aussi dans les entreprises. Resserrer, faire plus de partenariat avec le monde du privé et les entreprises pour qu'ils puissent aller se tester dans les entreprises sur des métiers qui les intéresse. Je resserrerais le lien avec les entreprises. » (Aurélie COMETTI).*

3. La mixité des équipes et la complémentarité des compétences :

Bien que l'EDI avait une équipe pluridisciplinaire permettant d'accompagner les bénéficiaires, certaines compétences manquaient, notamment concernant le management, la gestion de projet et la recherche de financement.

> *« On était que sur des éducateurs sportifs qui montaient en compétences sur l'accompagnement des publics. On a testé c'était pas mal ça avait bien marché, on a eu un CIP qui est passé un moment. Il faudrait un CIP, un éducateur spécialisé, un éducateur sportif, et il faut mixer les compétences des équipes, la complémentarité des compétences. Pour le coup on s'est bien planté là-dessus. On avait que des gens qui montaient en compétence sur le terrain, mais à un moment ça ne fonctionne pas. Donc je changerais la complémentarité des équipes […] » (Aurélie COMETTI).*

Parallèlement à cette question des compétences, la principale difficulté pour les équipes pluridisciplinaires réside dans la capacité à faire travailler ensemble des salariés issus de cultures professionnelles diverses et ayant des référentiels d'interventions différents. Cette mise en cohérence ne va pas de soi et suppose de prévoir un véritable temps d'acculturation afin de favoriser la compréhension mutuelle, l'alignement des pratiques et la construction d'un cadre d'action partagé de tous.

4. La mise en place de temps dédiés à l'analyse de pratiques et à la formation continue permanente des équipes :

Un autre point de vigilance concerne la nécessité de mettre en place des temps réguliers dédiés à l'analyse de pratiques, comme cela existe communément dans le secteur de l'éducation spécialisée, permettant aux équipes de prendre du recul et d'échanger sur les situations complexes en croisant les regards et en co-construisant des réponses adaptées :

> *" Ce que je pense qui est intéressant dans toutes les associations qui accueillent du public, que ce soit le profil EDI, CEJ, etc. ou même les profils en formation, c'est des temps pour parler de la pratique. Ça, c'est mon côté éducatrice spécialisée. Des temps où chacun peut un peu parler des difficultés sur comment accompagner, sur quels outils mettre en place, et là ça me fait même écho avec les difficultés que rencontre Sylvie actuellement avec les personnes qu'elle accompagne en tant que stagiaire. Des temps où on peut échanger et un peu que chacun puisse donner des pistes de réflexion et discuter. Je pense que voilà des temps où on met en place des outils." (Meryem TINEBINAL).*

Au-delà de ces espaces internes de réflexion collective, la formation continue permanente apparaît comme un levier stratégique indispensable pour l'évolution des compétences des équipes, ce qui permet une évolution du dispositif mais aussi de la structure porteuse du projet :

> *« Ça c'est une erreur qu'on a fait dans les politiques de management d'APS. On aurait dû pousser les gens à se former plus. Et l'excuse c'était « on n'a pas le temps, on ne peut pas parce que se former c'est s'absenter et donc pas faire le travail, et comme on est en difficulté il faut faire le travail. Voire plus ». (Frédéric COLICO)*

5. La structuration d'une évaluation objectivée :

L'EDI a souffert d'un manque d'auto-évaluation formalisée et d'indicateurs mesurables permettant de démontrer objectivement l'impact du travail mené. L'absence d'outils permettant de quantifier l'évolution comportementale, motivationnelle et professionnelle des jeunes a fragilisé la lisibilité des résultats auprès des financeurs qui attendaient des données concrètes et comparables.

Dans le contexte d'aujourd'hui où la mesure d'impact est un enjeu majeur du socio-sportif, il apparaît d'autant plus essentiel de mettre en place des indicateurs validés, combinant les mesures quantitative et qualitative (ponctualité, gestion émotionnelle, posture, évolution des aspirations…) afin de rendre compte des progressions réelles, y compris lorsqu'elles ne débouchent pas dans l'immédiat sur une « sortie positive » avec l'obtention d'un emploi ou une entrée en formation.

6. La distinction entre le pilotage de la structure et le projet principal

Un point de vigilance majeur concerne la confusion possible entre le dispositif central, ici l'EDI, et le pilotage global de la structure. L'histoire a montré que peu à peu, l'EDI a pris de plus en plus d'importance, jusqu'à orienter l'ensemble des décisions stratégiques, réduisant alors l'ouverture vers d'autres opportunités de développement pour l'association de manière générale tout en entraînant des frictions avec les autres projets portés par l'association ainsi que des tensions internes. Il paraît alors essentiel d'éviter que la structure et le projet principal ne fusionne, cela afin de garantir la pérennité et l'adaptabilité de l'organisation :

> *« Après dans les choses sur lesquels il faut être plus attentifs, comme c'était le cœur du réacteur, il faut pas que ce soit uniquement le cœur du réacteur qui veuille piloter la structure. Parce que pour rester attentif et agile, il faut rester ouvert sur les autres possibilités. Peut-être que des fois, nos salariés de l'EDI voulaient un peu trop piloter la structure de la façon dont ils pensaient la meilleure, mais des fois tu t'enfermes si t'es que sur un secteur. Donc ça peut manquer un peu de clairvoyance. Là-dessus, on aurait peut-être dû être un peu plus vigilant. » (Thierry SOLER).*

e. Les points clés de ce dispositif

Malgré les points de vigilance précédemment explicités, l'EDI d'APS était un dispositif qui a fonctionné pendant de nombreuses années. Cette réussite sur le temps long n'est pas simplement due à un renouvellement des financements de la région, mais tient également à 5 points clés qui ont été mis en lumière à travers les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude et l'analyse des ressources documentaires.

1. Le sport comme levier central mais inscrit dans une approche globale :

Le sport représente la singularité caractéristique de l'EDI d'APS. Il doit demeurer au cœur de l'action, non comme finalité mais comme levier de développement :

> *« Le projet d'APS c'est d'utiliser le sport comme un levier de développement de la personne. » (Frédéric COLICO).*

Cependant, le sport ne doit pas être exclusif, et doit s'articuler avec d'autres supports : culture numérique, ouverture professionnelle, ateliers sociétaux, etc. L'apprentissage de l'écrit est également un incontournable :

> *« Je mettrai effectivement l'outil sport au cœur de l'action. Pas que l'outil sport, mais l'outil sport et l'outil culturel. Quand je parle de culture : maîtrise de l'informatique, maîtrise de différents éléments qui aujourd'hui sont incontournables dans l'évolution*

des différents corps de métiers qui sont présentés aujourd'hui. Je mettrai l'action toujours sur tout ce qui va être atelier autour de l'apprentissage et la maîtrise de l'écrit. Ça, c'est incontournable. » (Miguel HECMIL).

2. L'unité de lieu :

La localisation de l'EDI au même endroit que les autres activités d'APS constituaient un véritable atout stratégique. La proximité des salles, des bureaux et des espaces informels permettait :

- Une observation continue ;
- Une intervention immédiate en cas de tension ;
- Une réactivité éducative « à chaud » ;
- Un croisement avec d'autres publics bénéficiaires d'APS (préformations, formations diplômantes).

« Un truc qui est important c'est d'être sur place, d'avoir un espace vraiment sur place. C'est-à-dire qu'on avait la salle de restauration, la salle de sport, les salles de cours, les bureaux. Quand ils étaient là, on les voyait tout le temps sur les temps informels comme sur les temps formels. Donc cette unité de lieu est aussi quelque chose d'important à garder. C'est-à-dire qu'on n'allait pas le lundi dans tel gymnase, le mardi dans tel autre etc. Tout était plutôt sur place. Avoir la chance d'avoir des salles de cours juste à côté des bureaux c'était une force aussi, parce que, par exemple quand ça gueulait, ou qu'un stagiaire s'énervait etc. le responsable de l'EDI il entendait donc il était en mesure de sortir, d'intervenir et d'être en soutien directement au formateur. Quand t'as une salle de cours qui est dans un autre bâtiment tu ne peux pas. Donc cette proximité permettait à l'équipe de savoir tout le temps ce qu'il se passait, donc du coup d'être capable d'intervenir, d'être tout de suite présent, de choper un jeune et dire qu'est-ce qu'il s'est passé cet après-midi, toujours sur le vif à chaud et de rien laisser retomber, c'est aussi hyper important. » (Aurélie COMETTI).

3. Une équipe pluridisciplinaire intégrant des personnes avec une connaissance fine des leviers et des environnements :

Les éducateurs sportifs constituaient la colonne vertébrale du dispositif, mais ils étaient soutenus par d'autres acteurs amenant des compétences complémentaires : psychologue, éducateur spécialisé, enseignant en français…

« Et donc là-dessus, on travaillait avec beaucoup d'acteurs. Nos formateurs, nos éducateurs, mais aussi des gens plus spécialisés, des éducateurs spécialisés, des psychologues, des professeurs de français, des gens qui pouvaient apporter, on va dire, des solutions sur des blocages qui étaient importants et qui ne permettaient pas d'aller plus loin. Donc oui, pour pouvoir se former et se professionnaliser, il faut avoir un niveau de français correct. Pour avoir une intégration des règles de vie en société, il faut savoir se maîtriser dans ses colères, dans ses attitudes, dans ses relations avec les

> *autres. Donc tous ces éléments-là, sont des éléments très importants au sein de l'EDI. Tous ces acteurs venaient soutenir la colonne vertébrale qui était assurée par nos éducateurs. » (Benjamin BURLOT).*

> *« Ce que je garderai c'est la qualité des personnes, la connaissance des environnements, le fait peut-être pour certains d'être passé par ces méandres de la mobilisation, de s'en être sorti et de bien comprendre les leviers. Donc ça je pense que c'est un point fort qu'on avait. » (Thierry SOLER).*

4. La souplesse organisationnelle :

Le format d'entrées-sorties permanentes et la durée maximale d'1 an représentent une souplesse précieuse permettant d'adapter la temporalité de l'accompagnement de manière très individualisée pour aller « au rythme du jeune ».

5. Les projets collectifs structurant le parcours du jeune au sein de l'EDI :

Les projets collectifs, que ce soient des séjours de solidarité international ou bien des projets sur le territoire tel que la Course du Cœur ont démontré un fort effet transformateur permettant de remobiliser les jeunes dès la préparation, effet qui reste actif bien après la restitution du projet :

> *« Et effectivement, les jeunes qui participaient à des projets collectifs qui étaient vraiment des temps forts de l'association et des temps forts dans le parcours du jeune, recréaient une dynamique pour le jeune, les impactaient vraiment dans leur confiance en eux et dans leur envie d'avancer. Et vraiment, ça se voyait dans les démarches qu'ils réalisaient à l'issue du projet, dans leur engagement, dans leur rapport aux autres, rapport à soi… vraiment c'était des jeunes qui… je veux pas dire qu'ils étaient transformés non plus, mais tu sentais qu'il y avait encore une motivation qui était déjà là, mais qui était beaucoup plus accrue et visible. Parce que nos métiers, en fait, c'est de voir ce que parfois les jeunes expriment à leur façon et qui pourrait passer inaperçu. Mais effectivement, après un projet collectif, ils arrivaient à se mettre en mouvement de manière plus affirmée et on sentait bien la motivation à concrétiser une avancée de parcours. » (Nadine SADOUDI).*

III. La préformation aux métiers du sport et de l'animation

1. Un terme générique regroupant des formats variés

La préformation au métier du sport et de l'animation d'APS existe depuis 1994. Bien qu'évoluant au fil du temps en adoptant des appellations et des formats variés pour répondre aux besoins des publics et s'adapter en fonction des financements, toutes avaient pour objectif commun la préparation à l'entrée en formation qualifiante :

> *« Pour moi je pense que les préformations ont toujours été la même chose, c'est juste que ce sont des appellations qui sont différentes parce que les financeurs avaient des noms différents. L'AQ a ce nom-là parce qu'aussi sur les marchés publics c'est ce nom-là que ça avait. Donc ils étaient très cadrés, on était financé sur un certain nombre d'heures. L'objectif à mon avis a toujours été le même, c'était préparer à l'entrée en formation. » (Aurélie COMETTI).*

Toutes les préformations d'APS se caractérisaient également par une évaluation systématique des participants suivant le même format que les formations diplômantes. Majoritairement réalisées sous la forme de bilans « à chaud » à la fin de chaque session, ces évaluations permettent aux participants d'exprimer leurs ressentis quant à la formation qu'ils viennent de suivre, d'identifier les points positifs et négatifs de leur point de vue, et de mesurer à quel point la préformation suivie avait répondue à leurs attentes.

Néanmoins, sous le terme général de « préformation aux métiers du sport » se trouvent en réalité regroupés 6 dispositifs qui sont détaillés dans le tableau suivant[72] : la préqualification, la mobilisation, le plateau technique, la préqualification aux métiers du sport et de l'animation, l'Accès à la Qualification (AQ) et l'Orientation Parcours Animation Sport (OPAS).

[72] Ce tableau a été fait à partir d'une synthèse de l'ensemble des entretiens réalisés dans le cadre de cette étude

<u>Tableau 1 -</u> Présentation des différentes préformations d'APS au fil du temps

Appellations et périodes approximatives	Objectifs spécifiques	Organisation	Profils des publics	Evolutions
Préqualification (1992-1995)	Préparer au Brevet d'Etat	Format scolaire, dominante théorique, peu de pratique sportive	➢ Pratiquant du sport, principalement des footballeurs dans les premières promotions puis tout type de public ➢ Investis dans une activité sportive, dans un club ➢ Ambitieux (courir = sportif) ➢ Manque de compétences (très faible éloquence, absence de pédagogie) ➢ Motivation qui arrive progressivement ➢ Niveau scolaire 6ème	➢ Passage du brevet des premiers secours ➢ Résultats positifs dès les premières promotions ➢ Puis une augmentation du nombre d'échecs amenant à revoir le format
Préqualification aux métiers du sport et de l'animation (1995-2016)	Préparer aux tests de sélection physiques pour entrer en Brevet d'Etat et en BPJEPS.	➢ Introduction aux connaissances anatomiques, physiologiques, psychologiques liées à l'encadrement sportif. ➢ Remise à niveau en mathématiques. ➢ Préparation aux tests de sélection physiques pour entrer en Brevet d'Etat et en BPJEPS. ➢ Accompagnement durant 6 à 8 mois.	➢ Besoin de reprendre confiance en eux ➢ Très déterminés ➢ Voulant exercer un métier dans le domaine du sport et de l'animation ➢ Ayant besoin d'une marche intermédiaire car n'étant pas encore en capacité d'intégrer une formation diplômante	➢ De nombreuses formules testées : stage, séjour en Guyane (pratique sportive pirogue + animation auprès d'enfants du pays)...

Mobilisation (1995-2000)	Mobiliser les jeunes et construire un projet professionnel (pas forcément dans les métiers du sport et de l'animation)	➢ Forte dominante sportive (3h-4h) par jour ➢ Travail sur le projet ➢ L'introduction et le contact pédagogique se faisait via l'activité physique	➢ Sans projet professionnel ni qualification ➢ Ne pouvant pas entrer tout de suite dans la préqualification ➢ Des jeunes plus violents et plus précaires que dans la préqualification	➢ Très rapidement, voyant que de nombreux jeunes n'avaient pas de projets professionnels et ne pouvaient donc accéder à la préqualification, un dispositif nommé « mobilisation » a été mis en place via le Conseil Régional. ➢ Un essaimage a été fait, avec des groupes dans plusieurs départements (93, 95 puis 94). Des bons résultats sont apparus. ➢ Dès cette période, APS était reconnue comme pouvant *« accueillir des jeunes que tous les autres centres de formation avaient beaucoup plus de mal à gérer.* » (Stéphane PALMIERI) ➢ Rapidement, le Conseil Régional a mis en place l'Espace de Socialisation (1997) car il y avait des jeunes encore plus éloignés de l'insertion et pour qui la mobilisation n'était pas suffisante
Plateau technique (2000-2018)	➢ Définir si la personne souhaite travailler dans les métiers du sport et de l'animation ➢ Découvrir ces métiers	➢ 8 semaines d'accompagnement au tout début ➢ Devenu 1 semaine de « découverte des métiers du sport ». Ce dispositif revenait alors tous les mois ou tous les deux mois. La	➢ Se questionnant sur les métiers du sport et de l'animation ➢ Travaillant déjà sur leur projet professionnel avec d'autres acteurs ➢ Des jeunes déjà accompagnés par APS, orientés par la mission locale, parfois étant issus de la PJJ	➢ Les missions locales étaient en demande car elles accompagnaient des jeunes qui voulaient aller sur les métiers du sport et de l'animation mais qui ne savaient pas réellement ce qu'étaient ces métiers ➢ « *Il y avait un pourcentage qui se réorientait, qui estimait que l'animation et le sport n'étaient*

	➢ Casser les représentations ➢ Mettre en situation d'animer ➢ Aider à construire un projet ➢ Valider ou invalider les premières pistes travaillées par les missions locales avec les jeunes	programmation annuelle permettait très souvent aux jeunes d'enchaîner sur la préqualification aux métiers du sport et de l'animation. ➢ « *Il y avait des temps sportifs, il y avait des temps où on voyait les bases de l'animation, il y avait des temps où on voyait les différentes formations qui existaient dans le domaine du sport et de l'animation, il y avait des temps où on mettait les jeunes où ils devaient construire un bout de séance et animer pour être vraiment un peu dans une posture d'éducateur sportif et qu'on leur apporte un peu un retour.* » (Nadine SADOUDI)		*finalement pas faits pour eux. Il y en a qui estimaient qu'ils voulaient aller sur de l'animation, plutôt jeunesse, éducation populaire et comme on n'avait pas les diplômes, ils allaient sur d'autres organismes de formation. Et certains venaient sur les formations d'APS.* » (Martine ROBERT). ➢ Fin des financements de la part des missions locales en 2018 ayant mené à l'arrêt du dispositif[73]
Accès à la Qualification (AQ)	➢ Découvrir les métiers du sport et de	➢ Formation en alternance de 3 mois, 315h, en moyenne 35h par	➢ Souhaitant travailler dans le sport	➢ Certaines années, le BAFA était proposé en complément

[73] Rapport d'activité d'APS, 2018

2017-2024	l'animation, le monde de l'entreprise et son fonctionnement ➢ Travailler et confirmer une orientation professionnelle ➢ Identifier ses compétences, ses savoir-être et ses points forts ➢ Construire une première expérience professionnelle d'animateur sportif (stage) ➢ Obtenir les prérequis nécessaires à l'entrée en formation	semaine : 245h en formation à APS (lundi, mardi, jeudi, vendredi), 70h en entreprise (mercredi et vacances scolaires) ➢ Mise à niveau des connaissances générales en relation avec le métier d'animateur sportif, découverte de l'animation et de l'encadrement des publics, travail sur le projet professionnel et mise en situation professionnelle, préparation à l'entrée en formation ➢ 5 modules : communication écrite et orale, technique d'animation, méthodologie de projet, maîtrise des outils numériques, développement durable ➢ Cours théoriques en présentiel et en	➢ Pouvant être en situation précaire et/ou cumulant d'autres difficultés (hébergement, administratif…) ➢ Quelques jeunes étaient issus de la PJJ et avaient un casier judiciaire ➢ Parcours AQ ouvert aux plus de 25 ans	➢ Évolution du nombre d'heures financées influençant la longueur du ruban pédagogique. La réduction des heures financées à imposer de cibler et d'aller à l'essentiel ➢ « *Cette évolution fait que souvent ils sortaient de l'AQ mais ils ne pouvaient pas rentrer en formation parce qu'ils avaient échoué dans les TEP[74] etc. Donc on les gardait nous mais sans raisons particulières, soit on les faisait re-rentrer à l'EDI pour qu'ils puissent continuer à être tous les jours dans un truc, et ceux qui ne voulaient pas retourner à l'EDI revenaient régulièrement nous voir pour dire ça donne ça etc. sans que nous on soit rémunéré là-dessus.* » (Aurélie COMETTI). ➢ De moins en moins de jeunes ➢ Aucune rémunération n'était prévu sur ce dispositif contrairement à l'EDI, obligeant les jeunes à travailler : « *quand ils sont en AQ il y a rien quoi. Donc il faut qu'ils travaillent. Donc souvent les mecs ils travaillent, ils viennent la semaine de l'AQ mais des fois ils viennent pas parce qu'en fait il*

[74] Tests d'Exigence Préalable : prérequis à l'entrée en formation professionnel)

		distanciel, classes inversées, découverte d'APS et mise en situation professionnelle en salle de sport et au Parc du Tremblay		*faut qu'ils travaillent tu vois. Donc tu as cette difficulté*-là » (Guillaume CONRAUD). ➢ Passage du PSC1 possible ➢ Des tests de sélection sont mis en place pour pouvoir entrer en formation et consistent en trois types d'épreuves réparties sur deux jours : o Deux épreuves écrites dont 1 QCM o Une participation à une séance sportive permettant de mesurer le niveau de pratique o Un entretien de motivation
Orientation Parcours Animation Sport (OPAS) 2024	➢ Préparer un projet professionnel dans le monde du sport et de l'animation ➢ Découvrir les métiers du sport et de l'animation, le monde de l'entreprise et son fonctionnement	➢ 105h en présentiel (15 jours), répartis sur 1,5 à 2 mois à raison de 2 jours hebdomadaires ➢ Culture numérique, préparation aux TEP (renforcement musculaire, haltérophilie, step…) ➢ Cours théoriques sur les grilles de séance, la construction des séances (échauffement, retour au calme…), la sécurité,	➢ Parcours réservé aux jeunes de 16 à 25 ans (jusqu'à 30 ans pour les personnes en situation de handicap) et ayant au moins l'une des caractéristiques suivantes : o Résider au sein d'un QPV ou d'une ZRR o Rencontrer des difficultés sociales o Être en situation de décrochage scolaire o Être sorti du système scolaire sans diplôme qualifiant o Avoir une pratique sportive de haut niveau ➢ Quelques jeunes étaient issus de la PJJ et avaient un casier judiciaire	➢ Un dispositif très proche de l'AQ ➢ L'opportunité d'avoir un financement a mené à la mise en place rapide de ce nouveau dispositif : « *Donc ça a été mis en place rapidement parce qu'il y a une enveloppe, il y avait de la possibilité et il y avait des fonds. […] Pour moi, ce qui a influencé la mise en place de l'OPAS et son évolution, c'est l'aspect purement financier. Donc pour moi il y a une enveloppe qui a de l'argent, et bah fallait mettre un truc en place tout de suite maintenant donc c'est ça qui a influencé. Pour moi, c'était comme ça que je l'ai vécu*

	➢ Vivre une première expérience professionnelle ➢ Se préparer à l'acquisition des prérequis nécessaires à l'entrée en formation (PSC1, TEP)	la démarche projet, la planification ➢ Orientation professionnelle		*d'un point de vue extérieur. Peut-être que dans leur réflexion c'était tout autre.* » (Meryem TINEBINAL). ➢ Un timing court amenant un manque d'information pour les jeunes, ayant un impact sur le décrochage (Meryem TINEBINAL).

2. Des évolutions conservant une logique de passerelle

Ainsi, loin d'être figés, ces dispositifs s'adaptaient au profil des jeunes accompagnés : plus le public est éloigné des attendus scolaires, sociaux et/ou professionnels, plus la préformation est longue et exigeante en accompagnement. De la même façon, le temps d'accompagnement augmente proportionnellement à l'augmentation et au cumul des problématiques rencontrées par les jeunes :

> *« Donc ça c'était des jeunes qui demandaient un certain temps d'accompagnement mais voilà. Et puis au fur et à mesure du temps, on a eu des jeunes qui connaissaient de plus en plus de difficultés, ou en tout cas des difficultés de plus en plus grandes, et donc le temps à leur consacrer était de plus en plus grand. Ça c'est valable sur l'insertion et c'est valable sur les préformations et la préqualification, c'est à dire qu'on a eu des jeunes qui étaient de plus en plus éloignés du niveau d'entrée en formation et qui nécessitaient aussi un accompagnement différent. Donc on a apporté des préformations et des préqualifications différentes pour essayer de combler ce delta. » (Benjamin BURLOT).*

S'adressant principalement aux jeunes entre 16 et 25 ans (ou jusqu'à 30 ans pour les personnes en situation de handicap) éloignés de l'emploi et de la qualification, le public cible des préformations est un public intermédiaire, étant très proches mais pas encore en capacité de suivre une formation diplômante :

> *« Les préqualifications étaient vachement intéressantes parce que du coup on pouvait accueillir un public intermédiaire entre l'EDI et pas encore prêt pour le qualifiant. Donc il y avait pas mal de stagiaires EDI dedans mais pas que. Et ça nous permettait d'accompagner des stagiaires qui n'étaient pas encore prêts à rentrer en formation. Et donc on avait là aussi une certaine marge de manœuvre, une certaine tolérance à certains comportements justement pour les accompagner vers ce qui était attendu en termes de comportement dans une formation qualifiante. La préqualification permettait une entrée progressive d'un stagiaire EDI qui n'était pas complètement prêt vers le qualifiant. Mais on a eu des stagiaires EDI qui étaient tout à fait capables dès la sortie de l'EDI d'entrer sur du dispositif qualifiant et de s'y épanouir. » (Marion BRILLAULT).*

Ce fonctionnement selon un parcours « EDI – préqualification – formation diplômante » repose ainsi sur une logique de passerelle. Alors que l'EDI est pensé comme un espace-temps de résolution des difficultés, les préformations dépassent la dimension technique. En effet, elles privilégient un travail de remise à niveau associés à la poursuite du travail sur la levée des freins périphériques à l'insertion professionnelles concernant différents axes tels que la mobilité ou le casier judiciaire :

> *« Nous, c'était ça notre rôle, de lever les freins à l'embauche, les freins à l'entrée en formation. Et l'AQ, c'est ce qui permet aussi de lever les freins à la formation » (Guillaume CONRAUD).*

Cet espace intermédiaire apparaît comme une étape rendant possible l'entrée en formation qualifiante. Il permettait aux jeunes n'étant pas tout à fait prêts à entrer en formation de travailler sur leur rapport au cadre ainsi que sur les rythmes et les attendus propres à la formation. Néanmoins, cette passerelle ne fonctionne pas selon un parcours administratif figé et strictement formalisé. En

effet, les liens entre l'EDI et le pôle Formation portant ces dispositifs de préformation se matérialisent par des échanges formels et informels entre les éducateurs et les formateurs. Cela permet des ajustements au cas par cas grâce à la connaissance fine des éducateurs de l'EDI des trajectoires individuelles.

Au-delà de cette souplesse permise par les liens entre les deux pôles, APS adoptait un positionnement fort : conserver des tests de sélection pour l'ensemble des jeunes, y compris ceux qui étaient déjà accompagnés au sein de l'EDI, afin d'éviter de rentrer dans une logique de « passe-droit ». Outre cette logique, il s'agissait aussi de confronter le jeune à une réalité qu'il rencontrerait dans sa vie et de le placer dans une situation qui soit constructive pour lui. En ce sens, cette sélection était donc parfois également utilisée par les éducateurs afin de faire accepter aux jeunes de l'EDI qu'ils n'étaient pas encore prêts à entrer en préformation pour différentes raisons :

> *« Ils avaient des stagiaires qui disaient « c'est bon je peux y aller », « je peux me présenter », etc. Parfois, quand le profil du stagiaire le nécessitait, ils disaient « vas-y, tu vas te planter mais vas-y ». Ils y allaient, ils se plantaient, ils revenaient à l'EDI et ça permettait à l'équipe de continuer à travailler. » (Aurélie COMETTI).*

Outre le fait de permettre la prise de conscience de ce sur quoi le jeune devait encore travailler avant de pouvoir entrer en préformation, cette volonté de rester juste et équitable s'inscrivait plus largement dans une logique de décloisonnement progressive des publics de l'EDI. N'étant ni isolés, ni regroupés uniquement entre pairs, les préformations intégraient une diversité de profils (certains venant de l'EDI, d'autres ayant échoué aux tests de sélection, d'autres encore étant directement orientés par la mission locale).

Finalement, sortir de cette logique d'entre-soi dans laquelle s'inscrit l'EDI permet aux jeunes de passer d'un statut de bénéficiaire d'un accompagnement remobilisant à celui d'une personne s'engageant dans la première étape d'un processus de professionnalisation.

3. Bilan des préformations

Les préformations mises en œuvre par APS ont permis de créer des parcours de remobilisation progressifs pour des jeunes éloignés de la formation qualifiante. Intégrant ainsi un accompagnement plus global au sein de l'association (EDI – préformation – formation diplômante), cette étape intermédiaire favorise la cohérence des parcours et la réussite des jeunes. Cette réussite est notamment rendue possible parce qu'elles s'appuient sur une pédagogie active et réflexive, dans laquelle la mise en action et le questionnement constant amène les bénéficiaires à prendre conscience du sens derrière chaque geste, choix, intervention éducative. Permettant de développer des compétences psychosociales et des capacités d'analyse et de pensée critique, cette approche favorise également l'acquisition de connaissances techniques et théoriques ainsi que l'autonomie dans la prise de décision.

Au fil du temps, la mise en place de ces dispositifs ont permis de mettre en lumière la nécessité de conserver une souplesse face aux cadres institutionnels afin d'adapter les dispositifs d'une part aux contraintes des politiques publiques et des financeurs, et d'autre part aux besoins des publics accompagnés. Pour cela, une évaluation continue et un ajustement régulier des dispositifs devient nécessaire pour améliorer la pertinence des préformations et répondre de manière ciblée aux problématiques rencontrées par les jeunes accompagnés. Parallèlement, lorsque plusieurs dispositifs de préformation sont proposés sur les mêmes années, il apparaît comme primordial de clarifier la place de chacun dans l'offre globale afin de rendre l'ensemble cohérent et pertinent. Enfin, il est essentiel de rester vigilant face aux décalages pouvant exister entre exigences institutionnelles et réalités de terrain, et de donner autant d'importance à l'ingénierie pédagogique qu'à l'élaboration et au maintien des partenariats.

Bien que ces points soient transversaux à l'ensemble des préformations portées par l'association, chaque dispositif a ses propres apprentissages. En effet, la longévité d'Action Prévention Sport a permis tester des formats variés, d'apprendre de ces derniers et d'adapter de nouvelles formes afin de mieux accompagner les publics. Ce bilan par dispositif est résumé dans le tableau suivant à partir des années 2000.

<u>Tableau 2 -</u> Bilan des préformations portées par APS depuis les années 2000

Dispositif	Points clés	Apprentissages	Points d'amélioration	Points de vigilance
Préformations aux métiers du sport et de l'animation + plateau technique	➢ Pédagogie par la mise en situation réelle (séjour, animation terrain) ➢ Logique de questionnement permanent ➢ Exigence progressive sur les savoirs ➢ Remobilisation des publics éloignés	➢ Les formats immersifs comme les séjours renforcent l'engagement et l'intégration des apprentissages ➢ Tester plusieurs formules permet d'affiner le dispositif pour qu'il réponde au mieux aux besoins des publics ➢ La progression doit articuler sens et consolidation des connaissances	➢ Renforcer l'exigence sur les apprentissages théoriques ➢ Intégrer davantage les dimensions santé et psychosociale	➢ La durée du dispositif doit être adaptée au regard des besoins des bénéficiaires
Semaine de découverte aux métiers du sport (évolution des plateaux technique)	➢ Format court pertinent et ciblé ➢ Bonne articulation avec les missions locales	➢ Les formats courts d'orientation et de découvertes répondent à un besoin réel ➢ Importance des témoignages et des immersions	➢ Développer davantage de liens avec les entreprises et les structures sportives	➢ Distinguer le rôle d'orientation et de préformation préparant à l'entrée en formation diplômante
AQ	➢ Intention de confirmation du projet professionnelle ➢ Préparation aux exigences des formations ➢ Possibilité d'intégrer d'autres formations (hors secteur sportif) par la suite	➢ Petits effectifs fragilisant la dynamique de chaque promotion ➢ Rythme discontinu et absence de rémunération pouvant favoriser le décrochage ➢ Nécessité de sécuriser les entrées dans le dispositif en communiquant au préalable sur le contenu et les objectifs	➢ Mettre en place des réunions d'informations de manière systématique en amont ➢ Intégrer l'AQ dans un parcours global plutôt qu'isolé (ce qui a été fait avec le développement du projet Si t'es Sport expliqué dans la partie suivante)	➢ Risque de pilotage par opportunité financière ➢ Risque de multiplier les dispositifs qui se ressemblent sans réelle plus-value ➢ Un manque de clarté sur les dispositifs peut amener les prescripteurs à ne plus orienter de jeunes vers ces derniers
OPAS		➢ Une mise en œuvre précipitée fragilisant l'appropriation	➢ Allonger la durée ou penser un accompagnement prolongé après l'OPAS	

		➢ Importance d'impliquer les compétences internes existantes ➢ Durée trop courte limitant l'accompagnement	➢ Clarifier le positionnement du dispositif par rapport à l'AQ ➢ Mutualiser certaines pratiques sportives avec d'autres formations	ou d'orienter sans vérifier si le dispositif est adapté aux bénéficiaires ce qui entraîne des abandons

IV. Le projet « Si t'es Sport ! »

1. Le dispositif

a. Présentation du dispositif

Si t'es Sport ! est un projet développé par le pôle INDEEX d'Action Prévention Sport qui s'adresse à des jeunes âgés de 16 à 25 ans issus des QPV et en situation de décrochage scolaire. Ce projet est né d'une rencontre en 2016 avec le directeur des sports de la ville de Grigny et du constat selon lequel des jeunes fréquentaient assidûment les créneaux sportifs municipaux de futsal, mais restaient à distance des dispositifs d'insertion et de formation. De fait, les éducateurs sportifs entretenaient des liens forts avec eux mais ils ne pouvaient leur proposer de solutions concrètes d'accompagnement. Face à cela, le sport est alors apparu comme un espace d'engagement existant pouvant être un levier stratégique à partir duquel il serait possible de remobiliser les jeunes et construire un parcours qualifiant les amenant à obtenir un diplôme dans les métiers du sport.

Expérimenté pour la première fois à Grigny en 2018, ce projet repose sur l'enchaînement de 3 phases visant à éviter les ruptures tout en favorisant la montée en compétences jusqu'à l'obtention du diplôme :

- Phase 1 : Remobilisation (6 à 8 semaines) : cette première phase intensive est inspirée du modèle de l'EDI porté par APS. Durant ces premiers mois, les éducateurs d'APS se déplacent pour intervenir au plus près des jeunes. Au fil du temps, les jeunes sont progressivement amenés à venir jusqu'à APS. Ces premiers mois intensifs visent notamment à retrouver une hygiène de vie, reprendre confiance en soi, s'engager dans un parcours d'insertion professionnelle et développer des compétences physiques.
- Phase 2 : Accès à la qualification (3-4 mois) : cette seconde phase vise la découverte du métier d'animateur sportif via un stage ainsi que la préparation à l'entrée en formation.
- Phase 3 : Formation diplômante (6 mois) : le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) spécialité Animateur Loisirs Sportifs a été identifié comme une marche accessible, valorisante, atteignable et plus adaptée dans un premier temps à ces publics. Pour certains, le parcours pouvait ensuite déboucher sur une entrée en BPJEPS.

Dès le stade de la réflexion, le projet a été pensé en co-construction avec les acteurs locaux (services des sports, éducateurs municipaux, mission locale, clubs sportifs, bailleur social, Préfecture, Département). Il s'agissait de trouver une solution innovante et adaptée aux publics et aux problématiques locales, se basant sur une prise en charge et un suivi global des publics.

Fort du succès de cette première session, le projet a par la suite été essaimé à Champigny-sur-Marne. APS avait également tenté de mettre en place une session à Romainville, mais cela n'a pu aboutir. Chaque session permet ainsi d'accompagner une quinzaine de jeunes, au départ sur un parcours de 12 mois. Face à un temps d'accompagnement initial considéré comme trop long pour plusieurs bénéficiaires, celui-ci a été réduit et s'est ensuite concentré sur une durée comprise entre 6 et 8 mois.

b. Les singularités du projet

La première singularité majeure du projet se trouve dans la phase de remobilisation qui débute au sein même des QPV. Au cours de cette période, la mobilité est progressivement amenée, passant d'un ancrage total au sein du quartier à un déplacement de plus en plus régulier vers le site d'APS. Ce mouvement d'aller-vers les jeunes pour ensuite les amener à sortir de leur quartier constitue un choix pédagogique fort. Face au frein habituel de mobilité de ces publics, cet accompagnement ne représente pas seulement un enjeu logistique mais constitue un levier éducatif permettant de démontrer aux bénéficiaires leurs capacité à « casser les codes », à sortir de leur quartier pour se confronter à d'autres environnements, et par conséquent à d'autres normes relationnelles et professionnelles :

> *« Donc en allant à Grigny proposer beaucoup de choses, des actions sportives et une approche de formation, ça permettait aux jeunes de structurer un peu cette approche et surtout de permettre de se projeter sur la suite tout en restant dans un cadre qui lui était idéal. De ce cadre idéal, on avait amorcé l'idée de sortir au fur et à mesure de ce quartier pour démontrer qu'ils étaient capables de casser ce code de ne rester qu'à la maison, de rester qu'avec ses gars. Donc de sortir de ça et d'être confronté aussi au monde extérieur. Être confronté au monde extérieur, ça sous-entendait aussi le dialogue, l'approche verbale, le comportement, les attitudes, et être capable aussi d'entendre un discours totalement différent de celui dans lequel ils étaient confrontés dans le quotidien. À travers ça, c'était aussi de pouvoir rebondir justement sur les problèmes que ça apportait entre le processus « j'ai entendu un mot », mais de ce mot, qu'est-ce que tu en penses ? Ouais, il m'a dit ceci, mais je crois que je suis comme ça. Mais je vais aller, je vais le monter en l'air. Mais non, il ne s'agit pas de ça. Il t'a dit ça par rapport à telle ou telle situation. Donc prends du recul, il ne s'agit pas de toi, il s'agit simplement d'un sujet bien précis, d'une action bien précise qui nécessite peut-être que ce mot soit employé et pas autre chose. Donc c'était déconstruire toute une réflexion et en essayant de reconstruire une réflexion qui soit appropriée par rapport aux attentes. » (Miguel HECMIL).*

Dans ce cas particulier, la contrainte géographique devenait à elle seule une mise en situation professionnelle. Mais, au-delà de cette contrainte géographique, la mobilité était également pensée comme un outil de transformation des postures permettant d'apprendre à prendre du recul, à contextualiser un propos et, à termes, ajuster son comportement à un cadre professionnel. Cette ouverture spatiale accompagnée d'une ouverture cognitive et relationnelle constitue une seconde particularité du projet porté par APS. En outre, cette conception de la mobilité s'inscrit dans une philosophie plus large portée par l'association, qui se refuse de voir la distance comme un obstacle insurmontable :

> *« C'est aussi une des caractéristiques peut-être d'APS, on s'est toujours dit que la mobilité n'était pas un problème, du moment qu'ils sont motivés ils trouvent des solutions, et c'est pas un frein, il faut arrêter de dire que c'est un frein, que c'est trop loin, qu'ils n'arrivent pas etc. Donc on a fait ce pari-là de dire qu'ils viendront à APS. On a fait d'abord la remobilisation chez eux à Grigny et ensuite ils basculaient progressivement sur APS. Sur le temps de remobilisation, les référents de Grigny étaient présents pour faire le lien dans un premier temps, ensuite ils sont venus à APS aussi. Donc ça c'est la genèse du projet avec des partenaires extrêmement motivés, parce*

> *qu'ils avaient des besoins, et nous on était extrêmement motivé parce que « Si t'es sport ! » c'était un mini APS. » (Aurélie COMETTI).*

Reposant sur le postulat que les jeunes ont la capacité à dépasser les contraintes territoriales pour accéder à une formation qualifiante, la mobilité est ainsi conçue comme un levier d'émancipation et d'autonomisation. Néanmoins, cette ambition de la mobilité constitue également un risque de d'abandon non négligeable :

> *« Si t'es sport, ça marchait pas bien parce qu'à la fin, il y avait trop de gens qui abandonnaient. Et typiquement le dernier Si t'es sport du 94 ou 91 de Grigny ou de Evry, je sais plus, ils ont commencé à 15, ils ont fini à 5. Et c'était normal parce que dans l'approche les mecs ils devaient venir à APS deux fois par semaine. APS c'est dans le 94, Grigny c'est à l'autre bout de l'île de France. C'était un enfer pour eux. Donc en fait Si t'es sport, c'est un discours très local, mais qui n'était pas implanté localement, même si aussi, pendant un temps, on avait une partie de l'équipe qui y allait. Donc par exemple, Thierry qui s'occupait de Si t'es sport et Hamza qui était aussi sur Si t'es sport, ils allaient très souvent dans le 91. Mais très souvent aussi on faisait venir les jeunes et donc il y avait une forme de décrochage par rapport à cette mobilité, ce déplacement qu'on demandait d'avoir. » (Guillaume CONRAUD).*

Ces deux faces de la mobilité participent pleinement à la singularité du projet « Si t'es sport ! ». Mais, outre cette question spatiale, ce qui caractérise également cette innovation est la modification de la perception des bénéficiaires auprès des employeurs potentiels. En effet, via cette montée en compétences et cette formation diplômante, les jeunes ne sont plus perçus uniquement comme des jeunes de quartier étant en rupture, en décrochage scolaire ou comme des « fauteurs de troubles », mais comme des professionnels en formation puis nouvellement diplômés :

> *« Ensuite, c'était pour une fois apporter de la formation à un niveau qui permettait aux jeunes de pouvoir encadrer un public, comme lui, mais un public différent. Et en même temps d'avoir une image totalement différente auprès de ceux qui étaient susceptibles de l'employer. » (Miguel HECMIL).*

Agissant d'une part comme un outil de légitimation sociale, ce parcours diplômant est d'autre part un catalyseur permettant à des jeunes qui se pensaient incapables d'accéder à une formation diplômante de transformer une aspiration lointaine voire inatteignable en une réussite concrète et tangible :

> *« Et ensuite réussir à passer dans une projection sur laquelle il pouvait imaginer mais qui était super loin, à quelque chose de très concret : aujourd'hui je pensais que je voulais ça, j'étais pas capable, mais aujourd'hui, je le suis. J'ai eu une jeune fille avec qui on parlait BP APT. Je ne pensais pas qu'elle allait avoir son BP APT parce qu'elle était super loin. Du coup on l'a accompagné comme jamais. Elle a loupé le BP APT deux fois, elle l'a eu la troisième fois. » (Miguel HECMIL).*

Ne s'agissant pas seulement d'ouvrir une porte mais de soutenir jusqu'à l'obtention du diplôme, le lien étroit entre les pôles Insertion et Formation d'APS s'est renforcé, réactivant ce principe fondateur d'APS selon lequel la formation, tout comme le sport, n'est pas une fin en soi mais bien un levier supplémentaire au service de l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires. Ainsi, cette

architecture de projet particulière matérialisant une passerelle davantage tangible entre les deux pôles d'APS est une originalité majeure du dispositif. Finalement, la singularité de « Si t'es Sport ! » amène à voir le dispositif comme un « mini APS hors des murs » :

> *« Moi l'intérêt que je voyais à ce projet c'est que vraiment c'était un mini APS, c'est-à-dire qu'on arrivait enfin à faire le lien entre tout, celui qui s'occupait du CQP c'était Hamza de la formation, la remobilisation c'était un EDI à 100%, l'AQ entre les deux donc les deux secteurs travaillaient ensemble un peu plus que d'habitude. » (Aurélie COMETTI).*

2. Les bénéficiaires du projet « Si t'es Sport » : des publics différents mais manquant aussi de confiance en eux

Les bénéficiaires du projet « Si t'es Sport » sont des jeunes en décrochage scolaire, en rupture avec les institutions et issus des QPV. Tout comme les publics habituellement accueillis par APS, ils présentaient tous un manque de confiance en eux. Cependant, leur profil tranche avec celui des autres publics habituellement accompagnés par APS : il s'agit ici de jeunes « *durs* », affichant en permanence une posture défensive et provocante, et cumulant des difficultés scolaires, une précarité financière, des tensions familiales et parfois des parcours judiciaires :

> *« On s'est retrouvé avec des jeunes aux caractéristiques bien costaudes, des vrais de vrais, ils sont à Grigny, c'est une des ville d'Ile-de-France où il y a le plus de problèmes dans les quartiers etc. Quand ils étaient dans les locaux d'APS on le savait, on l'entendait de loin. C'était les jeunes des quartiers, tels que tu les vois, tels que tu l'imagines avec des profils bien durs : durs entre eux, durs avec les autres, durs avec l'institution parce qu'en décrochage et parce que zéro confiance en eux mais du coup on s'exprime de manière à ce que ça ne se voit pas. Problèmes financiers, problèmes familiaux. On en avait un qui avait fait de la prison je crois. Dans le test et la provoque quasiment en permanence. Et ça a super bien marché. Ça a vraiment bien marché clairement grâce à Miguel, l'éducateur, parce qu'il avait des méthodes qui leur correspondaient, c'est-à-dire que les jeunes le provoquaient mais lui il répondait à la provoque voire allait plus loin et donc ils ont trouvé leur maître et se sont calmés. Et donc on a eu une belle réussite au CQP. Ceux qui ont échoué en fait ils ont travaillé quand même dans le secteur du sport, pour la ville etc. » (Aurélie COMETTI).*

Cette réussite a notamment été possible grâce aux éducateurs qui ont été en capacité de répondre à la provocation permanente en évitant l'escalade conflictuelle tout en mettant en place un cadre structurant permettant d'instaurer un rapport d'autorité crédible et de créer une forme de respect mutuel. Parallèlement à cela, les jeunes arrivaient dans le dispositif avec des codes, un langage et une posture correspondant à leur environnement social (le quartier), mais en décalage total avec les attentes auxquelles doit répondre un futur éducateur sportif. Plus qu'un simple parcours amenant à l'obtention du diplôme, le projet permettait de déconstruire tout cela et de travailler sur les savoir-être indispensables au métier d'éducateur sportif :

> *« Le public qui était un peu particulier, venait de Grigny, avec un langage particulier, une posture particulière, venait avec une idée d'être encadrant dans le sport, et qui en termes d'attitude et de codes à maîtriser était très très loin de tout ça. Donc c'est pareil il a fallu s'adapter, aller là-bas, déconstruire un peu l'approche, déconstruire les réflexions, déconstruire le langage pour qu'ils puissent comprendre qu'à un moment c'était pas que « Grigny la vie » et qu'il fallait à tout prix s'attacher à essayer d'avoir les codes de tous pour rentrer dans ce qu'ils souhaitaient faire. Donc c'est un processus qui a été un peu compliqué pour certains, mais en tout cas qui a permis de montrer notre savoir-faire puisque sur ce type de projet, on a quand même eu de très bons résultats. C'était sur des profils qui sortaient un peu de l'ordinaire par rapport à ce qu'on avait l'habitude d'avoir. » (Miguel HECMIL).*

Agissant ainsi comme un espace de resocialisation professionnelle, le projet a permis d'enclencher un processus de déconstruction (des représentations limitées du métier, d'un rapport d'opposition à l'institution et de certains usages langagiers et comportementaux incompatibles avec une fonction d'encadrement) et de reconstruction. Ce processus exigeant suppose du temps, de la répétition et un accompagnement étroit.

Une autre caractéristique de ces jeunes est la peur profonde de l'échec associée à un sentiment d'illégitimité qui se trouvent dissimulés par une posture d'hyper-assurance et de dureté. Cette posture ne traduit pas une réelle confiance en eux, mais correspond plutôt à une mise en scène protectrice destinée à masquer leurs doutes et leurs vulnérabilités :

> *« Je me souviens de Sofiane qui n'avait pas réussi son CQP, qui l'a eu après au rattrapage, mais qui était en pleurs dans mon bureau parce qu'il n'avait pas eu son CQP en première session. C'était un gars qui faisait le malin pendant un an, et qui s'effondre comme un gamin dans mon bureau parce qu'il n'avait pas réussi le diplôme, c'est la première fois qu'il allait aussi loin et qu'il n'avait pas jouait le jeu, lui-même le disait « j'ai pas joué le jeu mais c'est parce qu'en fait j'avais trop peur » etc. Il y avait ce côté-là de « vous avez été les premiers à me faire comprendre que je pouvais réussir un truc ». Donc en fait dans la valorisation et la réussite, oui ça va être difficile mais vous allez y arriver, on prend le temps on a 1 an. Donc je pense qu'il y avait ce côté valorisation qui était intéressant pour eux, même si c'était très contraignant parce que la finalité c'était un diplôme, il y avait de l'écriture etc. donc on les reconfrontait à des choses qu'ils avaient rejeté. Mais malgré tout, ils se sont accrochés. » (Aurélie COMETTI).*

Cette valorisation à travers le dispositif est permise grâce à une première expérience de réussite potentielle avec un objectif clair et atteignable. Celle-ci se trouve d'autant plus renforcée que le parcours est exigeant pour obtenir le diplôme : écriture, évaluation, cadre contraignant. Restaurant l'estime de soi, cette reconnaissance et cette valorisation amène les jeunes à persévérer et à s'engager d'autant plus qu'ils sont motivés pour devenir éducateur sportif. Par conséquent, cette première promotion étaient toujours présente :

> *« Le groupe de Grigny, tous les jeunes avaient 1h30 aller 1h30 retour, ils étaient là tous les jours. Parce qu'ils avaient trouvé leur truc […] ils s'arrangeaient entre eux, ils faisaient du covoiturage, ça tournait, quand ils n'avaient pas la bagnole ils prenaient le RER tous ensemble, ils s'appelaient quand il y en avait un qui était en retard pour*

> *qu'il se lève etc. Donc ils l'ont fait quoi. Et comme en plus le métier d'éducateur sportif souvent t'es dans plusieurs clubs et il faut que tu te déplaces, donc ça correspondait au truc. En tout cas ce premier groupe de Grigny je sais qu'ils étaient contents de l'attention qu'on leur portait. » (Aurélie COMETTI).*

Mais alors que les premiers jeunes étaient très engagés dans le parcours, l'engagement était fluctuant dans les sessions suivantes. De la même manière, beaucoup de jeunes se rendaient assez vite compte qu'ils ne souhaitaient finalement pas devenir éducateur sportif et abandonnaient le parcours. Illustrant ainsi la forte dépendance au sens accordé au parcours proposé, cela met également en lumière l'hétérogénéité des profils et la fragilité des trajectoires, ainsi que la nécessité d'accompagner les jeunes de manière très soutenue afin d'éviter la rupture :

> *« Et ça je pense qu'ils le disent aussi, c'est compliqué, c'est contraignant, ça demande de l'investissement etc. Souvent on a dû les tirer quoi, faire en sorte qu'ils ne lâchent pas. » (Aurélie COMETTI).*

3. Une reconnaissance de l'association grâce à la réalisation d'un projet par les jeunes de la session de Champigny-sur-Marne

Une des dimensions particulièrement marquantes de la session de Champigny-sur-Marne réside dans l'expérience particulière vécue par le groupe qui s'est retrouvé en contact direct avec la Ministre déléguée chargée de la Ville, Nadia HAI, suite aux émeutes qui se sont déroulées à Champigny-sur-Marne en 2021[75]. Cet évènement hors du commun, dépassant largement le cadre strict du dispositif, traduit l'ancrage du dispositif dans des enjeux politiques et sociaux locaux :

> *« Et après à Champigny aussi, mais c'était aussi un peu particulier parce que ce sont eux qui se sont retrouvés en face de la ministre de la ville à échanger avec elle. Ils ont monté un projet de tournois dans les quartiers auquel la ministre est venue, mais c'est eux qui ont tout organisé, ont tout fait, nous on chapotait. Ce groupe-là aussi, forcément ils ont vu une super ministre, on a eu la chance qu'il n'y avait pas de caméras, elle venait passer 2h avec eux à discuter. Tout ça était valorisant aussi pour eux de voir qu'ils pouvaient faire et qu'ils pouvaient réussir quelque chose. C'était bien, même si c'était très compliqué. » (Aurélie COMETTI).*

Ce moment d'échange avec la Ministre sur les enjeux liés à la jeunesse dans leur territoire a été une nouvelle opportunité pour les formateurs d'accompagner les jeunes pour :

- « Redéfinir le rôle et le lien avec les institutions

[75] https://www.leparisien.fr/val-de-marne-94/jeunesse-des-quartiers-a-champigny-la-ministre-de-la-ville-annonce-un-fonds-de-soutien-aux-associations-de-proximite-20-04-2021-QUKQ7WOM3RFZDFZ6GV5C6F4HOY.php

- Être acteur d'une démarche positive de concertation en faveur des jeunes des quartiers prioritaires
- Formaliser les problématiques qu'ils rencontrent au quotidien et les solutions qu'ils envisagent pour y répondre afin d'être force de propositions »[76]

Ces discussions ont finalement amené les jeunes à construire un projet de Tournoi multisport inter quartier qu'ils ont organisé et géré de façon autonome sous la supervision de l'équipe d'APS. Visant à répondre à une problématique de longue date entre les différents quartiers de la ville de Champigny, le groupe a souhaité utiliser le sport pour réunir les jeunes de ces différents quartiers :

> *« Oui, en gros on a pu faire part d'un projet qui avait comme but de répondre à une problématique qui avait été évoquée depuis un certain temps, même dans la ville de Champigny. C'est-à-dire qu'il y a plusieurs quartiers qui ont chacun un peu leur histoire et qui ont chacun un peu leur vécu. Et certains quartiers ont un passif avec d'autres, qui des fois s'est réglé de façon totalement paisible. Et la plupart s'est réglé avec des rixes et ce genre de choses. Et en fait on a voulu simplement utiliser encore une fois le sport pour réunir des jeunes de plein de quartiers. » (Leïla)*

Le projet : « Tournois multisport inter quartier » à Champigny-sur-Marne[77] :

Objectifs (pour les jeunes des quartiers) :

- Favoriser la rencontre et la cohésion entre jeunes de différents quartiers de Champigny
- Développer des compétences sociales et relationnelles via le sport : coopération, communication, esprit d'équipe
- Réduire les rixes entre les quartiers

Objectifs (pour les jeunes d'APS) :

- Développer les compétences (coopération, communication, travail en équipe)
- Développer la confiance en soi dans la prise de responsabilité
- Être acteur de la gestion et de la coordination d'un projet

Date du tournois : 10 juillet 2021

Public ciblé : 100 jeunes issus des 10 quartiers de Champigny (10 jeunes par quartiers) qui ne se connaissent pas

Organisation :

- Rencontre de 10 équipes de 10 jeunes (composée d'1 jeune de chaque quartier) sur 1 journée
- Encadrement par 3 formateurs d'APS et 5 jeunes d'APS
- Les jeunes s'occupent de la gestion et de l'organisation du tournoi (planning des matchs, suivi des résultats, coordination des équipes).
- 4 sports : tchoukball, kinball, baketball, handball

[76] Post Facebook d'Action Prévention Sport, 18/03/2021 : https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=5978208338871773&id=440089662683696

[77] Cette fiche a été réalisée à partir des entretiens réalisés

- « *Et grâce au sport, le fait qu'ils étaient obligé de gagner en équipe, donc ils étaient obligés de parler/communiquer parce que tous les sports qu'on avait mis en place ils ne pouvaient fonctionner que sur de l'entente, que sur de l'entraide, que sur de l'écoute, que sur du dialogue. Donc sans esprit d'équipe, c'était impossible même de jouer.* » (Leïla)

Bilan :

- 2 équipes gagnantes (20 jeunes des quartiers) allant faire un séjour à la montagne
- Les autres équipes ont reçu des cartes cadeaux en magasin de sports

Séjour à la montagne pour les équipes gagnantes :

- Objectif : créer de l'entente entre les jeunes des différents quartiers de Champigny
- Réunion avec les parents en amont
- Raison de la destination à la montagne (au lieu de la mer) : pas de réseaux téléphonique ni internet, ce qui oblige les jeunes à échanger entre eux et à communiquer
- Durée : quelques jours
- Pas de restitution réalisée avec les jeunes en fin de projet, mais moment bilan avec les retours des jeunes
- Debrief de l'équipe du projet
- « On a pu aussi voir qu'au début ils avaient tous chacun un peu leur place dans le bus, et après on a pu voir que certains commençaient à aller vers d'autres. » (Leïla).

Le projet en vidéo : https://www.facebook.com/watch/?v=151587507088259

Au-delà de la réussite du projet en lui-même, cette période d'attention politique a généré des effets concrets sur la reconnaissance d'APS dans des sphères décisionnelles plus larges, contribuant à ouvrir des portes vers des financements publics et à faire reconnaître l'association non plus seulement comme acteur sportif, mais comme acteur travaillant sur la jeunesse, la politique de la ville et l'insertion sociale et professionnelle de manière plus transversale :

> *« En 2021, on a eu une lumière qui a été mise sur APS un petit temps parce qu'on a été contacté par la ministre de la ville qui voulait discuter avec des jeunes parce qu'il y avait eu des émeutes à Champigny, chez les jeunes etc. Donc on a eu pendant 6 mois, la ministre de la ville de l'époque qui est venue à APS, qui a échangé avec les stagiaires etc. Donc on a réussi à ce moment-là à déclencher des financements, à être visible, et du coup à passer un cap sur la participation à certains groupes de travail, à certains temps etc. et on a réussi à ce moment-là aussi à faire reconnaître qu'on n'est pas que dans le sport, on est dans la jeunesse, on est dans la politique de la ville etc. donc on est transversal en fait, et on est socio-sport en fait, même si ce terme-là moi je le connaissais pas à l'époque. » (Aurélie COMETTI).*

4. Ecosystème et Financements : entre lourdeur administrative et complexité du montage financier

Le projet « Si t'es Sport ! » s'inscrit dans un écosystème complexe où l'articulation des acteurs locaux (services des mairies des villes concernées par le dispositif, préfecture de la région, ANS) était primordiale pour assurer un accompagnement à la fois pédagogique et social. Certains partenaires, en particulier les villes où le projet a été pleinement soutenu, ont démontré un engagement fort et une capacité à mobiliser les ressources locales pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes :

> *« Donc c'est un projet qui a très bien marché dans certaines villes où les acteurs locaux se sont investis pleinement et où on a apporté notre savoir-faire qui était celui de gérer, de structurer le dispositif, de construire l'ingénierie, mais aussi de faire l'accompagnement on va dire sur le volet sportif, les pré-qualifiants et la formation au CQP. » (Benjamin BURLOT).*

> *« A Grigny, ils ont fait ce qu'il fallait parce que le maire de Grigny avait vu l'intérêt du processus pour, au sein de sa ville, gérer un peu les jeunes et l'approche que les jeunes pouvaient avoir : où ils étaient prêts à n'importe quoi, n'importe où, à aller à la confrontation, brûler, etc. Donc il était parti sur l'idée de mettre en face des jeunes, de potentiels casseurs ou autres, mettre des jeunes Grignois mais qui avaient de la formation, qui étaient capables de maîtriser un peu l'ensemble du sujet de Grigny, ce qui était une bonne réflexion. » (Miguel HECMIL).*

Grâce à ce projet touchant uniquement des jeunes de QPV, APS pouvait enfin bénéficier de financement de la politique de la ville, chose qui n'était pas possible sur les autres activités d'APS :

> *« Il nous a fait connaître auprès de nouveaux partenaires. La ville de Grigny avec qui on ne travaillait pas était bien dedans, on a pu aller voir la préfecture de région car on était sur différentes villes. On était dans les clous, dans le cadre de ce qu'ils attendaient et on répondait à leur demande et on était sur les jeunes en politique de la ville à 200%, donc ça nous ouvrait les portes là-dessus. Sur l'EDI on a toujours eu du mal, parce qu'on avait peut-être 15-20% des jeunes qui venaient des QPV, mais ce n'était pas la majorité, loin de là. Donc souvent la politique de la ville elle disait oui mais votre siège n'est pas situé en QPV donc vous n'avez pas de financement, ou alors vous n'avez pas tous les jeunes qui sont en politique de la ville. Là sur le projet Si t'es sport on touchait enfin directement la politique de la ville et on intéressait de nouveaux partenaires. Donc ça a eu un impact là-dessus et je pense que ça permettait de montrer que malgré tout on savait faire quelque chose de différent. » (Aurélie COMETTI).*

Outre ce financement, le projet bénéficiait de ressources diverses reposant sur plusieurs financeurs pour des enveloppes relativement modestes :

> *« Le problème de ce projet c'est là aussi un financement multiple donc compliqué. Même si on arrivait bien à se le faire financer quand c'était le cas, mais grosso modo on avait 3-4 financeurs pour un projet à 60 000-70 000€ sur l'année donc c'était compliqué. On avait réussi à obtenir les places sésame aussi pour ce projet-là. C'était*

> *un bricolage financier qui fonctionnait mais du bricolage. On avait réussi quand même à avoir un financement de la préfecture de région avec une grosse enveloppe pour mettre en place sur plusieurs villes : Grigny, Champigny, Romainville. » (Aurélie COMETTI).*

Bien que cette diversité de financement ait permis, dans une certaine mesure, de sécuriser le projet en répartissant les risques contrairement à l'EDI qui reposait principalement sur une subvention régionale, elle impliquait également une très lourde charge administrative pour l'association. En effet, APS devait mobiliser son équipe sur la gestion des multiples dossiers, le suivi des subventions et la relation et la coordination entre les partenaires :

> *« Moi je trouve que c'était un très très bon projet qui prenait beaucoup de temps à nos équipes parce que ça prenait beaucoup de temps pour nouer les liens avec les acteurs locaux, avec les collectivités qui étaient demandeuses, qui pouvaient être demandeuses de ce dispositif. […] Mais pour le dupliquer beaucoup plus que ça, il aurait fallu qu'on ait une personne qui était directement en charge du développement de ce projet, c'est à dire « de la vente » un petit peu au sein de différentes collectivités de ces projets. Et puis ensuite d'être capable de développer nos équipes aussi pour pouvoir faire cet accompagnement un peu partout. Assez vite on était limité par nos ressources humaines aussi, qualifiées pour porter ce genre de dispositif, pour gérer les acteurs locaux, et pour ensuite livrer le dispositif. » (Benjamin BURLOT).*

Finalement, cette diversification apparaît comme une limite forte à la duplication du dispositif sur d'autres territoires. En effet, bien que dans l'idée le multi-financement puisse constituer un socle solide, il a en réalité demandé un investissement humain disproportionné par rapport aux ressources limitées obtenues avec chacune des subventions. Par conséquent, une approche alternative consistant à sécuriser un financement plus global aurait probablement permis de plus concentrer les efforts sur l'accompagnement des jeunes et le développement du projet plutôt que sur cette gestion administrative et financière complexe :

> *« Et du coup aussi en termes de financements, réussir à faire financer le projet dans sa globalité. Là on faisait financer la remobilisation par un tel, l'AQ par un autre, le CQP par un autre, donc du coup on changeait les méthodes de bilan au fur-et-à-mesure parce que ça dépendait des financeurs. » (Aurélie COMETTI).*

5. Evaluation

L'évaluation du projet « Si t'es Sport ! » n'était pas structurée et reposait principalement sur des indicateurs quantitatifs simples et objectivables (assiduité des jeunes, persévérance dans le parcours, taux d'obtention du diplôme) associé à des bilans qui étaient adaptés selon les financeurs :

> *« Il n'y avait pas d'évaluation. L'évaluation était sur le taux d'assiduité des jeunes, sur est-ce qu'ils allaient au bout, et le taux d'obtention du CQP. Voilà en critères quantitatifs et objectivables. Et après on faisait des bilans pour dire ce qui n'avait pas fonctionné etc. mais ça n'allait pas très très loin. On n'a jamais eu d'outil d'évaluation. » (Aurélie COMETTI).*

Bien que ces critères permettent de constater la réussite du dispositif sur un plan administratif, ils ne renseignent pas sur les transformations plus profondes liées à l'acquisition des savoir-être, à la confiance en soi ou à la capacité des jeunes à intégrer les codes professionnels. Les tentatives de créer des outils d'évaluation plus structurés, visant à rendre compte plus précisément de ces dimensions qualitatives, n'ont pu aboutir en raison de résistances internes marquée :

> *« On n'a jamais eu d'outils d'évaluation. C'était sur ça que [XXX] devait travailler, mais il y a eu de la défiance voire de l'hostilité de la part de l'équipe terrain, et en fait au bout d'un moment elle ça l'a saoulée : "ils ne comprennent pas je m'en vais". » (Aurélie COMETTI).*

Malgré cette absence de formalisation de l'évaluation, l'impact du dispositif était visible par les équipes d'APS lors du suivi individualisé avec une observation de la levée des freins périphériques à l'insertion sociale et professionnelle. Finalement, ce n'est qu'après 3 années d'expérimentation qu'un bilan sur le dispositif a été réalisé dans le rapport d'activité 2022, résumant l'évolution du projet et mettant en lumière les principaux axes dont il faudrait tenir compte pour envisager une évolution du dispositif à l'avenir.

6. Bilan du projet Si t'es Sport !

a. Une expérimentation innovante qui a fait très rapidement face à des difficultés ayant mené à la fin au projet

S'inscrivant dans une dynamique d'expérimentation progressive, le projet a été marqué par trois année successives de mise en œuvre, permettant ainsi à APS de toucher de nouveaux territoires et de nouveaux publics, élargissant de fait son ancrage au-delà de son implantation historique :

> *« Ce qui était intéressant, c'est qu'on touchait d'autres territoires qu'on ne touchait pas avant, et on touchait par exemple Grigny. » (Guillaume CONRAUD).*

La première session, mise en place en 2018-2019 à Grigny au sein du quartier de la Grande Borne, a bien fonctionné. Fort de cette première réussite, le projet a été reconduit à Grigny l'année suivante et a amorcé un essaimage vers Champigny-sur-Marne puis vers Romainville. L'objectif était alors de reproduire le modèle sur différents QPV, en partenariat avec les missions locales et les services municipaux. Cette seconde année a montré une légère baisse de l'engagement des bénéficiaires. Les difficultés, présentes en continu, se sont davantage accentuées lors de la troisième année, avec une augmentation des taux d'absences, une multiplication des abandons et des résultats moins probants,

avec, « par exemple, seulement 6 obtentions de CQP dont 4 partielles »[78] sur la dernière session réalisée à Grigny. En outre, la première session à Romainville n'a jamais pu être mise en place.

Alors que les 4 premières sessions (2 à Grigny, 2 à Champigny-sur-Marne) ont permis d'accompagner au total environ 60 jeunes, des difficultés importantes ont progressivement émergé, finissant par mener à la fin de l'expérimentation :

- Politique et financier :
  - Des financements multiples qui représentent une lourde charge administrative
  - Une diminution des financements
  - Un investissement n'était pas à la hauteur espérée (Romainville) :
    - « *A un moment, on était positionné avec Romainville, Romainville a voulu jouer au jeu, mais ça a été très difficile […] Romainville devait formaliser un groupe, mais ça n'a jamais pu se faire de A jusqu'à Z parce que, à chaque fois, il y a eu toujours un peu une approche politique qui a joué, des référents qui étaient prêts mais après quand il fallait mettre la dimension financière ils n'ont pas osé…* » (Miguel HECMIL).
    - « *Sur Romainville on s'est heurté à des concurrences internes entre services de la ville, parce qu'on ne s'est pas appuyé sur les bons acteurs, notamment il y en a certains qui freinaient, qui ne parlaient pas du projet etc. Donc quand il y avait de l'information collective on se retrouvait avec 0 personne. Donc c'était un projet qui était compliqué à mettre en place, on avait recruté une personne pour qu'elle fasse un peu de l'administratif et de la formalisation mais c'était compliqué.* » (Guillaume CONRAUD).
- Bénéficiaires :
  - Des jeunes de moins en moins nombreux
  - Un engagement qui se réduit
  - Des abandons en augmentation
- L'équipe d'APS et l'association en interne :
  - Un sourcing difficile des jeunes
  - Un contexte défavorable (prise de poste du nouveau directeur + fermeture de l'EDI à gérer)
  - Un manque de personnel dédié au projet (recherche de financements, relations partenariales, coordination, gestion de projet, essaimage)
  - Trop de dispersion sous l'influence de partenaires pas encore engagés financièrement
  - Une évaluation du projet « en surface »
  - La diminution des moyens accordés au Pôle INDEEX, obligeant à repenser la place de ce pôle au sein de l'association[79]

b. Des axes d'évolution et des points de vigilance

Marquant ainsi le passage d'une innovation locale prometteuse à une réflexion plus stratégique sur les conditions de pérennisation et d'adaptation du modèle, ces trois années d'expérimentation ont

[78] Rapport d'activité 2022, Action Prévention Sport : https://www.actionpreventionsport.fr/post/rapport-d-activit%C3%A9-2022

[79] Rapport d'activité 2022, Action Prévention Sport : https://www.actionpreventionsport.fr/post/rapport-d-activit%C3%A9-2022

révélé la pertinence du modèle initial articulant insertion et qualification dans une logique territorialisée. Elles ont également mis en lumière certaines fragilités nécessitant des ajustements continus pour maintenir l'engagement des bénéficiaires et la solidité partenariale. Finalement, c'est un dispositif qui correspond à un réel besoin du terrain, mais que l'association n'a pas su bien développer :

> *« Mais c'est un dispositif qui est très intelligent, qui correspond à un réel besoin et qui est agile parce qu'il est duplicable assez facilement sans qu'y ait des coûts très importants, en utilisant des locaux, des moyens qui sont mobilisés facilement par les collectivités. Donc c'est un dispositif qu'on a su bien exploiter ponctuellement et qu'on n'a pas su bien développer. » (Benjamin BURLOT).*

Suite à cette troisième année, l'association a engagé un travail de bilan qui a mis en lumière 4 axes d'évolution :

- « *Conserver une approche d'insertion par le sport : les bénéficiaires de « Si t'es sport » ont souligné l'impact de la pratique d'activites physiques sportives dans leur parcours d'insertion ;*
- *Maintenir l'ambition d'un accompagnement complet combinant remobilisation, formation, et insertion professionnelle mais revoir le format : les bénéficiaires ont évoqué une difficulté à se projeter dans un parcours long ;*
- *Diversifier les possibilités d'insertion : certains jeunes et certaines ruptures de parcours ont également mis en avant le fait que s'ils aimaient le sport, que cela les avait attirés vers le dispositif et poussés à suivre l'accompagnement, certains comprenaient rapidement qu'ils ne voulaient pas en faire leur métier ;*
- *Continuer à expérimenter des formats d'insertion par l'activité économique : le modèle chantier d'insertion nous paraît particulièrement intéressant. Il permet d'améliorer la situation économique des bénéficiaires limitant les ruptures de parcours mais surtout de positionner nos jeunes en position d'acteurs.* »[80].

Outre ces axes d'évolution, si le projet devait être remis en place, il serait nécessaire de faire évoluer son organisation et d'être vigilant aux points suivants :

> *« Je mettrais plus de temps, ou je m'assurerais que sur le temps du CQP on maintienne un temps de présence important avec eux. C'est ce qu'on a fait sur certains Si t'es sport un peu trop tard. Ça c'est pour l'aspect purement logistique pour les stagiaires, qu'ils soient un peu plus présents, qu'on s'assure qu'on ait un financement pour eux, une indemnisation qui court sur tout le temps du projet. Le CQP à l'époque on était obligé de le faire sur 6 mois, CQP sur 105h. On arrivait sur un projet où ils avaient moins d'heures par rapport à tout l'ensemble du parcours d'avant, donc nous on rajoutait un peu des heures mais pas financées. On a trouvé un financeur pour continuer à les avoir un peu avec nous. On a fait notamment un chantier d'insertion avec Grigny, donc ça c'était bien car ils étaient obligés d'être en cours tout le temps.*

[80] Rapport d'activité 2022, Action Prévention Sport : https://www.actionpreventionsport.fr/post/rapport-d-activit%C3%A9-2022

Le recrutement des jeunes, cette phase doit être un peu plus longue pour s'assurer que le groupe fonctionne et donc il faut qu'il y ait davantage de communication pour que les partenaires d'un territoire comprennent bien le projet.

Ensuite sur l'organisation interne il faut quelqu'un qui soit responsable du projet tout au long du projet et qui voit les jeunes tout le temps. On avait trop séquencé, c'est-à-dire que quand ils passaient sur le CQP c'était Hamza qui gérait et du coup moins le coordinateur. Et là c'est pareil je pense que le coordinateur n'était pas le bon.

Il faut qu'il y ait davantage de réunions de coordination entre les intervenants, avec les prescripteurs, avec les structures de stages aussi où ils sont. Davantage de liens entre toutes les parties prenantes. Déjà en interne entre les formateurs, qu'il y ait quelque chose toutes les semaines. Là ce n'était pas suffisant. Pour moi c'est surtout une gestion de management.

Et du coup aussi en termes de financements, réussir à faire financer le projet dans sa globalité. Là on faisait financer la remobilisation par un tel, l'AQ par un autre, le CQP par un autre, donc du coup on changeait les méthodes de bilan au fur-et-à-mesure parce que ça dépendait des financeurs. » (Aurélie COMETTI).

Bilan : la méthode « APS » alliant pratique sportive, projet de vie et projets collectifs

Durant ces trois dernières décennies, APS a progressivement développé et précisé sa propre méthode d'insertion socio-professionnelle à travers le sport. Cette méthode, construite par l'expérimentation, s'est nourrie des différents projets mis en place par l'association et s'axe autour de trois points centraux : les pratiques physiques et sportives, le projet de vie, la mise en place de projets collectifs. Aujourd'hui, ces 30 années d'expériences permettent de formaliser la méthode « APS ».

1. *Les pratiques physiques et sportives – L'exemple de l'EDI*

a. L'utilisation des activités physiques et sportives comme outil évolutif central dans le parcours du jeune

Au centre de la méthode APS, la pratique sportive occupe une place de premier ordre, bien que non exclusive. Le sport y est considéré comme un outil pédagogique transversal ne constituant pas une fin en soi et étant mobilisé au service de la remobilisation, du travail de compétences transférables et de l'insertion sociale et professionnelle. Mais plus qu'un outil fixe dans le temps, la pratique sportive est considérée d'une manière différente, évolutive selon la phase du parcours comme le montre les deux illustrations suivantes :

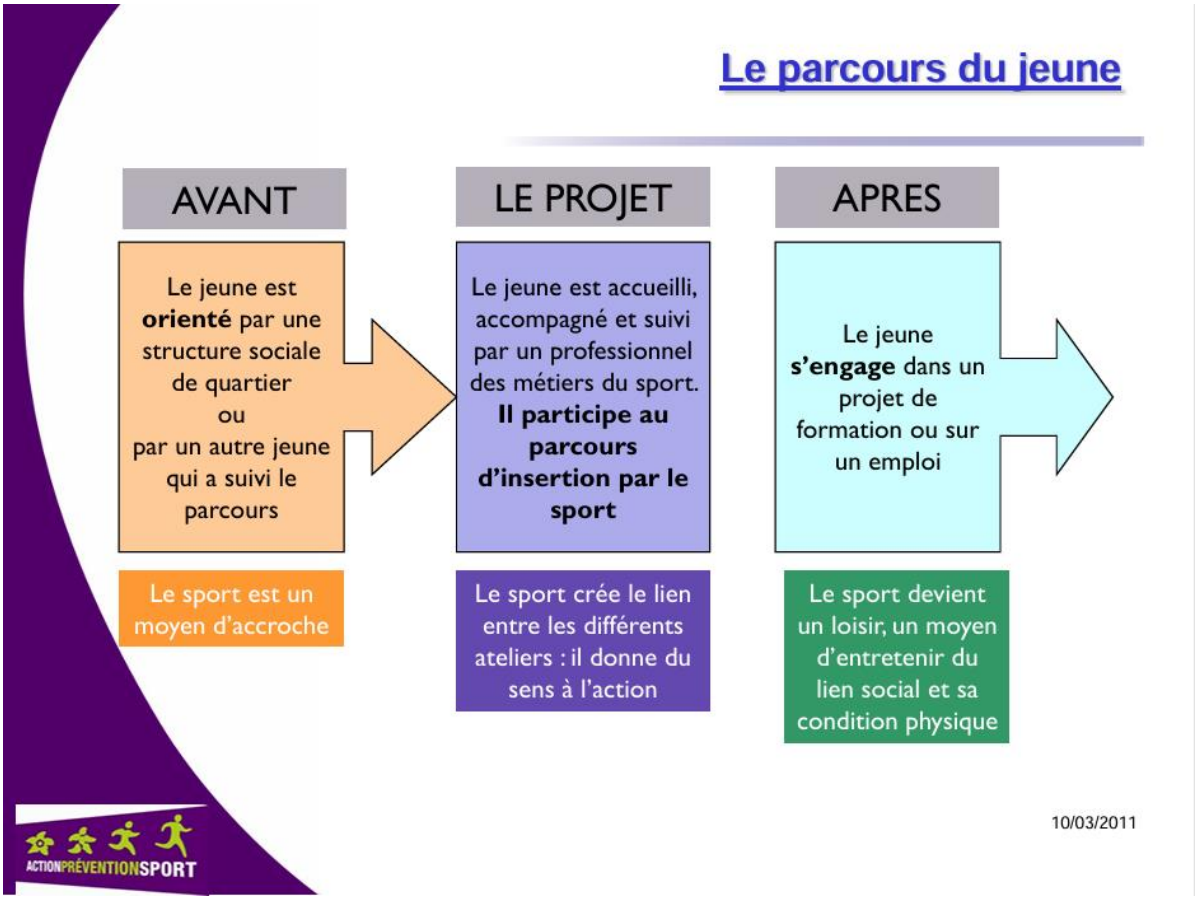


*Figure SEQ Figure * ARABIC 8 - Le parcours du jeune (Présentation APS, 10.03.2011)*

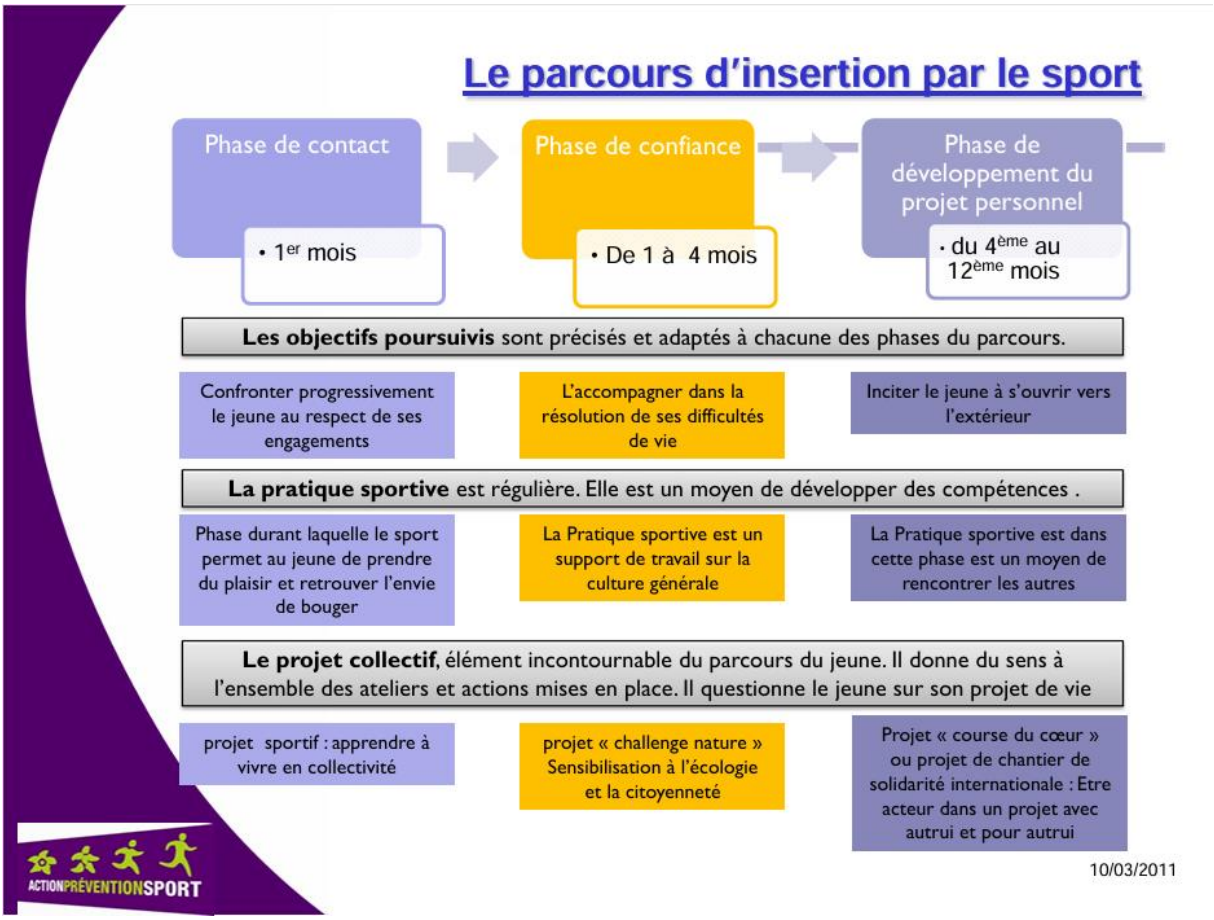


Figure SEQ Figure * ARABIC 9 - Le parcours d'insertion par le sport (Présentation APS, 10.03.2011)

En outre, cet aspect évolutif, où la pratique sportive adopte un rôle différent selon la phase d'avancement dans le parcours d'accompagnement, est également visible dans le traitement pédagogique spécifique réalisé par APS. Considéré comme un élément dynamisant qui doit permettre aux jeunes de « renouer avec la réussite », APS a réalisé un tableau mettant en lumière l'évolution des objectifs éducatifs atteignables. Ceux-ci ont été réparties en 3 phases clés (observation, développement, exploitation) en fonction de la position du jeune dans le parcours pour chacune des cinq formes de pratiques sportives développées (« *l'évaluation des capacités physiques ; la préparation générale ; l'initiation aux disciplines ; la participation à des manifestations ; l'organisations de projets sportifs* »[81]) :

[81] Présentation APS « Sport et Insertion », 26.04.2006

	Phase d'Observation repérer et observer les capacités	Phase de Développement L'attention du formateur va se porter sur les attitudes et comportements tels que :	Phase d'Exploitation Exploiter les points positifs et de repérer les expériences qui sont transférables à l'élaboration du projet de vie.
Évaluation des capacités	- accepter un jugement objectif, - reconnaître ses faiblesses et ses qualités, - mesurer son évolution personnelle.	- l'humilité, - la conscience de ses qualités et de ses faiblesses, - la confiance en soi, - la valorisation de l'image personnelle.	- la conscience de son niveau, - l'envie de progresser, - l'acceptation de son image.
Préparation physique	- faire des efforts, - être à l'écoute de soi, - suivre des recommandations.	- la volonté de se dépasser, - la solidarité avec les efforts du groupe, - la confiance dans les formateurs.	- la volonté de faire des efforts, - l'envie de progresser.
Initiation à des disciplines	- découvrir, - apprendre, - accepter les règles, - gérer les notion d'échecs et de réussites, - respecter les autres et les lieux d'accueil, - être solidaire et aider.	- la volonté de progresser, - le respect des règles.	- découvrir, - progresser, - travailler en équipe.
Participation à des manifestations	- s'inscrire dans une démarche collective, - se confronter aux autres, - se maîtriser, - respecter les règles, - gérer les notions d'échec et de réussite, - se fixer des objectifs réalistes.	- être volontaire, - être respectueux, - être maître de soi, - être solidaire, - être capable de trouver sa place dans un groupe.	- savoir travailler en équipe, - savoir s'organiser pour atteindre l'objectif.
Organisation de projets collectifs	- s'organiser, - s'investir, - demander de l'aide, - se mobiliser et à mobiliser les autres, - anticiper, prévoir, Planifier des échéances	- être dynamique, - être positif, - être conscient de ses lacunes, - être en demande d'apprentissages spécifiques.	- savoir communiquer, - travailler en équipe, - vivre en groupe, - se projeter dans l'avenir, - formuler des besoins

Tableau SEQ Tableau * ARABIC 3 - Répartition des objectifs éducatifs selon les 3 phases d'évolution pour chaque forme d'activité physique

Parmi l'ensemble de ces objectifs éducatifs, un était particulièrement important car son absence était un dénominateur commun à l'ensemble des bénéficiaires d'un parcours d'accompagnement : la confiance en soi et la projection dans l'avenir. Afin de travailler sur cela prioritairement, le sport était utilisé à cet effet dans un premier temps :

> *« Pour moi, la première chose, qui était vraiment le gros point faible et qu'on retrouvait chez tous les jeunes, c'était un problème de confiance en soi. Donc le sport était utilisé pour ça, c'est à dire pour comprendre que je suis capable de faire des choses et j'imaginais que j'étais incapable de le faire. Donc changer le regard que j'ai sur moi-même par rapport à ça. Le sport, il était utilisé pour reprendre une espèce de dynamique, c'est ce que je te disais quand tu fais du sport au niveau de la santé, déjà tu te sens mieux, t'as envie de bouger, tu as envie de… Voilà il était utilisé là-dessus. » (Martine ROBERT).*

En ce sens, l'exemple du Marathon de Paris auquel certains bénéficiaires participaient était particulièrement emblématique : plusieurs jeunes, initialement non pratiquants, se sont préparés pendant plusieurs mois pour y participer, et tous ont terminé la course. Le sport devient alors ici un espace d'expérimentation concrète de la capacité à réussir, à accomplir quelque chose qu'ils pensaient impossible de prime abord :

> *« Notamment le projet Marathon Paris est le bon processus pour ça. On essayait de prendre des profils qui au démarrage n'avaient jamais été pratiquants de sport, mais très rarement. Fixer un objectif de se dire « je vais courir un marathon entre 4 et 5 ou 6 heures de courses ». Au démarrage, on se dit mais c'est impossible. Mais partant de ce postulat d'impossible, et rentrer dans ce processus de préparation avec tout ce que ça sous-entend d'investissement, de projection, d'appréhender les différentes problématiques, arriver déjà à valider ce processus de préparation, de basculer sur le processus jour de course, courir et de finaliser. Mais à partir de là, quand on a réussi à faire tout ça, logiquement plus personne ne nous arrête. » (Miguel HECMIL).*

A travers l'activité physique, les intervenants travaillaient également sur le rapport à la règle, à l'autorité, à la hiérarchie, ainsi que le rapport aux autres et à soi-même. En outre, les séances quotidiennes prenaient également une fonction structurante et inscrivaient les jeunes dans une temporalité régulière. Cela permettait d'une part aux jeunes de s'adapter à des règles de fonctionnement en groupe, et d'autres part de réinstaurer un rythme, des obligations et des exigences :

> *« Sur les sports collectifs, même chose, le nombre de passes qu'il a fait, le nombre de courses qu'il a fait, le nombre de fois où il a mis les mains sur les hanches en disant j'en ai ras-le-bol, Le respect de l'arbitrage et les règles du jeu. Quand on respecte les règles du football, de la boxe ou du tennis on respectera mieux les règles sociales. Donc ils ont des fiches sur lesquelles ils notent à chaque fois ce qu'il se passe. » (André PAULY).*

Cet espace de pratique constituait alors un espace privilégié d'observation où le sport devient un révélateur de compétences ou de problématiques. Les comportements observés tels que le manque de détermination, la difficulté à aller au bout d'une tâche ou bien les problématiques de concentration et de gestion des conflits devenaient ensuite des supports d'analyse en entretien individuel. Le sport permettait ainsi de « faire ressortir des choses » pour mieux les travailler ensuite :

> *« Le sport était utilisé comme un outil. Le sport était utilisé aussi pour faire ressortir des choses, faire ressortir des problématiques des individus quand il y en avait. Par exemple, je sais que Miguel des fois j'allais le voir, et en fonction de l'activité il me disait regarde le bien lui, regarde ce qu'il est en train de faire. Et en fait ça lui permettait soit de confirmer soit de découvrir un comportement. Donc le sport était utilisé comme un révélateur de compétences ou de problématiques. Ce qui permettait ensuite au formateur de revenir sur ce qu'il s'était passé en séance pour en rediscuter avec les stagiaires. » (Aurélie COMETTI).*

b. La pratique multisport, une originalité choisie de la méthode APS

En réalité, l'EDI d'APS proposait une diversité de pratiques sportives, incluant :

- Des sports de combat (judo, taekwondo, boxe, lutte) ;
- Des sports collectifs dont des disciplines émergentes (basket, rugby, volley, football, flag football, kin-ball, ultimate) ;
- Des sports de raquettes ;
- De l'athlétisme et de la course à pied ;
- De la préparation physique générale et du renforcement musculaire.

Pendant longtemps, le football a été écarté car il était déjà massivement pratiqué au pied des tours, et que l'objectif était avant tout de placer les jeunes sur un terrain d'égalité entre eux. Cela était notamment rendu possible en favorisant la découverte grâce à l'introduction de nouvelles disciplines émergentes, ce qui permettait aussi d'instaurer une certaine horizontalité avec les éducateurs qui apprenaient parfois en même temps que les bénéficiaires.

Le choix des activités se faisait en réponse à des contraintes matérielles (par exemple, il était impossible de développer la natation, faute de créneaux) et aux compétences propres aux intervenants. Néanmoins, le développement d'une compétence en particulière n'était pas considéré pour prendre cette décision. Dans la méthode développée par Action Prévention Sport, le postulat était le suivant :

> *« Toutes les activités physiques et sportives permettent de travailler toutes les compétences. C'est la façon dont on utilise l'activité qui va déterminer les compétences travaillées. » (Martine ROBERT).*

Ainsi, APS n'a jamais associé une activité au développement d'une compétence, même si l'association reconnaît que certaines activités semblent plus faciles que d'autres pour travailler sur certaines compétences. Par exemple, dans la méthode d'APS, le travail de la compétence « esprit d'équipe » n'a jamais été associé à un sport collectif car, dans cette vision, elle peut également se travailler avec un sport dit « individuel ». Ici, bien que l'escalade soit à première vue un sport individuel puisque le jeune est seul à devoir monter, l'esprit d'équipe se trouve en réalité fortement sollicité en raison de l'importance de la sécurité inhérente à cette pratique (un second jeune doit sécuriser le grimpeur en tenant une corde, ils doivent communiquer pour la descente, se faire confiance mutuellement etc.). C'est donc par ce postulat que la pratique multisport est devenue un fondement de la méthode d'APS,

qui ne s'est donc pas orientée vers une pratique autour d'une seule discipline sportive comme cela est le cas pour d'autres associations d'insertion par le sport.

Le choix des pratiques sportives, fortement marqué par une intentionnalité éducative, est également dirigé vers la résolution des problématiques rencontrées par les bénéficiaires, même si celle-ci ne semblait pas toujours formalisée en tant que tel :

> *« Sur la partie pédagogie sportive, à mon époque, il y avait vraiment cette intentionnalité qui était vraiment très présente. La posture, elle était là. Le discours sur les acquisitions sociales était vraiment là, mais je ne peux pas te dire que c'était… enfin dans mon souvenir en tout cas, ce n'était pas encore pensé comme « là on va travailler cette compétence donc on va choisir ce sport-là ». » (Nadine SADOUDI).*

> *« Donc le but c'était à chaque fois, en fonction des problématiques personnelles, d'essayer de pouvoir créer un contexte idéal pour que l'individu puisse se développer et qu'à partir de là, en fonction de ce processus de développement, reprendre ce développement et le positionner sur le processus personnel de formation et de processus qualifiant et diplômant. C'est à dire qu'aujourd'hui tu étais en manque de confiance sur telle aptitude, telle aptitude, parce que tu penses que tu n'es pas capable de. Tu l'as prouvé à travers la pratique sportive, l'approche que tu as sur l'approche sportive, il n'y a aucune raison que tu ne puisses pas l'avoir sur la dimension formation. » (Miguel HECMIL).*

c. La nécessité de travailler en réseau face aux limites de l'intervention socio-sportive

Au fil du temps, l'association a accueilli des jeunes présentant des difficultés de plus en plus complexes (sociales, familiales, de santé physique et mentale, administratives, judiciaires…). Là où les jeunes présentaient auparavant des freins relativement circonscrits (décrochage scolaire, manque de confiance en soi, difficultés relationnelles…), aujourd'hui les trajectoires de vie sont marquées par l'imbrication de vulnérabilités multiples :

> *« Enfin concernant l'augmentation des difficultés, je ne peux pas dire qu'il y a un domaine en particulier, mais on va dire que les personnes se trouvaient dans des situations de plus en plus complexes.*
>
> *Alors ça pouvait être complexe familialement avec des situations de violences familiales fortes, de rupture totale avec l'environnement familial, des situations sociales aussi de plus en plus complexes, avec des gens qui n'avaient pas de lieu où dormir, qui n'avaient pas de ressources pour se nourrir.*
>
> *Voilà des difficultés aussi parfois psychiques ou psychologiques, on a eu pas mal de jeunes qu'on n'aurait probablement pas dû accueillir au sein d'APS, qui auraient dû aller dans des structures qui étaient spécialisées mais qui ne trouvaient pas de lieu d'accueil et qu'on accueillait au sein d'APS.*

> *Donc on n'avait pas forcément toutes les réponses, ni même l'expérience. Et donc ça, ça nécessite de plus en plus de temps et de plus en plus d'investissement, ça c'est une certitude. » (Benjamin BURLOT).*

Cette évolution met en lumière un élargissement progressif de l'intervention socio-sportive d'APS : en accueillant des jeunes confrontés à des difficultés de plus en plus lourdes et imbriquées, l'association s'est retrouvée confrontée à des problématiques relevant davantage du champ du travail social spécialisé et de la santé mentale. Si l'association a fait preuve d'une réelle capacité d'adaptation pour accompagner ces publics, cette dynamique révèle néanmoins les limites structurelles des compétences mobilisables en interne. Les équipes d'APS, professionnels de l'insertion par le sport, ne disposent pas nécessairement des qualifications requises pour répondre à des problématiques cliniques, juridiques ou sociales complexes. Dès lors, certains jeunes accueillis au sein d'APS auraient plutôt dû être orientés vers d'autres structures spécialisées, plus à même de proposer un accompagnement adapté à la gravité de leur situation, rendant dès lors nécessaire le travail en réseau multi-partenarial.

Toutefois, ce paradoxe s'inscrit dans une configuration territoriale plus large, marquée par une offre spécialisée insuffisante, difficile d'accès ou saturée. En ce sens, l'orientation vers APS apparaît alors moins comme un choix pertinent que comme une solution par défaut pour certains cas :

> *« Mais pourquoi ? Est-ce que c'est parce que ça augmentait de manière globale dans la société ces difficultés, ou est-ce que c'est parce qu'il y avait de moins en moins d'organismes qui leur étaient dédiés et qu'ils se retrouvaient dans des organismes comme le nôtre qui étaient censés accueillir des jeunes qui étaient dans des situations un petit peu différentes, pas aussi lourdes que les leurs et qu'au final on orientait vers nous des gens qu'on ne savait pas vers qui orienter. Je pense que c'était aussi le manque d'offre de structures semblables. » (Benjamin BURLOT).*

APS devient ainsi le dernier recours, non pas parce que le projet associatif était totalement adapté aux besoins du jeunes, mais parce qu'elle restait l'une des rares portes à être encore ouvertes. Cette logique, redéfinissant par conséquent l'accompagnement, amène parfois l'association à dépasser son cadre de compétences initial, ce qui révèle les limites de l'intervention socio-sportive et rappelle ainsi la nécessité de s'inscrire dans un écosystème d'acteurs spécialisés et de travailler en équipe pluridisciplinaire.

De fait, si l'intervention socio-sportive était au cœur du projet d'Action Prévention Sport, elle ne pouvait être pensée comme une réponse universelle. La pratique sportive ne pouvant résoudre à elle seule l'ensemble des problématiques économiques, individuelles sociales, judiciaires, administratives, etc., elle ne peut donc constituer qu'un support d'accroche, un cadre structurant et un levier de remobilisation et d'évolution. Par conséquent, elle ne saurait se substituer aux dispositifs spécialisés. Face à ce constat, Action Prévention Sport a contractualisé des partenariats spécialisés permettant d'apporter une réponse vraiment adaptée aux besoins du jeune sur l'ensemble des dimensions nécessitant un accompagnement (addiction, santé mental, administratif, judiciaire…) :

> *« Par exemple, nous avions construit un partenariat avec le Point d'Écoute de Champigny. Le jeune pouvait aller passer une journée avec la psychologue du Point d'Écoute car APS ne savait pas accompagner sur cette dimension, mais nous gardions l'accompagnement car, même s'il devait aller faire des démarches à l'extérieur, il était important pour le jeune d'avoir une unité d'accompagnement et de suivi. » (Martine ROBERT).*

De la même manière, bien que l'association soit considérée comme un « déclencheur » et que les programmes permettent de développer des compétences qui seront transférables dans le milieu professionnel, les évolutions des bénéficiaires restent propres au cheminement individuel ainsi qu'à leur motivation et à leur engagement. En ce sens, les résultats de chacun ne peuvent entièrement revenir à APS tant les parcours sont complexes et influencés de façon plurielle par de multiples facteurs :

> *« Aujourd'hui, les compétences que j'ai elles sont évolutives suite aux différentes expériences que j'ai eu après APS. Donc voilà, tout ne revient pas à APS parce que je me suis enrichi, un peu des collègues, des autres formations que j'ai faites par la suite […]. » (Lomé).*

2. Les projets collectifs

a. Un concept conçu par APS pour APS dès les débuts de l'association

Le projet collectif constitue un élément central de la méthode APS. Il s'agit d'un concept conçu en interne par APS dès les débuts de l'association. Utilisé comme un levier pédagogique majeur de manière transversale, les bénéficiaires des pôles Insertion et Formation pouvaient y participer :

> *« Les projets collectifs alors ça, c'était pareil c'est un concept qui a été développé à APS. Tu avais tout un processus où l'idée c'était un projet qui impliquait l'ensemble de la structure, une action et qui était un projet réel dans lequel les jeunes étaient impliqués mais qui impliquait aussi la structure. […] Donc c'étaient des projets qui étaient à dimension réelle en fait et qui impliquaient les jeunes non pas sur des éléments théoriques, mais vraiment sur des éléments pratiques. » (Frédéric COLICO).*

Dès l'origine, ces projets ont été pensés comme des actions réelles inscrites dans des contextes concrets (évènements sportifs, actions solidaires locales ou internationales) afin d'inscrire les jeunes dans une démarche où ils deviennent acteurs d'un projet. Cette dimension concrète apparaissant alors comme structurante, les projets collectifs étaient transversaux aux pôles Insertion et Formation :

> *« Ce qui structurait beaucoup APS c'étaient les projets transversaux. Parce que ça mobilisait à la fois les jeunes de l'EDI et les jeunes qui étaient en formation. Ça pouvait être des projets de déplacement à l'étranger, il y a eu plusieurs déplacements en Afrique pour déployer des équipements sportifs en Afrique, déployer du matériel, et qui mobilisait à la fois les jeunes de l'EDI plus les jeunes en formation. T'avais des projets en France autour de la Course du cœur, des projets sur des événements sportifs. Un des axes de l'ADN d'APS c'était cette organisation, il y avait toujours au moins un projet transversal annuel où tout le monde venait contribuer. Donc tu avais des formateurs qui étaient moins impliqués sur l'EDI qui interagissaient avec les éducateurs de l'EDI. » (Thierry SOLER).*

A travers ces projets, les jeunes issus de dispositifs différents se rencontrent tandis que les professionnels des deux pôles coopèrent et croisent leurs pratiques. Devenant ainsi un point de rencontre au sein de l'association, le projet collectif participe à une cohésion interne tout en produisant une ouverture vers l'extérieur. De fait, la participation des jeunes à un projet collectif n'apparaît pas comme accessoire mais est un élément primordial du parcours d'accompagnement à APS :

> *« La participation à un projet collectif était essentielle dans le parcours du jeune. Donc c'était, pour nous en tout cas, un projet qui était essentiel dans le parcours du jeune. De toute façon, généralement un parcours d'un jeune, c'était 12 mois max, il fallait à tout prix que dans ces 12 mois les jeunes puissent faire au moins un projet collectif. Si pendant ces 12 mois le jeune n'avait pas fait de projet collectif, c'est qu'il n'était pas prêt. On était encore loin du processus. Il fallait impérativement que le jeune ait fait au moins un projet. » (Miguel HECMIL).*

> *« L'utilisation des projets collectifs aussi, avec cette idée que là aussi on les fait travailler sur des thématiques, on les immerge dans un projet et ils en sont acteurs. J'ai un collègue qui disait « Ils passent de aidés à aidants ». Ces projets collectifs solidaires étaient aussi la marque de fabrique. » (Aurélie COMETTI).*

Ce passage de « aidés à aidants » permis par certains projets collectifs illustre une transformation profonde de la posture des jeunes. Il ne s'agit plus seulement pour eux de bénéficier d'un accompagnement, mais de s'inscrire dans une dynamique différente renforçant, in fine, la motivation des jeunes dans l'engagement de leur propre parcours :

> *Et effectivement, les projets collectifs qui étaient vraiment des temps forts de l'association et des temps forts dans le parcours du jeune, recréaient une dynamique pour le jeune. Ça les impactait dans leur confiance en eux et dans leur envie d'avancer. Et vraiment, ça se voyait dans les démarches qu'ils réalisaient à l'issue du projet, dans leur engagement, dans leur rapport aux autres, rapport à soi… Vraiment c'était des jeunes qui… je veux pas dire qu'ils étaient transformés non plus, mais tu sentais qu'il y avait une motivation qui était déjà là, mais qui était beaucoup plus accrue et visible. Parce que nos métiers, en fait, c'est de voir ce que parfois les jeunes expriment à leur façon et qui pourrait passer inaperçu. Mais effectivement, après un projet collectif, ils arrivaient à se mettre en mouvement de manière plus affirmée et on sentait bien la motivation à concrétiser une avancée de parcours. » (Nadine SADOUDI).*

Une telle évolution pour les bénéficiaires a été possible au travers d'une méthodologie qui s'est très rapidement structurée autour d'intentions pédagogiques variées et d'un processus formalisé en cinq étapes. Cette formalisation, témoignant d'une volonté de stabiliser une pratique née de l'expérimentation aux origines de l'association tout en conservant une adaptation contextuelle, est mise en avant dans la fiche signalétique suivante :

FICHE SIGNALETIQUE : PROJET COLLECTIF

DEFINITION

C'est une mise en situation pratique :
au service de :
- la structuration de l'individu dans un espace temps
- l'expérience de la vie collective (vie de groupe)
- la réalisation d'apprentissages

qui permet de :
- assumer différents rôles (Exécutant : tâches simples ; Responsable de la réalisation de tâches demandant de la préparation ; Porteur d'une partie du projet)
- appréhender un contexte nouveau (évènement, structure, pays)
- réaliser des apprentissages spécifiques

2 FORMES DE PROJET

le projet collectif indépendant
élaboré et conduit par un groupe de stagiaires

le projet collectif intégré
à un projet de structure

LES INTENTIONS PEDAGOGIQUES

- Amélioration de l'image de soi
- S'ouvrir vers l'autre
- Accepter la situation d'apprentissage
- Accepter le regard de l'autre
- Travailler la notion : travail = résultat, sens de l'effort, se prendre en charge
- Tenir ses engagements
- Positionner le jeune en situation d'acteur. Lui donner la possibilité de donner de lui-même, d'apporter quelque chose aux autres

LA METHODOLOGIE

1- CONCEPTION

⇨ Diagnostiquer
⇨ Imaginer
⇨ Faire des choix, décider

Validation et demande de financt

2- PREPARATION

⇨ Agir
⇨ Séquences d'APS
⇨ Planification
⇨ Echéancier

Fiche de synthèse

3- REALISATION

Adaptée en fonction du projet

Respects des objectifs
⇨ fixés par le groupe
⇨ fixés par le formateur
⇨ individuels

Respects des règles de vie

Carnet de bord

4- RESTITUTION

⇨ Formalisation

Exposés-articles…

5- EXPLOITATION

⇨ Capitalisation
⇨ Transferts

Bilan

Figure SEQ Figure * ARABIC 10 - Architecture des projets collectifs d'APS (source : Dossier technique d'APS "Projets Collectifs", 2007)

b. Un prétexte pour travailler d'autres choses

Revendiqué comme la marque de fabrique d'Action Prévention Sport, le projet collectif constitue un indicateur de l'évolution du jeune et un outil permettant de travailler sur de nombreux éléments, tels que la vie en collectif, les règles de vie, l'expression de ses ressentis, etc., transférables au secteur de l'emploi et de la formation comme le montre le schéma suivant :

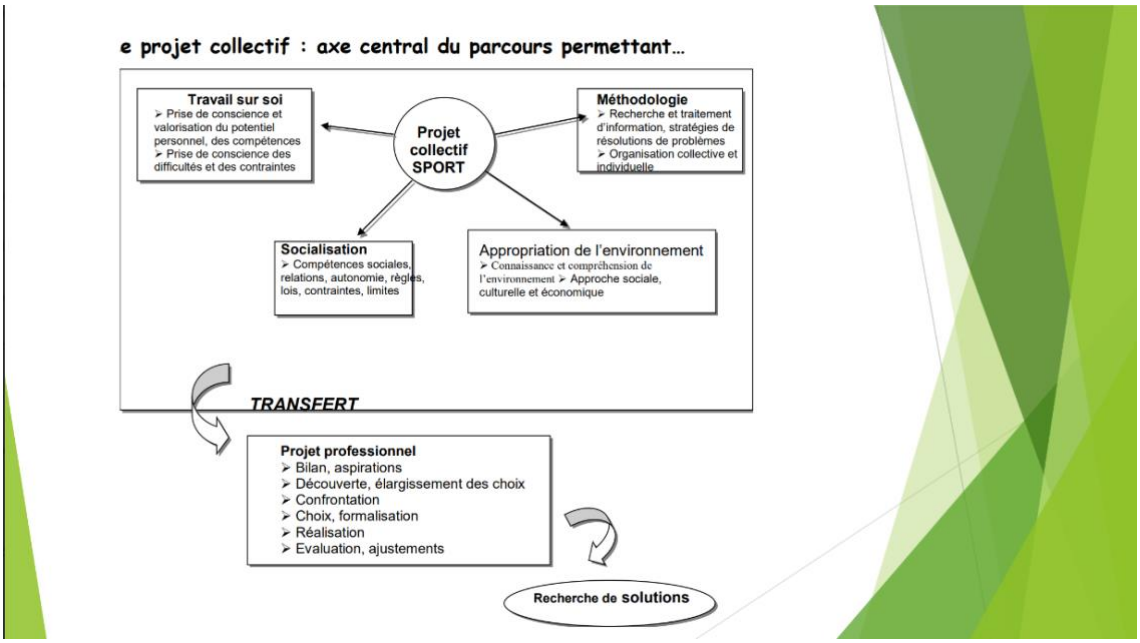


Figure SEQ Figure * ARABIC 11 - Le projet collectif, axe central du parcours (source : séminaire d'APS, 15/03/2017)

A travers cette démarche, APS a pu mettre en place de nombreux projets collectifs au fil des années, dont certains comme la course du cœur ou les projets de solidarité internationale se sont renouvelés durant de nombreuses années.

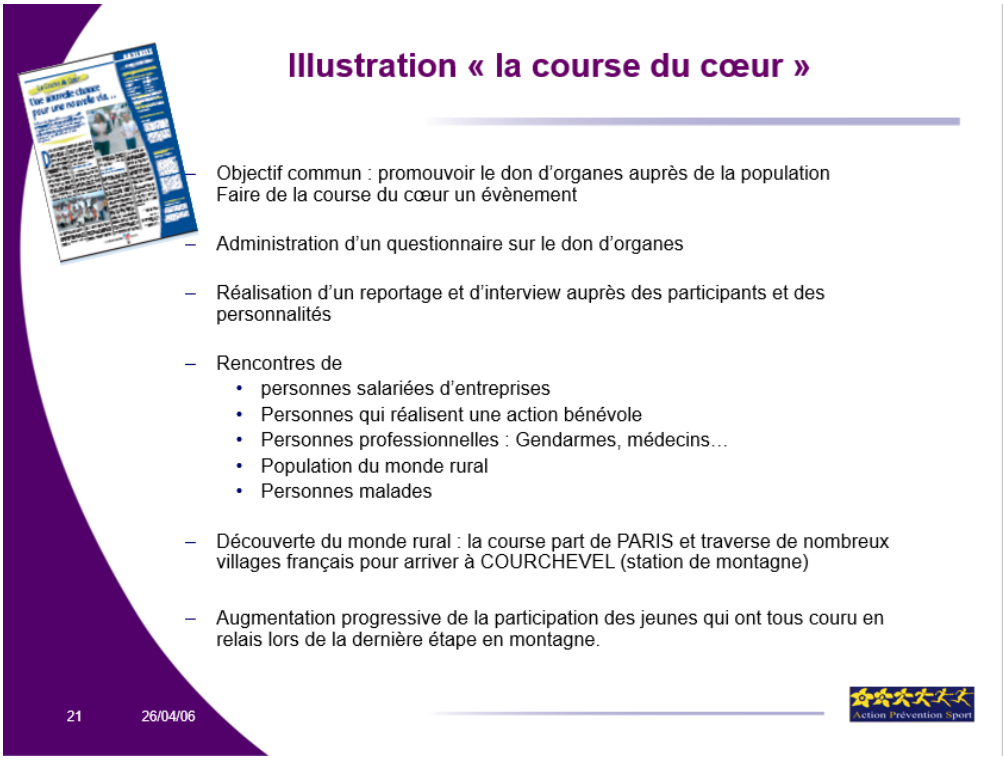


Figure SEQ Figure * ARABIC 12 - Présentation APS « Sport et Insertion », 26.04.2006

En réalité, ces projets étaient un prétexte permettant de travailler sur des thématiques liées de près ou de loin à celle du projet préparé en amont de sa réalisation sur l'ensemble des ateliers du parcours d'accompagnement :

> *« Après les projets collectifs, c'était un prétexte à un travail en commun en amont. C'était un prétexte encore une fois à ouvrir les yeux sur d'autres choses et ce n'était pas uniquement pendant ce projet, c'était toute la préparation qui allait avec, qui créait un but et qui créait une motivation spécifique pour nos jeunes. » (Benjamin BURLOT).*

Ainsi, pour la course du cœur, chaque atelier de l'EDI pouvait aborder la thématique du cœur et du don d'organe de différentes manières :

> *« Mais malheureusement on n'est pas à l'abri de la maladie ou de l'accident, ou d'autres, etc. Donc ça permettait aussi d'être au fait d'une forme d'actualité et d'être centré ou recentré aussi sur la richesse qui est pour moi la plus importante : c'est notre corps, le garder en bonne santé, faire en sorte qu'il puisse être le mieux possible pour fonctionner le plus longtemps possible et de la meilleure des manières jouables. Donc ça permettait aussi de mettre le doigt sur « qu'est-ce que je fais de mon quotidien ? Je fume mon petit pilon, je me mets des murges, je me lève à pas d'heure, je fais que des dingueries ». Mais quel résultat par la suite ? Donc ça permettait aussi de prendre en compte ce processus de richesse personnelle qui est donc mon état physique. Donc ça, c'était aussi une chose qui était super intéressante.*
>
> *Et après à travers ça, c'est aussi d'apporter de la connaissance : quand on préparait la course du cœur, il fallait savoir ce que c'était un greffon, comment ça pouvait fonctionner, qui pouvait être greffé et comment, le processus, est-ce qu'il fallait prendre des médocs pour que la greffe puisse tenir, est-ce qu'il fallait connaître le groupe sanguin… En tout cas des choses qui se rapprochaient et qui se rapportaient au corps humain, à la gestion personnelle même au travers de sa santé.*
>
> *Et ça permettait de sortir du contexte habituel. Donc on partait de Paris, on traversait de multiples villes et de multiples villages, donc voir autre chose, voir d'autres habitants, être obligé aussi d'avoir un rapport différent avec les des personnes qu'on côtoyait. » (Miguel HECMIL).*

Figure SEQ Figure * ARABIC 13 - Illustration « participation des jeunes à la course du cœur » (Présentation APS « Sport et Insertion », 26.04.2006)

L'objectif de ces projets était également de permettre aux jeunes de s'ouvrir à d'autres situations éloignées de leur réalité leur permettant par la suite de relativiser :

> *« C'est la même chose aussi sur d'autres projets, le fait de se confronter à une autre réalité que la sienne. C'est un élément important dans les projets collectifs, que ce soit sur la course du cœur où on était là avec des gens qui attendaient ou qui avaient subi des transplantations cardiaques et qui avaient connu la grande maladie et donc la détresse qui va avec. Ça permet de se confronter à des réalités qui sont parfois plus dures que celles qu'on vit au quotidien et qui permettent de relativiser. » (Meryem TINEBINAL).*

Cet objectif se retrouve également dans les projets de solidarité internationale dans lesquels les chantiers de construction étaient associés à des visites culturelles et des liens avec la population du pays d'accueil :

> *« Et durant ce projet-là il y avait la rénovation du terrain de basket, mais il y avait aussi des séances culturelles auprès des jeunes. On a fait aussi la journée de la femme, on était parti à l'île de Gorée. On a fait la réserve de Bandia, donc c'est une zone naturelle. Donc il y avait plusieurs activités aussi à durant ce projet. » (Djibril).*

> *« On a visité le parc des esclaves. On avait été visiter aussi la Cour du roi. On en profitait aussi pour découvrir un petit peu la culture du pays. Et donc ils découvraient une autre civilisation, une autre société, avec des jeunes qui avaient d'autres paramètres, d'autres sanctions aussi, et qui n'avaient pas la même chance qu'ils avaient d'un coup eux. » (André PAULY).*

> *« Donc en gros, on faisait 2 jours chantier et 1 jour où là c'était plus pour le groupe et on allait visiter. Par exemple au Sénégal, généralement on faisait visiter une pouponnière, voir un peu ce que c'était, échanger, et que les jeunes puissent voir qu'effectivement la France ce n'est pas si nul que ça et qu'en termes d'infrastructures, finalement, on n'est pas trop à plaindre. Qu'ils soient aussi acteurs de choses qui sont dans la réalité quoi. Donc visite culturelle, pouponnière, pratique sportive. Il est arrivé de visiter une écurie de lutte et de faire de la lutte avec des lutteurs sénégalais. […] Mais dans l'idée c'était quand même d'être toujours très proche et en proximité des gens du village. On ne partait jamais, on essayait vraiment d'être le plus près possible des gens du village, on mangeait avec eux, dès qu'on pouvait on était avec eux. Il n'y avait que le soir, quand il fallait rentrer pour aller dormir etc. Là on partait, où on était hébergé. Mais on essayait de faire un maximum de choses avec l'ensemble des villageois et de ceux qui participaient avec nous sur le chantier. » (Miguel HECMIL).*

Enfin, ces projets se concluaient toujours par la phase de restitution. Constituant une étape centrale de la démarche, elle ne se réduit pas à une simple présentation finale mais vise à utiliser l'expérience vécue pour prendre conscience de leurs évolutions et pour les formaliser verbalement. Cette étape incontournable dans la démarche des projets collectifs est ainsi abordée dès la préparation :

> *« Alors les jeunes abordaient la partie un peu de la restitution de manière très positive parce qu'au moment de la préparation, on avait bien posé toutes les étapes de ce projet-là et donc c'était intégré en eux qu'après le projet, on allait le faire un peu vivre et perdurer. Parce que justement, comme ce projet s'est fait dans le cadre d'un parcours d'insertion professionnelle, l'étape ultime c'est de les aider à pouvoir en parler et de les aider à regarder ce que ce projet leur a appris. » (Nadine SADOUDI)*

Dans le cadre de cette matérialisation de l'expérience, la première forme de restitution qui était systématique à chaque projet collectif était la réalisation d'un carnet de bord individuel. Considéré comme une sorte de « journal intime », chaque jeune écrivait son expérience vécue et ses ressentis, ce qui leur donnait progressivement envie d'écrire :

> *« Donc on a travaillé, on avait un cahier où on écrivait tout ce qu'on faisait dans la journée. Après on a fait une synthèse du projet et elles sont présentées au fur et à mesure pour expliquer ce que le projet nous a apporté du point de vue de chacun, personnel et différentiel. » (Djibril)*

> *« Chacun écrivait son expérience, même ceux de la PJJ. On les poussait à écrire, il y avait des ateliers pour qu'ils fassent ça. Des fois, on était un peu obligé de leur glisser « mais t'avais pas été étonné de ce grand roi qui avait 1000 femmes, etc. Rappelle-toi un peu. Et ce petit singe dont tu avais si peur ? ». Petit à petit, ça leur donne envie d'écrire. » (André PAULY)*

> *« Souvent au moins au départ ils disaient leurs ressentis tels que « j'ai bien dormi, j'ai bien mangé, j'ai chaud, j'ai froid », et ensuite ils disaient « ça m'a transformé, mes camarades m'ont aidé sur certaines choses, j'ai été touché par tel enfant, etc. ». Cette évolution était très progressive, et c'est ce que l'on retrouvait lors de la cérémonie de restitution. » (Martine ROBERT).*

Représentant une forme de restitution à laquelle assistaient les familles, les partenaires (mission locale, région, partenaires spécifiques au projet collectif) et l'ensemble des membres d'APS, cette cérémonie de restitution de grande ampleur était l'occasion pour les jeunes de venir témoigner, de rendre compte de l'impact que ce projet collectif avait eu pour eux à court terme et ce qu'ils avaient appris. Elle était également l'occasion de présenter le film du voyage qu'ils avaient réalisé. Représentant une mise en valeur des bénéficiaires et de leur évolution, ce temps à l'oral constituait également une épreuve à laquelle les jeunes devaient se préparer en amont :

> *« On faisait un travail de confection du film du voyage avec tout ce qui avait été filmé et des images qui avaient été prises par les stagiaires et qu'ils sélectionnaient par rapport au scénario qu'ils souhaitaient mettre en lumière […] et on le soumettait à un spécialiste qui lui faisait le montage. […] s'il manquait une séquence au montage on essayait à chaque fois de réajuster la chose pour que ça se rapproche le plus possible de la réalité et de la vie du stagiaire, parce que ça restait quand même leur projet. […] la restitution filmée via le film qui était monté par la suite et qui après était diffusé à l'ensemble des stagiaires d'APS, les différents partenaires et la famille qui étaient invités. […] Mais la restitution finale était une épreuve : « non je veux pas y aller, je veux pas prendre le micro, j'ai honte » etc. Mais bon, l'idée c'était qu'ils puissent aussi quand même partager leur expérience, et que c'était quand même les acteurs du film. Donc, comme dans tout processus de présentation de film, on voit les acteurs prendre le micro, présenter leur film. Donc c'était aussi une manière de valider tout ce qui avait été acquis pendant le processus du projet collectif. C'est à dire qu'à un moment on a fait un travail pour toi autour de toi et il faut valider tout ça par cette prise de parole. Cette prise de parole en public via un micro aux yeux de tous c'était l'étape ultime. C'était peut-être l'étape la plus difficile de tout le projet. Ça durait entre 30 secondes et 1 minute mais ça nécessitait peut-être 6 mois de travail. Et quand le jeune arrivait à faire ça, la finalité il en ressortait grandi avec une vraie force de conviction qui n'était pas celle qu'il avait au départ. » (Miguel HECMIL)*

3. Le projet de vie

Le troisième axe de la « méthode APS » est le travail sur le projet de vie. En effet, le projet professionnel n'apparaît jamais comme l'unique finalité du parcours d'accompagnement, même si cela reste un élément particulièrement important. Pour beaucoup, leur passage à APS représente le point de départ de leur vie professionnelle :

> *« Waouh… APS pour moi c'est le point de départ de ma vie professionnelle parce que c'est là que j'obtiens les premiers diplômes professionnels en fait. Donc pour moi c'est le point de départ de ma vie professionnelle. » (Pablo).*

> *« Pour moi APS ça représente l'élément déclencheur chez moi. C'est-à-dire que ça m'a permis de me professionnaliser, de me structurer dans ma vie professionnelle. » (Lomé).*

> *« Je dirai que ça a été comme un tremplin. Dans le sens où justement on sortait du COVID, et j'avais pas mal de projets, pas mal de choses en tête. Et pour les concrétiser, c'est eux qui m'ont permis de prendre confiance en moi, en mes capacités et me former également. Donc dans la pratique, avoir un accompagnement très complet. Ça représente un tremplin et une fondation dans mon parcours » (Leïla)*

Mettant en évidence la fonction structurante d'APS au début des parcours professionnels des bénéficiaires, ces témoignages mettent aussi en évidence un basculement d'un avant à un après APS. En ce sens, l'accompagnement ne se limite pas à transmettre des compétences techniques et des connaissances, il permet de se situer et de se structurer en tant que personne tout amenant progressivement le jeune à se voir comme un futur professionnel, et ouvre des perspectives là où l'avenir pouvait paraître flou voire inaccessible :

> *« Parce que d'une manière ou d'une autre, que ça soit sur le pôle insertion ou sur le pôle formation, on s'est toujours attaché à essayer d'apporter une réponse […] qui permettait à l'individu de pouvoir avancer et avoir une solution. Donc je pense que sur cet aspect-là, on fait l'unanimité. Et je pense que sur cet-aspect-là, pour beaucoup en tout cas, on a contribué à construire et à aider à ouvrir des perspectives. » (Miguel HECMIL).*

Il s'agit alors d'inscrire le bénéficiaire dans un mouvement lui permettant d'avancer, parfois pour la première fois avec un cadre clair et un soutien stable, où le projet professionnel devient alors un levier d'émancipation plus large. S'inscrivant ainsi dans une vision plus globale de l'accompagnement, celui-ci ne s'intéresse pas seulement à la future formation et/ou insertion professionnelle du jeune, mais s'intéresse également à sa trajectoire de vie dans son ensemble et à l'orientation qu'il souhaite donner à sa vie :

> *« Le projet de vie, pour moi c'est un axe fort d'APS. Effectivement, on va mettre en place des projets collectifs et on va utiliser le sport pour se remettre en marche, aller faire une formation et donner du sens à son projet professionnel. Mais, in fine, c'est le projet de vie que l'on va venir questionner : « qui veux-tu être ? Quelqu'un qui aide, qui a une famille, qui prend sa place dans le quartier, etc. ». Elle est là la vraie différence d'APS*

> *par rapport aux autres structures, nous on allait très loin sur le projet de vie. On prend la personne dans sa globalité, effectivement on prend les aspects de santé mais aussi l'ensemble du chemin qu'il va parcourir, pas uniquement concernant le travail ou la formation même si ça aide à se réaliser et avoir les moyens financiers pour réaliser ses rêves. C'est vraiment « qui est-ce que tu veux être ? ». » (Marine ROBERT).*

Dépassant le « que veux-tu faire ? » pour interroger le « qui veux-tu être ? », ce questionnement implique de travailler sur les valeurs, la position dans la société, la santé, les relations et les responsabilités. Le sport et les projets collectifs deviennent par conséquent des supports pour expérimenter des attitudes, des engagements et des postures nouvelles. En outre, la construction du projet professionnel prend sens au sein d'une réflexion identitaire plus globale, où l'emploi ne serait qu'une dimension parmi d'autres dans une vie. Faisant, de fait, l'originalité de la démarche d'APS, cette volonté de prendre en compte l'individu dans sa globalité et d'inscrire la personne dans une dynamique durable d'évolution a été présente dès les débuts de l'association :

> *« Et du coup cette utilisation du sport, alors je te parle de ça ils ont quand même fait ça il y a 30 ans, aujourd'hui tout le monde en parle etc. dans le secteur, mais APS c'est quand même les premiers à avoir dit « on prend l'individu dans sa globalité, le sport on va utiliser ça pour travailler tout l'environnement de la personne et tout ce qu'elle est. ». Donc on tire les fils du sport pour amener la personne à faire des choses qu'elle n'aurait pas fait autrement. Donc ça c'est le plus l'originalité. » (Aurélie COMETTI).*

> *« On avait vraiment une méthode qui était la nôtre. Avec le souci réel de prendre en compte l'individu, ce qu'il est, avec ses forces, ses qualités et aussi ses défauts. D'essayer d'apporter des réponses justement sur les défauts de l'individu tout en lui permettant de continuer à évoluer et de lui permettre en tout cas à un moment ou l'autre, de basculer sur ce qu'il souhaitait faire, tout en permettant à l'individu de rester lui-même, mais en même temps lui permettre de progresser. C'est vraiment une approche pédagogique qui sortait un peu de l'ordinaire quoi. » (Miguel HECMIL).*

> *« Ben la marque de fabrique d'APS, c'est qu'on est vraiment centré sur l'évolution de la personne avant tout. Puisqu'à chaque fois, ce qui nous a fait avancer, c'est de se dire, mais cette personne-là elle n'est pas bien, qu'est-ce qu'il y a, qu'est-ce qu'on pourrait proposer, qu'est-ce qu'on pourrait améliorer ? Donc ça tourne. APS a toujours été guidée par la progression des personnes, l'observation des difficultés rencontrées et la recherche de solutions pour les personnes. » (Martine ROBERT).*

Afin de trouver des solutions aux difficultés rencontrées par les bénéficiaires, la méthode pionnière d'APS repose sur une attention constante aux trajectoires individuelles associée à la nécessité d'un temps d'écoute et d'observation individuels au quotidien. S'adaptant aux besoins observés afin de maintenir le jeune dans une dynamique constructive, cette méthode rompt avec la logique de formatage et s'attache à permettre à chaque bénéficiaire d'évoluer en restant lui-même. C'est notamment dans cette perspective de voir au-delà de l'insertion professionnelle du bénéficiaire que l'EDI apparaissait comme un moment clé dans la trajectoire des bénéficiaires :

> *« Donc aujourd'hui je suis assez sûre parce que je l'ai entendu plein de fois et en étant dans APS ou en les recroisant plus tard, qu'ils ont un regard d'APS comme étant un*

> *moment clé de leur vie qui les a aidés à vraiment se réorienter. Mais pas se réorienter que sur le plan professionnel, c'est vraiment se réorienter eux en tant que personne, et dans ce qu'ils voulaient pour eux-mêmes pour construire quelque chose de plus viable et sain que là où ils en étaient à l'instant T quoi. Et t'en a beaucoup qui expriment de la gratitude pour ce qu'ils ont trouvé chez nous à APS quoi. » (Nadine SADOUDI).*

Ainsi, plus qu'un simple point de départ à la vie professionnelle, certains bénéficiaires considèrent APS et notamment l'EDI comme leur ayant offert un temps de réorientation personnel leur ayant permis de se « repositionner » vis-à-vis d'eux-mêmes et des autres, de clarifier leurs aspirations et de reconstruire une cohérence entre leurs choix et leurs valeurs. En outre, les bénéficiaires voient APS comme un nouveau point de départ dans leur vie de manière générale et parfois-même concernant leur identité :

> *« Donc du coup après la professionnalisation à APS ça m'a permis d'avoir une certaine stabilité. En plus c'est un peu le point de départ on va dire de ce que je suis aujourd'hui. C'est vraiment APS qui a lancé... Avec APS je suis rentré dans le monde du travail on va dire, par les formations, par les qualifications. » (Pablo).*

> *« APS a joué un rôle déterminant, parce qu'APS ils m'ont accompagné sur l'effacement de mon casier judiciaire ce qui m'a permis d'intégrer la mairie […]. Moi je me rappelle toujours d'APS parce qu'ils ont été là au bon moment de ma vie, au moment où j'ai décidé d'aller de l'avant. » (Lomé).*

Finalement, la « méthode APS » permet une transformation durable avec une stabilité retrouvée et le sentiment d'avoir « lancer » quelque chose et « d'aller de l'avant ». Alors que le projet professionnel apparaît comme l'un des vecteurs de cette transformation, ce sont en réalité l'identité et la trajectoire de vie qui évoluent. En ce sens, l'insertion devient le moyen d'une reconstruction plus large, orientée vers une existence plus stable, plus choisie et surtout plus alignée avec soi-même.

Conclusion : la transmission d'un héritage

Alors qu'Action Prévention Sport a cessé son activité en décembre 2025, ce rapport dépasse aujourd'hui le cadre d'un travail d'évaluation et de capitalisation. Il constitue un héritage structuré revenant sur trente années d'expériences, d'innovations et d'engagement au service de l'insertion sociale et professionnelle par le sport, et contribue à inscrire dans la mémoire collective du secteur socio-sportif la trajectoire singulière d'une association pionnière.

Au fil des décennies, APS a développé une expertise ayant permis de développer une méthode particulière d'insertion par le sport, « la méthode APS », reposant sur trois axes principaux :

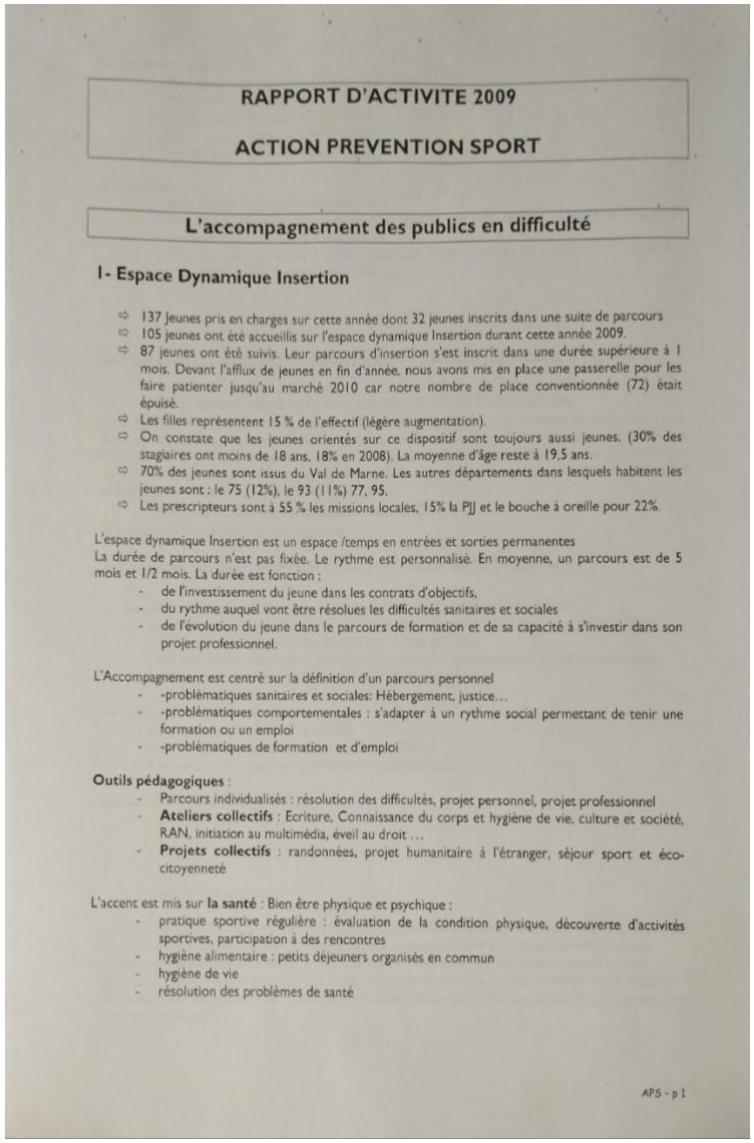
- L'utilisation du sport ;
- Le travail global sur le projet de vie du bénéficiaire ;
- La mise en place de projets collectifs.

Dans un environnement caractérisé par la complexification des problématiques rencontrées par les jeunes, ainsi que par l'évolution continue des cadres institutionnels et financiers, cette formalisation constitue une ressource précieuse. Rendant lisible un savoir-faire éprouvé et ajusté dans un contexte en constante évolution, elle met en lumière des repères transférables susceptibles d'alimenter la réflexion des professionnels, des décideurs publics et des chercheurs. Cette étude rappelle également l'importance d'articuler innovation sociale, rigueur organisationnelle et évaluation continue afin d'assurer la cohérence entre intentions, pratiques et effets produits.

Pour conclure, ce rapport ne se limite pas seulement à retracer la trajectoire associative d'APS qui a été marquée par des phases d'expérimentation, de structuration, de développement, de crises et d'ajustement. En ce sens, l'héritage d'Action Prévention Sport ne se limite pas seulement à ce qui a été réalisé, mais réside dans ce qui pourra être appris, réapproprié et prolongé par celles et ceux qui continueront à faire du sport un levier d'émancipation et d'insertion socio-professionnelle

Annexes

Annexe 1 : Rapport d'activité APS



RAPPORT D'ACTIVITE 2009

ACTION PREVENTION SPORT

L'accompagnement des publics en difficulté

I- Espace Dynamique Insertion

- ⇨ 137 Jeunes pris en charges sur cette année dont 32 jeunes inscrits dans une suite de parcours
- ⇨ 105 jeunes ont été accueillis sur l'espace dynamique Insertion durant cette année 2009.
- ⇨ 87 jeunes ont été suivis. Leur parcours d'insertion s'est inscrit dans une durée supérieure à 1 mois. Devant l'afflux de jeunes en fin d'année, nous avons mis en place une passerelle pour les faire patienter jusqu'au marché 2010 car notre nombre de place conventionnée (72) était épuisé.
- ⇨ Les filles représentent 15 % de l'effectif (légère augmentation).
- ⇨ On constate que les jeunes orientés sur ce dispositif sont toujours aussi jeunes. (30% des stagiaires ont moins de 18 ans, 18% en 2008). La moyenne d'âge reste à 19,5 ans.
- ⇨ 70% des jeunes sont issus du Val de Marne. Les autres départements dans lesquels habitent les jeunes sont : le 75 (12%), le 93 (11%) 77, 95.
- ⇨ Les prescripteurs sont à 55 % les missions locales, 15% la PJJ et le bouche à oreille pour 22%.

L'espace dynamique Insertion est un espace /temps en entrées et sorties permanentes
La durée de parcours n'est pas fixée. Le rythme est personnalisé. En moyenne, un parcours est de 5 mois et 1/2 mois. La durée est fonction :

- de l'investissement du jeune dans les contrats d'objectifs,
- du rythme auquel vont être résolues les difficultés sanitaires et sociales
- de l'évolution du jeune dans le parcours de formation et de sa capacité à s'investir dans son projet professionnel.

L'Accompagnement est centré sur la définition d'un parcours personnel

- -problématiques sanitaires et sociales: Hébergement, justice…
- -problématiques comportementales : s'adapter à un rythme social permettant de tenir une formation ou un emploi
- -problématiques de formation et d'emploi

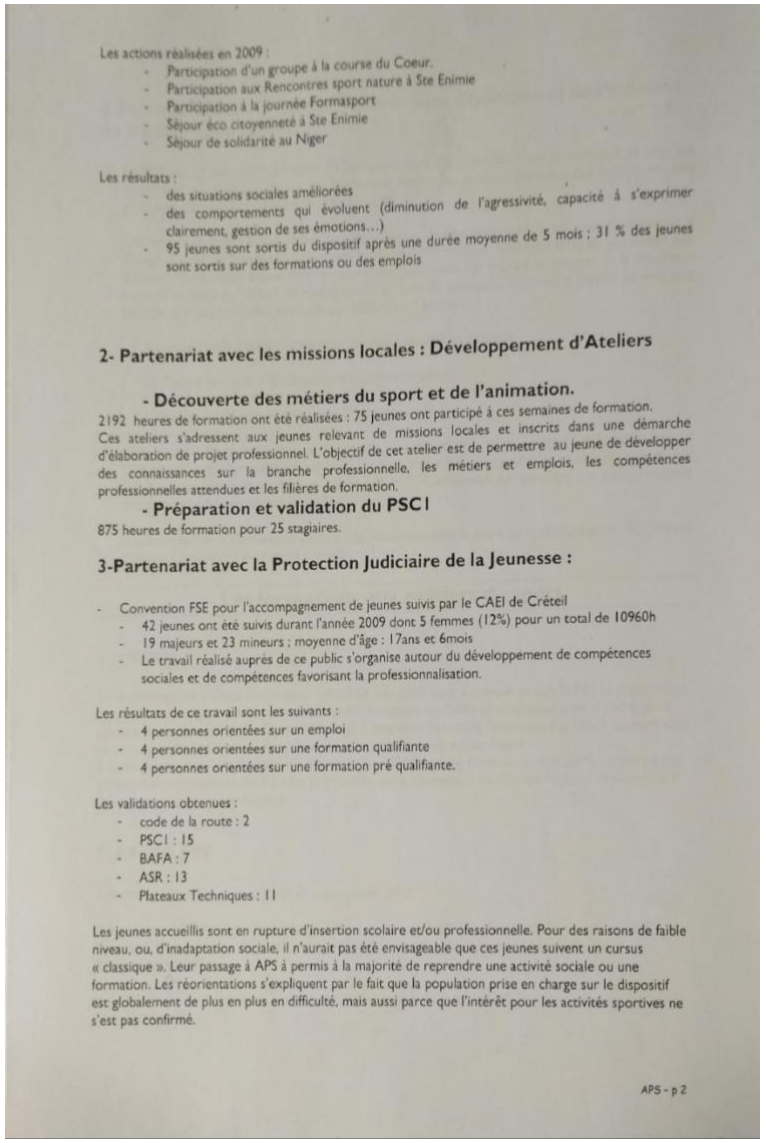
Outils pédagogiques :

- Parcours individualisés : résolution des difficultés, projet personnel, projet professionnel
- **Ateliers collectifs** : Ecriture, Connaissance du corps et hygiène de vie, culture et société, RAN, initiation au multimédia, éveil au droit …
- **Projets collectifs** : randonnées, projet humanitaire à l'étranger, séjour sport et éco-citoyenneté

L'accent est mis sur **la santé** : Bien être physique et psychique :

- pratique sportive régulière : évaluation de la condition physique, découverte d'activités sportives, participation à des rencontres
- hygiène alimentaire : petits déjeuners organisés en commun
- hygiène de vie
- résolution des problèmes de santé

APS - p 1



Les actions réalisées en 2009 :

- Participation d'un groupe à la course du Coeur.
- Participation aux Rencontres sport nature à Ste Enimie
- Participation à la journée Formasport
- Séjour éco citoyenneté à Ste Enimie
- Séjour de solidarité au Niger

Les résultats :

- des situations sociales améliorées
- des comportements qui évoluent (diminution de l'agressivité, capacité à s'exprimer clairement, gestion de ses émotions…)
- 95 jeunes sont sortis du dispositif après une durée moyenne de 5 mois ; 31 % des jeunes sont sortis sur des formations ou des emplois

2- Partenariat avec les missions locales : Développement d'Ateliers

- Découverte des métiers du sport et de l'animation.

2192 heures de formation ont été réalisées : 75 jeunes ont participé à ces semaines de formation.
Ces ateliers s'adressent aux jeunes relevant de missions locales et inscrits dans une démarche d'élaboration de projet professionnel. L'objectif de cet atelier est de permettre au jeune de développer des connaissances sur la branche professionnelle, les métiers et emplois, les compétences professionnelles attendues et les filières de formation.

- Préparation et validation du PSC1

875 heures de formation pour 25 stagiaires.

3-Partenariat avec la Protection Judiciaire de la Jeunesse :

- Convention FSE pour l'accompagnement de jeunes suivis par le CAEI de Créteil
  - 42 jeunes ont été suivis durant l'année 2009 dont 5 femmes (12%) pour un total de 10960h
  - 19 majeurs et 23 mineurs ; moyenne d'âge : 17ans et 6mois
  - Le travail réalisé auprès de ce public s'organise autour du développement de compétences sociales et de compétences favorisant la professionnalisation.

Les résultats de ce travail sont les suivants :

- 4 personnes orientées sur un emploi
- 4 personnes orientées sur une formation qualifiante
- 4 personnes orientées sur une formation pré qualifiante.

Les validations obtenues :

- code de la route : 2
- PSC1 : 15
- BAFA : 7
- ASR : 13
- Plateaux Techniques : 11

Les jeunes accueillis sont en rupture d'insertion scolaire et/ou professionnelle. Pour des raisons de faible niveau, ou, d'inadaptation sociale, il n'aurait pas été envisageable que ces jeunes suivent un cursus « classique ». Leur passage à APS à permis à la majorité de reprendre une activité sociale ou une formation. Les réorientations s'expliquent par le fait que la population prise en charge sur le dispositif est globalement de plus en plus en difficulté, mais aussi parce que l'intérêt pour les activités sportives ne s'est pas confirmé.

APS - p 2

4-Partenariat avec le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation du Val de Marne (SPIP)

- Le SPIP est un partenaire privilégié de l'espace dynamique Insertion. Il est prescripteur et participe activement à la réflexion menée sur l'accompagnement des publics, l'évolution des besoins de prise en charge, les projets à développer avec ce public.

- Concernant le milieu fermé, milieu carcéral : Une animation multi-sport a été menée au sein de la maison d'arrêt de Fresnes au cours des mois de juillet et août. L'objectif était de permettre aux détenus d'avoir une pratique sportive construite pour renforcer la prise en compte de la dimension santé et de leurs permettre de s'extérioriser à l'aide de séances structurées à travers de multiples activités. Cette action s'est déroulée sur 300h dans 3 secteurs :

  - 3 divisions de la maison d'arrêt des hommes avec 200 participants
  - Le Centre National d'Observation avec 30 participants
  - La maison d'arrêt des femmes avec 20 participantes

- Dans le cadre de la prévention de la récidive, une convention de partenariat a été établie avec le CPA de Villejuif. Des activités sportives ont été proposées aux personnes placées au sein de cet établissement durant la période de janvier à mars ; 70 personnes ont participé aux ateliers sportifs proposés sur une période totale de 36h.

- Etablissement de la Convention d'accueil de personnes dans le cadre de la réalisation de TIG (Travail d'Intérêt Général) : 2 personnes accueillis

Les formations aux métiers du sport

1 - DE JEPS

1ére promotion : Cette formation a débuté en juin 2008 pour s'achever en juin 2009 ; Le groupe était constitué de 5 stagiaires pour un total de 3669h en centre et 3508h en entreprise dans le cadre des 9 places conventionnées par le Conseil Régional. 2 stagiaires ont validé l'ensemble des UC, 1 stagiaire s'est réinscrit pour la 2ème promotion, les deux autres ont échoué et abandonné
2 éme promotion : La formation a débuté en juin 2009 pour se terminer en juin 2010. Le groupe est constitué de 10 stagiaires dont 6 sont positionnés sur la convention du Conseil Régional (9 places) et 4 en contrat de professionnalisation.

2 - BP JEPS APT

1 promotion a eu lieu au cours lors de cette année 2009.

Promotion APS 9 : Cette formation a débuté en janvier 2009. Elle s'est achevée en janvier 2010. Le groupe était constitué de 20 stagiaires. 16 stagiaires ont validé l'ensemble des Unités de Compétences (80%)

Soit 10857 h en centre et 4136 h entreprise réalisées dans le cadre des 12 places conventionnées par le Conseil Régional.

6 jeunes pris en charge dans le cadre du PAS (Parcours Animation Sport, dispositif de financement pour les jeunes habitants en ZUS)

3- Formations pré qualifiantes aux métiers du sport :

- Ce dispositif permet à des jeunes souhaitant s'orienter vers les métiers du sport de confirmer leur projet professionnel et d'acquérir les pré-requis nécessaires à l'entrée en formation pré-qualifiante.
  - 2 Promotions de 14 et 15 stagiaires ont été accueillies.
  - Les modules de sports de combat des promotions portées par les centres Trans faire et UCPA sont organisés par APS
  - 9548 heures stagiaires en centre et 4718 h en entreprise ont été réalisées en 2009.

4- Convention avec le Lycée RAVEL

- Les 24 élèves de la classe de terminale encadrés par le professeur d'EPS Stéphanie Dufloux réalisent un cycle de 6 séances portant sur la découverte des activités physiques de remise en forme.

FORMASPORT

Manifestation qui s'est déroulée le 18 juin 2009 au centre sportif Poissonnières 18ème arrondissement de Paris

La journée **Formasport** a pour but :
- ✓ Favoriser les échanges par le biais de la pratique sportive.
- ✓ Réunir les stagiaires de la formation professionnelle

Cette pratique de loisir est loin de l'esprit de compétition et permet avant tout de prendre connaissance de son corps et de son potentiel.

Le concept de la rencontre régionale est de réunir et faire se rencontrer les stagiaires en formation professionnelle, les acteurs des dispositifs d'accompagnement des jeunes 16-25 ans, des sportifs et les institutionnels.

PUBLIC ACCUEILLI : Jeunes de 16 à 25 ans des plateformes de mobilisation du 75, 77, 78, 92, 93, 94 et 95

Plus de 535 jeunes accueillis issus des plateformes de mobilisation, des Espaces Dynamique Insertion.

CENTRE SPORTIF OXALIS

Saison 2009-2010 : Adhérents

En raison du déménagement sur le site de Champigny sur Marne prévu au cours du premier trimestre 2010, les cotisations n'ont pas été renouvelées et l'activité a cessé en juin

CENTRE DE RESSOURCES

APS assure une mission de ressource auprès de partenaires institutionnels

- Formation pour les intervenants de la fédération EPMM en milieu carcéral
- Poursuite de l'expérimentation du DEJEPS « animation sociale »
- Mise en place du CQP Animateur Loisir Sportif pour des salariés des services à la personnes
- Mise en place du programme PIED

Plus de 1154 personnes ont participé, en 2009, aux actions menées par APS

ACTIONPRÉVENTIONSPORT

30 ANS DE TRAJECTOIRE ASSOCIATIVE

Pendant plus de trente ans, Action Prévention Sport a fait du sport bien plus qu'une pratique : un levier d'insertion, de remobilisation et de transformation sociale. À travers l'accompagnement de milliers de jeunes et d'adultes en situation de fragilité, l'association a construit une méthode singulière, fondée sur la rencontre, la confiance, l'expérimentation et l'exigence éducative.

Ce rapport retrace l'histoire d'une structure pionnière, traversée par des phases d'innovation, de croissance, de crises et de réinvention. Il met en lumière les dispositifs, les publics, les apprentissages et les tensions qui ont façonné son action.

Au-delà du bilan, cette étude interroge ce que trente années d'engagement transmettent pour l'avenir : quelles pratiques préserver, quelles vigilances garder, et quels héritages faire vivre pour penser le socio-sport de demain.

Benjamin BURLOT
Président Action Prévention Sport

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AGENCE NATIONALE DU SPORT