



HAL
open science

Comment évaluer le projet “ Tremplin Sport ” à destination d’un public en situation de précarité et d’exclusion sociale ?

Manon Muller

► To cite this version:

Manon Muller. Comment évaluer le projet “ Tremplin Sport ” à destination d’un public en situation de précarité et d’exclusion sociale ?. Sociologie. 2016. hal-01825079

HAL Id: hal-01825079

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01825079>

Submitted on 28 Jun 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master
« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire »

Parcours « Promotion de l'Activité Physique pour la Santé »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

Comment évaluer le projet « Tremplin Sport » à destination d'un public en situation de précarité et d'exclusion sociale ?

présenté par

Manon Muller

Proj&Ter

Maître de stage : Eva, Manginois, Chef de service, Comité Départemental Olympique et Sportif de Meurthe-et-Moselle, Nancy

Guidant universitaire : Aurélie, Van Hoyer, Maître de conférence, Université de Lorraine, Nancy

Juin 2016

Master
« Conduite de Projets &
Développement des Territoires »

Spécialité « Conduite de Projets en Sport, Santé et Territoire »

Parcours « Promotion de l'Activité Physique pour la Santé »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

Comment évaluer le projet « Tremplin Sport » à destination d'un public en situation de précarité et d'exclusion sociale ?

présenté par

Manon Muller

Proj&Ter

Maître de stage : Eva, Manginois, Chef de service, Comité Départemental Olympique et Sportif de Meurthe-et-Moselle, Nancy

Guidant universitaire : Aurélie, Van Hoyer, Maître de conférence, Université de Lorraine, Nancy

Juin 2016

Remerciement

Tout d'abord, je souhaiterais remercier le **Comité Départemental Olympique et Sportif de Meurthe-et-Moselle** et son Président, **Philippe KOWALSKY**, de m'avoir accueilli dans le cadre de mon stage.

Mes sincères remerciements s'adressent également à tous les membres du CDOS 54 pour leur accueil chaleureux, leur soutien et les conseils prodigués. Merci à ma tutrice **Eva MANGINOIS**, chef de service, à **Yannick FORELLE**, référent socio-sportif et à **Sandy VONESCH**, secrétaire.

Je tiens à remercier tout particulièrement **Jérôme HANEGREEFS**, chef de projet au sein du CDOS 54 et en charge de l'action « Tremplin Sport », pour sa bonne humeur, ses nombreux conseils, sa disponibilité et son soutien tout au long du stage.

Je remercie également toutes les personnes que j'ai rencontrées dans le cadre de mes missions pour leur collaboration et le temps qu'elles m'ont accordés. Un grand merci tout spécialement à :

- **Philippe GOETZ**, *Conseiller d'animation sportive à la DDCS de Meurthe-et-Moselle.*
- **Nelly GROSSE**, *Service Education Populaire et Sports du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle.*
- **Angélique DURUPT**, *Responsable Unité Accompagnement et Participation à la Direction de l'Economie Solidaire & de l'Insertion du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle.*
- **Emilie GUERREIRO**, *Conseiller Technique Aides Collectives sur le Territoire de Lunéville.*
- **Catherine MAHIEU**, *Référente Territoriale Insertion au Service Économie Solidaire et Insertion - Nancy et Couronne.*
- **Benoît VERNISSON**, *Educateur sportif.*

Mes sincères remerciements s'adressent aussi à **Aurélie VAN HOYE**, ma guidante universitaire, pour les conseils et les encouragements prodigués ainsi que son suivi tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Mes remerciements sont également destinés à **Anne Vuillemin**, responsable de la spécialité et à **Gil Denis**, directeur de la formation du master pour les enseignements proposés.

Pour finir, je remercie tous ceux et toutes celles qui ont pu contribuer à ce mémoire.

Sommaire

Introduction

I. L'insertion du dispositif Tremplin Sport en Meurthe-et-Moselle et sur le territoire de Nancy et Couronne

A. La précarité financière et sociale

B. L'émergence du projet Tremplin Sport

C. La présentation du projet Tremplin Sport

II. L'évaluation de processus : Méthode et démarche

A. Pour quelles raisons est-il nécessaire d'évaluer une action ?

B. Les étapes d'une évaluation

C. Présentation des publics ciblés par l'action

D. L'évaluation de processus

III. L'évaluation de processus : Résultat et discussion

A. Présentation des résultats

B. Discussion

Conclusion

Liste des sigles et acronymes

ADA : Allocation pour Demandeur d'Asile

AMS : Allocation Mensuelle de Subsistance

API : Allocation de Parents Isolés

ATA : Allocation Temporaire d'Attente

CADA : Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail

CDOS : Comité Départemental Olympique et Sportif

CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

CPAM : Caisse Primaire d'Assurance Maladie

CRESGE : Centre de Recherches Economiques, Sociologiques et de Gestion

CROSL : Comité Régional Olympique et Sportif de Lorraine

DDCS : Direction Départementale de la Cohésion Sociale

FNAARS : Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale

GESAL : Groupement d'Employeurs Sport Animation et Loisirs

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

IREPS : Instance Régionale d'Education et de Promotion de la Santé

MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

OFPRA : Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides

PARSA : Plan d'Action Renforcé pour les Sans-Abri

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

RSA : Revenu de Solidarité Active

SIAO : Service Intégré d'Accueil et d'Orientation

SMQ : Système de Management de la Qualité

Introduction

Selon le **Haut Comité de Santé Publique** : « *La précarité se définit comme un état d'instabilité sociale caractérisé par la perte d'une ou plusieurs des sécurités permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs responsabilités élémentaires et de jouir de leurs droits fondamentaux. Ainsi, la précarité est le résultat d'un enchaînement d'événements, d'expériences et de ruptures qui conduisent à des situations de fragilisation économique, sociale et familiale* ».

Être en situation de précarité et d'exclusion ne devrait pas venir entraver la pratique d'une activité physique, selon **l'article 140 de la loi n° 98-657 du 29 juillet 1998**, loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions, qui prévoit : « *un égal accès de tous, tout au long de la vie, à la culture, à la pratique sportive, aux vacances et aux loisirs.* ». Or, de nombreuses personnes n'ont aujourd'hui encore pas accès à la pratique sportive. Les **barrières** qui entravent cet accès peuvent être d'ordre physique, psychologique ou encore financier. Bien qu'il existe des dispositifs d'aides permettant de lever certaines barrières, ils ne s'adressent que très peu aux personnes les plus fragilisées socialement.

Selon le **Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports** : « *En Europe, le sport est reconnu en tant que facteur d'insertion et d'intégration sociale et les pratiques sportives sont des supports essentiels de la vie sociale, sources d'engagement et d'épanouissement personnel. Elles peuvent donc constituer des supports éducatifs à part entière* ». L'activité physique est donc reconnue par l'Etat comme un outil d'intervention sociale. A ce titre, de nombreux **plans nationaux à visée sanitaire, sociale ou éducative** placent aujourd'hui l'activité physique des personnes en situation de précarité au cœur de leurs priorités en raison des vertus qui lui sont attribuées. **Le Plan Pluriannuel de Lutte contre la Pauvreté et pour l'Inclusion Sociale**, adopté lors du Comité interministériel de lutte contre les exclusions du 21 janvier 2013 en est l'exemple. Il intègre une partie de son programme à l'accès au sport et aux loisirs comme outil d'accompagnement des populations en situation d'exclusion sociale. Le département de Meurthe et Moselle est un site expérimental dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan. De plus, les établissements sociaux maillent le territoire de l'agglomération et du département et reçoivent un public en grande difficulté, auquel il convient de proposer un programme d'actions qui contribue à développer la santé et le bien-être en faveur de l'insertion sociale. C'est dans cette perspective qu'est née l'action « Tremplin Sport ».

Le **Projet de Cohésion Sociale et Territoriale 2015 – 2020** du Grand Nancy et ses communes a pour ambition de garantir un accès équitable aux savoirs, à la culture, aux sports et aux loisirs ainsi que de faciliter l'accès des habitants des quartiers populaires aux activités et aux équipements culturels, sportifs et de loisirs. Les objectifs des politiques publiques relatifs à ce plan local favorisent également l'activité physique comme vecteur de santé, telle la **priorité 1** : « Mobiliser les citoyens et les acteurs pour améliorer le bien-être et la qualité de vie des habitants ». **L'objectif 1.4** : « Développer la confiance des personnes en difficulté dans leur capacité à faire de l'activité physique, notamment au sein des établissements sociaux (Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale – CH.R.S., Centres d'Accueil de Demandeurs d'Asile – C.A.D.A.) » et **1.5** : « Rapprocher l'offre d'activités physiques traditionnelle de ces publics » témoignent de l'importance grandissante et de l'attention toute particulière portée aux personnes les plus vulnérables dans la pratique d'une activité physique sur le territoire du Grand Nancy.

En effet, des dispositifs œuvrant dans l'insertion par l'activité physique ont déjà prouvé leur efficacité à l'échelle du département de Meurthe-et-Moselle et plus particulièrement au sein de l'agglomération du Grand Nancy. Les projets « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête », « Sport pour Toutes » et « Sport et Insertion » s'adressent à des personnes en grande précarité et en situation d'exclusion sociale et leur proposent des séances d'activité physique adaptée et régulière dans une optique d'insertion sociale. Ces projets ont de nombreuses **similitudes** avec l'action « Tremplin Sport » puisqu'elle est issue de la fusion de ces trois dispositifs. Ils partagent ainsi une grande partie des **objectifs spécifiques et opérationnels**. Les différences se situent dans **l'élargissement du profil** de la population concernée et du **champ d'action** ainsi qu'un nouveau **mode opératoire**. « Tremplin Sport » est donc une action de plus grande ampleur sur le plan humain, financier et logistique et agit ainsi dans le prolongement et dans une perspective d'amélioration de ce qui a été fait auparavant.

L'évaluation d'impact de 2014 de l'action « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête » témoigne d'une forte participation avec une **fidélisation relativement élevée** (près d'une personne sur deux). Une diminution des participations lorsque la **météo est moins clémente** ainsi qu'au **retour de vacances** est constatée. Les établissements qui ont réuni le plus de participants sont le Centre d'Accueil des Demandeurs d'Asile (CADA) d'Essey-lès-Nancy et l'Accueil Temporaire Service de l'Asile Phalsbourg qui fonctionnent conjointement. La répartition homme/femme au sein du programme est plutôt équitable avec dominante homme (58 pour cent). La grande majorité des participants ont entre 18 et 30 ans (76 pour cent).

A titre de comparaison, l'action « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête » touchait huit établissements sociaux contre quatorze pour le dispositif « Tremplin Sport ». Le budget a été quadruplé et devient plus important que celui des trois anciens dispositifs réunis. Le dispositif « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête » nécessitait l'embauche de deux éducateurs à mi-temps, la répartition de leur volume horaire est de 932 heures de travail administratif pour 584.5 heures d'intervention. Ces chiffres mettent en avant l'importance du travail à fournir pour la mise en place des séances et du face à face pédagogique. La mobilisation, la dynamisation permanente du projet, la recherche de partenaires, le suivi des participants et l'intégration dans l'établissement constituent un temps de travail important à prendre en compte en plus du face à face pédagogique.

L'évaluation de résultats de cette action s'est faite principalement par l'intermédiaire **d'entretiens et d'échanges** avec les participants. Cette méthode, choisie pour son approche moins formelle, permet d'obtenir des résultats plus proches de la réalité. C'est une méthode adaptée au profil de la population ciblée par l'action qui peut se sentir angoissée ou opprimée à l'idée de devoir remplir un questionnaire et ainsi être directement évaluée et « jugée ».

En ce qui concerne l'atteinte des objectifs, de nombreuses demandes de conseils sur l'alimentation équilibrée et des exercices de renforcement musculaire à faire de manière autonome ont été exprimées par les participants, ce qui témoigne d'une reprise du goût à l'effort et de l'attention portée à soi. De plus, des vêtements adaptés, une bouteille d'eau à chaque séance, la prise de douches régulières et l'attention portée à l'alimentation démontrent également **l'amélioration du rapport au corps et à l'estime de soi**. L'insertion sociale et professionnelle a également montré des résultats positifs. En avril 2014, l'action « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête » a signé un **contrat de service civique avec un des bénéficiaires** du programme, résidant au CHRS *Pierre Vivier*. Ce jeune homme ayant eu un accident de vie s'est servi du projet pour reprendre sa vie en main. Il a donc réalisé un service civique de six mois avec pour objectif de réaliser des outils de communication pour la fête du sport d'une part et pour la communication au sein des établissements sociaux d'autre part. Ainsi, il s'est dans un premier temps inscrit dans une formation CQP jusqu'en juin 2015 avant d'entamer un BPJEPS à partir de septembre. Le Groupement d'Employeurs Sports Animation et Loisirs (GESAL) de Meurthe-et-Moselle le suit en le prenant en formation professionnelle.

Si l'action est une réussite au vu de l'atteinte des objectifs fixés, l'intégration du projet sportif au sein du projet des établissements sociaux n'a, quant à lui, pas été atteint. La mobilisation et l'engagement dans le projet reste très aléatoire malgré une augmentation du nombre de présences.

L'évaluation de l'action « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête » témoigne des potentiels facteurs de réussite et d'échec qui pourraient venir entraver ou au contraire favoriser la réussite du dispositif « Tremplin Sport ». D'une ampleur bien plus importante à l'égard de l'augmentation du nombre et de l'implication des partenaires publics, de la diversité des établissements sociaux concernés mais également une hausse conséquente du budget, l'évaluation du dispositif « Tremplin Sport » devra prendre en considération tous ces facteurs.

Comment évaluer le projet « Tremplin Sport » à destination d'un public en situation de précarité et d'exclusion sociale ?

La première partie présentera le **contexte** dans lequel s'inscrit le projet ainsi que les **constats** qui ont amené à sa conception. La deuxième partie sera consacrée à décrire la **méthode d'évaluation** de processus utilisée. Le **profil** et la **situation** dans laquelle évolue la population concernée par l'action seront également présentés. Enfin, la troisième partie sera dédiée à **l'analyse des résultats** de l'évaluation de processus ainsi qu'à la **proposition** de recommandations.

I. L'insertion du dispositif Tremplin Sport en Meurthe-et-Moselle et sur le territoire du Nancy et Couronne

A. *La précarité financière et sociale*

Selon le **projet départemental 2015 – 2021 de Meurthe-et-Moselle** intitulé « *la reconquête républicaine des territoires, des femmes et des hommes* », le département de Meurthe-et-Moselle connaît, depuis 2008, un accroissement des inégalités économiques et sociales. Ces inégalités se constatent par une forte progression des bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active (RSA), par le recours croissant à une aide sociale ponctuelle, par la saturation de certains dispositifs tels que le Fonds de solidarité logement (FSL) ou par l'augmentation, souvent ignorée, du nombre de placements d'enfants.

De plus, les facteurs qui contribuent à aggraver la pauvreté sont (INSEE 2012) :

- De résider en milieu urbain ou au contraire en milieu rural ;
- La non-possession d'un logement ;
- Le manque de mixité sociale ;
- D'avoir un salaire insuffisant ou d'être au chômage (première cause de pauvreté).

L'analyse qui en suit portera donc son attention sur le seuil de bas revenu et le taux de pauvreté, le Revenu de Solidarité Active et le concept de ségrégation résidentielle au sein du département de Meurthe-et-Moselle et du Grand Nancy.

1. **Le seuil de bas revenu et taux de pauvreté**

Selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE) : « *un individu est considéré à bas revenus lorsqu'il vit dans un ménage dont les revenus avant impôts sont inférieurs au seuil de bas revenus, c'est à dire 60 % de la médiane des revenus par unité de consommation avant impôt observés au niveau national* ».

Le département de Meurthe-et-Moselle est particulièrement touché par la pauvreté. Selon l'INSEE, la pauvreté, mesurée par les bas revenus, touche en Meurthe-et-Moselle **18,4 pour cent des ménages en 2009**, soit 42 000 foyers qui comptent 95 000 personnes. Avec une hausse de cinq pour cent en 2009, ce taux poursuit son augmentation et croît de trois pour cent en 2010. 18,4 pour cent représente le taux le plus important des départements en

Lorraine dont la moyenne est de **17,9** pour cent. Le taux de bas revenus **diminue avec l'âge**, en Meurthe-et-Moselle un tiers des allocataires de moins de 30 ans (soit 12 000 ménages) sont à bas revenus, ce taux est trois fois plus élevé que pour les allocataires de plus de 50 ans.

Sur le territoire de Meurthe-et-Moselle, la pauvreté se concentre dans les milieux urbains et les espaces ruraux. Dans les espaces périurbains, le taux de bas revenus est presque deux fois plus faible que dans les milieux urbains. La moitié des allocataires du département à bas revenus se concentrent sur le territoire du Grand Nancy qui concentre **21 pour cent des ménages à bas revenus**.

De plus, les **familles monoparentales** sont particulièrement touchées par le risque de pauvreté et d'exclusion sociale (9 pour cent des familles monoparentales sont dénombrées en Meurthe-et-Moselle contre 8,8 pour cent au niveau régional et national). **La situation diffère selon qu'il s'agisse d'un père ou d'une mère isolée**, si un père isolé sur cinq est concerné par le seuil de bas revenu, c'est le cas pour la moitié des femmes isolées. Elles se concentrent majoritairement dans les **agglomérations** et sont confrontées aux **difficultés de logement**. Sans les prestations familiales, un quart des ménages seraient à bas revenus.

Néanmoins, ces données ne concernent que les foyers allocataires CAF soit les ménages dont l'individu de référence a moins de 65 ans, n'est ni agriculteur, ni étudiant, ne relève d'aucun régime spécial et dont le conjoint, s'il existe, a moins de 65 ans. Mais elles tiennent compte des collectivités contrairement au seuil de pauvreté. Si l'on prend alors en considération le **taux de pauvreté** sur le territoire du Grand Nancy, il est également plus important dans la **ville centre de Nancy** (19 pour cent) que dans la banlieue (14,6 pour cent). Cependant, de **fortes disparités** sont observées selon les banlieues, si le taux de pauvreté dépasse 25 pour cent à Maxéville et à Vandœuvre-lès-Nancy, il est inférieur à 5 pour cent à Houdemont et Ludres (Conseil Départemental 2015).

Le taux de pauvreté **décroit également avec l'âge**, si presque 25 pour cent des 25-30 sont touchés par le taux de pauvreté, ce taux diminue progressivement pour descendre sous la barre des 10 pour cent pour les 75 ans et plus.

De plus, 28 pour cent des **locataires** sont concernés par le taux de pauvreté en Lorraine, ce qui peut s'expliquer par le fait les jeunes et les familles monoparentales sont plus souvent locataires et qu'ils représentent les catégories de population les plus touchées par la précarité. Parmi les propriétaires, ce taux atteint 7,2 pour cent.

« Le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil, dénommé seuil de pauvreté (exprimé en euros). Le seuil est déterminé par rapport à la distribution des niveaux de vie de l'ensemble de la population. Les pays européens utilisent en général un seuil à 60 % de la médiane des niveaux de vie ».

Cependant, il faut prendre en compte que ces deux indicateurs ne mesurent que la **pauvreté monétaire**, alors qu'il existe bien d'autres types de pauvreté tels que la pauvreté sociale, culturelle ou celle en conditions de vie. De plus, ils ne couvrent pas l'ensemble de la population, les personnes vivant dans des **communautés** (maisons de retraite, couvents, prisons,...) ou les personnes **sans domicile** ne sont pas prises en compte bien qu'ils comptent parmi les plus pauvres. L'INSEE estime le nombre de personnes pauvres non comptabilisées de 100 000 à 500 000.

2. Le Revenu de Solidarité Active

Le Revenu Minimum d'Insertion (RMI) et l'Allocation de Parents Isolés (API) ont été remplacés en 2009 par le Revenu de Solidarité Active (RSA). Cette allocation a pour but de **lutter contre la pauvreté des travailleurs** en assurant un complément de revenus aux personnes qui ont de faibles revenus d'activité mensuels et **d'inciter à la reprise d'activité** en garantissant un montant minimal de ressources aux personnes sans activité. Le RSA est attribué en fonction de la **situation familiale** et de la **situation professionnelle** et dépend de **l'ensemble des ressources** de tous les membres du foyer. Le montant de l'allocation se calcule en soustrayant le montant maximal du RSA à la moyenne mensuelle des ressources, y compris les prestations familiales. Néanmoins, il ne sera pas versé si le montant est inférieur à six euros. De plus, cette prestation n'est **ni imposable ni limitée dans le temps** mais le montant est réévalué tous les trois mois en fonction des ressources, de la situation familiale et de la situation professionnelle.

Selon les chiffres de la **Caisse Nationale d'Allocations Familiales**, le nombre de personnes touchant le RSA ne cesse d'augmenter. Au 31 décembre 2014, les bénéficiaires du RSA représentent 2,43 millions de foyers résidant en France métropolitaine et dans les départements d'Outre-mer (DOM). Ce nombre a augmenté de 5,8 pour cent entre décembre 2013 et décembre 2014. Au niveau du département de **Meurthe-et-Moselle**, au 31 décembre 2014, **8,3 pour cent** de bénéficiaires du RSA étaient recensés, soit un peu plus que la **moyenne en France métropolitaine** qui est de **7,4 pour cent**. Ainsi, la Meurthe-et-Moselle est le **25^e département** (sur 101) qui compte le plus de bénéficiaires du RSA. Selon les

éléments locaux d'informations sur les statistiques allocataires (ELISA) de la Direction Economie Solidaire et Insertion du Conseil Départemental, au 31 décembre 2015, **26141 personnes bénéficient du RSA en Meurthe-et-Moselle**, soit une évolution de trois pour cent par rapport à l'année 2014.

De plus, selon le **Projet de Cohésion Sociale et Territoriale 2015 – 2020 du Grand Nancy** (Communauté Urbaine du Grand Nancy 2015), il y a sur l'agglomération un nombre plus important de **familles monoparentales**, de **ménages très modestes** et de **bénéficiaires du RSA** que sur le reste du département. En effet, en 2009, selon l'INSEE les bénéficiaires du RSA sont représentés plus massivement dans les **pôles urbains** notamment Nancy et couronne où **11,2 pour cent** des ménages touchent le RSA contre **8,9 pour cent** pour la **moyenne régionale**. Ce sont les jeunes âgés de **25 à 30 ans** qui sont le plus concernés par le RSA, où 21 pour cent des jeunes âgés dans cette tranche d'âge le perçoivent.

Ainsi, les personnes les plus touchées par la pauvreté (mesurée par le seuil de bas revenus et le seuil de pauvreté et le RSA) sont **les jeunes**, les **familles monoparentales**, les plus **éloignées de l'emploi** et concernent davantage les **locataires** que les propriétaires.

3. La ségrégation résidentielle

La **mixité sociale** et la **possession d'un logement** sont des éléments qui permettent d'atténuer les risques d'être touché par la pauvreté (Schwabe 2007). Au niveau du Grand Nancy, une ségrégation résidentielle au travers des logements s'opère. Selon Markus Schwabe, la ségrégation résidentielle : « *est le reflet de la hiérarchisation et de la fragmentation sociale de la société dans l'espace urbain. De ce point de vue la configuration de l'espace social est fortement temporelle et se modifie dans le contexte global des changements sociaux* ». En effet, selon l'INSEE, il existe une **répartition correspondante entre le type de logement et le montant des revenus des ménages**. Là où certains types de logements prédominent, un certain profil de personnes s'y apparente également.

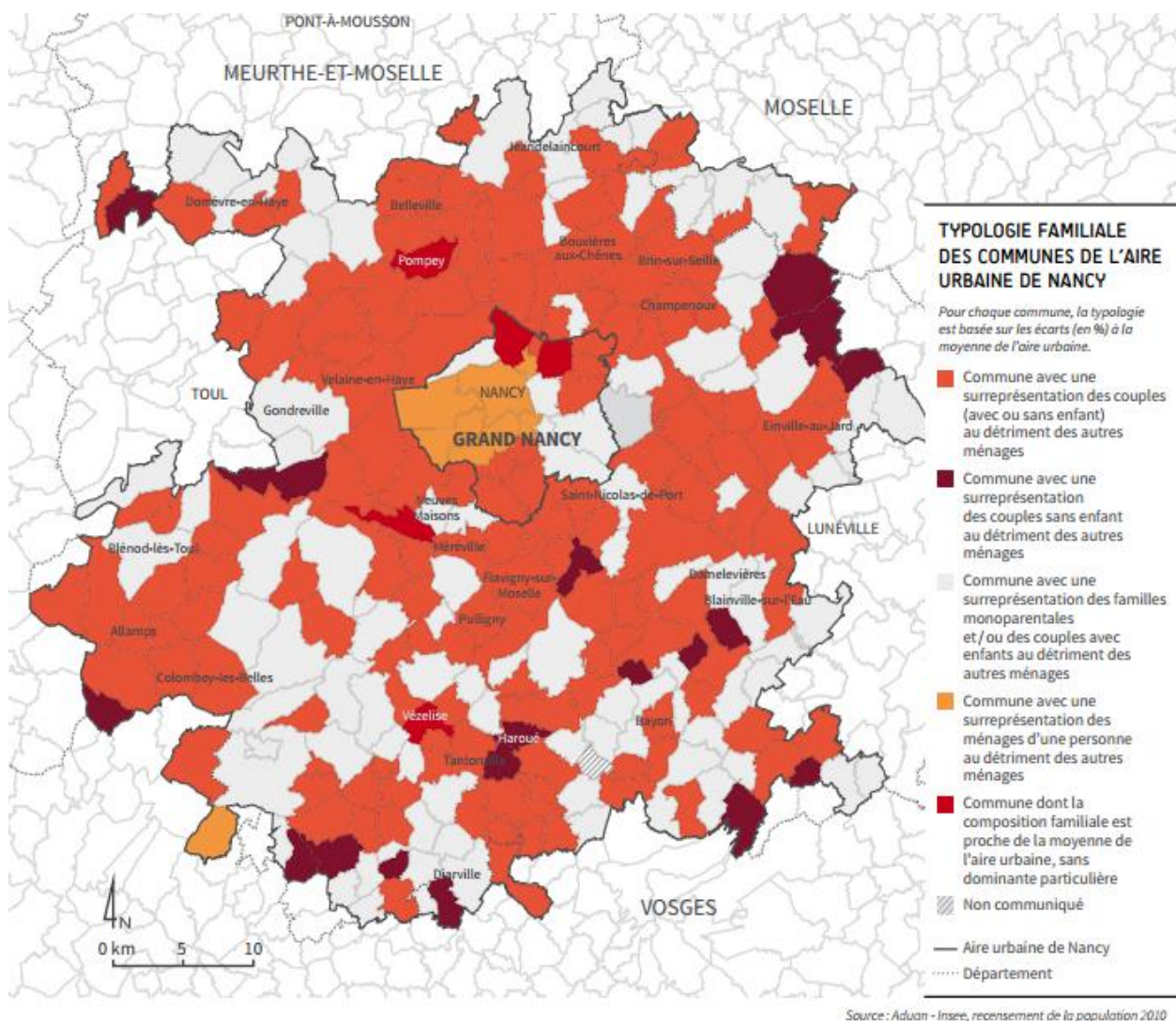
Le lieu d'habitation est donc la retranscription des rapports sociaux et peut, à travers certaines externalités négatives, contribuer à accentuer la précarité des résidents.

Selon François Madoré (Madoré 2013) : « *Le lieu de résidence est un des attributs sociaux de l'individu et il participe à la reproduction sociale, en procurant, pour reprendre une expression empruntée à la géographie économique, des externalités positives ou négatives renforçant un processus cumulatif d'avantages ou de désavantages* ».

Zone Urbaine Sensible, le quartier Saint-Michel Jéricho situé à Saint-Max et à Malzéville peut servir d'illustration au contexte de ségrégation résidentielle. Parmi les 668 logements en 2011, 487 sont des **logements sociaux** où réside une population souvent issue de l'immigration. De plus, à Malzéville le **taux de pauvreté par statut d'occupation du logement du référent fiscal** en 2012 est supérieur à hauteur de sept points (25,2 pour cent) chez les locataires par rapport à Villers-lès-Nancy (18,5 pour cent). Ce taux est également supérieur pour les propriétaires. La **faible desserte des transports en commun** et le **manque de services de proximité** dans le quartier Saint-Michel Jéricho constituent des externalités négatives pouvant accentuer le **sentiment d'exclusion sociale** de ses résidents. Néanmoins grâce à la mise en œuvre d'un Programme de Renouvellement Urbain visant l'amélioration de la qualité résidentielle, la Communauté Urbaine du Grand Nancy tend à réguler ces déséquilibres socio-territoriaux grâce à une politique publique axée sur une **diversification des offres de logements** ainsi que des **fonctions urbaines**, rendant ce territoire plus attractif et fonctionnel.

Le quartier Saint-Michel Jéricho n'est pas le seul exemple de ségrégation résidentielle sur le territoire du Grand Nancy, les cartes suivantes témoignent du lien existant entre division sociale et habitat.

Carte 1 : Typologie familiale des communes de l'aire urbaine du Grand Nancy

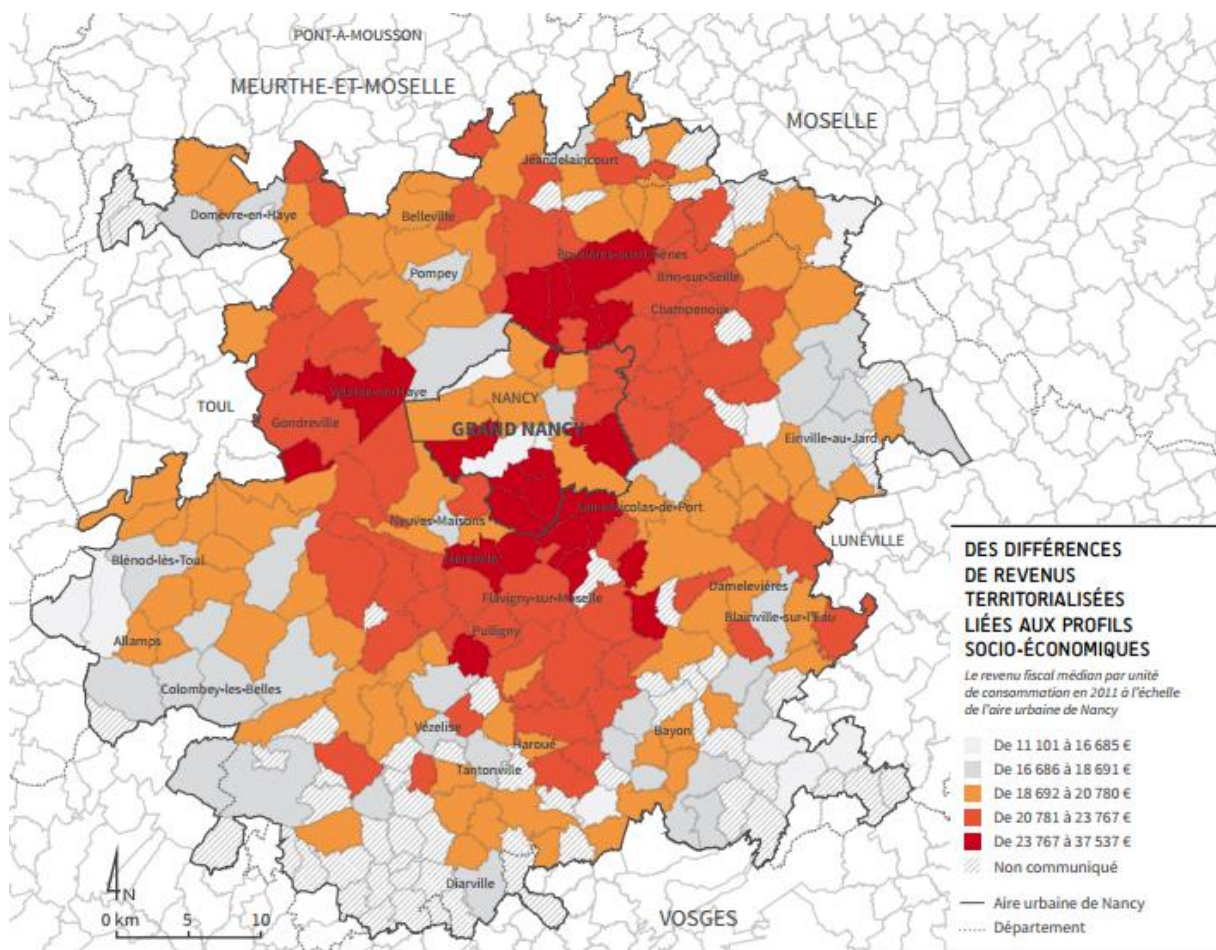


Les **ménages d'une personne** se concentrent plus particulièrement au **centre de Nancy** et occupent des appartements de petite taille, c'est-à-dire des **logements avec une à deux pièces**.

Les **familles monoparentales** se situent en majorité dans les **communes du Grand Nancy** mais également dans les **quartiers avec des habitations sociales** et des **logements de taille intermédiaire**.

Les **couples**, avec ou sans enfants, résident plutôt en **périphérie** et occupent des **logements de plus grande taille** pour un prix plus accessible.

Carte 2 : Le revenu fiscal médian par unité de consommation (UC) d'après l'INSEE



Source : Aduan - Insee / DGFIP, revenus fiscaux localisés des ménages

Les **revenus fiscaux médians par unité de consommation les plus faibles** se concentrent dans le centre de Nancy et dans les quartiers de Vandœuvre-lès-Nancy, de Jarville-la-Malgrange, de Tomblaine et de Maxéville.

Globalement, il y a une **différence de revenus médians entre le sud et le nord de l'aire urbaine de Nancy**. Par exemple, les quartiers de Villers-lès-Nancy, de Ludres, de Fléville-devant-Nancy, d'Hillecourt, d'Houdemont et d'Art-sur-Meurthe figurent parmi les territoires avec les revenus médians les plus forts. Bien que situé dans le nord de l'aire urbaine de Nancy, Dommartemond figurent également parmi les territoires avec les revenus médians les plus hauts. Elle est d'ailleurs la commune la plus petite au niveau de sa superficie mais également la moins peuplée de la Communauté Urbaine du Grand Nancy.

Carte 3 : Les centres sociaux, les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale et les Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile sur le territoire du Grand Nancy

- Centres sociaux**
- A  Saint Michel Jéricho
 - B  La Clairière
 - C  Jolibois
- CHRS**
- D  Camille Mathis
 - E  Pierre Vivier
 - F  Grand Sauvoy
 - G  Marguerite Valette
 - H  Foyer de la Libération
 - I  ASLORAL
 - J  Clair Logis
 - K  Centre Maternel du Département
 - L  Maison Relais Marie Leszczynska
- CADA**
- M  CADA Maxéville
 - N  CADA Essey-lès-Nancy / Hébergement d'Urgence des Demandeurs d'Asile



Les principaux centres sociaux, les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS) et les Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile (CADA) se situent au **centre de Nancy ainsi que dans les communes voisines situées plutôt dans le nord de l'aire urbaine de Nancy**. On constate que ces établissements sociaux à destination des personnes en situation de précarité et/ou d'exclusion sociale sont plutôt localisés dans les quartiers où les résidents perçoivent un **revenu fiscal médian plus faible que la moyenne** et où figurent majoritairement soit des **familles monoparentales, soit des ménages d'une seule personne**.

De plus, le **parc locatif social** sur le territoire du Grand Nancy se concentre principalement autour de neuf communes :

- Nancy ;
- Maxéville ;
- Laxou (Plateau de Haye) ;
- Jarville-la-Malgrange (La Californie) ;
- Malzéville ;
- Saint-Max (Saint-Michel/Jéricho) ;
- Essey-lès-Nancy (Mouzimpré) ;
- Tomblaine (cœur de ville) ;
- Vandœuvre-lès-Nancy (les Nations).

Les **établissements sociaux** sont implantés autour de ces neuf communes où des **revenus fiscaux médians peu élevés** ainsi que des **familles monoparentales** et des **ménages à une seule personne** prédominent.

Le périmètre d'activité du dispositif « Tremplin Sport » prend donc toute sa légitimité en étendant son action sur le territoire du Grand Nancy à destination de personnes en situation de précarité et d'exclusion sociale. De plus, les activités proposées se déroulent en dehors des établissements sociaux incitant les résidents à sortir des structures et à rencontrer des personnes aux situations sociodémographiques différentes, et ainsi favoriser ainsi la mixité sociale.

B. L'émergence du projet Tremplin Sport

Le projet « Tremplin Sport », porté par le Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS) de Meurthe-et-Moselle, est issu de la **fusion de trois dispositifs** mis en place sur le département de Meurthe-et-Moselle. Ces actions avaient pour vocation de contribuer à l'insertion sociale et/ou professionnelle des populations concernées grâce à la pratique d'activités physiques. Ces dispositifs sont : « **Sport et Insertion** », « **Sport pour Toutes** » et « **Bien dans mes baskets, bien dans ma tête** ». Bien que ces trois actions aient pour dénominateur commun l'activité physique comme facteur d'insertion sociale, elles ne s'adressaient pas à un même public, n'étaient pas financées par les mêmes organismes et adoptaient un mode opératoire différent.

1. Sport et Insertion

A l'origine, le projet « Sport et Insertion » s'inscrivait dans le cadre du **Plan Départemental d'Insertion et de Lutte contre l'Exclusion 2002 – 2004** qui préconisait, dans le chapitre V, l'accès à l'éducation, la culture et aux loisirs et l'utilisation du sport comme support d'insertion. Depuis 2004, le RMI, aujourd'hui RSA, a été décentralisé vers les départements. Le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle continue donc de soutenir les actions favorisant l'insertion sociale et professionnelle des personnes bénéficiaires. « Sport et Insertion » s'inscrit parfaitement dans cette optique puisque ses objectifs sont :

- De développer le bien-être physique et psychique des bénéficiaires ;
- De favoriser leur réinsertion sociale en créant un espace de rencontre et de dialogue ;
- De sensibiliser le mouvement sportif à l'accueil d'un public différent des pratiquants habituels.

Le dispositif propose des **activités sportives régulières et gratuites** uniquement destiné aux **bénéficiaires du RSA**. Les activités sont organisées au rythme d'une séance par semaine (hors période de vacances scolaires) avec des cycles trimestriels.

Le dispositif est porté par le mouvement sportif et travaille en étroite collaboration avec le secteur social.

Tableau 1 : Structuration du dispositif « Sport et Insertion »

LE MOUVEMENT SPORTIF		LE SECTEUR SOCIAL	
<p>CDOS 54</p> <p><i>via son chef de projet</i></p>	<p>Assure la gestion administrative et financière</p> <p>Assure la coordination avec le mouvement sportif</p> <p>Trouve les éducateurs et les équipements</p> <p>Réalise les plannings</p> <p>Conventionne avec les associations sportives</p>	<p>CONSEIL DEPARTEMENTAL</p> <p><i>via la Référente Territoriale d'Insertion</i></p>	<p>Assure la coordination avec le secteur social</p> <p>Diffuse l'information aux structures sociales</p> <p>Assure les inscriptions des participants</p> <p>Trouve les travailleurs sociaux référents</p>
<p>CLUBS et COMITES SPORTIFS</p>	<p>Mettent à dispositions les éducateurs</p>	<p>STRUCTURES SOCIALES</p>	<p>Relayent l'information auprès des participants</p> <p>Mobilisent les participants</p>
<p>EDUCATEURS SPORTIFS</p>	<p>Animent les cycles d'activités</p> <p>Évaluent les participants (partie sportive)</p>	<p>TRAVAILLEURS SOCIAUX REFERENTS</p>	<p>Assurent le suivi du cycle</p> <p>Accueillent les participants</p> <p>Assurent l'interface entre l'éducateur et les participants</p> <p>Relancent les éventuels absents</p> <p>Évaluent les participants (partie auto-évaluation)</p>

Ce dispositif n'est toutefois pas totalement arrêté puisqu'il continue de proposer des actions sur les territoires de Terres de Lorraine, de Longwy, de Briey, du Val de Lorraine et du Lunévillois. Néanmoins, avec l'émergence du projet « Tremplin Sport », le lancement des actions pour l'année 2015/2016 a pris du retard sur l'ensemble du territoire.

2. Sport pour Toutes

Initiée en **1999** par le **centre social La Clairière**, le dispositif était développé et coordonné par le Comité Régional Olympique et Sportif de Lorraine (**CROSL**) depuis **2002** afin de répondre à une **forte demande de pratiques sportives** émanant des **femmes** issues de **quartiers défavorisés**. Depuis **2005**, le **CDOS 54** gère le programme.

Les centres sociaux ont pour rôle :

- De mobiliser le public visé par le projet ;
- De venir en aide au CROS de Lorraine pour la mobilisation des fonds publics et/ou privés ;
- D'enrichir la réflexion et les perspectives du projet pour son accompagnement et son évaluation.

La **Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse et des Sports** participe au financement de l'opération et apportent leur aide à la coordination générale.

« Sport pour Toutes » propose des **activités physiques et sportives** tout au long de l'année (hors période de vacances scolaires) qui se déroulent soit :

- En séance de **découverte** : une à deux séances ;
- En séance d'**initiation** : six à huit séances ;
- En **pratique régulière** : tout au long de l'année.

Une **participation de cinquante centimes par séance** est demandée à chaque femme.

L'objectif est de donner l'occasion à des femmes de s'initier aux activités physiques et sportives dans un but de **bien-être physique et psychique**. L'accès à la pratique doit permettre également de **créer un lien social**, d'enclencher une dynamique propre à **valoriser la femme dans son environnement social et familial** et à la mobiliser dans son **parcours d'insertion**.

3. Bien dans mes baskets, bien dans ma tête

En **2012**, le dispositif « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête » a été initié et coordonné par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale de Meurthe-et-Moselle (**DDCS 54**).

L'action est mise en œuvre par le Groupement d'Employeurs Sport Animation et Loisirs de Meurthe-et-Moselle (**GESAL 54**).

Le projet propose des **actions gratuites** dans les **établissements sociaux** situés dans toute l'agglomération du Grand Nancy. Ce besoin a été identifié par rapport au contexte du **Projet Régional de Santé** constitué par le **Plan Stratégique Régional de Santé**, des différents schémas en matière de prévention, d'organisation médico-sociale et d'organisation des soins.

GESAL 54 travaille sur différents projets avec l'Instance Régionale d'Education et de Promotion de la Santé (**IREPS**) à destination des **résidents des établissements sociaux**. C'est dans le cadre d'une démarche de projet global et partenarial que la DDCS et GESAL 54 ont élaboré ce programme.

Le projet a pour ambition de créer les conditions d'une **pratique régulière d'activités physiques** au bénéfice des **résidents des établissements sociaux** : les CHRS, les CADA et les résidences sociales. Cette pratique adaptée est proposée à chaque type d'établissements. Les objectifs sont de contribuer à **renforcer la santé des résidents** et **d'enrichir l'accompagnement social** mené au quotidien par les structures. L'enjeu est **d'ancrer le projet sportif dans le projet de l'établissement** et de faire de l'éducateur un **référént** pour le public visé mais aussi pour le personnel de l'établissement, en termes d'activités physiques adaptées.

Ce dispositif permet à des personnes en situation de précarité et d'exclusion :

- D'aborder la santé de façon globale et positive ;
- De s'exprimer sur les thématiques de santé et développer les compétences psycho sociales des participants ;
- De permettre aux personnes de prendre une part active dans le déroulement des différentes séances ;
- De permettre un travail sur l'estime de soi des participants (intégration dans une dynamique de groupe...).

Chaque établissement peut bénéficier :

- D'1h30 d'activités physiques par semaine ;
- De la mise en place de **cycles dans des clubs locaux partenaires** (boxe, gymnastique, tennis de table, kayak, vélo) ;
- D'une **sortie ponctuelle par trimestre**.

Afin de **mutualiser les ressources humaines et financières**, de **faciliter l'obtention** et la **gestion des financements et des bilans** ainsi que de créer un projet avec une ampleur et un **rayonnement plus important**, le CDOS 54 et la DDCS de Meurthe-et-Moselle ont élaboré depuis deux ans un tout nouveau projet : « **Tremplin Sport** », constituant ainsi une fusion de ces trois dispositifs.

C. Présentation du projet Tremplin Sport

Le projet « **Tremplin Sport** » est porté par le **CDOS 54** en lien avec le **GESAL 54**.

Le CDOS est une structure d'interface entre les collectivités publiques, l'Etat et le monde associatif. Il est tête de réseau des comités départementaux sportifs. Un des principaux objectifs du CDOS 54 est de **propager les principes fondamentaux de l'olympisme** définis par Pierre de COUBERTIN et énoncés dans la charte olympique, plus particulièrement en ce qui concerne la **pratique du sport pour la santé, la lutte contre toute discrimination et violence dans le sport, les questions d'environnement et de développement durable**. D'une manière générale le CDOS 54 contribue au développement de l'idée et de la pratique sportive du Département.

Le GESAL est une association à but non lucratif qui s'organise autour de trois services : la mise à disposition du personnel auprès de structures associatives adhérentes, la gestion administrative, ainsi que l'accompagnement et le développement de l'emploi sportif et de loisirs sur le département. L'association est conventionnée avec le CDOS 54 concernant la **mise à disposition d'un éducateur sportif et d'un référent socio-sportif** qui interviennent dans le dispositif.

1. La population ciblée par l'action

Les personnes concernées par le dispositif sont :

- Les résidents **des CHRS** au sein du Grand Nancy suivis par un travailleur social ;
- Les **résidents des CADA** au sein du Grand Nancy suivi par un travailleur social ;
- Les femmes issues de **quartiers prioritaires** et adhérentes à un centre social au sein du Grand Nancy ;
- Les **bénéficiaires du RSA** suivis par un référent unique en parcours socio-professionnel.

2. Les objectifs

L'objectif général du dispositif est de **favoriser l'insertion des publics ciblés par la pratique d'activités physiques et sportives**, soit intégrer une dynamique dans une trajectoire d'inclusion sociale et/ou professionnelle.

Les objectifs spécifiques sont :

- De développer la **pratique régulière** d'activités physiques et sportives des personnes en situation de précarité ;
- De **renforcer l'accès** à la **pratique d'activités physiques et sportives** des personnes en situation de précarité ;
- De **renforcer l'accès à la santé** et à sa **littératie** ;
- D'augmenter le **bien-être** psychique et physique ;
- D'augmenter l'**autonomie** ;
- De développer des **comportements favorables** à l'insertion sociale et/ou professionnelle ;
- De favoriser la **pratique d'activités physiques et sportives en famille**.

Les objectifs opérationnels sont :

- De mettre en place une pratique d'**activités physiques et sportives variées et adaptées** ;
- D'intégrer la pratique d'activités physiques et sportives comme **outil supplémentaire dans le cadre d'une prise en charge sociale** ;
- De permettre aux référents uniques et aux travailleurs sociaux de **suivre l'évolution** des bénéficiaires du dispositif ;
- D'accompagner les participants **vers d'autres lieux de pratique** pour les activités physiques et sportives (à proximité de leur lieu de vie ou accessible gratuitement) et notamment vers l'offre des **clubs partenaires** ;
- De permettre aux participants de (re)découvrir les **dispositifs d'aide existants** ;
- D'amener les participants à **se déplacer seul** dans le Grand Nancy ;
- D'inciter les participants à **prendre des décisions** et à **se responsabiliser** ;
- D'amener les participants à venir **régulièrement** et à **l'heure** aux séances ;
- De permettre aux participants de **s'intégrer au sein un groupe hétéroclite** ;

- De mettre en place des **actions de prévention, d'éducation pour la santé et d'accompagnement vers l'offre de soins**
- De mettre en place des **activités physiques et sportives pour les familles** en situation de précarité.

3. Le pôle activité physique

Le dispositif propose des séances d'activités physiques et sportives destinées aux personnes en situation de précarité et d'exclusion sociale. L'action est répartie en **trois modules** progressifs : **Découverte - Initiation et Pratique** qui correspondent à des caractéristiques spécifiques des personnes autour de leur **santé physique et psychique**, de leur **autonomie** et de leur **adaptabilité à la vie collective**. Des **clés d'entrée et de sortie** de modules ont été définies autour de ces différents thèmes pour faciliter la répartition des bénéficiaires par leur travailleur social référent. Néanmoins, il est difficile de catégoriser ce type de public (ayant des problématiques plus ou moins importantes) selon des critères prédéfinis c'est pourquoi il est possible qu'un participant change de module au cours du programme si l'éducateur sportif ou le référent socio-sportif s'aperçoit que la personne éprouve des difficultés ou au contraire est apte à s'intégrer dans un autre module.

Des activités physiques ludiques en famille sont également proposées gratuitement à tous les bénéficiaires du dispositif et à leur famille proche (parents, enfants, conjoint(e)). Ces activités sont adaptées à tout âge et se dérouleront pendant les différentes périodes de vacances scolaires.

Les activités physiques et sportives sont organisées en cycle, **chaque cycle correspond à dix séances** qui sont réparties sur **un trimestre** (hors période de vacances scolaires sauf pour les activités en famille). Les personnes peuvent participer au programme pendant **un an** et donc **cumuler jusqu'à trois cycles** que ce soit dans le même module ou dans un module différent, en fonction de l'évolution et des besoins de chaque personne.

Le module **Découverte** permet de pratiquer, avec une **approche simple et ludique**, **différentes disciplines** d'activités physiques et sportives au sein d'un même cycle. Les activités sont définies par l'éducateur sportif en fonction du profil des participants et de leurs envies. Les objectifs sont d'être capable, en sortie du module Découverte, de **venir régulièrement** aux séances et **d'accepter les règles** mises en place et le collectif.

Le module **Initiation** propose une **approche par famille d'activités** ou par **thématique** à développer, par exemple la concentration, la confiance en soi, le dépassement de soi ou la coopération. **Trois disciplines différentes** sont mises en place au cours du cycle. Les objectifs sont de permettre aux personnes de **s'initier plus spécifiquement** dans un ensemble d'activités d'une même famille et d'être capable de venir aux séances de manière **autonome**, de fournir une **attestation de couverture médicale** ou un justificatif de demande en cours et de **respecter** l'éducateur et ses camarades.

Le module **Pratique** est consacré à la pratique d'**une seule activité physique au sein d'un club conventionné** pendant dix séances. Les objectifs sont de **se perfectionner** dans la pratique d'une discipline avec un spécialiste (éducateur du club) et d'être capable de **s'engager dans une activité sur le long terme**, d'**effectuer des démarches de soins** et de **s'intégrer** totalement au sein un **groupe hétéroclite**. Le module « Pratique » du dispositif tend à être une étape intermédiaire avant une pratique en club ou de manière autonome.

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et ses recommandations concernant « *la promotion de l'activité physique chez les groupes socialement défavorisés* », il est préférable de créer des **actions communes** réunissant une **population hétéroclite**. Il serait également bénéfique de permettre à certains groupes socialement défavorisés d'accéder aux activités existantes en matière d'activité physique grâce à une **adaptation des services**. Ces recommandations (Organisation Mondiale de la Santé 2013) confortent les actions mises en place : une pratique en club où se côtoie tout type de personnes et des modules spécifiques où les personnes proviennent de différents horizons (CHRS, CADA, bénéficiaires du RSA).

L'objectif des éducateurs sportifs n'est pas de transformer les personnes en sportif mais de pratiquer une activité physique divertissante afin de concourir à l'**amélioration de leur santé physique et psychique**, de leur **rapport à soi** (estime de soi, perception et acceptation de son corps) et **aux autres**.

Selon le Projet de Cohésion Sociale et Territoriale 2015-2020 du Grand Nancy, les **pratiques artistiques et sportives** sont aujourd'hui reconnues comme étant des **pilliers de la construction et de l'épanouissement de tous** puisqu'elles participent à éveiller les sensibilités, à se forger des points de vue ou encore à se responsabiliser et à (re)trouver dignité, fierté et confiance.

En effet, dans la population des sujets âgés de 18 à 64 ans sans trouble de santé, les **participants aux activités de loisirs** ont un **score de qualité de vie significativement plus**

élevé que les non actifs, tout particulièrement chez les femmes et les adolescents. En ce qui concerne la **pratique d'activités physiques en famille**, elle augmente le **sentiment de bien-être** et d'une **bonne qualité de vie** des **parents** et des **enfants** (INSERM 2008).

De plus, une étude prospective menée en **2007**, portant sur **250 000 personnes**, a démontré que la pratique à un niveau voisin de celui des recommandations pour l'activité physique d'intensité modérée (minimum trois heures par semaine) ou pour l'activité d'intensité élevée (minimum vingt minutes, trois fois par semaine) entraîne une **réduction du risque de mortalité de 30 pour cent**. Bien qu'il soit difficile d'isoler l'effet spécifique de l'activité physique tant cette activité est associée à une hygiène de vie plus globale, une **dépense énergétique de 1000 à 1700 kcals par semaine** serait associée à une réduction significative de la mortalité (INSERM 2008).

En ce qui concerne le bien-être psychique, une **activité physique régulière** contribue à **réduire l'anxiété** chez les adultes. La réduction de l'anxiété est principalement constatée au niveau des personnes en faible condition physique et avec un fort niveau d'anxiété. Chez les individus non anxieux, les effets se feraient sentir au niveau de **l'anxiété d'état** (passagère, situationnelle) et est corrélée avec un **exercice d'intensité modérée ou faible** (INSERM 2008).

Les effets procurés par l'activité physique décrits ci-dessus correspondent aux principaux enjeux du dispositif « Tremplin Sport » et seront évalués lors de l'évaluation d'impact.

4. Le pôle santé

Malgré une **amélioration de l'état de santé** de la population générale, comme en attestent les indicateurs de santé publique (allongement de l'espérance de vie, net recul de la mortalité infantile...), les progrès accomplis ne **profitent pas à tous de manière équitable**. En effet, l'amélioration de la santé a été plus importante pour les catégories sociales favorisées (DREES 2011). Il est donc nécessaire de renforcer à la fois l'accès à l'offre de soins des personnes en situation de précarité mais surtout d'améliorer la connaissance et l'information en matière de santé et notamment des dispositifs existants sur le territoire.

C'est pourquoi, des **ateliers sur la thématique de la santé** sont organisés et adaptés aux besoins et aux attentes des bénéficiaires du programme. Toute personne inscrite dans le dispositif pourra **s'inscrire gratuitement** dans ces ateliers et bénéficier des prestations

offertes. Un **planning** regroupant toutes les actions-santés, les actions-familles et les modules d'activités physiques est disponible sur le site internet du dispositif et ainsi à disposition des référents uniques et des travailleurs sociaux ainsi qu'aux participants.

Des **interventions collectives** de la **médecine préventive** vont être mises en place comprenant par exemple :

- Une **action de sensibilisation à la santé** : l'objectif étant d'amener les personnes à se questionner sur leur état de santé ;

- Un **bilan de santé** : rencontre avec une infirmière, un dentiste et un médecin.

D'autres ateliers, conduits par exemple par la Caisse d'Assurance Retraite et de la Santé Au Travail (CARSAT), la Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM) ou l'Instance Régional d'Education et de Promotion de la Santé (IREPS), sur le thème de l'éducation et de la prévention de la santé auront également lieu, par exemple :

- L'impact de l'activité physique sur la santé ;
- Les maladies cardio-vasculaires ;
- Le sevrage tabagique ;
- Le sommeil ;
- L'alimentation ;
- Les conduites addictives,

5. Structuration et modalités de pilotage du dispositif

Afin de mettre en place une gouvernance efficiente du dispositif, il est retenu la mise en place de deux instances :

- Un **comité de suivi** composé : des co-porteurs (CDOS 54, GESAL 54), du Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle, de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) ainsi qu'un représentant des structures sociales et un représentant de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF). Il a pour vocation de **faire le point sur l'état d'avancement du projet et d'étudier ses perspectives d'évolution**. Il se réunit au moins deux fois par an.

- Un **comité de pilotage** composé : du comité de suivi, des financeurs, des représentants institutionnels, des représentants des structures sociales ainsi que les

élus locaux. Il se réunit une fois par an et **participe à la rédaction du bilan annuel** et veille à **évaluer la cohérence et l'efficacité du projet**.

6. L'évaluation du dispositif

Afin d'œuvrer à la réalisation des objectifs et de mesurer l'impact du dispositif, des **indicateurs psycho-sociaux** relevant du champ de la santé physique et psychique, de l'autonomie, et de l'insertion sociale ont été réunis dans un questionnaire pré et post-programme évaluant la qualité de vie des participants. Le questionnaire a été établi selon des modèles validés scientifiquement :

- The World Health Organization Quality of Life (**WHOQOL**);
- L'échelle des activités instrumentales de vie quotidienne (**Test de Lawton**).

Le **questionnaire** a été **adapté** aux **caractéristiques sociodémographiques** des participants (âge, milieu de résidence, milieu d'instruction, statut matrimonial et professionnel,...) ainsi qu'aux objectifs du programme « Tremplin Sport ».

De plus, toutes les deux séances d'activités physiques, l'éducateur sportif remplira une **fiche-radar** pour évaluer de manière **qualitative** les participants grâce à son **observation** et aux **interactions** qu'il aura eues. Les capacités physiques, la ponctualité et l'assiduité, le respect, la prise d'initiative, l'attitude et les interactions seront évalués.

A la fin de chaque cycle, chaque participant remplira à nouveau le questionnaire mesurant leur qualité de vie afin de constater si le dispositif a eu (ou non) un impact sur leur qualité et mode de vie. En parallèle, ces questionnaires seront distribués à des personnes issues des mêmes milieux (CHRS, CADA, femmes issues de quartiers prioritaires, bénéficiaires du RSA) mais ne participant pas au dispositif afin d'évaluer plus précisément si l'impact peut être attribué au programme. Chaque participant remplira également à la fin de chaque cycle un **questionnaire de satisfaction** relatif à sa participation dans le programme.

Une **fiche de suivi** sera réalisée par le **CDOS 54** et transmise à la fin de chaque cycle aux **travailleurs sociaux référents** afin de leur permettre de **suivre l'évolution des participants** tout au long du programme. Les indicateurs présents sur la fiche sont par exemple : les activités sportives réalisées, la participation (ou non) à des actions-santés et des actions-familles, la ponctualité, l'assiduité, les interactions avec le groupe, la réalisation de démarches

de soins, les résultats du questionnaire sur la qualité de vie pré et post-programme. Ce cahier de suivi a pour but de contribuer à établir une **ouverture et un échange avec le champ social** et ainsi faire de l'activité physique un **outil supplémentaire** dans le cadre d'une prise en charge.

Une **évaluation de processus** a également été mise en place afin de **mesurer l'efficacité et la conformité du projet**. L'objectif est également de constater s'il y a eu des **résultats inattendus**, qu'ils soient positifs ou négatifs, pouvant parfois s'avérer plus significatifs que ceux qui étaient prévus.

Les actions menées s'inscrivent dans le cadre de plusieurs politiques publiques :

- **Le Contrat Local de Santé du Grand Nancy 2013 – 2017**, notamment la priorité 1 :
« mobiliser les citoyens et les acteurs pour améliorer le bien-être et la qualité de vie des habitants » ;
- **Le Plan Pluriannuel de lutte contre la Pauvreté et pour l'Inclusion sociale 2015 – 2017** ;
- **Le Projet de Cohésion Sociale et Territoriale 2015 – 2020** ;
- **Le Plan Régional « Activités physiques et sportives à des fins de santé** ;
- **Le Projet Départemental 2015 – 2021 de Meurthe-et-Moselle.**

II. L'évaluation : Méthode et démarche

De façon générale, l'évaluation est définie comme une démarche, un processus, un moyen qui permet de **mesurer, de juger, de connaître, d'améliorer et de décider de la valeur, de l'efficacité ou de la qualité d'une action**. C'est une fonction permettant de « **se former un jugement sur une politique, un programme, une action** ». Ce jugement permettra la prise de décision.

En promotion de la santé : « *l'évaluation participe à la compréhension des politiques et programmes par la réalisation d'un recueil systématique de données qui décrivent et expliquent les opérations, effets, justification et implications sociales des politiques et programmes* » (Abdel et Catalin 2010). L'évaluation est donc une démarche scientifique rigoureuse qui nécessite au préalable une compréhension claire et précise des objectifs poursuivis et du contexte dans lequel le projet s'inscrit.

A. Pour quelles raisons est-il nécessaire d'évaluer une action ?

Une évaluation est réalisée afin de répondre à des **objectifs variés** qui sont **parfois distincts**. **Commanditaires, partenaires, acteurs et financeurs** n'ont pas nécessairement les mêmes aspirations quant à la finalité du projet. Par exemple, pour une collectivité territoriale une évaluation positive d'un projet peut contribuer à **valoriser un territoire et ses élus locaux**. Chaque financeur, selon leur domaine d'intervention, va également avoir des objectifs propres à son institution qui peut parfois exercer une **pression** quant à l'atteinte des objectifs. Il est donc très important de tenir compte de la **spécificité** et des **attentes** des différentes parties prenantes lors de l'élaboration du projet et de son évaluation. Pour cela, il faut distinguer les **effets et les causes des relations stratégiques** qui s'instaurent entre les différents acteurs afin de créer des partenariats plus enrichissants mais également de gérer des intérêts parfois divergents.

Au cours du projet et après celui-ci, l'évaluation va permettre de constater si le projet se déroule comme prévu. Dans le cas contraire, il s'agira de comprendre les raisons pour lesquelles il y a des résultats inattendus et, dans le cas d'une **évaluation formative**, de **réajuster certains aspects du projet** tels que la cible, l'allocation des ressources ou la communication.

De plus, pour les porteurs du projet, l'évaluation va permettre de **mesurer l'efficacité de leur action** et ainsi **décider de sa poursuite** ou des **ajustements** à apporter afin d'en améliorer la qualité en cas de reconduite.

L'évaluation est également nécessaire pour obtenir des financements. En effet, les **financeurs** ont besoin de **justifier l'allocation des ressources** mises à contribution. Si le projet atteint les objectifs fixés ou si son impact est positif, l'évaluation va alors contribuer à **légitimer les résultats obtenus** et **valoriser** le projet ainsi que toutes les parties prenantes.

Pour un projet terminé, **l'évaluation sommative** va tenir compte à la fois des résultats attendus et inattendus afin de **tirer des leçons** de ce qui n'a pas fonctionné mais aussi de **mettre en avant** les aspects positifs. Un **retour d'expérience** de chaque acteur permet également d'avoir une vue d'ensemble plus personnelle sur les différentes phases du projet.

B. Les étapes d'une évaluation

1. Le diagnostic territorial

L'évaluation d'un projet **commence bien avant le début de celui-ci. Il s'agit d'effectuer un diagnostic pour évaluer** le contexte dans lequel le projet va s'inscrire. Il faut considérer les **besoins** et les **demandes** de la population qui ne coïncident pas forcément et en comprendre les raisons. Il est également nécessaire de **prendre connaissance des dispositifs existants et de leurs évaluations** afin de bénéficier de l'expérience acquise et de constituer une base de données de référence et ainsi créer un projet efficace. Le diagnostic territorial va donc permettre de mettre en évidence les **besoins, les demandes et les réponses existantes sur un territoire et dans un domaine précis.**

De plus, avant la mise en place d'une évaluation, il est nécessaire de connaître le public ciblé par l'action. En effet, une évaluation ne peut pas être efficace si l'on ne prend pas en compte les **données sociodémographiques des participants** ainsi que **leurs attentes** quant au programme. Pour bénéficier d'une meilleure **compréhension de leur mode de vie et de leurs interactions** dans leurs lieux de vie et dans la société en général, il est préférable de venir compléter ces données sociodémographiques par des **observations sur le terrain** ainsi que des **entretiens non-directifs**. Ces méthodes vont permettre d'avoir une liberté et une profondeur maximale dans les réponses et les actes. Pour conduire un entretien dans les

meilleures conditions, il faut réussir à **s'imprégner des caractéristiques fondamentales** du public ciblé avant sa rencontre. De plus, suivant le souhait des personnes, il faudra peut-être définir un lieu de rencontre permettant de **garantir l'anonymat** et **protégé de toute intrusion extérieure** potentielle. Cette **analyse de terrain** va permettre de mieux centrer l'évaluation.

2. La programmation de l'évaluation : la réalisation du cahier des charges

L'objectif du cahier des charges est de définir quelles sont les personnes (ou la personne) qui seront chargées de réaliser les différentes tâches d'évaluation et d'établir un calendrier de mise en œuvre. Toutes les phases d'organisation de l'évaluation seront comprises dans le cahier des charges.

Avant de débiter l'évaluation d'un projet, il est impératif de définir si l'évaluation sera réalisée en **interne ou en externe** et donc également distinguer qui sera chargé de **recueillir** et de **traiter** les données et à quel moment ces opérations vont s'effectuer dans le projet.

Les aspects positifs d'une évaluation en interne sont qu'elle s'appuie sur des personnes qui connaissent très bien le programme ainsi que les difficultés à prendre en compte, ce qui permet d'avoir une évaluation **plus proche de la réalité** de terrain. L'inconvénient c'est que ces mêmes personnes peuvent parfois manquer d'**objectivité** et de recul vis-à-vis du projet et ainsi établir une évaluation plus complaisante ou au contraire plus critique.

Une évaluation en externe est une bonne alternative pour apporter plus de **distance** et d'objectivité par rapport à l'action. Réalisée par un prestataire externe, l'évaluation gagne en **neutralité** et en rigueur méthodologique, néanmoins, en plus du **coût financier** qu'elle engendre, elle peut être parfois déconnectée des préoccupations de certains acteurs.

Si l'organisme porteur du projet choisit d'avoir recours à un prestataire externe pour la réalisation de l'évaluation, l'évaluateur doit être méticuleusement choisi. Il est préférable de choisir une personne qui aura déjà quelques connaissances dans le domaine en question. De plus, la personne choisie doit faire preuve de **transparence** dans son travail, avoir une **écoute active** et un **esprit ouvert**. De plus, cette personne ne doit pas être sollicitée trop tardivement afin qu'elle ait le temps de bien s'imprégner dans le projet et de créer des outils d'évaluation adaptées.

Le cahier des charges témoin (Fontaine, Beyragued, et Miachon 2004) :

- Du **cadre** dans lequel s'effectue l'évaluation : la présentation du dispositif et son calendrier d'action, l'origine et l'identification des besoins ;
- Des **objectifs** de l'évaluation : les questions posées lors de l'établissement des objectifs et manière dont les résultats vont être exploités ;
- Des **méthodes** : les critères, les indicateurs ainsi que les sources de données ;
- De l'**organisation** et de la **répartition** des missions de chacun quant à l'élaboration de l'évaluation, la récupération des données et son exploitation ;
- D'un **calendrier prévisionnel** relatant les différentes étapes de l'évaluation.

3. La mise en œuvre de l'évaluation

La première étape de la mise en œuvre de l'évaluation va consister à **mobiliser et lister** les **ressources humaines et matérielles** nécessaires. Pour ce faire, il faut :

- Définir les missions que chaque personne sera amenée à réaliser ;
- Déterminer le cadre et la déontologie dans lesquels s'exerce les modes d'évaluation ;
- Déterminer le calendrier d'actions ;
- Définir les référents auxquels le ou les évaluateurs pourront s'adresser ;
- Lister et mettre à disposition le matériel nécessaire, par exemple des cahiers, des magnétophones, un ordinateur, une imprimante, ...

L'évaluation se déroule ensuite en trois étapes :

- Le recueil des données ;
- L'analyse des données ;
- L'émission de recommandations.

Le recueil des données

Les données peuvent être recueillies à travers différentes méthodes. Il est tout d'abord possible d'exploiter les données de **documents réalisés dans le cadre du projet** (cahier de suivi, tableau de bord, bilan, comptes rendus de réunion, ...). Ce mode de **recueil de données**

internes doit être couplé à une **collecte des données externes** (observation et enquête sur le terrain). Le recueil de données externes requière un temps de préparation important en amont et des connaissances méthodologiques dans l'élaboration d'un questionnaire, d'une grille d'entretien ou d'observation par exemple.

Analyse des données

L'analyse des données va venir **répondre aux questions posées** lors de l'élaboration de l'évaluation. Une fois tous les résultats obtenus, il est possible d'effectuer des **croisements** entre certaines données pour étudier la **corrélation** entre une ou plusieurs variables. Le but étant de mesurer l'intensité des corrélations. Cependant il est important de ne pas confondre corrélation et causalité, ce n'est pas parce plusieurs variables sont fortement corrélées entre elles qu'il y a une relation de causalité. Il est également possible de **comparer les données** recueillies **avant le début de l'action** avec celles collectées **après**. Cette action permet de suivre l'évolution d'une situation en particulier.

Les évaluations peuvent être conduites grâce à des outils d'analyse quantitative (par exemple, un questionnaire ou une collecte de données) utilisés en amont et en aval du programme. L'évaluation pré-programme **fixe des orientations**, des objectifs à atteindre, tandis que l'évaluation post-programme vient **interpréter les résultats**. Il est possible de comparer l'impact d'un programme à travers des **différences potentielles de résultats entre avant et après la mise en œuvre du projet**. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation d'impact, un questionnaire mesurant la qualité de vie des participants a été distribué au début de l'action et à la fin de celle-ci afin d'observer si un changement était perceptible (dynamisme, meilleure alimentation, autonomie, etc...). Pour que les effets observés soient attribués à l'action, il faut néanmoins constituer un **panel représentatif** ayant une **situation plus ou moins similaire** aux participants (milieu et conditions de vie). Il s'agit de réussir à estimer la manière dont auraient évolué les bénéficiaires du programme si le projet n'avait pas existé. Sans la constitution de ce panel, il sera possible de statuer sur l'atteinte des objectifs mais pas sur l'impact de l'action. Outre une analyse avant/après une action, il est également possible de rechercher des **corrélations significatives** entre certaines données.

En évaluation, la notion d'indicateur fait souvent référence à une méthode d'analyse quantitative, mais il est néanmoins important d'avoir à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs pour réaliser une évaluation plus précise et objective des activités et du fonctionnement d'une action. La **mixité des modes d'évaluation** va amener une plus grande richesse dans l'exploitation des données et donc dans les résultats obtenus. En effet, une évaluation qualitative va permettre de **caractériser** et d'**attribuer une propriété à un critère**

(LEGAULT-MERCIER et ST-Pierre 2011). Certaines données récoltées, par exemple, à travers une observation ou des entretiens peuvent être qualitatives (le respect des autres, un sourire, de la bonne humeur, étonnement, etc...) et être tout de même quantifiées, par exemple la fréquence où un participant va venir de bonne humeur lors des séances d'activités physiques, ou le nombre de fois où il va manquer de respect à ses camarades. Il faut donc bien faire la distinction entre le **type de données** (quantitatives ou qualitatives) qui seront recueillies et le **type d'analyse** qui sera réalisée (quantitative ou qualitative).

Tableau 2 : L'analyse des données qualitatives et quantitatives

Analyses \ Données	Quantitatives	Qualitatives
Quantitatives	Mesure de la qualité ou appréciation chiffrée d'un phénomène pour offrir une certaine objectivation de la réalité étudiée	Éléments de discours à quantifier pour mesurer l'état d'un phénomène
Qualitatives	Complément explicatif en appui aux résultats obtenus de données quantitatives	Constats, indications, appréciations d'une situation, d'un phénomène afin de l'expliquer, de le comprendre

Source : Inspiré d'un tableau de Deslauriers & Kérisit (1997, p. 87).

Selon Deslauriers et Kérisit, une analyse quantitative de données quantitatives peut tout de même avoir pour effet d'introduire une **dimension qualitative**. Le **résultat** va alors fournir une appréciation qualitative. Par exemple, le recueil de données, à travers un questionnaire, sur le nombre de fois par semaine qu'une personne ressent une douleur physique au cours de la semaine va donner un aperçu de sa qualité de vie.

Une analyse qualitative de données quantitatives permet quant à elle de venir apporter des **éléments de contexte supplémentaires** pour venir expliquer les données quantitatives. Elle permet également d'indiquer de quelle manière et pour quelles raisons un tel résultat est obtenu.

L'analyse quantitative de données qualitatives est beaucoup plus fréquente, elle va permettre de **chiffrer certaines données** récoltées et d'apporter davantage de clarté dans l'étude réalisée.

L'analyse qualitative de données qualitatives donne lieu à une **évaluation plus poussées**. Elles permettent, par exemple, de **replacer les éléments dans les contextes** économiques, sociaux et culturels afin de comprendre et d'appréhender un phénomène dans sa globalité.

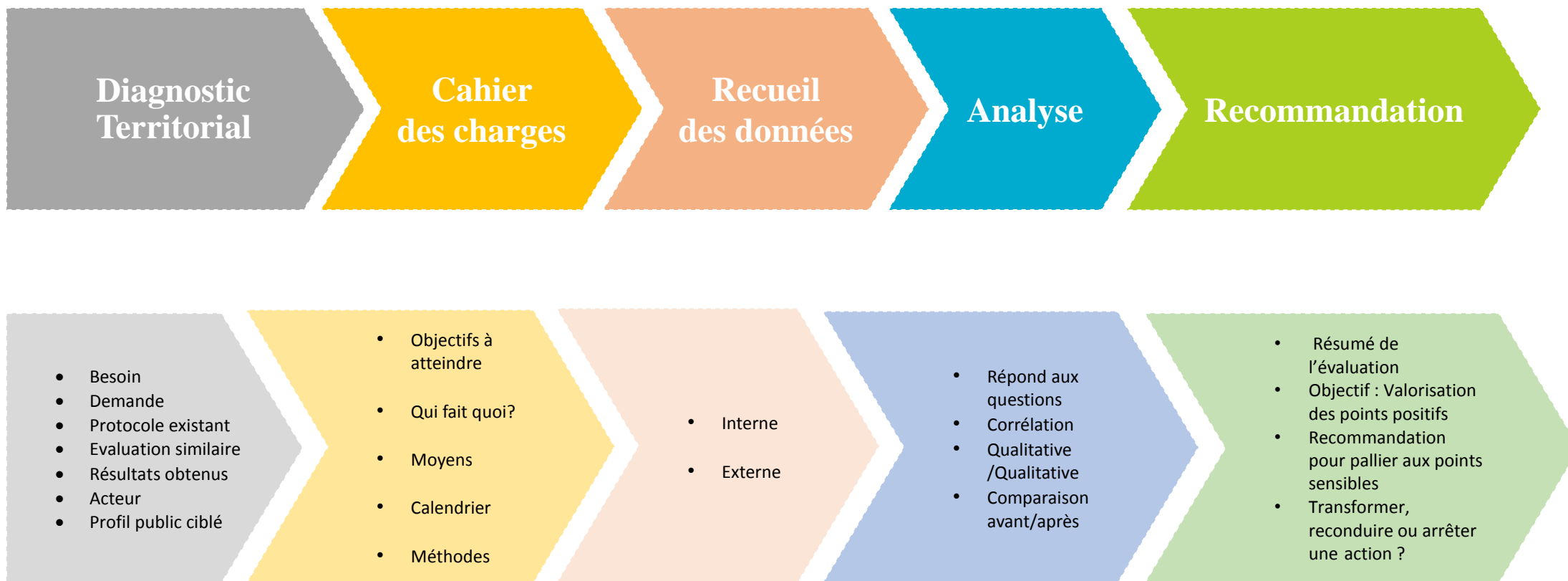
La valorisation de l'évaluation

L'évaluation ne prend tout son sens que si elle est **valorisée** et donc connue par les acteurs du projet, les décideurs et les bénéficiaires. Cette valorisation vise à **faire connaître les résultats et les recommandations** afin que ces derniers soient pris en considération dans le but de **transformer, reconduire** ou **arrêter** le programme.

La valorisation de l'évaluation passe par la rédaction d'un rapport qui va **mettre en évidence les points positifs** du projet mais également les **éléments sensibles** qu'il faudra surveiller et/ou modifier. De plus, il est également recommandé de réaliser un **résumé de l'évaluation compréhensible et accessible** par tous les acteurs du programme afin de les tenir informé de la situation passée, présente et future et renforcer leur implication.

Les **recommandations** doivent permettre **d'améliorer l'action** mais elles doivent être **opérationnelles**, c'est-à-dire, d'être réalisables. Il faut donc tenir compte des **contraintes organisationnelles** à la fois de l'organisme porteur du projet mais aussi de ses partenaires. Elles doivent être bien **détaillées** et transcrites de manière à être facilement compréhensibles et mises en place, ce qui passe par la description des **coûts** et des **ressources** nécessaires à leurs mises en œuvre (Fontaine, Beyragued, et Miachon 2004).

Schéma 1 : Les différentes étapes d'une évaluation



C. La présentation des publics ciblés par l'action

1. Les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

La **loi 74-955 du 19 novembre 1974**, loi étendant l'aide sociale à de nouvelles catégories de bénéficiaires et modifiant diverses dispositions du Code de la famille et de l'aide sociale du Code du travail, a donné naissance aux **CHRS**.

L'article 185 précise les **conditions d'accès aux CHRS** : « *Bénéficiaire, sur leur demande, de l'aide sociale pour être accueillies dans des centres d'hébergement et de réadaptation sociale publics ou privés les personnes et les familles dont les ressources sont insuffisantes, qui éprouvent des difficultés pour reprendre ou mener une vie normale notamment en raison du manque ou de conditions défectueuses de logement et qui ont besoin d'un soutien matériel et psychologique et, le cas échéant, d'une action éducative temporaire* ».

L'accueil en hébergement est destiné soit aux **personnes sans domicile** ou à celles **contraintes de le quitter en urgence** (par exemple les femmes victimes de violences conjugales), soit aux personnes en **situation de précarité** et connaissant de **graves difficultés sociales**.

Selon qu'il s'agisse d'une demande de logement ou d'hébergement, les conditions d'accueil et le statut de l'occupant diffèrent. En ce qui concerne le **logement**, l'occupant dispose d'un **titre d'occupation** (bail, contrat de résidence) et bénéficie d'un **droit de maintien** dans les lieux. Il doit s'acquitter d'un **loyer** ou d'une **redevance** et peut bénéficier des **aides personnelles au logement**. Il a un statut de **locataire ou de résident**. En ce qui concerne **l'hébergement**, l'occupant dispose d'un **contrat d'hébergement ou d'occupation temporaire**. Il ne paie pas systématiquement de loyer, le montant des frais d'hébergement sont définis par le **Code de l'action sociale et des familles** pour les hébergements en CHRS et **fixé en fonction des ressources**. De plus, les aides au logement ne sont pas mobilisables.

Le **dispositif d'hébergement** distingue deux composantes : **l'hébergement d'urgence** et **l'hébergement d'insertion**. L'hébergement d'urgence propose une **solution gratuite** de mise à l'abri pour un accueil de **nuit uniquement**. L'hébergement d'insertion offre une durée de séjour plus longue (six mois et plus), un **accompagnement social individualisé** avec pour mission la **réinsertion sociale** de l'individu. L'hébergement d'insertion est proposé au sein des **CHRS** et des **centres de stabilisation** qui se distinguent principalement par leur mode

de financement. Les CHRS sont admissibles à l'**aide sociale de l'Etat** sous forme de dotation globale de financement tandis que les centres de stabilisation bénéficient de **subventions**.

L'hébergement d'urgence

Outre l'hébergement proposé, l'hébergement temporaire de personnes ou familles sans-abri propose des actions d'aide dans les **démarches d'accès aux droits** et à **recherche d'un logement** ou d'une structure d'insertion adaptée.

L'article 4 de la **loi DALO** (droit au logement opposable) instauré en **2007** stipule que : « *Toute personne accueillie dans une structure d'hébergement d'urgence doit pouvoir y demeurer, dès lors qu'elle le souhaite, jusqu'à ce qu'une orientation lui soit proposée. Cette orientation est effectuée vers une structure d'hébergement stable ou de soins, ou vers un logement, adapté à sa situation* ». Il n'y a **pas de sélection** des publics accueillis, toute personne sans abri peut bénéficier de cette prestation aussi longtemps qu'une solution durable n'est pas proposée, à condition de ne pas enfreindre le règlement intérieur du centre d'hébergement. La **forme du logement proposée est variée** : en dortoir, en chambre individuelle ou encore en chambre d'hôtel. Néanmoins, pour des raisons de **respect de la vie privée**, les dortoirs tendent à être supprimés.

L'hébergement d'insertion

Les CHRS ont pour mission de prendre en charge et d'assurer l'accueil, l'hébergement, l'accompagnement et l'insertion sociale et professionnelle de personnes en situation d'exclusion et connaissant de graves difficultés. L'objectif principal de ces structures étant d'accompagner et d'aider ces personnes à **accéder à un logement** ou à retrouver leur **autonomie personnelle et sociale**.

Les CHRS sont souvent gérés par des **associations et des organismes humanitaires**, membres de la Fédération Nationale des Associations d'Accueil et de Réinsertion Sociale (FNAARS) tels que la Croix Rouge française, le Samu Social, l'Armée du Salut, le Mouvement Emmaüs, le Secours Catholique, ...). Les CHRS peuvent également être gérés par les **collectivités publiques locales**, tels que le Centre Communal d'Action Sociale et le Département.

L'ensemble des prestations des CHRS découle du **référentiel national des prestations** du dispositif « **accueil – hébergement – insertion** » :

- L'accueil, l'écoute, l'information ;
- Un suivi social individualisé ;

- Des actions permettant un accès à un logement autonome ou transitoire ;
- Des actions concernant la formation professionnelle ;
- Des actions en lien avec la santé.

Il existe des **CHRS de droit commun**, dit « tout public » destinés aussi bien à de jeunes errants que de grands exclus, mais il y a également des **établissements spécialisés** pour un type de public en particulier, telles que les femmes enceintes, les personnes sortant d'établissements médicaux, sociaux ou pénitenciers, les familles avec ou sans enfant.

L'admission au sein d'un CHRS a une **durée déterminée** qui peut être **renouvelable**. L'objectif est que la personne ou la famille accède le plus rapidement possible à une **insertion durable** (logement, travail) en **milieu ordinaire ou adapté**.

Les **centres de stabilisation** proposent un **accompagnement social** afin de permettre aux personnes éloignées de l'insertion de se stabiliser et de favoriser leur orientation ultérieure vers des structures adaptées à leur situation. Cet accompagnement s'inscrit au sein du **Plan d'Action Renforcé pour les Sans-Abri (PARSA)**. La durée du séjour n'est **pas limitée**, l'objectif étant de permettre à ces personnes de réussir à s'insérer, à leur rythme, au sein de la société.

Après évaluation par les travailleurs sociaux du **Service Intégré d'Accueil et d'Orientation** de Nancy, les personnes sont orientées et prises en charge dans le CHRS le plus adapté à leur(s) problématique(s).

Le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation de Nancy (service déconcentré de l'Etat) vise, grâce à la mise en réseau et à la coordination des acteurs du territoire à **assurer la régulation de l'offre et de la demande d'hébergement**, mais aussi de **centraliser les attentes** et les **besoins des structures** en fonction des problématiques que peuvent rencontrer les personnes. Cette instance permet de **centraliser les informations, les besoins, d'évaluer les transformations économiques et sociales de la précarité** ainsi que **l'évolution des profils**, permettant ainsi aux structures de se spécialiser dans certaines problématiques avec des équipes pluridisciplinaires (éducateurs spécialisés, assistantes sociales, conseillères en économie sociale et familiale, infirmier psychiatrique, ...).

Leurs principales missions sont : *« de remplir leurs missions d'évaluation, d'observation sociale et de mise en réseau des acteurs de l'hébergement et de mobilisation des dispositifs d'accès au logement des personnes sans-abri, mal logées ou vulnérables, avec une attention*

particulière à porter aux publics spécifiques, tels que les migrants, les femmes victimes de violence, les jeunes en difficulté et les personnes placées sous main de justice » (Gouvernement 2013).

De plus, selon le Plan Pluriannuel contre la Pauvreté et pour l'Inclusion Sociale, le Ministère de l'Égalité des Territoires et du Logement tend à **renforcer**, depuis 2013, les **moyens de fonctionnement financiers et humains des SIAO**.

Les différents CHRS du territoire concernés par le dispositif sont :

Association ARS

- *CHRS Camille Mathis* : Prise en charge de familles
- *CHRS Pierre Vivier* : Prise en charge d'hommes et de femmes isolés
- *Maison Relais Marie Leszczynska* : Pension de famille - établissement mixte

Association ARELIA

- *CHRS Grand Sauvoy* : Prise en charge d'hommes et de femmes isolés et de couples sans enfant
- *CHRS Marguerite Valette* : Prise en charge de familles et de femmes victimes de violences conjugales
- *CHRS Foyer de la Libération* : Prise en charge d'hommes et de femmes isolés
- *CHRS Asloral* : Prise en charge de sortants de détention

Association Clair Logis

- *CHRS Clair Logis* : Prise en charge de jeunes femmes de 16 à 25 ans
- *Centre Maternel du Département* : Femmes majeures ou mineures, enceintes ou ayant un ou deux enfants de 0 à 3 ans

Profil des résidents des Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale

En fonction de la spécificité des structures, on retrouve un public varié :

- Des **femmes victimes de violences** ou en **rupture conjugale et familiale**. Certaines sont accompagnées d'enfants. Un certain nombre est sans titre de séjour ou avec un titre de séjour précaire ne permettant pas l'obtention de ressources ou l'accès au logement ;
- Des **femmes de moins de 25 ans**, se présentant suite à un conflit ou en rupture familiale. La plupart ne possède pas de ressources ou n'ont pas les moyens de prétendre à un logement autonome. Certaines sont étudiantes, en formation, alors que d'autres sont totalement déscolarisées depuis plusieurs années et sans projet d'insertion professionnelle ;
- Des **hommes avec ou sans ressources**, confrontés à des problématiques addictives lourdes, liées à l'alcool et à la toxicomanie, pour la plupart n'adhérant à aucune démarche de soins ;
- Des **jeunes de tout juste 18 ans**, soit pris en charge auparavant par l'Aide Social à l'Enfance, sans projet professionnel ou contrat Jeunes Majeurs, soit sortant de structures médico-sociales ;
- Des personnes **orientées par les structures médico-sociales** et n'ayant aucune solution d'hébergement à l'issue de leurs prises en charge ;
- Des **familles ou des personnes isolées** ayant rencontré des difficultés sociales qui ont conduit à une **expulsion** de leur logement.

Les résidents des **centres de stabilisation** sont des personnes **très éloignées de l'insertion sociale** avec souvent un passé plus ou moins long dans les dispositifs d'hébergement et/ou en rupture avec les structures classiques.

2. Les Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile

L'**Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides** (OFPRA) est un Etablissement Public Administratif. Il est en charge de statuer sur les demandes d'asile et d'apatride et applique la **Convention de Genève du 28 juillet 1951** relative au statut de réfugiés, puis de la **Convention de New York de 1954** et du **Code de l'entrée et du séjour des étrangers** et du **droit d'asile**.

Les trois principales missions de l'OFPRA sont :

- Une **mission d'instruction** des demandes de protection internationale ;
- Une **mission de protection juridique et administrative** à l'égard des réfugiés statutaires, des apatrides statutaires et des bénéficiaires de la protection subsidiaire ;
- Une **mission de conseil** dans le cadre de la procédure de l'asile.

De plus, en cas de refus d'enregistrement d'une demande d'asile de l'OFPRA, un recours peut être déposé auprès de la **Cour Nationale du Droit d'Asile** qui est la juridiction administrative compétente pour statuer sur les recours formés contre les décisions de l'OFPRA.

Les Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile (CADA) sont des **CHRS spécialisés** qui hébergent les demandeurs d'asile durant l'examen de leur demande de statut de réfugié.

Les CADA sont chargés plus particulièrement de :

- **L'accueil et l'hébergement** (logement, nourriture, ...) à titre gratuit des demandeurs d'asile, sur la base d'un contrat de séjour dont la durée est limitée au délai d'instruction de la demande d'asile ;
- L'accompagnement des demandeurs d'asile dans leurs **démarches administratives, sociales et médicales** ;
- **L'accompagnement à la scolarisation** des enfants et à **l'apprentissage du français** ;
- La **préparation** des demandeurs d'asile à **leur sortie** du centre : travail sur l'ouverture des droits, l'accès aux soins, la gestion du budget familial, la citoyenneté, etc... .

Les CADA sont en général gérés par des associations ou des entreprises.

Les demandeurs d'asile peuvent bénéficier de l'**Allocation pour Demandeur d'Asile (ADA)**. Cette allocation a été créée par la loi du **29 juillet 2015** relative à la réforme du droit d'asile. Elle remplace, à compter du 1er novembre 2015, l'Allocation Temporaire d'Attente (ATA) et l'Allocation Mensuelle de Subsistance (AMS). Elle est versée **sous condition de ressources financières mensuelles inférieures au montant du Revenu de Solidarité Active**.

Selon le Ministère de l'Intérieur, en France, le nombre de décisions d'accord d'un statut de protection (réfugié et protection subsidiaire) prises par l'OFPRA et la CNDA s'établit en **2015 à 19 447**, soit une **hausse de 33,3 pour cent** par rapport au total des décisions positives de 2014. Les trois premiers pays pour les demandes d'asile sont le **Soudan, la Syrie et le Kosovo**.

Les Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile en Meurthe-et-Moselle

L'hébergement des demandeurs d'asile sur le territoire du Grand Nancy a connu, depuis trois années, une certaine augmentation, qui a eu pour conséquence de **saturer les structures existantes**. Les services de l'Etat ont dû faire face à cette situation en réquisitionnant différents lieux tels que des **hôtels** et **casernes** afin de pouvoir prendre en charge cette population.

En Meurthe-et-Moselle, **quatre CADA** sont recensés, dont **deux au sein de la Communauté Urbaine du Grand Nancy** :

- Le CADA d'Essey-lès-Nancy ;
- et le CADA de Maxéville ;

Le projet « Tremplin Sport » collabore avec ces deux CADA mais également avec les personnes logées dans des **locaux éclatés**. En effet, face à un nombre de places disponibles en CADA inférieur au nombre de demandeurs d'asile, l'hébergement d'urgence en Meurthe-et-Moselle est également souvent effectué dans des **locaux éclatés**, avec un recours important en **chambre d'hôtels**.

Profil des Demandeurs d'Asile

Selon Poncin (Poncin 2008), l'**exil** est souvent lié à un **départ contraint et précipité** fuyant une **situation de persécution, de conflits intenses et menaçant la survie** de ces personnes. Les migrations sont souvent qualifiées d'économiques ou de politiques. Elles sont dues, pour la plupart, à des situations de guerre ou encore à une situation économique précaire.

L'arrivée sur le territoire national français fait souvent suite à un **parcours migratoire long, difficile et dangereux** qui peut se dérouler dans de mauvaises conditions d'hygiène et de sécurité. Les personnes présentent de nombreux **problèmes de santé physiques et psychiques** lors de leur prise en charge en CADA. L'exil entraîne parfois une **perte d'identité** due à un **déracinement géographique** et à un **manque de repères culturels et affectifs**, ce qui rend difficile l'insertion sociale des personnes.

De plus, les demandeurs d'asile sont confrontés à une **situation paradoxale**, ces personnes doivent chercher à s'adapter et à s'insérer au sein d'un territoire nouveau afin de se reconstruire une identité. Cette situation s'oppose à la **longue période d'attente** et d'inquiétude liée à l'instruction du dossier de demande d'asile.

Selon une enquête du Centre de Recherches Economiques, Sociologiques et de Gestion (CRESGE) de septembre 2007, en Meurthe-et-Moselle, la catégorie d'âge de la personne de référence en hébergement d'urgence la plus représentée est celle des **31 – 40 ans**, soit **45,6 pour cent** de la population totale. Comparativement, la région Lorraine compte plus de personnes entre 41 – 50 ans qu'en Meurthe-Moselle, mais globalement la répartition est à peu près similaire.

Ce sont, pour **55,9 pour cent**, des **couples avec enfants** et pour **20,7 pour cent** des **hommes seuls** qui sont présents en hébergement d'urgence. Par rapport à la région Lorraine, le département de Meurthe-et-Moselle compte davantage de couples avec enfants. Le pourcentage du nombre d'enfants par famille se répartit équitablement entre un et trois enfants avec **25,7 pour cent** de couples avec **un enfant**, **31,1 pour cent** de couples avec **deux enfants** et **33,8 pour cent** de couples avec **trois enfants**.

L'**origine de la demande d'accueil en hébergement d'urgence** provient principalement de la **personne elle-même**, dans **35,7 pour cent** des cas et des centres sociaux pour 21,4 pour

cent des personnes. Les pôles d'accueil et d'écoute de jour, tout comme les autres centres d'hébergement concentrent chacun 14,3 pour cent des sollicitations.

Pour les demandeurs d'asile, les **durées d'occupation** en hébergement d'urgence sont **relativement longues** et varient généralement de **six mois à plus de deux ans**.

En Meurthe-et-Moselle, **81,8 pour cent** des demandeurs d'asile sont **sans ressources** comparé à 32,2 pour cent en Lorraine. Cela signifie que tous les droits aux prestations sociales n'ont pas été ouverts.

Si environ **50 pour cent** des demandeurs d'asile n'ont pas de problèmes de santé particulier, l'autre moitié présentent différents troubles physiques et/ou psychiques (problème moteur, digestif, alcoolisme, dépression, etc...).

3. Les centres sociaux

Selon l'analyse 2014 des centres sociaux en Meurthe-et-Moselle réalisée par le **Système d'Echanges National des Centres Sociaux**, un centre social a plusieurs finalités :

- **Equipement de proximité**, il veille à **accueillir** des personnes et des familles avec une mixité sociale, avec une attention toute particulière aux publics fragilisés ;
- Il favorise la démocratie de proximité, la vie sociale locale et constitue un véritable **lieu de rencontres et d'échanges** entre les générations ;
- Il favorise l'initiative des habitants et leur implication dans des dynamiques de **développement social local** ;
- Il propose des **actions d'animation** menées par des professionnels et des bénévoles engagés ;
- Il **promeut des valeurs**, tels que le respect, la dignité humaine, la solidarité, la neutralité, la mixité et la participation.

Les centres sociaux forment donc un lieu de proximité qui a pour vocation d'être au service des habitants. 6 352 usagers ont donc participé aux différentes actions proposées par les

centres sociaux de Meurthe-et-Moselle, dont 77 pour cent régulièrement. Ils constituent à la fois une **interface privilégiés entre les habitants**, la **politique de la ville** et **ses dispositifs** en ce qui concerne la *santé, l'exclusion et la paupérisation, l'accès à la culture, l'insertion pré-professionnelle, le handicap, le logement et l'habitat, le transport et la mobilité et le vieillissement*.

Les centres sociaux au sein du Grand Nancy

Chaque territoire de Meurthe-et-Moselle compte au moins un équipement, avec une particularité pour le territoire de Nancy et couronne (regroupant 41 pour cent de la population départementale) qui recense **quatre centres sociaux** :

- *Léo Lagrange Saint Michel de Jéricho* situé à Malzéville ;
- *CAF Jolibois* situé à Nancy ;
- *CAF La Clairière* situé à Nancy ;
- *MJC Nomade* situé à Vandœuvre-lès-Nancy ;
- *OHS Beaugard – Buthegnémont* situé à Nancy.

Le **budget cumulé** des centres sociaux de Meurthe-et-Moselle s'élève à **7 750 000 €**. Le budget d'un centre varie de **397 120 € à 1 593 600 €**. Le principal financeur est la **Caisse d'Allocations Familiales** qui participe financièrement sur ses fonds locaux à hauteur de **45,8 pour cent**. Elle verse également des subventions sur des projets spécifiques. Ensuite viennent les collectivités locales, avec 23,4 pour cent, où le financement varie selon les territoires. Le Conseil Départemental, avec 9 pour cent, verse une subvention forfaitaire destinée au fonctionnement et les usagers contribuent à hauteur de 9,3 pour cent. Le reste des financements proviennent respectivement par ordre d'importance des emplois aidés, du Conseil Régional et de l'Etat.

Une part importante du budget est consacrée au **financement des activités (66,7 pour cent** du budget total contre 58 pour cent au niveau national). Ce pourcentage élevé démontre la capacité des centres sociaux à mobiliser des financements pour des projets spécifiques.

Profil des adhérents en centre social : *exemple centre social Saint-Michel Jéricho*

Chaque centre social, étant situé dans une zone géographique particulière, mène des actions à l'égard des habitants du quartier où il est implanté. Les adhérents des différents centres sociaux forment un **groupe hétéroclite**, c'est pourquoi il n'est pas possible d'identifier un profil général. Situé entre Dommartemont, Essey-lès-Nancy et Tomblaine, en bord de Meurthe, le quartier Saint-Michel Jéricho a la particularité d'être situé sur deux communes : Saint-Max et Malzéville. De par son **environnement géographique**, ce centre social rassemble donc une **partie plus hétéroclite de la population**, c'est pourquoi il constituera notre base de référence.

Le **22 février 2014** le centre social a officiellement été inauguré à l'espace Champlain où il cohabite sur trois niveaux avec la crèche « La Ribambelle » et un espace associatif. Ce pôle social a pour vocation de conduire une **action globale, familiale et intergénérationnelle** à l'échelle du quartier.

Le centre social a été recentré au **cœur du quartier** et devient **plus accessible et visible**, ce qui lui a permis **d'élargir sa zone d'influence** et de toucher équitablement les deux communes Saint-Max et Malzéville. Sa précédente localisation impliquait un territoire d'intervention davantage axé sur la ville de Malzéville. Néanmoins, les commerces, les services de transport et les services de proximité sont particulièrement peu nombreux comparé à ceux sur l'ensemble du territoire du Grand Nancy.

D'après le **projet social 2015 – 2018** du centre social Saint-Michel Jéricho, plus de la moitié des logements du quartier sont sociaux, de type **HLM** (52%). Ils représentent près d'un quart des segments HLM des deux communes (24%).

En 2009, les résidents du quartier Saint-Michel Jéricho représentaient, pour **39 pour cent**, des **ménages de plus de 60 ans** ainsi que des **personnes seules** pour **39 pour cent** également. De plus, c'est un quartier familial qui compte une part importante de **familles avec enfants**.

En 2012, **58 pour cent** des allocataires du quartier vivent **sous le seuil des bas revenus** et **un quart des ménages vit uniquement des prestations**, constituant ainsi la totalité de leur revenu. En effet, une **précarisation** et une **paupérisation** de la situation des résidents du quartier persistent : demandes financières et alimentaires en hausse, population couverte par les prestations CAF importante et en hausse et plus de la moitié des allocataires vivent sous le seuil des bas revenus.

Profil des habitants du quartier Saint-Michel Jéricho au vue des *différentes résidences* :

- **Jean Bart et Magellan** : jeunes couples actifs, peu d'enfants ;
- **Jéricho-le-Vieux** : personnes âgées (en diminution), couples avec enfants, femmes seules, mixité, multiculturalisme ;
- **Square Grandjean** : retraités et nouveaux arrivants ;
- **Résidence Saint-Michel** : personnes âgées ;
- **Mainvaux** : retraités, actifs, quarantenaires.

En ce qui concerne les **adhérents** du centre social, **136 personnes** ont été recensées au 31 octobre 2014. **80 pour cent** de ces personnes sont des **femmes** et **près de la moitié** ont **plus de 60 ans** et sont à la retraite, ce qui est donc assez représentatif de la composition du quartier Saint-Michel Jéricho et de ses différentes résidences. Les activités les plus prisées au sein du centre social sont la **gymnastique, la marche et le stretching**.

Le centre social Saint-Michel Jéricho est **très favorable à une collaboration avec l'action « Tremplin Sport »** étant donné qu'il est difficile de créer et de gérer des projets propres à un établissement, tant cela nécessite des ressources financières, humaines et matérielles importantes. Avec une **baisse et une incertitude** quant au **fond public** ainsi que des **fonds de roulement insuffisants**, la **participation gratuite** à un dispositif d'insertion par l'activité physique est une réelle opportunité pour le centre social et ses adhérents. En effet, la mise en place d'activités et de sorties génératrices de lien social représente l'une des attentes des habitants du quartier, selon les résultats des entretiens réalisés par le centre social. De plus, **l'objectif 2 du projet social 2015 – 2018** est de : « *Favoriser l'animation globale du centre social en réponse aux besoins des usagers, des habitants et des familles du quartier* ».

Pour ce faire, le projet social 2015-2018 propose différents axes de travail :

- Favoriser le lien social ;
- Soutenir la fonction parentale ;
- Promouvoir et développer des actions autour de la santé ;
- Favoriser l'accès pour tous aux pratiques culturelles et de loisirs ;
- Favoriser l'insertion professionnelle des jeunes adultes.

Ces différents thèmes sont tous abordés au sein du dispositif « Tremplin Sport » qui tend à proposer une solution d'insertion sociale plus globale que ce que proposaient les anciens dispositifs « Sport pour Toutes », « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête » et « Sport et Insertion » et auxquels la plupart des centres sociaux sur le territoire du Grand Nancy participaient.

4. L'activité physique : un outil complémentaire dans le cadre d'une prise en charge sociale

Selon le Projet de Cohésion Sociale et Territoriale 2015-2020 du Grand Nancy, (Communauté Urbaine du Grand Nancy 2015) « *La lutte contre l'exclusion passe par la mise en œuvre du droit au logement, à la santé et à l'emploi, mais également à l'égal accès de tous, tout au long de la vie, à la culture, à la pratique sportive et aux loisirs. Cet **égal accès** constitue un enjeu majeur pour le **bien-être** de tout être humain et pour la société en général. Il permet de garantir l'exercice effectif de la **citoyenneté** ».*

D'après le référent socio-sportif et les travailleurs sociaux, **l'évolution des problématiques** que les personnes prises en charge par les référents uniques et les travailleurs sociaux rencontrent ainsi que **leurs complexités** nécessitent de **diversifier les supports d'intervention sociale**. C'est pourquoi, un groupe de travail constitué des différents représentants institutionnels et des opérateurs de terrain travaille depuis plus d'un an sur la construction et la mise en place d'un projet d'insertion sociale par l'activité physique. Cet outil d'intervention sociale permet de travailler, d'une manière détournée, sur la santé et l'insertion sociale et/ou professionnelle des personnes en situation de précarité et ainsi de contribuer à l'égal accès de tous à la pratique sportive et de loisirs. De plus, selon les travailleurs sociaux rencontrés, **l'activité physique est très peu utilisée dans le champ de la réinsertion sociale** et peut être **complémentaire** à l'ensemble des actions déjà mise en œuvre par les structures d'insertion.

Cette offre éducative permet de réapprendre à s'engager, se responsabiliser, se réapproprier certains réflexes d'hygiènes de vie et d'avoir un autre regard sur sa santé et ses capacités. Le dispositif « Tremplin Sport » se veut innovateur, transversal et surtout complémentaire aux différentes actions que les établissements sociaux mettent déjà en place au sein de leurs structures.

D. L'évaluation de processus

1. La méthode

Pour mesurer et améliorer la qualité du projet, il faut évaluer les processus c'est-à-dire :

- **L'ensemble des activités** du dispositif (programmation, déroulement, adéquation au public-cible) ;
- Les **parties prenantes** (leurs compétences, leurs interactions, leur implication) ;
- Le **public cible** (leur profil, leur satisfaction, leur degré d'appropriation) ;
- Les **ressources** (leur utilisation, leur affectation, leur adéquation) ;

Afin de rendre compte de l'évaluation de processus, un référentiel peut être constitué et s'articuler autour de cinq grands axes (Abdel et Catalin 2010) :

- Les dimensions étudiées ;
- Les questions d'évaluation ;
- Les critères d'évaluation ;
- Les indicateurs ;
- Et les sources de données.

Ces différents axes vont permettre de réaliser une évaluation de processus efficiente en termes de qualité et de gestion du temps.

La création du référentiel

La première étape consiste à **différencier l'induit, le construit et le produit**. L'induit fait référence aux éléments qui relèvent du contexte ; le construit concerne les contraintes que s'imposent les parties prenantes et qui s'imposent à elles ; tandis que le produit appréhende les effets et les résultats obtenus. La deuxième étape va être de **se poser les questions auxquelles l'évaluation va devoir répondre** et de classer ces questions selon des critères d'évaluation : l'adéquation de l'action, l'efficacité de l'action et la pertinence des résultats obtenus. La troisième étape concerne la **définition des objectifs** et la **mise en place d'indicateurs**. La définition des objectifs spécifiques et opérationnels et la mise en place d'indicateurs sont au cœur du processus d'évaluation puisqu'ils vont permettre d'appréhender l'atteinte des objectifs fixés.

Les **objectifs spécifiques** expriment de façon concrète la **finalité et les effets recherchés de la politique menée**. Ils sont parfois liés à une des orientations politiques assignées à un programme (Direction Générale des Collectivités Locales, s. d.).

- Ils doivent être **définis en nombre limité** pour garantir la lisibilité et l'efficacité (environ six par programme) ;
- Ils concernent les **actions les plus consommatrices de crédits** ou celles qui représentent les **enjeux de la politique publique** jugée la plus importante ;
- Ils peuvent **se rattacher au programme** en général.

Les **objectifs opérationnels** sont la traduction pour chaque service des objectifs stratégiques du programme. Ils permettent **d'organiser la gestion** et de **détailler** la manière dont les actions vont se dérouler.

Selon le **contexte** dans lequel la demande d'évaluation a émergé, des critères d'évaluation peuvent venir s'ajouter à ceux préalablement fixés par les objectifs de l'action. Suivant le **domaine d'activités et d'intervention** des commanditaires, des partenaires financiers ou de la structure porteuse du projet, il va parfois falloir **axer** tout particulièrement **certains objectifs** en lien avec leurs champs de compétence.

Une fois les objectifs stratégiques et opérationnels définis, il faut identifier les **indicateurs** qui peuvent être utilisés afin **d'observer l'avancée et l'atteinte** ou non des objectifs définis. Les indicateurs sont les signes qui témoignent de **l'existence d'un phénomène, d'un effet**. Ils sont **observables, concrets** et constituent les données que l'on va recueillir (Instance Régionale d'Éducation et de Promotion de la Santé de Lorraine 2011). Ils peuvent être **quantitatifs ou qualitatifs** et doivent être choisis en fonction des paramètres suivants :

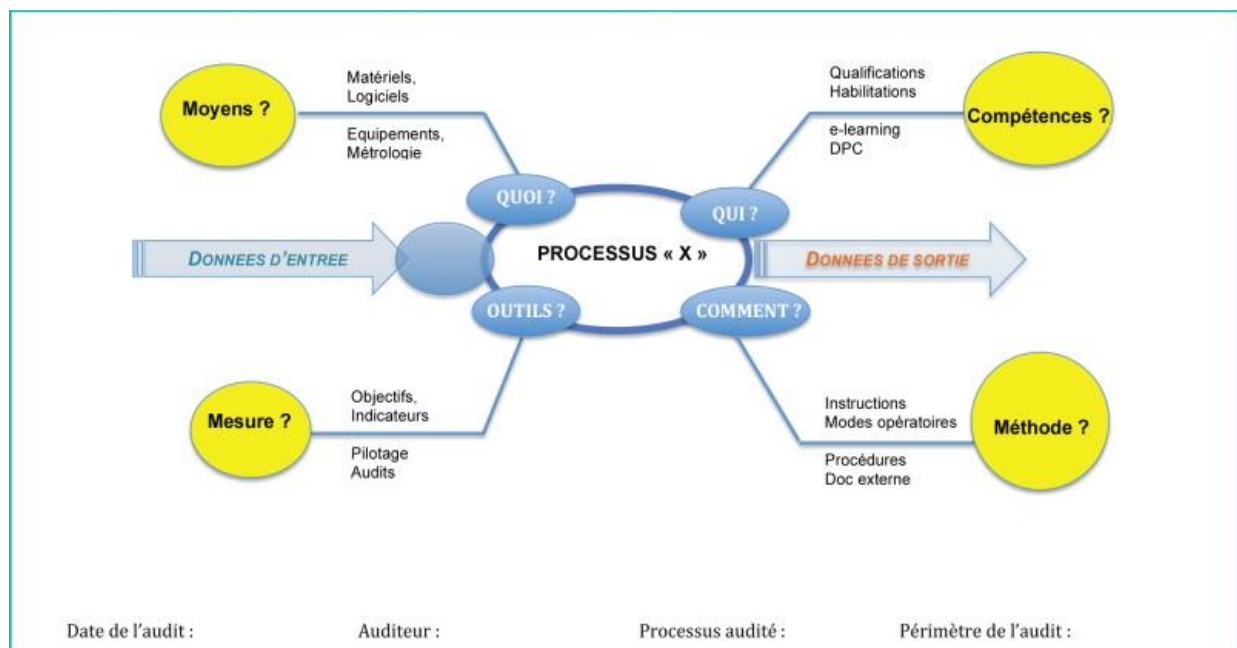
- La faisabilité de l'évaluation ;
- La question éthique de l'évaluation.

Les indicateurs peuvent être constitués à travers des sources de données différentes :

- **L'analyse de documents** : Il peut s'agir de documents créés pour la conception et la mise en œuvre du projet, par exemple le document explicatif du projet détaillé, les comptes rendus de réunions, les comptes de résultats ou encore de documents externes au projet comme des données sociodémographiques, des évaluations antérieures, etc... ;
- **L'observation ou la mesure directe** : Il peut s'agir d'une observation sur le comportement ou les interactions d'individus ciblés, d'un recensement de matériels ou d'un état des lieux des infrastructures, etc... ;
- **La réalisation d'enquête** : Il peut s'agir par exemple de l'élaboration d'un questionnaire ou d'un entretien. Ces méthodes d'enquêtes permettent de recueillir des données plus précises sur les thèmes choisis mais sont néanmoins plus coûteuses en termes de temps (élaboration, phase de test, mise en œuvre, analyse des données du questionnaire/entretien).

La dernière étape se caractérise par la mise en place des sources de données qui vont permettre à l'évaluateur de savoir immédiatement où trouver les sources d'information dont il a besoin pour répondre aux indicateurs.

Schéma 2 : La tortue de Crosby (Boulet et Naudin 2014)



Ce schéma récapitule la méthode d'évaluation des processus et doit être appliqué pour chaque processus étudié. La première étape consiste à **identifier ce qui va être mesuré** grâce à la définition d'objectifs et d'indicateurs. La deuxième étape porte sur le **recensement des moyens nécessaire à la récolte des données**, que ce soit des moyens humains ou matériels (logiciels, équipements). La troisième étape est de définir quelles sont les **compétences** indispensables au recueil et à l'analyse des données mais également **combien de personnes** seront nécessaires. Et la dernière étape consiste à déterminer les **modes opératoires**, c'est-à-dire la manière de procéder pour distribuer, récupérer et analyser les données.

De plus, la **question de l'éthique** ne doit pas être oubliée, les **sujets de recherche ont des droits** :

- Le droit de ne pas être mis en danger ;
- Le droit à une information complète (consentement éclairé) ;
- Le droit au libre choix ;
- Le droit au respect de la vie privé.

2. La démarche

a) Le Système de Management de la Qualité

Selon l'International Organization for Standardization (ISO) : « *ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité. Elle aide les entreprises et organismes à **gagner en efficacité** et à **accroître la satisfaction** de leurs clients* ».

L'ISO définit la qualité comme : « *l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées* ».

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) est une démarche qui s'effectue sur le long terme dans une optique **d'amélioration constante de la qualité des offres et des services** proposés par un organisme et **d'adéquation aux attentes** des parties intéressées, soit les destinataires d'une action, les partenaires, les prestataires, le personnel. Cette méthode peut être utilisée par tout organisme quelle que soit sa taille. Lors d'une évaluation de processus, cette norme permet d'englober les différents axes sur lesquels porter l'évaluation afin de concevoir une analyse complète. Le dispositif « Tremplin Sport » a pour vocation de devenir,

en cas de réussite, un programme d'insertion conséquent au sein de la Communauté Urbaine du Grand Nancy voire même de Meurthe-et-Moselle. C'est pourquoi, il est nécessaire de procéder à une **amélioration constante de la qualité** si l'on veut concevoir une **action durable et pérenne** dans le temps.

Selon la **norme ISO9001:2015**, les **actions menées** dans une optique de management de qualité sont multiples :

- Un Système de Management de la Qualité (SMQ) comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés ;
- Le SMQ gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes ;
- Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme ;
- Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

Le management de qualité oriente son approche autour de sept principes :

- **Orientation client** : Il s'agit de satisfaire aux exigences des clients et s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes afin de concevoir une réponse adaptée grâce à une écoute et une compréhension de leurs besoins ;
- **Leadership** : Il s'agit de créer des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs « qualités » de l'organisme, ce qui implique de déterminer clairement les orientations stratégiques, d'être à l'écoute et de motiver le personnel, de démontrer un réel engagement et de créer des valeurs partagées ;
- **Implication du personnel** : Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur. Les résultats à venir dépendent en grande partie de leur implication, pour ce faire il est impératif que tous comprennent les enjeux et le rôle qui leur sont attribués ;

- **Approche processus** : Afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'organisme, il est nécessaire de déterminer l'ensemble des processus, leurs interactions et les critères de surveillance, ce qui permettra d'analyser la performance en continue et de proposer des solutions d'amélioration ;
- **Amélioration** : Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration ;
- **Prise de décision fondée sur des preuves** : Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés ; L'objectif est de réduire l'incertitude en s'appuyant sur des données objectives ;
- **Management des relations avec les parties intéressées** : Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec toutes les personnes touchées par l'activité. Une relation d'interdépendance existe, il est donc nécessaire de créer des relations mutuellement bénéfiques, ce qui passe par la compréhension des partenaires, la définition des engagements et l'analyse de la performance.

Par la **détermination de sous-ensembles de moindre complexité**, comme le propose la norme ISO:9001:2015, la planification de l'évaluation est simplifiée. Le management de qualité m'a permis d'**améliorer la compréhension** et la **manipulation d'un ensemble complexe** en établissant une liste de processus couvrant l'ensemble des parties d'un projet. En divisant le projet, sa complexité est segmentée et les points critiques sont mis en évidence, ce qui permet de **diminuer les risques** inhérents à tout projet. Les risques peuvent être multiples, c'est la possibilité qu'un projet ne s'exécute pas conformément aux prévisions de dates d'achèvement, de coûts et de spécifications. Ces risques peuvent être encourus en phase d'élaboration ou d'exécution du projet. Il faut néanmoins distinguer le **risque majeur** qui peut venir remettre complètement en cause le projet et provoquer son échec de manière irréversible. Il existe autant de risques majeurs que de configurations de projets.

b) Preffi 2.0

Preffi 2.0 est un outil de pilotage et d'analyse de l'efficacité attendue des interventions en promotion de la santé. Il retrace les différentes étapes d'une démarche de projet et les structure en **huit catégories distinctes** (Mollerman et al. 2003) :

- L'analyse du problème ;
- Les déterminants ;
- Les groupes ciblés ;
- Les objectifs ;
- La conception de l'intervention ;
- La mise en œuvre ;
- L'évaluation ;
- Et les ressources.

Les processus étudiés dans le **système de management de qualité** ont été couplés avec l'outil **Preffi 2.0** afin d'évaluer les différentes activités de l'action « Tremplin Sport », intervenant dans le champ de la promotion de la santé. En phase d'élaboration de l'évaluation, Preffi 2.0 a servi **de liste de contrôle de la situation** dans laquelle se trouvait le projet.

En phase de conception de l'évaluation, le questionnaire a été utilisé comme base pour **élaborer une liste de sous-processus** à prendre en compte dans l'analyse. Ces sous-processus ont été regroupés dans de grandes catégories de processus conformément à la norme ISO9000:2015 du système de management de la qualité avec : **l'Orientatation client**, le **Leadership**, **l'Implication du personnel**, **l'Approche processus**, **l'Amélioration**, la **Prise de décision fondée sur des preuves** et le **Management des relations avec les parties intéressées**.

Les critères audités pour l'évaluation de processus sont :

L'orientation des participants

- Les déterminants sociaux relatifs à l'exclusion sociale sont clairement identifiés ;
- La distribution géographique du problème est connue à l'échelle du périmètre d'action ;
- Les caractéristiques générales et démographiques de la population concernée ont été identifiées ;
- Les actions et les acteurs intervenants dans la résolution du problème ont été identifiés ;
- Le dispositif a été conçu avec la consultation et/ou la participation de la population concernée ;
- L'objectif quantitatif d'inscriptions dans le dispositif a été atteint ;
- L'objectif quantitatif d'inscriptions dans les actions santés a été atteint ;
- L'objectif quantitatif d'inscriptions dans les actions familles a été atteint ;
- Il y a une proportion souhaitée de la provenance des participants (CHRS, CADA, Centres sociaux, RSA) ;
- Les freins liés à l'adhésion de la population concernée ont été identifiés et levés ;
- Le dispositif répond aux attentes des participants ;
- Les participants sont satisfaits du dispositif ;

Le leadership

- L'organisme porteur de l'action est crédible et adapté aux yeux de la population concernée et des partenaires ;
- Le chef de projet est crédible aux yeux de l'équipe et des partenaires ;
- Le chef de projet communique à l'équipe la mission, la vision, la stratégie et les politiques relatifs à l'action ;
- Le chef de projet motive, encourage et reconnaît la contribution du personnel ;
- Le chef de projet établit une culture de confiance et d'intégrité ;
- Le chef de projet est présent et à l'écoute de l'équipe ;
- Le chef de projet organise régulièrement des réunions avec l'équipe pour établir des bilans intermédiaires ;

L'implication du personnel

- Les intervenants comprennent et connaissent les habitudes culturelles et les règles sociales de la population concernée ;
- Les intervenants ont été consultés au moment de la conception du projet ;
- Les membres de l'équipe partagent leurs connaissances et leurs expériences respectives ;
- Les membres de l'équipe s'intéressent aux différentes missions de chacun ;
- Les membres de l'équipe sont disponibles et flexibles ;
- Les membres de l'équipe prennent des initiatives ;

L'approche processus

- Les objectifs de l'action sont clairement définis dans le temps et mesurables ;
- Le programme est suffisamment détaillé et complet pour atteindre les objectifs ;
- L'action menée est flexible et permet une approche personnalisée suivant la typologie de la population concernée ;
- Les ressources (financières, humaines, matérielles) mis en œuvre ont été suffisantes pour atteindre les objectifs ;
- Le calendrier d'actions est respecté ;
- Toutes les actions santé prévues ont été réalisées ;
- Toutes les actions familles prévues ont été réalisées ;
- Toutes les séances d'activités physiques et sportives ont été réalisées ;
- Les équipements étaient favorables au bon déroulement des séances d'activités physiques ;
- Le budget a été respecté ;
- Les demandes de subvention ont abouti ;
- Les documents nécessaires à la mobilisation du public ont été facilement accessibles ;
- La communication sur l'action a été efficace ;
- Le projet a eu des retombées positives dans les médias ;

L'amélioration

- Des ajustements ont été réalisés en cours d'élaboration de l'action ;
- Des ajustements ont été réalisés en cours de mise en œuvre de l'action ;
- Les membres de l'équipe se réunissent pour discuter de la pertinence et de l'efficacité de l'action ;
- Des recommandations ont été émises suite à l'évaluation ;

La prise de décisions fondées sur des preuves / l'évaluation

- Le protocole d'évaluation est adapté à la typologie de la population concernée ;
- Le protocole d'évaluation est efficace et fiable en ce qui concerne le choix des méthodes de mesure ;
- Des interventions similaires ont déjà prouvé l'efficacité de la méthode utilisée ;
- Un test préalable de l'intervention a été réalisé ;
- Les actions ont été évaluées tout au long du dispositif ;
- L'évaluation fournit des informations sur le degré de mise en œuvre des actions conformément au projet prévisionnel ;
- L'évaluation fournit des informations sur les éventuelles circonstances et effets secondaires imprévus ;
- Les causes éventuelles des changements observés qui ne résultent pas de l'intervention ont été explorées ;

Le management de relation avec les parties intéressées

- Les parties prenantes ont été impliquées dans l'élaboration du projet ;
- Les parties prenantes ont été impliquées dans l'élaboration de l'évaluation ;
- Le comité de suivi du projet s'est réuni régulièrement ;
- Les membres du comité de suivi étaient régulièrement présents ;
- Les comptes rendus de réunions ont été envoyés aux partenaires ;
- Les partenaires ont respecté leurs engagements dans les délais prévus ;
- Les rôles de chacun sont clairement définis et connus par l'ensemble des acteurs ;
- La communication entre les partenaires et le porteur du projet est efficace ;

- La communication entre les travailleurs sociaux, les référents uniques et le référent socio-sportif a été efficace ;
- La communication entre l'éducateur sportif et le porteur du projet a été efficace ;
- Un retour d'informations pertinent a été fourni aux partenaires suite à l'évaluation ;
- L'action valorise ses partenaires ;
- Les partenaires sont satisfaits ;

c) La mesure de la conformité

Pour évaluer chaque sous-processus énoncé précédemment, une **grille de cotation** peut être réalisée afin de mesurer le **niveau de criticité** du processus étudié (Boulet et Naudin 2014). Cette grille de cotation témoigne du pourcentage de conformité et d'efficacité du processus audité et vérifié. Cette grille va permettre d'évaluer, de manière efficiente, chaque sous-processus et ainsi **déterminer si l'action prévue est réellement mise en place**, si elle est **conforme à ce qui a été convenu** mais également si elle est **totalemtent efficace**.

Dans un premier temps, afin de mesurer la conformité de chaque sous-processus, il faut déterminer la **criticité de l'écart par rapport au référentiel**. Pour ce faire, un décompte est effectué conformément à une cotation arbitraire. Ce décompte permet d'estimer le **démérite**.

Tableau 3 : Cotation des critères

Ecarts constatés	Points
Non Applicable	NA
Ecarts critiques	10
Ecarts non critiques	5
Pas d'écarts	0

Une fois que le nombre et le type d'écarts ont été constatés (critique ou non critique) pour chaque sous-processus, **le démérite, le fonctionnement et la cotation** de celui-ci est déterminé comme suivant :

Tableau 4 : Notation du démerite sur la conformité du processus

Démérite	Fonctionnement du processus
Plus de deux écarts à 10	Fonctionnement de base
Au moins deux écarts à 10	Fonctionnement dégradé
Un seul écart à 10 et moins de cinq écarts à 5	Fonctionnement en cours de maîtrise
Aucun écart à 10 et moins de trois écarts à 5	Fonctionnement optimisé

Après avoir déterminé le démerite, il faut comptabiliser le nombre de processus conformes afin d'obtenir **l'indice et le pourcentage de conformité** qui se calcule en divisant le nombre de sous-processus conformes au nombre total de sous-processus audités. Tout comme cela sera réalisé pour la mesure de l'efficacité, en plus du nombre de critères conformes, des **éléments de preuves** sont apportés pour témoigner de la conformité ou non des résultats. Ces éléments correspondent aux objectifs préalablement fixés à atteindre.

La dernière étape consiste à déterminer, de manière globale, ou pour chaque processus étudié, le **pourcentage de conformité moyen** et ainsi **l'état du système de management de la qualité** qui se détermine comme en témoigne le tableau 5.

Tableau 5 : Cotation SMQ / conformité

Pourcentage de conformité moyen	Etat du SMQ
0 – 25 %	SMQ de base statique
26 – 50 %	SMQ planifié et suivi
51 – 75%	SMQ maîtrisé
76 – 100 %	SMQ dynamique

d) La mesure de l'efficacité

Après avoir défini le pourcentage de conformité moyen du projet, il convient de s'intéresser à son efficacité. Selon la **norme ISO9000:2015**, l'efficacité peut se définir comme un : « *niveau de réalisation des activités prévues et d'obtention des résultats attendus* ».

La première étape est similaire à celle utilisée pour l'évaluation de la conformité, il s'agit de mesurer, pour chaque sous-processus, le **nombre et le type d'écart constatés** et d'effectuer un décompte selon la grille de cotation arbitraire. Si le critère n'est pas applicable (NA), il faut le supprimer du décompte final.

La deuxième étape consiste à indiquer par « oui » ou par « non » s'il y a un **écart par rapport au référentiel**.

La troisième étape est de statuer sur la **criticité du sous-processus**, il faut également répondre par « oui » ou par « non ».

La quatrième étape est d'évaluer l'efficacité de chaque sous-processus. Elle s'obtient en mesurant la notion de **démérite** comme suivant :

Tableau 6 : Notation du démérite sur l'efficacité du processus

Démérite	Fonctionnement du processus
Plus de trois écarts à 10	Non efficace
De trois écarts à 1 écart à 10	Efficacité dégradée
Aucun écart à 10	Efficacité optimisée
Moins de cinq écarts à 5	Efficacité en amélioration permanente

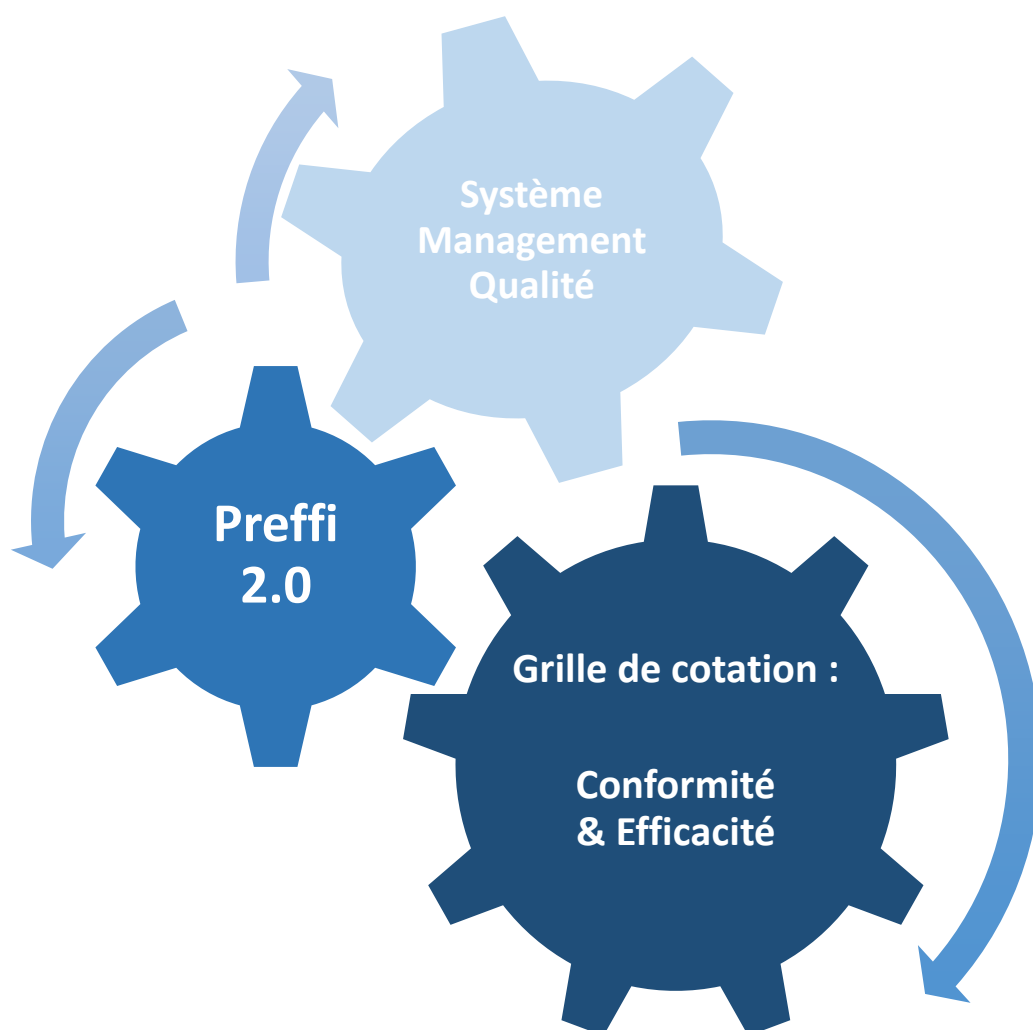
La cinquième étape est d'apporter des **éléments de preuve** pour chaque critère afin de déterminer les raisons pour lesquelles, un sous-processus est efficace, ou non.

Tout comme pour l'évaluation de la conformité, la dernière étape consiste à apprécier, de manière globale, ou pour chaque sous-processus étudié, le **pourcentage d'efficacité moyen** et ainsi **l'état du système de management de la qualité**.

Tableau 7 : Cotation SMQ / efficacité

Pourcentage d'efficacité moyen	Etat du SMQ
0 – 25 %	SMQ de base statique
26 – 50 %	SMQ planifié et suivi
51 – 75%	SMQ maîtrisé
76 – 100 %	SMQ dynamique

Schéma 3 : Illustration de la démarche évaluative



L'objectif de cette méthode combinée est de créer une évaluation de processus détaillée et adaptée au champ de promotion de la santé. Le système de management de la qualité, avec la norme ISO:9001:2015, a permis de créer une analyse prenant en compte l'ensemble des processus englobant un projet, dans une optique d'amélioration constante de sa qualité et de son efficacité.

Avant l'élaboration de l'évaluation, l'outil Preffi 2.0 a été utilisé pour constater la situation dans laquelle le projet était ancré. Durant la conception de l'évaluation, il m'a permis d'établir une liste de sous-processus attendus dans les évaluations des interventions du champ de la santé. « Tremplin Sport » étant un dispositif à des fins sanitaires et sociales, les critères présents dans l'outil Preffi 2.0 ont permis d'étoffer ceux que j'avais préalablement définis.

Enfin, la méthode d'analyse de la conformité et de l'efficacité des processus qu'ont élaborée Boulet et Naudin a permis de venir quantifier les critères élaborés précédemment, mais a également apporté de la qualité à l'analyse. En effet, cette méthode permet de mettre en avant les aspects du projet qui ne fonctionnent pas comme convenu et d'en comprendre les raisons, mais également de mettre en avant les éléments qui ont contribué à sa réussite. Elle allie donc une analyse quantitative et qualitative.

3. La récolte des données

a) Elaboration d'une grille d'entretien

La grille d'entretien permet, tel un pense-bête, d'établir en amont différents thèmes et/ou questions qui seront soumises aux personnes concernées (Combessie 2007). Le but est de réfléchir aux différents **objectifs poursuivis** et aux **types de relations** existantes (de force, d'intérêts, etc...) afin d'être sûr de ne pas oublier des thèmes importants mais également que les questions posées soient pertinentes et adaptées à chaque individu ou structure. Avant de débiter l'entretien, il convient de **se présenter** soi-même ainsi que l'**organisme** responsable de la recherche. Pour plus de transparence, les **thèmes** abordés ainsi que les **raisons** qui ont motivé cet entretien doivent également être exposés afin que l'interlocuteur comprenne les enjeux de cette entrevue et se sente en confiance.

De plus, le **ton** sur lequel l'entretien est mené ainsi que la **distance choisie** (physique et psychique) peuvent avoir une influence sur les réponses obtenues. En effet, « *l'empathie dans*

l'entretien représente un vrai dilemme dans lequel la combinaison de l'empathie et de la juste distance et celle du respect et du sens critique sont particulièrement difficiles à obtenir » (Imbert 2010). Selon le profil de l'interlocuteur, il est nécessaire d'ajuster sa manière de procéder afin d'**établir une relation de confiance** qui va venir **conditionner la richesse, la densité et l'authenticité** des réponses. Il est également possible, au cours de l'entretien, de modifier sa manière de fonctionner si on constate que la personne n'est pas réceptive.

Tout comme lors de l'élaboration d'un questionnaire, il est préférable de commencer l'entretien par des **questions plus générales**, moins personnelles afin de **mettre à l'aise** son interlocuteur et de ne pas le brusquer avec des questions délicates. Cependant, il est important que l'entretien suive sa propre dynamique, la **grille d'entretien** doit donc être **flexible** et constituée une indication quant à la **logique d'enchaînement des questions**. Le piège serait de ne pas être suffisamment attentif aux réponses de l'interlocuteur et de se conformer uniquement à ce qui a été préparé sans avoir une **écoute active**. Le but étant de rebondir, si nécessaire, sur certaines réponses afin d'obtenir un retour plus précis, détaillé. Cette relance incite l'interlocuteur à effectuer un **retour réflexif** et donc à argumenter sa prise de position. Elle permet également **d'enchaîner sur un autre sujet** qui n'a pas forcément été pris en compte lors de l'élaboration de la grille d'entretien. Il faut essayer de trouver un juste milieu entre des questions redondantes et d'autres sous-exploitées où davantage d'informations auraient pu être tirées.

Avec l'accord de la personne, il est judicieux **d'enregistrer l'entretien** afin de le retranscrire de la manière la plus exhaustive et la plus fidèlement possible. Ce n'est pas uniquement ce qui est dit dans l'entretien qui a son importance, mais c'est aussi la **manière de parler**, les **hésitations, les rires, les silences** qui peuvent être parfois plus représentatifs que les dialogues. Cependant, **prendre des notes** au cours de l'entretien s'avère également indispensable pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, la prise de note permet de **pallier à d'éventuels soucis techniques** qui peuvent survenir lors de l'enregistrement, ensuite elle permet de donner des indications sur les **points importants à soulever ou à relancer** et enfin elle permet **d'accéder plus rapidement** à certains thèmes lors de l'écoute de l'enregistrement. De plus, la prise de note témoigne également de l'intérêt porté à l'entretien et à l'interlocuteur.

Des **entretiens semi-directifs** ont été effectués dans le cadre de l'évaluation de processus. La phase d'entretiens a débuté après la fin de la phase de présentation du projet aux établissements sociaux, soit **fin mars** et s'est clôturée **mi-mai 2016**, soit un mois après le lancement du dispositif « Tremplin Sport ». Les entretiens ont été réalisés soit au sein des

différentes structures d'accueil, soit dans un lieu neutre (c'est-à-dire ni au sein de l'organisme porteuse du projet, ni dans la structure d'accueil). Le **choix du lieu de l'entretien** a été laissé à la disposition de mes interlocuteurs afin de convenir d'un rendez-vous dans un lieu où ils se sentent à l'aise, ce qui permet de réaliser un échange sans qu'il n'y ait une quelconque pression exercée. Un **premier contact** avait déjà été établi **en amont des entretiens**, ce qui a permis de **faciliter les échanges**. Avec l'accord des personnes, elles ont été **enregistrées**, ce qui a contribué à recueillir un plus grand nombre de données tant sur le plan quantitatif que qualitatif. En effet, l'enregistrement m'a permis de me concentrer sur le comportement des personnes et ainsi **apprécier leur gestuel** et leur **manière de parler**. Par exemple, un silence peut parfois être plus significatif que des mots, notamment pour certaines questions sensibles, telle que celle sur le thème de la crédibilité du chef de projet. Des **notes** ont également été prises, ce qui m'a permis de mettre en évidence des **mots clés** qui revenaient systématiquement lors des différents entretiens, tel que le manque d'organisation dans la gestion du projet. Une fois les entretiens terminés, les enregistrements ont été écoutés et retranscrits afin de venir **comparer les réponses** données par les différentes parties prenantes. Les données ont également été analysées afin de vérifier qu'il n'y ait pas d'incohérence entre ce qui a été dit et la manière dont cela a été dit. Par souci de **confidentialité**, les extraits d'entretiens présents dans la partie trois consacrée à l'analyse des résultats obtenus ne renseignent pas le nom de la personne.

Dans un premier temps, des entrevues ont été réalisées avec le chef de projet ainsi que les intervenants, soit avec le référent socio-sportif et l'éducateur sportif. En *pré-programme*, le but est de comprendre les raisons qui les ont motivés à participer à cette action et les **objectifs personnels et/ou professionnels** qu'ils poursuivent. L'objectif est également de recueillir leurs avis sur les potentiels **facteurs de réussite et d'échec** du projet. Ce thème m'a paru particulièrement important car il m'a permis d'appréhender les **points sensibles** afin d'y porter une plus grande attention mais également d'établir un **comparatif** avec les résultats post-programme. La **crédibilité** du chef de projet et de l'organisme porteuse de l'action a également été soulevée afin d'obtenir des indications sur la **confiance** qui leur est accordée. Des questions concernant l'évaluation du dispositif ont également posées, elles m'ont permis de prendre en considération les points de vue de chacun et de bénéficier de l'**expérience** et du **champ de compétences** de chacun afin de réaliser une évaluation plus proche de la réalité. Enfin, chaque personne a son propre avis sur les **conditions de réussite ou d'échec** du dispositif c'est pourquoi je leur ai demandé dans quel cas ils considéreront le projet comme réussi. Cela m'a permis de mesurer l'**atteinte des objectifs** de chacun et de constater s'il y a une **cohésion** dans leurs attentes.

Des entretiens ont également été conduits avec des travailleurs sociaux et référents uniques, une partie des questions posées à l'équipe chargée du projet leur sera également adressée.

Ces questions concernent :

- Leur rôle et leurs principales missions ;
- Les raisons qui les ont poussés à participer au projet ;
- La crédibilité et la légitimité de la structure porteuse du projet et de son chef de projet ;
- Les potentiels facteurs de succès et d'échec liés à l'ensemble des activités du dispositif ;
- Leurs attentes concernant l'évaluation ;
- Les éléments qui détermineront la réussite du projet.

D'autres questions leur seront également soumises en ce qui concerne l'identification des **freins liés à l'adhésion du public** ainsi que leur ressenti à l'égard de leur éventuelle **participation à des actions similaires** dans le passé et des effets que cette dernière a procuré aux participants. L'évaluation du projet a été un point important abordé lors des entretiens puisque le but était de leur soumettre mon travail afin qu'ils puissent m'indiquer si mes **méthodes d'évaluation** sont adaptées et pertinentes à l'égard du profil du public mobilisé.

Enfin, un entretien a été réalisé avec les principaux partenaires et membres du comité de suivi du projet, soit avec une représentante de la Caisse d'Allocations Familiales, un membre de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale, deux représentants du Conseil Départemental et une Représentante Territoriale Insertion du Service Économie Solidaire et Insertion de Nancy et Couronne. Les questions sont similaires à celles posées à l'équipe chargée du projet. Un thème a néanmoins été abordé uniquement avec eux, soit les **attentes** voire une **éventuelle pression** qui pourrait être exercée par l'organisme qui les emploie vis-à-vis de la réussite du projet ou de l'atteinte de certains objectifs en particulier.

Des entretiens ont également été réalisés en *post-programme* avec le chef de projet et les intervenants. Cette entrevue a pour premier objectif de venir **confronter les réponses** données lors des précédents entretiens afin de constater leur **évolution**. Par exemple, la question sur les facteurs de réussite et d'échec en *post-programme* sera opposée à celle sur les points positifs et négatifs de l'ensemble des activités du projet (phase d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation). Le deuxième objectif est d'apprécier la **qualité de leadership** du chef de projet ainsi que les différentes **interactions** entre les membres de l'équipe (intégration, communication, partage d'expérience, ...) et leurs évolutions au fur et à mesure

de l'avancement du projet et des différentes problématiques rencontrées. Le troisième objectif est de constater s'il y a eu des **événements inattendus**, qu'ils soient positifs ou négatifs afin d'évaluer la conformité et l'efficacité des actions. Le quatrième objectif est d'évaluer la bonne **adéquation des ressources** (humaines, financières, matérielles) d'un point de vue qualitatif et quantitatif. Le but étant **d'optimiser ces ressources** en cas de renouvellement du projet et de parvenir à comprendre si, par exemple, un manque de ressources peut venir expliquer certains dysfonctionnements. De plus, au vu du **retard** pris dans le lancement du dispositif, je me suis intéressée aux **raisons** qui ont pu conduire, selon chacun, à ce retard. Les **retours** de chacun concernant la phase d'élaboration du projet, les présentations du projet aux structures sociales et le début de mise en œuvre ont également été recueillis. Les discussions engagées m'ont permis de connaître le **ressenti** de chacun sur le **travail effectué** et les **modes opératoires** (méthodes de travail, résultats obtenus/souhaités, etc...). Le dernier objectif est d'apprécier leur **satisfaction** quant à leur participation au projet mais aussi de savoir, en cas de renouvellement de l'action, s'ils souhaiteraient encore s'investir dans le dispositif et pour quelles raisons.

Tout comme pour l'entretien pré-programme, une partie des questions a également été soumise aux travailleurs sociaux et aux référents uniques en *post-programme*.

Elles concernent :

- Les aspects positifs et négatifs de l'ensemble des activités du projet (phase d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation)
- Leur intégration au sein de l'action et les relations entretenues avec l'équipe en charge du projet ;
- La bonne adéquation des ressources (humaines, financières, matérielles) ;
- La manifestation d'événements inattendus ;
- Leur satisfaction quant à leur participation.

De plus, certaines questions leur ont été tout particulièrement adressées :

- Leur ressenti quant à la présentation du projet par l'équipe au sein de leur structure (compréhension, support de communication, adhésion) ;
- Le temps disponible pour mobiliser leur public au sein du dispositif ;
- La communication sur le projet (supports de communication, accessibilité du site internet, adéquation) ;
- L'adéquation au public et la flexibilité de l'action ;
- Le protocole d'évaluation (adéquation, compréhension) ;
- Les retours éventuels des participants.

Les questions posées aux partenaires et membres du comité de suivi ont également été proches de celles abordées avec l'équipe projet et les travailleurs sociaux. Néanmoins, un thème a été uniquement traité avec eux, celui de leur satisfaction quant à leur **valorisation** au sein du projet ainsi que dans les supports de communication.

b) Observation

L'observation est une méthode d'évaluation qui permet de recueillir en **temps réel** des **données quantitatives** mais également **qualitatives**, par exemple des informations sur les **comportements non-verbaux**. L'avantage est qu'elle permet d'appréhender une réalité vécue qui ne sera pas déformée à travers un discours rapporté et les représentations parfois faussées de chacun. Néanmoins, cette méthode requière de la **disponibilité** car elle implique de se déplacer sur le terrain et de dédier une partie de son temps à l'observation. De plus, si les personnes se sentent observées, elles peuvent avoir tendance à **modifier leurs comportements**, ce qui peut venir fausser l'analyse, c'est donc un aspect à prendre en compte.

L'observation spontanée peut être distinguée de l'observation organisée. Lors de **l'observation spontanée**, l'attention est portée sur **une situation en particulier** où les critères d'évaluation n'ont pas été définis à l'avance. L'observation reste donc **incomplète** car elle intervient, en général, dans des **situations particulières**, tel qu'un événement soudain qui vient interpeller l'évaluateur. Toutes les informations qui peuvent être à l'origine d'un comportement n'ont donc pas pu être recueillies puisqu'aucune grille d'observation n'a été établie.

L'observation organisée constitue une **démarche réfléchie et cadrée** méthodologiquement par l'établissement **d'objectifs de recherches** prédéterminés. Pour faciliter la prise de note, une **grille d'observation** peut être établie, ce qui permet de **focaliser son attention** sur certains éléments et les appréhender dans leur **globalité** et ainsi recueillir des données plus fournies et objectives.

Différentes grilles d'observation peuvent être réalisées suivant le type d'information recherché :

- **Le rapport anecdotique** : Il permet de décrire un comportement, un fait précis qui sort de l'ordinaire de la manière la plus exhaustive possible ;
- **La liste à cocher** : Elle permet d'observer simultanément plusieurs personnes et plusieurs données précises différentes ;
- **La fiche d'observation par thème** : Elle offre davantage de flexibilité et permet d'observer une ou plusieurs personnes selon des thématiques variées et structure l'attention et les observations.

Les **phases d'observations organisées** ont essentiellement eu lieu lors de la **présentation générale** du dispositif dans les différentes structures sociales (CHRS, CADA, centres sociaux), lors des **entretiens pré et post-programme** et au cours des **séances d'activités physiques** auxquelles j'ai parfois participé. Lors de la phase de présentation du projet, les observations ont été portées à la fois à l'égard des travailleurs sociaux mais également vers les résidents qui étaient parfois présents et qui constituaient donc des participants potentiels. Cette phase d'observation s'est étendue durant plusieurs mois, entre **février et avril 2016** et s'est déroulée **au sein des différents établissements sociaux**. J'ai pu observer la manière dont l'équipe chargée du projet a été accueillie ainsi que le projet en lui-même. D'autres observations ont été réalisées durant les différents entretiens menés dans le cadre de l'évaluation de processus afin de venir corréliser les réponses données aux questions à l'attitude des personnes interrogées. De plus, des **observations spontanées** ont été effectuées tout au long du projet lorsqu'une situation m'interpellait.

J'ai opté pour la constitution d'une **fiche d'observation par thème** qui m'a permis d'organiser mon observation autour d'informations centrales nécessaires à mon analyse de processus. De plus, ce type d'observations m'a offert d'avoir davantage de liberté quant à l'établissement des critères d'analyse pour ne pas passer à côté de points importants qui n'auraient pas forcément été pris en compte dans la grille d'observation.

Les thèmes sur lesquels j'ai retenu mon attention ont été :

- **Le comportement général** lors des présentations ou des entretiens : est-ce que la personne était encline à me rencontrer ou à rencontrer l'équipe projet ? Etait-elle concentrée ?
- **La compréhension du projet / des questions** : est-ce que, à travers les expressions du visage et les questions posées, la personne comprend-elle ce qui lui est présenté ?
- **L'implication / l'engouement** : Lors de la présentation du projet / entretien, est-ce que beaucoup de travailleurs sociaux/partenaires se sont mobilisés pour nous rencontrer ? Avaient-ils une écoute active ? Posaient-ils des questions ? Etaient-ils force de proposition ?
- **Les attitudes négatives/positives** : Les personnes avaient-elles des expressions faciales à connotation négative ou positive (froncement des sourcils, soupirs, sourire, etc...).

c) Le questionnaire de satisfaction

Avant de rédiger le questionnaire¹, il a fallu réfléchir aux **objectifs poursuivis** afin d'être sûr que les questions posées répondent bien à mes interrogations et aux attentes des différentes parties prenantes (recueillies lors des entretiens). Lors de l'élaboration du questionnaire, un des points essentiels a été la rencontre avec des intervenants du champ social et les bénéficiaires. Les contacts établis et les visites dans les différentes structures sociales m'ont permis d'avoir un aperçu plus objectif de la **réalité de terrain** et des **enjeux** auxquels le public ciblé fait face. Le questionnaire a donc évolué au fil des rencontres afin de répondre aux objectifs de l'action, aux attentes des partenaires mais également d'être adapté au profil des participants.

Certaines personnes inscrites dans le programme ne parlent pas, ou très peu, le français et ont parfois des difficultés à lire et à écrire. C'est pourquoi, l'objectif était de réaliser un questionnaire utilisant un **vocabulaire simple**, des **phrases courtes** et un **mode opératoire** facilement compréhensible pour accroître le **nombre** et la **pertinence** des réponses. Cette étape est primordiale car si les participants ne comprennent pas les questions, les réponses

¹ Annexe 2

obtenues ont de grandes chances d'être erronées et imprécises voire même de se retrouver avec un questionnaire à moitié rempli. De plus, dans ma formulation des questions, j'ai essayé d'éviter les formulations péjoratives ou mélioratives afin de ne pas influencer les personnes en leur suggérant une réponse. Concernant l'ordre des questions j'ai essayé de débiter le questionnaire par des questions assez généralistes et plus impersonnelles pour ne pas brusquer dès le départ la personne. Les questions les plus sensibles (par exemple, la qualité de la relation entretenue avec l'éducateur sportif et les participants) se trouvent à la fin du questionnaire tout comme les questions ouvertes qui impliquent que le participant rédige lui-même un texte.

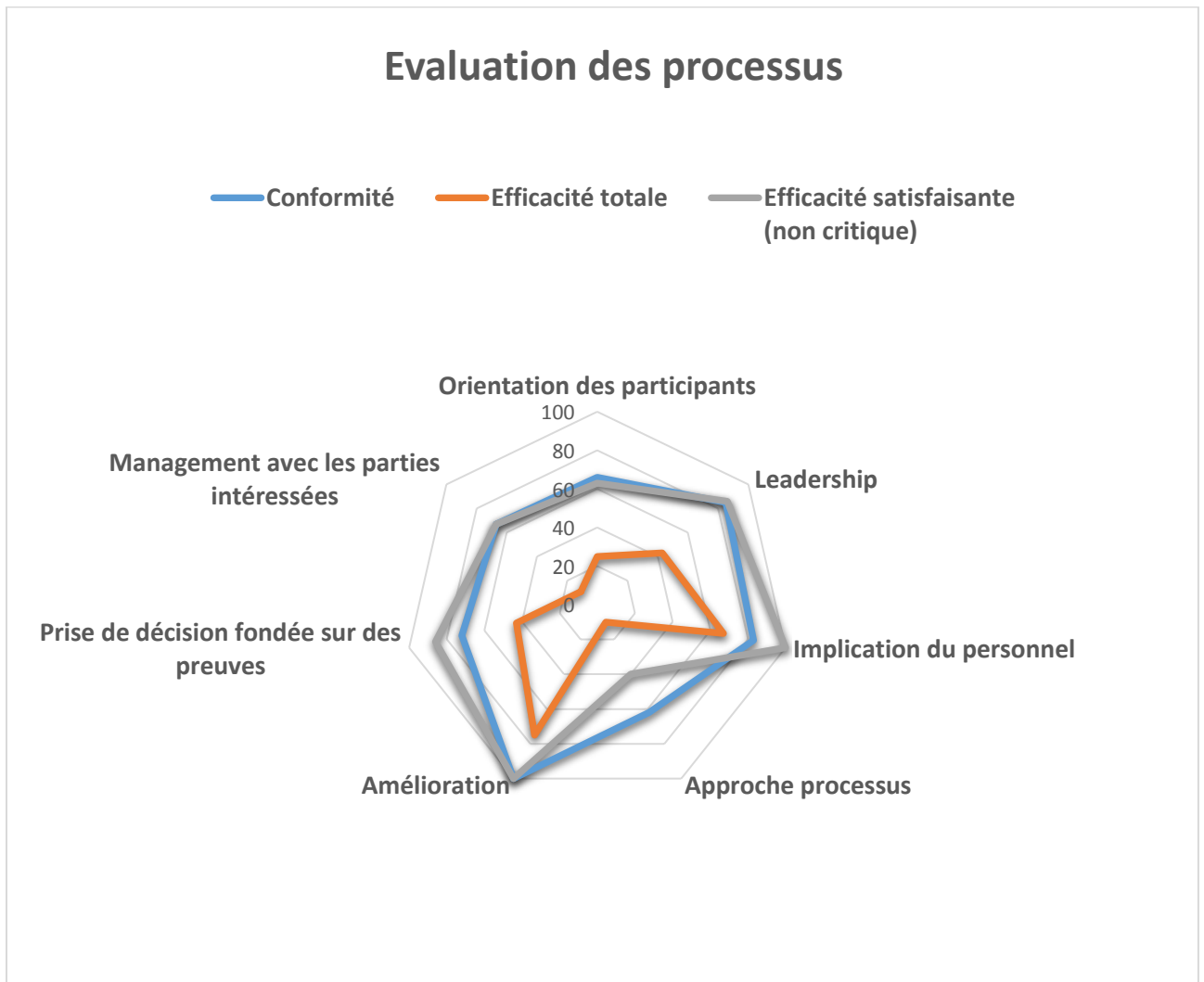
Lors de l'administration du questionnaire, les personnes interrogées devront être informées des **objectifs** et de l'**intérêt** du questionnaire afin d'établir une **relation de confiance** et de **transparence** et ainsi favoriser des réponses franches. De plus, pour sensibiliser les personnes et augmenter le taux de réponses, il est préférable de **remettre en main propre** le questionnaire. L'objectif est également que les personnes se sentent libres de répondre honnêtement aux questions sans une pression extérieure, c'est pourquoi il serait préférable qu'ils remplissent le questionnaire chez eux, se pose alors la question de la récupération du questionnaire qui pourrait passer par le travailleur social référent.

En conclusion, une fois le questionnaire récupéré, pour analyser les réponses obtenues, il faut se poser les bonnes questions afin de ne pas tirer de fausses conclusions. Il faut également veiller à ce que toutes les questions aient été bien comprises par tous de la même manière.

III. L'évaluation de processus : Résultat et Discussion

A. Présentation des résultats

Schéma 4 : Résultat de l'évaluation de la conformité et de l'efficacité des processus



Avec un pourcentage moyen de **conformité** aux objectifs initiaux fixés atteignant les **77** pour cent, le système de management de la qualité est qualifié de « **dynamique** ».

Certains processus tels que l'amélioration, le leadership et l'implication du personnel obtiennent un pourcentage de conformité au-dessus de 80 pour cent, la prise de décision fondée sur des preuves s'en approche également. L'orientation des participants, le

management avec les parties intéressées et l'approche processus présentent davantage d'écarts par rapport à ce qui était planifié et sont compris entre 62 et 67 pour cent.

Avec un pourcentage moyen **d'efficacité totale** atteignant les **33** pour cent, le système de management de la qualité est qualifié de « **planifié et suivi** ».

Là encore, l'amélioration et l'implication du personnel sont les processus qui atteignent les meilleurs taux d'efficacité, dépassant les 65 pour cent. Puis, viennent le leadership et la prise de décision fondée sur des preuves qui frôlent les 50 pour cent. Enfin, l'approche processus, l'orientation des participants et le management avec les parties intéressées présentent un faible taux d'efficacité, allant de 10 à 25 pour cent.

Avec un **pourcentage moyen d'efficacité satisfaisante** des processus atteignant les **77** pour cent, on constate que les pourcentages d'efficacité et de conformité des processus sont similaires. Le pourcentage d'efficacité satisfaisante tient compte du nombre de critères efficaces correspondant à l'addition de ceux pour lesquels **aucun écart critique** n'est constaté. **L'efficacité totale** correspond, quant à elle, à l'addition des critères pour lesquels **aucun écart** n'est noté.

Le **taux d'efficacité satisfaisante** n'est pas pris en compte dans la méthode proposée par Boulet et Naudin, néanmoins il permet de constater si l'efficacité du projet est suffisante pour ne pas le mettre en péril. Lorsqu'aucun écart critique n'est constaté dans l'efficacité des critères, la réussite du projet n'est pas remise en question.

B. Analyse des résultats

1. L'impact des résultats non-conformes sur l'efficacité

Globalement, les processus conformes aux plans initiaux sont également plutôt efficaces. Cependant, la conformité d'un processus ne garantit pas forcément son efficacité. En effet, il arrive parfois que certaines actions inattendues se montrent plus efficaces, ou au contraire moins efficaces, que celles qui avaient été initialement prévues. Les tableaux suivants témoignent des actions non-conformes et de leurs impacts sur l'efficacité des différents processus.

2. L'approche processus

CRITERES	CONFORMITE : CRITERES NON CONFORMES	EFFICACITE : CRITERES NON CONFORMES
L'action menée est flexible et permet une approche personnalisée suivant la typologie de la population concernée	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de dédoublement de toutes les activités dans les différents parcours - Pas d'accompagnement de toutes les personnes les plus vulnérables sur les lieux de pratique 	<ul style="list-style-type: none"> - Trop grande hétérogénéité de certains groupes ➔ Difficile de mettre en place des actions progressives - Action pas totalement adaptée aux personnes les plus vulnérables
Les ressources (financières, humaines, matérielles) mis en œuvre ont été suffisantes pour atteindre les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les financements des partenaires ne sont pas encore totalement versés - Chef de projet travaille plus que le temps partiel prévu - Educateur sportif et matériel parfois sous-exploités 	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef de projet a consacré plus de temps au dispositif pour augmenter son efficacité - Véhicule de fonction pour l'éducateur sportif pour transporter le matériel requis - Téléphones portables requis pour communiquer avec les bénéficiaires directement - Financement d'un éducateur sportif sur des créneaux parfois presque vides
Le calendrier d'action est respecté	<ul style="list-style-type: none"> - Début des activités physiques avec 2 mois de retard - Distribution des plaquettes de communication, planning des activités avec 1 mois de retard - Présentation du projet dans les établissements sociaux en retard par rapport au planning initial 	<ul style="list-style-type: none"> - Lancement des activités retardé par le retard pris dans les différentes étapes clés (élaboration, présentation du projet, distribution des plaquettes de communication)
Les équipements étaient favorables au bon déroulement des séances d'activité physique	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des équipements pas toujours optimale pour la pratique sportive 	<ul style="list-style-type: none"> - Location d'un véhicule pour le transport du matériel pas pris en compte dans le planning - Difficulté de gestion du transport et de stockage du matériel - Tir à l'arc avec du matériel légèrement défectueux - Minimum de matériels pour les activités

		physiques (ballons, cordes à sauter, etc... souhaités)
<p>La communication sur l'action a été efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif quantitatif d'inscriptions pas atteint (mais projet en cours) - Globalement, compréhension moyenne du projet (bonne sur l'objectif général et moyenne sur les spécificités) - Temps de mobilisation du public insuffisant pour un lancement effectif dans les délais prévus 	<ul style="list-style-type: none"> - Site internet créé (conforme) mais peu utilisé car peu de visibilité et de promotion ➔ N'affecte pas la mobilisation du public - Problème de constitution des groupes dû au manque d'inscriptions ➔ Réaffectation de personnes dans un autre module pour constituer des groupes avec suffisamment de personnes ➔ Educateur sportif sous-exploité sur certains créneaux - Nombreux appels, nouvelles présentations du projet pour pallier au manque de compréhension des structures sociales (perte de temps pour les prescripteurs et l'équipe en charge du projet) - Mobilisation difficile du public : très peu de personnes inscrites au lancement de l'action
<p>Le programme est suffisamment détaillé et complet pour atteindre les objectifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actions santé et familles pas explicitement détaillées dans le programme - Conception du pôle insertion trop vague 	<ul style="list-style-type: none"> - Présentation parfois confuse et pas identique lors de chaque présentation du projet - Actions familles et santé pas retranscrites dans un planning ➔ Leurs futures conceptions pourraient venir entraver la gestion des actions en cours - Difficulté dans l'élaboration des évaluations en lien avec les pôles santé, famille et insertion

3. Prise de décision fondée sur des preuves

CRITERES	CONFORMITE : CRITERES NON CONFORMES	EFFICACITE : CRITERES NON CONFORMES
Le protocole d'évaluation est efficace et fiable en ce qui concerne le choix des méthodes de mesure	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de test du questionnaire sur la qualité de vie sur la population cible (test sur des personnes avec des situations sociodémographiques hétérogènes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du questionnaire sur la qualité de vie jusqu'au lancement du projet (délai trop court pour réaliser une véritable phase de test)
Le protocole d'évaluation est adapté à la typologie de la population concernée	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de distribution des questionnaires sur la qualité de vie lors de la première séance - Pas de récupération immédiate des questionnaires (remplissage chez soi) 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution des questionnaires sur la qualité de vie lors de la 2^e ou 3^e séance pour tenir compte des potentiels changements de modules, des séances d'initiation (où la personne ne revient parfois plus) - Récupération difficile des questionnaires
Un test préalable de l'intervention a été réalisé	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de test de l'action réalisé avant son lancement 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet issu de la fusion de 3 autres projets (expérience acquise) - De nombreux ajustements ont été réalisés dans la mise en œuvre
Les actions ont été évaluées tout au long du dispositif	<ul style="list-style-type: none"> - Début de l'évaluation en fin de phase d'élaboration du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place des objectifs à atteindre en fin de phase d'élaboration ➔ Elaboration des critères d'évaluation au cours de la phase de lancement ➔ Pas suffisamment de temps pour préparer l'évaluation - Perte d'informations sur le déroulement des actions de la phase d'élaboration

4. Implication du personnel

CRITERES	CONFORMITE : CRITERES NON CONFORMES	EFFICACITE : CRITERES NON CONFORMES
<p>Les intervenants comprennent et connaissent les habitudes culturelles et les règles sociales de la population concernée</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evalueur confronté pour la première fois au public CHRS, CADA 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des évaluations de projets d'intervention similaire - Rencontre/visite de l'évaluateur dans les structures sociales - Collaboration avec le référent socio-sportif pour pallier le manque d'expérience - Temps d'adaptation nécessaire pour élaborer le protocole d'évaluation
<p>Les intervenants ont été consultés au moment de la conception du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Consultation des intervenants (réfèrent socio-sportif, évaluateur) en fin de phase d'élaboration du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ajustements à mettre en place suite à la venue des intervenants ➔ Inclusion des intervenants dès le début aurait permis de gagner en efficacité et du temps dans la conception des différentes actions

5. Orientation des participants

CRITERES	CONFORMITE : CRITERES NON CONFORMES	EFFICACITE : CRITERES NON CONFORMES
Les déterminants sociaux relatifs à l'exclusion sociale sont clairement identifiés	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de diagnostic territorial réalisé avant la conception du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Déterminants sociaux pas identifiés avant la conception - Manque de profondeur dans l'identification des déterminants sociaux
La distribution géographique du problème est connue à l'échelle du périmètre d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de résidents en CHRS / structure - Nombre de résidents en CADA / structure - Nombre d'adhérents dans les centres sociaux des quartiers prioritaires <p>→ Données approximatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de diagnostic territorial réalisé en amont de la conception - Difficile d'estimer le nombre de personnes potentielles pouvant être concernées par l'action - Difficile d'établir des objectifs quantitatifs de participation
Les caractéristiques générales et démographiques de la population concernée ont été identifiées	<ul style="list-style-type: none"> - Au moment de l'élaboration du projet, pas de diagnostic réalisé sur les caractéristiques sociodémographiques de la population concernée 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic réalisé par la suite mais pas suffisamment détaillé et spécifique au périmètre d'action - Création d'un poste de référent socio-sportif pour apporter des connaissances spécifiques au champ social
Le dispositif a été conçu avec la consultation et/ou la participation de la population	<ul style="list-style-type: none"> - La population n'a pas été consultée durant la phase d'élaboration 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de créer une action qui ne correspond pas aux besoins et aux attentes de la population (non-adhésion et non-participation)
Les freins à l'adhésion de la population concernée ont été identifiés et levés	<p>Tous les freins identifiés n'ont pas été levés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garde d'enfants • Horaires adaptées au rythme de vie • Lieux d'activités accessibles facilement • Accompagnement des personnes les plus vulnérables sur les lieux de pratique • Timing de la communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de solutions pour la garde d'enfants <p>→ Empêche certains parents avec des enfants en bas âge de participer aux activités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Horaires pas adaptés aux personnes actives (mais cela concerne peu de personnes potentielles) - Problème de mobilisation des personnes en grande exclusion sociale et précarité : pas toujours

	<ul style="list-style-type: none"> • Climat 	<p>d'accompagnement sur les lieux de pratique</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Perte d'une partie du public potentiel pour lequel il existe déjà peu d'actions adaptées à leur profil <ul style="list-style-type: none"> - Communication tardive pour la mobilisation ➔ Le processus de mobilisation prend du temps, tout particulièrement au vu de la fragilité du public <ul style="list-style-type: none"> - Précipitation anormale pour la saison (103 mm en mai 2016 contre 46,9 mm en 2015 selon la station Nancy-Essey)
<p>Le dispositif répond aux attentes des participants</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique de la natation - Rompre l'isolement 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de créneaux piscines (non critique, nombreuses activités proposées) - Pas suffisamment de personnes dans tous les groupes (il est difficile de rompre l'isolement dans ces conditions)

6. Management avec les parties intéressées

CRITERES	CONFORMITE : CRITERES NON CONFORMES	EFFICACITE : CRITERES NON CONFORMES
Les parties prenantes ont été impliquées dans l'élaboration du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Toutes les parties prenantes concernées par l'action n'ont pas été consultées / impliquées ou l'ont été au fur et à mesure de l'élaboration 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration initiale du projet entre le CDOS 54 et la DDCS 54 - CAF, Conseil Départemental, représentante des centres sociaux inclus après - Référent socio-sportif et évaluateur inclus vers la fin - Représentant des CHRS / CADA pas inclus
Les parties prenantes ont été impliquées dans l'élaboration de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de rencontres avec un représentant des CADA 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de poser problème pour l'adaptation du questionnaire sur la qualité de au profil des demandeurs d'asile présents sur le territoire du Grand Nancy - Consultation de données sociodémographiques datant de 2007
Les membres du comité de suivi étaient régulièrement présents	<ul style="list-style-type: none"> - Agence Régionale de Santé n'a jamais été présente 	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les autres membres étaient régulièrement présents ➔ Risque de poser problème lors de la justification sur l'utilisation des ressources allouées par l'ARS (11000€) ➔ Interrogation de l'ARS sur les raisons de son absence à prévoir ➔ Attentes de l'ARS à prendre en compte dans les actions à mettre en place et leurs évaluations
Les comptes rendus de réunions ont été envoyés aux partenaires	<p>Comptes rendus de réunions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas toujours réalisés • Pas toujours envoyés à tous les membres du comité de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> - Attente et relance des partenaires pour obtenir les comptes rendus - Risque de décrédibiliser le statut du CDOS 54 et sa capacité à gérer un projet
La communication entre les partenaires et l'organisme porteur du projet est efficace	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les partenaires ont fait part d'un manque de communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Echanges pas suffisamment réguliers du CDOS 54 vers les partenaires - E-mails, appels des partenaires pour obtenir des informations

<p>La communication entre les travailleurs sociaux / référents uniques et le CDOS 54 a été efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les interventions de chacun n'ont pas toujours été clairement définies <p>(« Qui fait quoi » parfois trop vague)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Degré d'implication des travailleurs sociaux et des référents uniques pas explicitement défini - Les structures sociales n'ont pas été tenues régulièrement au courant de la situation évolutive (entre la présentation dans les structures et le lancement différé de l'action)
<p>La communication entre l'éducateur sportif et l'équipe projet a été efficace</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Echanges pas assez réguliers du CDOS 54 vers l'éducateur sportif (avant le lancement du projet mais évolution positive) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas suffisamment de réunions avec l'éducateur sportif avant la mise en œuvre <p>➔ Manque d'informations quant au lancement différé du projet</p>
<p>L'action valorise ses partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Logo de tous les partenaires sur les supports de communication - Invitation de tous les partenaires sur les événements de communication <p>➔ Excepté l'ARS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Financement de l'ARS accordé après l'impression des supports de communication <p>➔ Implication de tous les partenaires financiers dans le projet sauf l'ARS qui n'a jamais été présente lors des réunions du comité de suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'après les entretiens, les partenaires financiers sont satisfaits quant à leur valorisation dans le projet - Satisfaction des partenaires (clubs, villes par la mise à disposition des gymnases) à prendre en compte également
<p>Les partenaires sont satisfaits</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaction globale : < 50% 	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution positive de la satisfaction entre la phase d'élaboration et celle de mise en œuvre <p>➔ Satisfaction différente selon les critères (communication, écoute, actions)</p>

7. Leadership

CRITERES	CONFORMITE : CRITERES NON CONFORMES	EFFICACITE : CRITERES NON CONFORMES
Le chef de projet est crédible aux yeux des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Le chef de projet n'a pas convaincu l'ensemble des parties prenantes interrogées de sa crédibilité en tant que chef de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Chef de projet plutôt qualifié de « coordinateur » par certaines parties prenantes - Une formation sur la gestion de projet a été évoquée - Faire preuve de davantage de méthodologie et de rigueur - Meilleure communication avec les différents partenaires et l'équipe nécessaire
Le chef de projet est présent et à l'écoute de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Certains membres de l'équipe ne se sentent pas suffisamment écoutés, compris 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficile de créer une véritable cohésion d'équipe et de satisfaire tous les membres
Le chef de projet motive, encourage et reconnaît la contribution du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Tous les partenaires ne sont pas totalement satisfaits 	<ul style="list-style-type: none"> - Démotivation de certains membres de l'équipe - Implication de certains membres au-delà des missions prévues <p>➔ Contribution pas toujours suffisamment mise en valeur</p>

C. Discussion et recommandations

L'objectif de cette partie est d'apporter une analyse plus détaillée des éléments qui ont été révélés par l'analyse de la criticité comme ayant le plus d'écart de conformité et/ou d'efficacité, qu'ils soient positifs ou négatifs.

1. Présentation du projet aux structures sociales : phase d'accroche pour la mobilisation du public

La première présentation du projet au sein des différents CHRS, CADA et centres sociaux a permis de mettre en évidence les points positifs et négatifs à la fois sur la **forme** de la présentation mais également sur le **fond** du dispositif.

L'absence de supports de communication

Le principal élément péjoratif relevé lors des entretiens a été **l'absence de supports de communication** lors de la présentation du dispositif. Le projet, alliant un pôle activités physiques, un pôle actions d'éducation et de promotion de la santé mais également un pôle insertion, il n'est pas facile lors d'une première approche de véritablement comprendre le projet dans sa globalité ainsi que toutes ses spécificités qui en font un **projet multidimensionnel**. De plus, lors des présentations aucun document destiné à la mobilisation du public n'a été apporté (planning des activités, affiche, flyer) car ils n'étaient pas encore conçus. Le planning des activités n'avait pas encore été totalement défini étant donné que des réponses concernant l'obtention des gymnases étaient attendues.

Cette absence de supports peut expliquer en partie la **confusion** dont certains travailleurs sociaux ont fait preuve. Ces derniers ont d'ailleurs parfois demandé à ce qu'un document récapitulatif de l'action leur soit envoyé. La présentation n'a donc pas été suffisamment compréhensible pour que tous les travailleurs sociaux se sentent en mesure de réexpliquer le projet et ainsi le promouvoir auprès des destinataires du programme.

Au cours de la présentation et une fois celle-ci terminée, certains travailleurs sociaux sont restés **perplexes, silencieux** ou recherchaient, à travers un contact visuel avec leurs collègues, un soutien, une aide pour comprendre le projet. D'autres, ont mieux compris le dispositif et ont cherché à **poser des questions** pour éclairer les aspects qui restaient encore abstraits. Globalement, les objectifs et les enjeux qui découlent du projet ont été compris par tous, c'est davantage les **modes opératoires** et la **multi dimensionnalité** du projet qui ont

posé problème. Les objectifs actuels du projet sont plutôt similaires à ceux des autres actions menées auparavant avec ces structures sociales, ce qui peut expliquer qu'ils ont été très vite bien compris. Par rapport aux anciennes actions, le dispositif adopte une nouvelle manière de procéder, ce qui explique la **confusion générale**, d'autant plus que de nombreuses informations ont été exposées sans qu'il n'y ait de supports visuels pouvant aider à la compréhension des éléments importants. La perception qu'ont eue les travailleurs sociaux de la présentation du projet correspond à celle des différents acteurs présents lors des présentations. En effet, lors des entretiens ils ont fait part de leurs ressentis quant aux présentations :

*« Le chef de projet a bien compris le projet, il le **maîtrise bien** mais la présentation du projet était plutôt amateur. Le **projet** étant assez **compliqué et dense**, il n'est pas possible pour les travailleurs sociaux de véritablement comprendre ce projet sans **support de présentation**. De plus, **aucun document ne leur a été laissé**, ce qui ne leur a pas permis de s'immerger dans le projet ».*

*« La manière de communiquer, de vendre le projet aurait pu être améliorée. Il aurait fallu utiliser des **supports de communication** et **travailler en amont** les présentations ».*

*« **Très** bonne présentation malgré le fait qu'il n'y avait pas de supports. Au départ je pensais que l'absence de supports serait un point négatif mais en fait pas du tout. Le **discours** a été très **pertinent et adapté à un raisonnement social** et en lien avec un **parcours d'insertion socio-professionnel**. C'est intéressant que le sport ne soit pas présenté comme uniquement une pratique sportive. Les **rôles** étaient **bien répartis** ».*

Recommandations

Bien que la création d'un PowerPoint ne garantisse pas forcément une meilleure compréhension du projet, ce support pourrait permettre de mieux **capter l'attention** des personnes et de leur faire **retenir** certaines informations grâce à des effets visuels. Il permettra également **d'organiser son discours** et de l'exposer à tous de la même manière. Un document de synthèse de l'action pourrait également être créé et distribué à chaque établissement afin de faciliter son assimilation.

La préparation des présentations du projet

L'absence de supports de communication peut s'expliquer par le fait qu'il n'y a pas eu, lors des premières présentations, une véritable **réunion de préparation** à la présentation du dispositif dans les établissements sociaux. La **multi dimensionnalité** de l'action nécessite de bien **structurer son discours** afin que chaque spécificité soit bien comprise et mise en valeur. Lors des entretiens, certains acteurs ont fait part d'un **manque de précision** dans les présentations qui étaient parfois un peu confuses, ou qui n'abordaient pas tous les éléments importants. En effet, la **distribution du temps de parole** n'a pas été préalablement définie tout comme **l'ordre** dans lequel les **différentes parties** du projet allait être présentées. Les présentations ont donc manqué de **liens**, ce qui explique également le manque de compréhension des travailleurs sociaux.

*« Les **présentations ont gagné en qualité** sur les dernières. Les premières étaient un peu **chaotiques, pas cadrées, pas suffisamment préparées**. On ne savait pas qui allait dire quoi et à quel moment. ».*

En raison des dysfonctionnements dans la communication, la **crédibilité** de l'organisme porteuse du projet et celle de l'action a été mise en jeu et peut constituer l'un des facteurs expliquant la **mobilisation difficile** du public dans l'action. En effet, le référent socio-sportif a fait part de son inquiétude au chef de projet en ce qui concerne la **perception** qu'ont les établissements sociaux du projet et de l'organisme porteur. Cependant, des améliorations en matière de communication ont été réalisées depuis les différentes entrevues. Ces extraits d'entretiens témoignent de **l'évolution positive** qu'il y a eu entre les différentes présentations. Les observations et les témoignages recueillis tout au long du programme ont été bénéfiques et ont permis d'améliorer en continu le processus de communication.

Recommandations

Les présentations doivent donc être **préalablement préparées** pour proposer un **discours clair et concis**. Pour cela il est nécessaire que les actions proposées aient été clairement **définies en amont**. Présenter un projet qui n'est pas encore totalement abouti ne peut que contribuer à la **confusion** des travailleurs sociaux, ce qui a parfois conduit à présenter le projet une seconde fois.

L'aspect bénéfique de la présence de l'ensemble de l'équipe en charge du projet lors des présentations

Au vu des différentes **observations** réalisées lors des présentations dans chaque établissement social, il en ressort que **la présence du référent socio-sportif** a permis de **faciliter l'approche et les échanges** avec les structures sociales. En effet, ayant travaillé de nombreuses années dans le domaine social, le référent socio-sportif avait déjà établi des contacts ou collaboré avec certains travailleurs sociaux présents lors de sa carrière. De plus, le projet étant porté par un organisme sportif, sa présence a également permis d'apporter davantage de **crédibilité** à l'action ainsi qu'une plus grande **confiance**.

La présence de l'**éducateur sportif**, lors de certaines présentations, a également été un facteur ayant contribué à l'**adhésion** des établissements sociaux. En effet, certains travailleurs sociaux et participants le connaissaient déjà pour sa participation aux actions « Sport pour Toutes », « Sport et Insertion » et « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête ». Ces derniers ont tous reconnu la **qualité de son travail** (savoir-faire et savoir-être), ce qui a également permis de **favoriser leur confiance et leur adhésion**. De par ses **qualités relationnelles et oratoires**, il a contribué à mettre en place une ambiance plus détendue et **favorable au dialogue**. Une différence a notamment été perceptible entre les présentations où il était présent et celles où il ne l'était pas. En effet, lorsqu'il n'était pas là, la partie de la présentation concernant le **déroulement des séances manquait de précision** et restait plutôt **abstraite**, d'autant plus qu'à ce moment-là, le type de sports et les lieux d'activités n'étaient pas encore définis au sein d'un planning.

En ce qui concerne la forme des présentations, l'aspect positif majeur a été la **présence des principaux acteurs** intervenant dans la mise en œuvre du projet. En plus du chef de projet, du référent socio-sportif et de l'éducateur sportif, un représentant de la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) et la personne chargée de l'évaluation étaient régulièrement présents. Tous ces acteurs ont contribué à présenter, avec les **compétences et les spécificités propres à chacun**, le projet avec davantage d'efficacité. Le représentant de la DDCS étant à l'origine de l'élaboration du projet, il a su **transposer l'esprit** du dispositif et l'exposer de manière synthétique. Bien que réunir tous ces acteurs en même temps soit parfois difficile, leur présence est bénéfique, surtout en phase de lancement de projet, puisqu'elle permet de démontrer l'**implication** et l'**intérêt** des acteurs d'un territoire. Cette implication peut contribuer à gagner la confiance et l'adhésion des structures partenaires.

La présentation du projet aux résidents des établissements sociaux

Une fois les différentes présentations du projet terminées, certains établissements sociaux ont exprimé le souhait d'établir une **nouvelle rencontre avec les résidents** de leurs structures. L'objectif était de faire une présentation du projet très **synthétique** en présence de l'éducateur sportif afin de créer un **premier contact avec le public**, de recueillir leurs avis pour **co-construire le planning des activités physiques** et éventuellement leur proposer une petite **séance d'initiation** afin de leur donner un aperçu de la manière dont pourrait se dérouler les séances. Cette rencontre était destinée à **faciliter la sensibilisation du public** par la suite.

Cette demande peut expliquer le **manque de compréhension** de certains travailleurs sociaux qui ne se sentaient pas en mesure de bien expliquer le projet à leurs résidents. Mais elle s'effectue également pour essayer de **lever un des freins à la mobilisation** du public. En effet, les travailleurs sociaux ont exprimé leurs inquiétudes quant à la mobilisation des personnes les plus marginales, notamment au sein de certains CHRS.

La **mobilisation** de ces personnes est actuellement **difficile**, d'autant que pour le référent socio-sportif et les travailleurs sociaux interrogés, un des **critères de réussite** de l'action est de réussir à mobiliser ce public en particulier. Actuellement à mi-parcours, cet objectif n'est pas entièrement rempli puisque les personnes les plus vulnérables sont **minoritaires**.

Recommandations

La mise en place d'une **séance d'initiation au sein** des établissements sociaux constitue donc une offre intéressante puisqu'elle permettrait de **susciter** davantage **l'intérêt** des bénéficiaires et surtout **créer une première approche**, nécessaire à leur prise de **confiance**.

2. La co-construction du projet avec le champ social

La connaissance et la compréhension du profil du public cible

Les personnes en situation de précarité et d'exclusion sociale ne constituent pas un **groupe hétéroclite**, il n'est pas possible de dégager un profil type. Toutes ces personnes ne rencontrent **pas les mêmes problématiques** au cours de leur vie. Une grande partie du travail, tant dans l'élaboration du projet que dans sa mise en œuvre ou de son évaluation, consistait à **déceler les enjeux et les freins** auxquels ces personnes font face afin de réussir à les **mobiliser** et surtout à les **fidéliser** dans l'action. La connaissance du profil du public cible constitue donc un critère fondamental à la réussite du projet et à la satisfaction des participants.

« La promotion de la santé de personnes en situation de précarité par l'activité physique est possible à la condition de **former les intervenants** à ce public vulnérable, **d'adapter les activités à ses attentes et à ses capacités physiques**, de tenir compte des **difficultés liés à l'image corporelle et au regard d'autrui** et de prévoir la **pérennité de l'action** »(Laure, Bordas, et Decrion 2007). Tels que Laure, Bordas et Decrion le soutiennent, le principal aspect positif du dispositif « Tremplin Sport », qui a été salué par tous les partenaires, a été de proposer une **action flexible**. Elle a su s'adapter en permanence aux différentes problématiques dont elle a été confrontée (inscription instantanée, possibilité de rejoindre un cycle en cours, etc...).

En effet, la **flexibilité** accordée aux travailleurs sociaux sur la **mobilité du public** a été un autre élément clé permettant de toucher un plus grand nombre de personnes. Il était important de prendre en compte le profil des bénéficiaires et ses **habitudes de vie**. « *Il est difficile de mobiliser un public en situation d'exclusion sociale, réussir à intéresser et à faire se déplacer les personnes les plus vulnérables est déjà une victoire en soi* » a déclaré un des travailleurs sociaux interrogés. C'est pourquoi, afin que les efforts déployés ne soient pas mis en péril par une entrée dans le dispositif à une date fixe, il a été convenu que dès lors qu'une personne désirait entrer dans le programme, son **inscription faisait immédiatement effet**, même si le cycle était déjà engagé. Les participants ont donc la possibilité **d'entrer en cours de cycle** et ainsi participer à toutes les séances restantes. Un cycle correspond à dix séances, les participants pourront poursuivre leurs activités dans un prochain cycle. Selon les travailleurs sociaux interrogés, certaines personnes auraient pu **se décourager et se désengager** si elles avaient dû attendre le début d'un nouveau cycle.

De plus, la population concernée par le dispositif est parfois **volatile**. « *Les personnes peuvent quitter les établissements sociaux soit car elles en sont exclues, soit car elles ne désirent plus y séjourner ou tout simplement car elles ont réussi à s'insérer dans la vie active et ont retrouvé un logement personnel* », a déclaré un travailleur social. Le dispositif a donc également pris en considération ces différentes situations. Si une personne quitte l'établissement social qui l'a inscrite dans le programme ou si elle n'est plus suivie par un travailleur social, elle pourra tout de même continuer à bénéficier des actions proposées. Tous ces éléments apportés par les travailleurs sociaux, qui sont **directement en contact avec le public**, constituent un des facteurs de réussite et d'efficacité d'une action à destination d'un public vulnérable et rendent leur **collaboration indispensable** pour ce type de projet en particulier.

L'inclusion des établissements sociaux dans l'élaboration du projet

Lors de la présentation du projet au CHRS *Marguerite Valette*, l'**atmosphère** était différente, plus **complexe** à appréhender, comparée à celle lors des autres présentations. Des **réticences** et un **manque de compréhension** du projet de la part des travailleurs sociaux du CHRS *Marguerite Valette* ont été perçus (peu de questions, réticences quant à l'utilisation du projet comme un outil supplémentaire dans le cadre d'une prise en charge sociale, énumération des différents freins pouvant entraver l'adhésion de la population). Leurs réserves peuvent peut-être s'expliquer par les facteurs suivants. Contrairement aux présentations réalisées dans les autres établissements, le référent socio-sportif ne connaissait aucune personne, ce qui démontre bien le rôle de « **facilitateur** » qu'il tenait et la **confiance** qu'on lui accordait.

De plus, les travailleurs sociaux du CHRS *Marguerite Valette* ont exprimé leurs inquiétudes en ce qui concerne l'**adéquation du projet au profil des résidents du CHRS Famille** étant donné que les CHRS n'ont pas été sollicités lors de la phase d'élaboration du projet. Une de leurs questions a d'ailleurs été : « *Quelles sont vos connaissances sur les CHRS et leur public ?* ». Cette **non-intégration des CHRS dans l'élaboration du projet** n'a donc pas toujours été bien perçue, tout particulièrement en ce qui concerne le CHRS *Marguerite Valette*. Bien qu'il soit possible, grâce à la littérature scientifique, de se constituer une base de données sur le profil des différents résidents des CHRS, cela ne peut pas remplacer la **réalité de terrain** qui apporte un tout autre ressenti que des données chiffrées.

Outre la compréhension des attentes et des problématiques auxquels les résidents des CHRS font face, c'est surtout les **créneaux horaires** qui ont souvent été remis en question. En effet, bien que constituant une minorité, certains bénéficiaires ont une **activité professionnelle** et ne peuvent donc pas participer en journée au dispositif, d'autres ont des **enfants de moins de trois ans** qui ne vont pas encore à l'école. « *Au-delà du **coût financier** qu'implique la garderie, certaines personnes rencontrent des problèmes concernant leur **droit de séjour**, compliquant ainsi leur démarche pour prétendre à la halte-garderie* » a déclaré un travailleur social du CHRS *Marguerite Valette*. C'est pourquoi, les établissements sociaux mais également la représentante de la CAF ont demandé à ce que le dispositif cherche une solution pour **lever les freins liés à l'adhésion des parents** qui n'ont pas de solution pour faire garder leurs enfants. Le dispositif, venant tout juste de se lancer, ne fait actuellement pas face à une mobilisation nécessitant le recours à une alternative pour garder les jeunes enfants. Néanmoins, c'est un problème qu'il faudrait appréhender dès maintenant afin de rester **réactif** et d'être en mesure de proposer une solution pouvant se mettre en place rapidement, offrant ainsi à tous la possibilité de participer aux actions.

Les **observations** réalisées ont permis de mettre en évidence que la **qualité de l'accueil** accordé à l'équipe chargée du projet n'était **pas** forcément **proportionnelle** au **degré d'implication** des structures dans le projet. Malgré quelques **réticences** exprimées par certaines structures (manque de collaboration, d'informations), c'est avant tout la **qualité de l'action** proposée qui a primé. Leur adhésion s'explique également par **l'attente des résidents** et du **peu d'actions similaires** proposées sur le territoire du Grand Nancy.

Recommandations

L'inclusion des personnes de terrain dans la phase d'élaboration du projet est nécessaire car elle permet d'apporter directement plus de **réalisme** sur la manière d'aborder un projet à destination d'un public vulnérable et donc de travailler plus efficacement à la levée des freins liés à leur adhésion. De plus, selon l'ensemble des parties prenantes interrogées, une grande partie de la réussite du projet réside dans l'implication des travailleurs sociaux à travers la mobilisation des résidents de leurs structures. Ces derniers pourraient donc être inclus dans le comité de suivi afin de bénéficier de leurs expériences mais également de leur démontrer qu'ils ont une **place et un rôle important** au sein du projet.

La co-construction du planning des activités physiques

Les adhérentes de certains centres sociaux ont pu participer aux **choix des activités physiques** qui leur seront proposées. Elles ont également pu statuer sur les **horaires** qui leur convenaient le mieux, au vu des problématiques de la garde d'enfants, des temps scolaires voire même d'une activité professionnelle. Lors des différentes présentations dans les **centres sociaux**, j'ai pu constater, grâce aux différentes observations, que la **co-construction du programme des activités** a été fortement saluée par les bénéficiaires de l'action. En effet, cette consultation a permis de développer une **action plus personnelle** répondant davantage à leurs **attentes**. Le fait de pouvoir **émettre des idées** qui seront écoutées et prises en compte peut contribuer au développement de la **valorisation de soi** chez les participants. Ce travail a permis de commencer à **travailler en amont sur les objectifs** fixés par le dispositif (prise d'initiative, confiance en soi, etc...).

Néanmoins, si la co-construction du planning des activités a été effectuée en fin de phase d'élaboration du projet avec les adhérentes de certains centres sociaux, les autres bénéficiaires du programme n'ont pas pu préalablement proposer les activités qu'ils souhaitaient pratiquer.

Recommandations

Pour le prochain cycle qui débutera en septembre, il conviendrait de s'intéresser aux **souhaits de l'ensemble des participants** en sollicitant leurs avis à travers le **questionnaire de satisfaction** (activités, horaires, mode opératoire, etc...). Les travailleurs sociaux pourraient aussi être sollicités afin qu'ils recueillent l'avis des personnes qu'ils suivent. Cette **collaboration** avec les travailleurs sociaux et les bénéficiaires permettra peut-être d'augmenter leur **implication** et leur **intérêt** pour le dispositif.

Cette collaboration pourrait également contribuer à **optimiser les ressources** (humaines, financières, matérielles). En effet, actuellement certains créneaux d'activités fonctionnent mieux que d'autres, ce qui dessert une partie des attentes des participants et des objectifs du programme, qui est de **rompre l'isolement**. Certains créneaux horaires ne réunissent parfois qu'un ou deux participants et mobilisent donc du matériel et un éducateur sportif qui sont sous-exploités.

3. « Tremplin Sport » : un nouveau mode opératoire

La réalisation de la prescription

Le projet « Tremplin Sport » est issu de la **fusion de trois dispositifs** auxquels la plupart des établissements sociaux participaient, il peut donc exister une certaine **confusion** quant à la manière de procéder. En effet, comme évoqué précédemment, lors des présentations les travailleurs sociaux étaient souvent confus (froncement de sourcils, malentendus, nombreuses questions) pendant les explications sur le déroulement de la prescription et du suivi des participants.

La création d'un **site internet** spécifique au dispositif est une nouveauté, il permet de consulter et de télécharger tous les **documents nécessaires à la mobilisation** du public (fiche de prescription, planning des activités, description du projet). Cependant, le site internet n'a pas été très exploité par les prescripteurs étant donné qu'ils n'étaient pas tous au courant de sa création, mais également parce qu'ils n'avaient pas l'habitude d'utiliser ce mode de communication. De plus, le site internet n'a pas toujours été mis en avant lors des présentations étant donné que les documents nécessaires à la mobilisation du public n'étaient pas encore finalisés. Il n'était donc, à ce moment, qu'une « façade ».

Recommandation

Pour accroître l'utilisation du site internet, il conviendrait d'acheter un nom de domaine afin qu'il soit possible de le retrouver rapidement grâce à un moteur de recherche, ce qui n'est pas le cas actuellement où il faut entrer l'URL complet du site internet pour pouvoir y accéder.

Le changement qui a posé le plus de difficultés a été la création de **modules progressifs** selon des **clés d'entrée et de sortie** prédéfinies. Auparavant, les prescriptions ne tenaient pas compte des **niveaux d'aptitudes** des participants. Bien qu'il existe une répartition des participants dans les modules selon certaines **problématiques** (autonomie, intégration à un groupe, capacité physique, etc ...), le **choix des activités physiques pratiquées** a également été un élément déterminant. En effet, d'après les fiches de prescriptions et les entretiens avec les travailleurs sociaux, les participants s'inscrivent dans le dispositif avant tout pour **se changer les idées** et **passer un moment de détente** en pratiquant une activité qui leur plaise.

Puisque le choix de l'activité est ce qui détermine l'adhésion des participants, il faudrait retrouver les **mêmes activités déclinées dans les différents modules**, ce qui n'est actuellement le cas que pour certaines activités. Néanmoins, les **créneaux horaires** sont également un facteur à prendre en compte, puisque outre le choix de l'activité, c'est parfois l'heure et le jour qui vont déterminer le choix d'un module plutôt qu'un autre. Tous ces éléments démontrent qu'il a été difficile de mettre en place un parcours progressif dans les conditions actuelles.

Les travailleurs sociaux ont également dit qu'ils avaient du mal à utiliser les clés d'entrée et de sortie car la liste est trop **exhaustive**, ce qui **complique la compréhension et décourage son utilisation**. De plus, elles n'ont pas été suffisamment mises en avant lors des présentations car l'équipe redoutait l'**appréhension** des travailleurs sociaux face à des **critères « trop figés »** venant statuer subjectivement de la situation des participants.

Recommandations

Lors des prochaines présentations, il faudrait **simplifier** ces clés afin que les travailleurs sociaux comprennent la manière dont le dispositif a été pensé et qu'ils puissent bien orienter les personnes selon le degré de gravité de leur(s) problématique(s). La venue de travailleurs sociaux dans le **comité de suivi** pourrait être un moyen de collaborer avec eux sur l'élaboration de ces critères afin qu'ils soient **pertinents et adaptés** à la réalité de terrain.

Un changement de modes opératoires ne constitue pas une problématique dès lors que ces changements sont exposés **clairement** et de manière **concise** afin qu'ils soient compris

facilement par tous. Un **document récapitulatif**² des différents procédés à suivre pourrait être distribué à tous les travailleurs sociaux afin de :

- Faciliter leurs démarches ;
- Fluidifier la communication ;
- Garantir une meilleure répartition des participants dans les parcours ;
- Faire gagner du temps à l'équipe et aux prescripteurs ;
- Favoriser la participation des prescripteurs dans le projet.

Que ce soient pour les projets issus de la fusion d'autres projets ou pour les nouveaux dispositifs, les **interactions entre les acteurs** et le **fonctionnement** de chaque processus doivent être clairement exposés à tous.

Le choix de l'éducateur sportif

La **qualité des interventions** de l'éducateur sportif et du référent socio-sportif constitue un élément majeur à la réussite d'un projet à destination de personnes en situation de précarité (Laure, Bordas, et Decrion 2007). En effet, réussir à se faire accepter par le public, tant celui-ci est hétéroclite, implique de posséder des **aptitudes dans les relations sociales**. De plus, face à des problématiques physiques et/ou psychiques, il est nécessaire de posséder une bonne connaissance du public et de la manière d'interagir avec eux. Si des connaissances théoriques peuvent être acquises par une formation, elles ne remplacent pas l'expérience de terrain et les savoir-être propres à chaque personne.

L'éducateur sportif choisi pour le dispositif a été impliqué dans de nombreux **projets socio-sportifs** au sein de département de Meurthe-et-Moselle (« Sport pour Toutes », « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête », et « Sport et Insertion »). Il a donc déjà eu l'occasion de travailler avec certains des travailleurs sociaux. Le projet repose, en partie, sur l'adhésion de ces derniers puisque c'est à eux que revient la tâche primordiale de mobiliser le public dans l'action. C'est pourquoi, **l'expérience capitalisée** et les **liens préalablement tissés** ont contribué à apporter davantage de crédibilité au projet et ainsi faciliter l'adhésion des travailleurs sociaux.

Le **parcours professionnel** et les **qualités humaines** de l'éducateur sportif lui ont également permis de se faire accepter plus facilement par la population concernée. En effet, certaines **différences culturelles** constituaient, au départ, un **frein à la participation** de certaines

² Annexe 1

femmes issues de quartiers populaires et adhérentes à un centre social, ou de certaines femmes victimes de violences conjugales. D'après les travailleurs sociaux, certaines d'entre-elles n'étaient pas favorables à une prise en charge par un éducateur sportif mais plutôt par une éducatrice. Le **recrutement d'une femme** pour mener les séances d'activité physique a été formulé par les travailleurs sociaux des centres sociaux de *Jolibois* et de *La Clairière*. Les arguments émis ont été, dans un premier temps, que certaines femmes ne souhaitent pas se montrer sans leur voile en présence d'un homme ; ou alors qu'elles ne se sentent pas à l'aise vis-à-vis de leur corps et moins libres de leur mouvement. De plus, même si certaines femmes n'éprouvent pas de gêne à pratiquer une activité physique avec un homme, c'est parfois leurs conjoints qui sont réfractaires à cette idée. Dans un second temps, certaines femmes victimes de violences conjugales rencontrent des difficultés à être en présence d'un homme et à se sentir en confiance. Cependant le choix de recruter un éducateur sportif et non une éducatrice constitue également une **volonté stratégique** du dispositif. Cela peut contribuer à redonner confiance à ces femmes, ce qui leur permettra de faire un pas vers l'insertion sociale et/ou professionnelle.

Les **observations** réalisées sur le terrain et les **retours positifs** de l'éducateur sportif et des travailleurs sociaux ont permis de mettre en évidence que le choix de garder un éducateur n'a pas constitué un frein à la participation des femmes. Au contraire, lors de sa première présentation au centre social *La Clairière*, l'éducateur sportif a tout de suite été très bien accueilli par les femmes présentes (sourires, blagues, ambiance détendue). Une grande attention doit être portée au choix de l'éducateur sportif et des intervenants en général car ils contribuent en grande partie à l'**adhésion** et à la **satisfaction** des participants et donc à la réussite du projet en lui-même.

La pratique des activités physiques en dehors des établissements sociaux

L'offre d'activités physiques en dehors des établissements sociaux présente des avantages et des inconvénients pour la réussite du projet. Pratiquer une activité en extérieur va permettre aux participants de sortir des établissements sociaux, de rencontrer de nouvelles personnes et de se changer les idées. Cependant cela requière davantage d'**autonomie** et de **motivation**, ce qui peut constituer un frein pour ces personnes. En effet, selon les travailleurs sociaux du CHRS *Foyer de la Libération*, le déroulement des activités en dehors des structures sociales est ce qui peut principalement entraver la participation du public. Selon eux : « *très peu de résidents en CHRS se déplacent de manière autonome vers un lieu qui leur est inconnu avec des gens qu'ils ne connaissent également pas. Malgré l'intérêt et la demande d'une partie*

des résidents à pratiquer des activités en extérieur, la bonne volonté engagée lors de l'inscription ne suffit pas toujours à consolider leur engagement ».

Pour pallier à une mobilisation difficile, dans le dispositif « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête », c'est l'éducateur sportif qui venait, tout particulièrement au début de l'action, chercher les résidents à l'intérieur des CHRS pour les emmener sur les lieux de pratique. Cependant, au vu du nombre important d'établissements sociaux mobilisés au sein du dispositif « Tremplin Sport » et de leur étendu géographique, il n'est pas possible de procéder de la même manière.

Selon les travailleurs sociaux du CHRS *Foyer de la Libération*, pour faciliter la sortie des personnes vers l'extérieur, il faudrait que le dispositif propose une **étape transitoire** avec des activités au sein des établissements permettant ainsi aux personnes les plus vulnérables de s'insérer progressivement dans le programme. Là encore, au vu du nombre important de structures mobilisées, cette solution n'est pas envisageable à moins d'engager un autre éducateur sportif.

Recommandations

Embaucher une personne chargée d'accompagner les personnes qui éprouvent des difficultés à se rendre de manière autonome sur les lieux de pratique constitue une solution potentielle. Mais, au vu des problématiques physiques et psychiques parfois rencontrées par les bénéficiaires, cette personne devra être choisie avec beaucoup d'attention.

Répartition géographique des lieux d'activité

Pour faciliter l'approche et la mobilisation du public qui est **réparti sur l'ensemble du territoire** du Grand Nancy, le dispositif a créé des partenariats avec des gymnases situés à proximité des différents établissements sociaux, ou facilement accessibles en transport en commun. Les gymnases sont actuellement situés sur Nancy, Vandœuvre-lès-Nancy et Villers-lès-Nancy. De plus, des gymnases sur les secteurs de Maxéville, Malzéville et Laxou seront démarchés en vue de la rentrée prochaine. Une des difficultés rencontrées a été d'obtenir des gymnases, surtout les après-midi, en raison de la **réforme des rythmes scolaires**. Si, durant le printemps et l'été, des activités en plein air peuvent être organisées, cela ne pourra plus être le cas durant l'automne et l'hiver. En effet, les travailleurs sociaux ont confié leurs inquiétudes concernant la mobilisation du public durant ces périodes. « *Lorsqu'il va commencer à pleuvoir ou à faire froid, il n'est pas sûr qu'il y ait un taux d'assiduité important* », a déclaré un des travailleurs sociaux du CHRS *Foyer de la Libération*.

Recommandations

Les négociations pour l'obtention de gymnases représentent un enjeu primordial et devront être engagées suffisamment tôt pour, le cas échéant, trouver une autre solution. Cette solution pourrait être de mobiliser les locaux des Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC) comme c'est le cas actuellement avec la MJC Bazin. Proposer des créneaux de piscines (accompagnés d'un éducateur sportif qualifié pour dispenser des enseignements de natation) permettrait également d'augmenter le nombre d'activités réalisées en intérieur.

La mise en place d'activités physiques pour les familles pendant les vacances scolaires

La mise en place d'activités pour les familles pendant les périodes des vacances scolaires est également une nouveauté qui est **très appréciée** à la fois par les travailleurs sociaux interrogés mais également par les participants à l'action. Lors de la présentation du projet au centre social *La Clairière*, j'ai pu observer de nombreux sourires et un **enthousiasme général** qui émanait des adhérentes lorsque cela a été évoqué. J'ai également assisté à des témoignages des adhérentes sur les bienfaits de cette pratique en famille. Par exemple, une mère a appris à faire du vélo grâce au dispositif « Sport pour Toutes » et de ce fait, a pu en refaire régulièrement avec son fils. Selon les travailleurs sociaux du CHRS Camille Mathis : *« la pratique d'activités en famille permet de valoriser le rôle des parents auprès des enfants et de consolider les liens familiaux »*. Cette nouveauté, si l'on se réfère aux anciens dispositifs, vient enrichir les actions proposées et inclut une dynamique familiale dans le projet. De plus, elle permet de continuer à mobiliser le public qui le désire durant les différentes périodes de vacances scolaires et ainsi peut-être contribuer à fidéliser ces personnes qui pourraient se démobiliser si toute activité avait été suspendue. Cette théorie reste tout de même à vérifier avec la venue des prochaines vacances scolaires qui se dérouleront en juillet et août.

4. Le lancement différé de la mise en œuvre du projet

Les principaux facteurs qui ont contribué au retard pris dans le lancement du projet peuvent être répartis en quatre thèmes :

- Le déménagement du CDOS 54 ;
- L'organisation et le mode de gestion du projet ;
- La manque de communication / réactivité auprès des partenaires ;
- L'obtention d'un consensus entre les partenaires.

Les témoignages recueillis ont été exprimés par les différentes parties prenantes : les membres de l'équipe chargée du projet et les intervenants, deux représentantes du Conseil Départemental, une représentante de la CAF, la Référente Territoriale Insertion, un représentant des structures sociales.

Le déménagement du Comité Départemental Olympique et Sportif du Meurthe-et-Moselle

Le CDOS 54 qui bénéficiait d'un local au sein de la Maison Régional des Sports de Lorraine, a choisi de prendre son indépendance et de déménager dans un local plus spacieux afin d'offrir de meilleures conditions de travail à ses salariés. Cependant ce déménagement a eu lieu peu avant le lancement du nouveau dispositif « Tremplin Sport », ce qui a eu pour conséquence de retarder la communication autour du projet. En effet, le chef de projet a fait le choix de **retarder la création des supports de communication** puisque le CDOS 54 ne disposait pas encore de ses nouveaux numéros de téléphones et adresses électroniques. Sans les supports de communication, telle la fiche de prescription ou le planning des activités, il n'était pas possible de débiter la phase de mobilisation du public. Cette phase se trouvant sur le **chemin critique**, son retard a automatiquement décalé le lancement du projet.

Néanmoins, si la phase de communication avait été lancée avec les anciennes coordonnées, en communiquant par la suite les nouvelles, il aurait été fortement probable qu'elles ne soient pas prises en compte par l'ensemble des partenaires. Ces potentiels problèmes de communication auraient pu engendrer des dysfonctionnements dans l'inscription des participants et compliquer les interactions avec les prescripteurs.

*« Beaucoup d'énergie a été déployé dans le **déménagement**, ce qui a pu retarder le lancement de l'action ».*

*« Le **changement de coordonnées** a retardé le projet et a été problématique car si j'avais distribué un premier programme puis ensuite un second avec des changements cela aurait posé problème. Le programme a été distribué mais des modifications ont eu lieu, comme le **parcours pratique** qui n'était pas mentionné, donc donner trop d'informations aux référents uniques et aux travailleurs sociaux peut prêter à confusion ».*

De plus, le déménagement n'a pas été réalisé par un prestataire externe, le chef de projet et son équipe ont participé aux recherches d'ameublement des nouveaux locaux, de prestataires de lignes internet et téléphoniques ainsi qu'au déménagement en lui-même. Ces différentes tâches n'étaient pas entièrement prévues dans le planning et ont demandé plus de temps que ce qui était envisagé. Néanmoins, les entretiens avec les différents partenaires ont permis de

mettre en évidence que ce n'est pas tant le déménagement en lui-même qui est réellement responsable du retard mais plutôt le manque de planification et de gestion des tâches affectant directement ou indirectement le projet.

La planification du projet

Dans le cadre du projet « Tremplin Sport », aucun logiciel n'a été utilisé pour la planification du projet. Une liste des tâches principales a été réalisée au fur et à mesure de l'avancée du projet. Cependant, cette liste ne tenait pas compte de toutes les tâches, leur durée, les ressources nécessaires et les interactions entre les différentes actions n'étaient pas non plus retranscrits. Il n'était donc pas possible de distinguer le chemin critique et d'avoir un aperçu à un instant « T » de l'état d'avancement des tâches.

De plus, de nombreux changements et d'événements inattendus se sont déroulés durant les phases d'élaboration et de mise en œuvre du projet, tel le déménagement du CDOS 54, le lancement différé du projet, l'inclusion de nouvelles structures sociales dans le dispositif, etc. Ce manque d'organisation a contribué à **affaiblir la réactivité** et à **accumuler du retard** dans certaines étapes clés du projet comme la création des supports de communication, la mobilisation du public ou la mise en place de partenariats pour la location des gymnases. En effet, ce constat a été émis par tous les partenaires du comité de suivi qui ont été interrogés lors des entretiens :

« Le *manque de méthodologie*, le fait qu'il n'y ait pas de constitution d'un *rétro-planning* est certainement la cause principale qui explique le retard pris dans le lancement du projet. Le *déménagement du CDOS n'est pas l'élément principal* qui a ajouté du retard, c'est surtout le *manque d'organisation* ».

« Le *déménagement du CDOS n'aurait pas dû interférer dans la mise en œuvre du projet, c'était au chef de projet de faire en sorte que le *planning soit respecté*. Le projet aurait dû débuter en février pour les CHRS et en avril pour tout le monde avec tous les modules* ».

« Suite au plan de lutte contre la pauvreté, le Conseil Départemental a demandé au CDOS 54 de porter ce projet, néanmoins c'est un projet lourd à mettre en œuvre qui demande beaucoup de *technicité*, de temps, ce qui peut être compliqué pour une association. Tremplin Sport est un bon exemple pour travailler la *méthodologie de projet*. Les salariés du CDOS 54 n'ont peut-être pas été *formés* à travailler sur un projet d'une telle ampleur, avec autant de partenaires différents qui ont chacun leurs propres attentes ».

« Le projet est faisable avec les ressources actuelles (humaines et financières), le retard pris n'est pas dû à un manque de ressources mais à une mauvaise *gestion du projet* ».

« Le projet a été formateur pour tout le monde, mais il aurait fallu que la structure porteuse du projet se **donne plus de moyens au niveau logistique, formation**. Ce projet nécessite une forte implication et beaucoup de **technicité**. Le CDOS n'était peut-être pas habitué à mener des projets de cette envergure avec autant de partenaires différents ».

« La réservation des équipements sportifs et la rencontre avec les élus politiques auraient dû être **prévues en amont**. Il aurait également fallu **confronter les ressources et les besoins** afin de voir ce qu'il était possible de faire avant même l'écriture du dispositif pour être plus efficient ».

« Le chef de projet a une progression à faire, je le qualifie plutôt de **coordinateur de projet** que de chef de projet. Il aurait peut-être besoin d'une **formation** pour acquérir certaines qualités d'un chef de projet. Sa formation (domaine sportif) en est peut-être la cause ».

Recommandations

Selon la **norme X50-115** de l'association francophone de management de projet (AFITEP) :
« Le projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifique ».

Différentes activités peuvent donc se chevaucher, dépendre les unes des autres et être réalisées soit par des ressources internes, soit par des ressources externes. C'est pourquoi, je recommande de créer, par exemple, un diagramme de GANTT et de PERT afin de **planifier et de gérer de façon optimale** toutes les tâches allant de l'élaboration du projet à sa mise en œuvre et à son évaluation.

Ces outils permettront :

- De mettre en évidence les dates de début et de fin de chaque tâche ;
- De contrôler la bonne exploitation des ressources utilisées ;
- De constater l'existence d'une marge de manœuvre sur certaines actions ;
- De visualiser les liens, contraignant ou non, les tâches entre elles ;
- De définir, à l'aide de jalons, les étapes clés du projet ;
- D'avoir connaissance du chemin critique déterminant la durée finale du projet, où un retard sur une des activités entraîne un allongement de la durée finale du projet ;
- De constater très rapidement l'état d'avancement des tâches et les retards potentiels, ce qui permet de réagir rapidement et d'ajuster ses actions.

La communication interne et externe

« Il y a manque de **réactivité** surtout par rapport à la **communication** du projet auprès des travailleurs sociaux, notamment vis-à-vis de la transmission des supports de communication. Les personnes qui mobilisent les travailleurs sociaux sont en attente, en **manque d'informations**, c'est ce qui a retardé la mobilisation. Il aurait fallu les **tenir davantage au courant de l'état de suivi du projet**, car le **manque de communication** peut être angoissant ».

« Lors du déménagement, les **nouvelles coordonnées n'ont pas été envoyées à tout le monde**, ce qui entache la crédibilité du CDOS 54 et sa volonté d'impliquer l'ensemble des partenaires ».

« Le chef de projet n'a pas démontré sa capacité à **fédérer** les partenaires ».

« Le retard pris est en train de mettre en péril les relations avec les **partenaires qui n'ont pas suffisamment été tenus au courant** ».

« **Très peu de réunions** avec les partenaires, pas de vision globale qu'elle soit financière ou technique ».

« Les **comptes rendus de réunions** n'ont pas tous été réalisés et envoyés. Le CDOS 54 aurait peut-être dû **valider les documents officiels** avant son envoi car la présence de fautes d'orthographe ne fait pas très professionnel. Cela démontre peut-être les **limites d'une association** à porter un projet d'une telle ampleur ».

Le manque de communication, tant au niveau interne qu'externe est le principal aspect critique du projet comme en témoigne les extraits d'entretiens ci-dessus.

Recommandations

La transmission de bilans plus réguliers sur l'état d'avancement du projet à l'ensemble des parties prenantes pourrait permettre d'augmenter le taux de satisfaction mais également d'accroître la motivation et l'implication de chacun. En effet, l'ensemble des partenaires sont plutôt **satisfaits de l'action en elle-même** (choix varié d'activités, nombreux créneaux horaires, réactivité du référent socio-sportif, qualité de l'intervention de l'éducateur sportif, étendu géographique) mais déplorent un **manque de communication**. C'est donc davantage le mode de gestion que le projet en lui-même qui vient entacher et justifier le taux de satisfaction des partenaires qui frôle les cinquante pour cent. Il conviendrait donc de rencontrer chaque acteur afin de recueillir explicitement les attentes et les besoins de chacun.

L'obtention d'un consensus

Le projet implique un nombre important de partenaires pluridisciplinaires. Chacun d'entre eux fait face à des **enjeux différents** et est parfois confronté aux **attentes de leur employeur**, ce qui représente autant de défis auxquels un chef de projet doit répondre pour faire avancer un projet.

« Les institutions ont eu du mal à *se mettre d'accord* sur l'écriture du projet, trop de réunions pour peu de choses avec un *consensus difficile*. De plus, tout le monde n'a pas été mis autour de la table dès le départ, *des partenaires se sont ajoutés en cours de route* et il fallait reprendre la base et parfois modifier certaines choses pour satisfaire tout le monde. Le choix du nom a fait perdre du temps ».

« Au départ, la DDCS et le CDOS 54 ont participé à l'écriture du projet. Notre première réunion a eu lieu vers septembre 2014 mais *le projet était déjà bien avancé*. Ce sont surtout les centres sociaux et la CAF qui n'ont pas été *impliqués* directement dans le projet mais *un peu plus tard dans la phase d'élaboration*. »

« Durant la phase d'élaboration du projet, les *discussions* étaient *davantage orientées* sur l'obtention d'un consensus autour des *financements* et moins dans la *partie concrète et pratique* sur le terrain qui a été *envisagée trop tardivement* ».

« Le chef de projet a su faire preuve de *patience* et tenir compte de *l'avis de chacun* et ainsi *satisfaire l'ensemble des partenaires* sur le **contenu** du projet ».

L'obtention d'un consensus a donc été difficile notamment en raison des **difficultés de financement**. Cependant l'obtention d'un consensus ne devrait pas avoir pour conséquence de retarder le lancement de l'action et ainsi se faire au détriment du **public** qui est **en attente**. En effet, les principaux dispositifs d'insertion par le sport à destination des personnes en situation de précarité et d'exclusion sociale ont été arrêtés sur le territoire du Grand Nancy afin de mettre en place le projet « Tremplin Sport ».

De plus, certains partenaires avaient participé aux précédentes actions mais avec un **rôle parfois différent**. Certains étaient davantage impliqués dans les anciens projets et ont désormais un rôle amoindri, ce qui peut être difficile à accepter. Globalement, les entretiens avec les différents partenaires ont permis de révéler que les **rôles de chacun** n'étaient pas toujours réellement **bien définis** et **connus de tous**, ce qui a pu entraîner des malentendus quant au **degré d'implication** à adopter sur le projet.

Recommandations

La clarification des rôles et des missions de chaque partie prenante serait donc un point à aborder lors de la prochaine réunion du comité de suivi du projet. La constitution d'un rétro-planning mis à la disposition des différents partenaires pourrait contribuer à faciliter l'obtention d'un consensus dans les délais impartis, les partenaires étant ainsi directement confrontés aux échéances et aux dates clés.

5. La pérennité financière du dispositif

Les résultats concernant les **demandes de subventions** des différents appels à projet n'ont pas encore été tous obtenus, cependant les premiers retours ont été négatifs. La principale raison émise a été la **non-adéquation du projet aux critères émis dans l'appel à projets**. Cette non-adéquation peut se justifier soit par un réel manque de correspondance entre le projet « Tremplin Sport » et les appels d'offre en question, soit par un manque de précision dans la réponse aux appels d'offre.

Recommandations

Dans le premier cas, au vu du temps et des ressources consacrés aux remplissages des appels d'offre, il serait plus pertinent de se concentrer sur ceux qui correspondent réellement à l'action mise en place. Dans le second cas, il conviendrait de **consacrer davantage de temps** sur un nombre peut-être plus réduit d'appels d'offre afin de les remplir avec davantage de minutie et ainsi personnaliser chaque appel d'offre.

De plus, les différents entretiens avec les partenaires financiers ont également permis de mettre en évidence les **difficultés de financement** de l'action pour **l'année 2016/2017**.

« L'obtention des financements est un point qui pourrait venir mettre en péril le projet. Un retour est attendu, notamment dans l'évaluation, sur le temps consacré à la rédaction des appels à projet et le montant des financements perçus. Les appels à projet doivent être remplis avec attention, il faut s'adapter à chaque demande et ne pas se contenter d'un copier-coller du document explicatif du projet ».

D'après les entretiens avec les différents partenaires financiers, même si le projet rencontre le succès escompté et que les résultats sont conformes aux attentes des différents partenaires, le **budget consacré aux actions dans les domaines du sport et du social** sera très

probablement **revu à la baisse**. Les appels d'offre constituent donc une bonne alternative, cependant une **évaluation minutieuse** des différentes étapes du projet et de son impact est requise pour un renouvellement de leurs subventions. L'évaluation d'un projet est donc une étape primordiale qui implique une charge de travail importante. C'est pourquoi il est nécessaire de bien planifier les processus d'évaluations et d'accréditer suffisamment de temps dans le planning à cet effet. Néanmoins l'évaluation peut constituer un levier à l'égard de la pérennité financière du projet.

6. Le suivi des participants en post-programme

Le programme permet aux participants, une fois leur cycle terminé, ce qui représente une période d'environ trois mois, de **se réinscrire jusqu'à deux fois** et ainsi de bénéficier de l'action pendant la durée d'**une année civile**. Le projet, ayant pour vocation l'insertion sociale par l'activité physique, ne peut et ne veut donc pas se substituer aux actions des Maison des Jeunes et de la Culture par exemple ou à celles des clubs sportifs. C'est pourquoi, les participants ne peuvent pas s'inscrire plus d'un an dans le dispositif afin de ne pas fournir des prestations équivalentes à celles des associations sportives et culturelles. Actuellement, aucun suivi des participants après leur passage dans le dispositif n'est envisagé. Il ne sera donc pas possible de récolter des données sur le **moyen-long terme** et donc d'avoir un réel aperçu de l'impact du programme sur les modes de vie des bénéficiaires.

Recommandations

Il pourrait donc s'avérer constructif, tel que cela a été le cas avec Jonathan, ancien participant à l'action « Bien dans mes baskets, bien dans ma tête », de suivre les participants un à deux ans après leur participation. Ce suivi permettrait également de **consolider les résultats obtenus** à court terme pour obtenir une réelle tendance. De plus, un an après, les personnes auront davantage de recul pour émettre un avis sur leur participation, ce qui pourrait aider à améliorer les actions proposées.

Conclusion

Dans le cadre des différents **plans nationaux**, les services déconcentrés de l'Etat du département de Meurthe-et-Moselle, agissant dans le domaine du sport, de la santé, du social ont décidé de se réunir et de se mobiliser afin de créer une **action pluridisciplinaire** en cohérence avec les différentes **orientations ministérielles**.

Les projets sportifs territoriaux tels que « Tremplin Sport » ont la particularité de réunir des acteurs évoluant dans des domaines d'activité différents et agissant dans le cadre et le respect des **politiques publiques** érigées par le ministère auquel ils sont rattachés. Ces enjeux politiques et la pression parfois exercée à leur égard quant à l'allocation des ressources accordées peuvent constituer des freins pouvant mettre en péril des projets. Si l'évaluation de projets territoriaux peut contribuer au développement local et à la valorisation des acteurs et d'un territoire, elle peut également venir entacher la crédibilité des institutions engagées. C'est pourquoi, il a fallu réussir à créer une compréhension mutuelle entre le champ sportif, social et de la santé et démontrer l'intérêt bénéfique d'une telle collaboration.

De plus, le projet s'adressant à un public vulnérable, il faut que l'ensemble des acteurs voient au-delà des objectifs propres à leurs domaines d'intervention afin de proposer une action qui soit réellement bénéfique et pertinente pour ces personnes. En effet, une fois les travailleurs sociaux sollicités, le projet a davantage **placé les bénéficiaires au cœur de ses préoccupations** en étant à l'écoute de leurs besoins et de leurs attentes, ce qui a parfois manqué au début de la phase d'élaboration du projet.

Toute la difficulté de l'évaluation du projet a donc été d'analyser les processus tout en prenant en compte les différents **rapports de force** exercés auprès et entre les acteurs, d'adapter l'évaluation aux besoins de chacun tout en ne perdant pas de vue qu'elle doit être adaptée au profil d'une population vulnérable.

L'évaluation des différents processus a été possible grâce à la réalisation d'observations et d'entretiens avec les différentes parties prenantes impliquées dans le dispositif. Néanmoins, si tous les membres du comité de suivi et de l'équipe chargée du projet ont pu être interrogés, tous les travailleurs sociaux et référents uniques participant à l'action ne l'ont pas été. Au vu du nombre important de structures sociales impliquées sur l'ensemble du territoire du Grand Nancy, des **représentants** de ces établissements ont été choisis pour réaliser l'évaluation. Ce

choix s'est effectué sur les personnes qui présentaient déjà un intérêt pour l'activité physique comme vecteur d'insertion sociale, qui étaient enclines à participer et qui avaient suffisamment de temps pour réaliser un entretien d'une heure. Avec davantage de temps, il aurait été pertinent d'interroger plus de travailleurs sociaux et référents uniques pour établir un jugement plus représentatif. **L'établissement d'une voix** commune à l'ensemble des structures sociales restent donc très **subjectives** dans l'évaluation réalisée.

Si le planning avait été respecté, le premier cycle de l'action « Tremplin Sport » aurait dû se terminer fin avril, laissant alors suffisamment de temps pour réaliser l'évaluation d'impact et de processus. Or, le premier cycle n'est actuellement toujours pas terminé, ce qui n'a pas permis d'évaluer tous les critères qui avaient été conçus. Il est également difficile d'émettre un jugement sur un projet qui n'a qu'un mois d'existence, tant tous les aspects évalués sont en **évolution permanente**. L'évaluation devra donc être à nouveau réalisée lorsque le premier cycle sera terminé afin d'obtenir un résultat plus proche de la réalité. Cette évaluation qui portera sur les deux premiers mois d'existence du projet va permettre d'ajuster les actions en vue du prochain cycle qui débutera en septembre. Après un an d'existence, il conviendrait également d'évaluer le projet afin d'émettre un avis sur son efficacité globale dans la durée.

De plus, en phase d'élaboration aucune évaluation n'a été réalisée. Je ne suis arrivée pour élaborer une évaluation d'impact et de processus que vers la fin du processus d'élaboration, soit peu avant la mise en œuvre de l'action. Il aurait fallu impliquer l'évaluateur dès le début afin qu'il n'y ait pas de **pertes d'informations** pour l'analyse de processus mais également pour que l'évaluateur soit bien **immergé** dans le projet et qu'il puisse réaliser une évaluation efficace. Cela aurait également permis de consacrer plus de temps à l'élaboration de l'évaluation et à la phase de rencontres et d'observations sur le terrain.

La **compréhension du contexte** dans lequel évoluent les personnes en situation d'exclusion sociale et de précarité a également été un élément déterminant l'efficacité et l'adéquation de l'évaluation. En raison de la grande **hétérogénéité du profil** de ce public, il est difficile de créer des **outils** et un **protocole d'évaluation communs**. C'est pourquoi, il est nécessaire d'envisager plusieurs alternatives pour pallier à l'**imprévisibilité** des situations qui peuvent se produire au vu des différents profils de personnes concernées. Il faut également trouver le bon équilibre entre une évaluation personnalisée et un protocole trop figé, l'objectif étant de **générer les mêmes conditions** à tous pour garantir la **pertinence des résultats**. De plus, il est important d'inclure des personnes de terrain dans l'élaboration de l'évaluation afin d'obtenir une vision plus proche de la réalité actuelle, étant donné que les **données**

sociodémographiques disponibles datent souvent d'un an ou plus. Il faut donc prendre en compte **l'évolution constante du contexte**.

L'évaluation constitue donc un outil pouvant contribuer à la réussite des projets, mais sa réalisation demande de l'implication et de la rigueur. La **démarche** doit également être **impartiale** afin de garantir la pertinence des résultats. Le cas échéant, l'évaluation ne sera qu'un outil superflu destiné à satisfaire les parties intéressées. L'interprétation des résultats doit également être réalisée avec précaution, les corrélations trouvées ne sont pas nécessairement significatives, c'est pourquoi un **test de la significativité** de la relation entre les facteurs est nécessaire. De plus, une méthode d'évaluation mise en place à un instant « T » ne sera pas forcément applicable quelques années plus tard. Ces dernières doivent être remises en cause et tenir compte de **l'évolution du contexte** dans lequel s'inscrit la démarche.

En conclusion, c'est grâce aux nombreuses **recherches croissantes** sur les bienfaits de l'activité physique sur la santé autant sur le plan physique que psychique que des dispositifs d'insertion par le sport peuvent exister et être soutenus financièrement et institutionnellement, à travers les différents plans nationaux, par l'Etat et ses services déconcentrés. C'est pourquoi, l'évaluation détient un rôle grandissant en contribuant à la fois à la **crédibilité**, à la **pérennité** et à l'**émergence** de projets sportifs territoriaux à visée sanitaire et sociale. L'objectif premier d'une évaluation est donc de contribuer à générer une action efficace et pérenne qui va venir apporter une expertise pouvant être utile et applicable à de futurs projets.

Bibliographie

- Abdel, Baba-Moussa, et Nache Catalin. 2010. « Proposition d'une démarche d'évaluation de processus en éducation pour la santé ». *Santé publique* 2010 22 (4): 449-59.
- Boulet, Dimitri, et Claude Naudin. 2014. « Évaluation des processus ». *Revue Francophone des Laboratoires* 2014 (461): 8-9.
- Combessie, Jean-Claude. 2007. *La méthode en sociologie*. 5^e éd. Repères 194. Paris: La Découverte.
- Communauté Urbaine du Grand Nancy. 2015. *Projet de Cohésion Sociale et Territoriale 2015-2020*.
- Conseil Départemental. 2015. « Atlas Départemental 2015 ».
- Direction Générale des Collectivités Locales. s. d. « Définir les objectifs stratégiques et opérationnels ».
- DREES. 2011. « L'état de santé de la population en France : Suivi des objectifs annexés à la loi de santé publique ». DREES.
- Fontaine, Denis, Louisa Beyragued, et Catherine Miachon. 2004. « L'ÉVALUATION EN 9 ÉTAPES : FICHES PRATIQUES POUR L'ÉVALUATION DES ACTIONS ET PROGRAMMES SANTÉ ET SOCIAL ». Espace Régional de Santé Publique.
- Gouvernement. 2013. « Plan pluriannuel contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale ».
- Imbert, Geneviève. 2010. « L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie ». *Recherche en soins infirmiers* 3 (102): 102. doi:0.3917/rsi.102.0023.
- INSEE. 2012. « Pauvreté-précarité en Meurthe-et-Moselle ». 288. INSEE.
- INSERM. 2008. *Activité physique : contextes et effets sur la santé*. INSERM. Paris.
- Instance Régionale d'Éducation et de Promotion de la Santé de Lorraine. 2011. « Évaluez vos actions en éducation et promotion de la santé : Guide d'accompagnement à l'évaluation de vos projets ». Laxou : IREPS Lorraine.
- Laure, Patrick, Sophie Bordas, et Jérôme Decrion. 2007. « Cap oxygène : vers le souci de soi ». Une action de promotion de la santé par l'activité physique auprès de personnes en situation de précarité ». *Santé publique* 19: 525-33. doi:10.3917/spub.076.0525.
- LEGAULT-MERCIER, Samuel, et Michèle ST-Pierre. 2011. « De l'usage des indicateurs qualitatifs en évaluation et en suivi de gestion dans l'administration publique ». *Revue canadienne d'évaluation de programme* 25 (1): 69-89.
- Madoré, François. 2013. *Ségrégation sociale et habitat*. Géographie sociale. Rennes: Presses universitaires de Rennes. <http://books.openedition.org/pur/2181>.
- Mollerman, Gerard, Louk Peters, Leontien Hommels, et Matchleg Ploeg. 2003. « Outil de pilotage et d'analyse de l'efficacité attendue des interventions en promotion de la santé Preffi 2.0 ». Institut pour la Promotion de la Santé et pour la Prévention des Maladies NIGZ.
- Organisation Mondiale de la Santé. 2013. « Promotion de l'activité physique chez les groupes socialement défavorisés: principes d'action ».
- Poncin, Véronique. 2008. « promouvoir la mise en œuvre du projet individualisé pour développer une prise en charge de qualité au sein d'un CADA ». Rennes: Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.

Schwabe, Markus. 2007. « La ségrégation résidentielle dans les plus grandes villes françaises (1968-1999): quel modèle urbain ? » *Cybergeo: European Journal of Geography*, septembre. doi:10.4000/cybergeo.10182.

Liste des tableaux

- Tableau 1 : Structuration du dispositif « Sport et Insertion »
- Tableau 2 : L'analyse des données qualitatives et quantitatives
- Tableau 3 : Cotation des critères
- Tableau 4 : Notation du démerite sur la conformité du processus
- Tableau 5 : Cotation SMQ / conformité
- Tableau 6 : Notation du démerité sur l'efficacité du processus
- Tableau 7 : Cotation SMQ / efficacité

Liste des cartes

- Carte 1 : Typologie familiale des communes de l'aire urbaine du Grand Nancy
- Carte 2 : Le revenu fiscal médian par unité de consommation (UC) d'après l'INSEE
- Carte 3 : Les centres sociaux, les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale et les Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile sur le territoire du Grand Nancy

Liste des schémas

- Schéma 1 : Les différentes étapes d'une évaluation
- Schéma 2 : La tortue de Crosby (Boulet et Naudin 2014)
- Schéma 3 : Illustration de la démarche évaluative
- Schéma 4 : Résultat de l'évaluation de la conformité et de l'efficacité des processus

Liste des annexes

- Annexe 1 : Document de synthèse pour les prescripteurs
- Annexe 2 : Questionnaire de satisfaction

Annexe 1 : Document de synthèse pour les prescripteurs

<p>QUI ?</p>	<p>Tout bénéficiaire du RSA suivi par un RU.</p> <p>Résidents des CHRS suivis par un TS.</p> <p>Résidents des CADA suivis par un TS.</p> <p>Adhérents à un centre social.</p>
<p>QUOI ?</p>	<p>Mobiliser le public cible à la pratique d'une ou plusieurs activités physiques comme vecteur de bien-être physique, psychique et social.</p> <p>Mobilisation selon un parcours progressif dépendant des capacités physiques, du degré d'autonomie, de la capacité à s'intégrer dans un groupe.</p> <p>Parcours Vert : Problématique(s) importantes.</p> <p>Parcours Bleu : Problématique(s) qui ne contraignent pas à la pratique d'une activité physique d'intensité moyenne avec un groupe hétéroclite (hommes/femmes de tout horizon)</p> <p>Parcours Rouge : Apte à pratiquer une activité au sein d'un club de sport conventionné : <i>certificat médical requis</i>.</p>
<p>OU ?</p>	<p>Les activités se déroulent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gymnases : Charmois, Parc des Sports, Bauvin, Bazin. - En extérieur : Parc de la pépinière, Pôle nautique de Nancy. - Au sein d'un centre social : <i>adhésion requise</i>. - Dans un club conventionné.
<p>COMMENT ?</p>	<p>Remplir une fiche de prescription pour inscrire la personne dans le dispositif.</p> <p>Fiche de prescription téléchargeable sur le site internet : rubrique « Documents ».</p> <p style="text-align: center;">http://tremplinsport54.wix.com/cdos54</p> <p>Envoi de la prescription <u>par courrier</u> au 3 avenue du Rhin – 54320 Maxéville.</p> <p>Ou inscription directe <u>par téléphone</u> au 03 83 67 01 84.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envoi d'une confirmation d'inscription <u>par courrier</u> au participant. ➤ Participation immédiate dans le dispositif dès réception de la confirmation. d'inscription.
<p>QUAND ?</p>	<p>Début cycle : 05 septembre 2016.</p> <p>Fin du cycle : A définir.</p>
<p>Coordonnées</p>	<p>Chef de projet : jerome.hanegreefs@cdos54.fr</p> <p>Référent Socio-Sportif : yannick.forelle@cdos54.fr</p> <p>Tel : 03 83 67 01 84</p> <p>Adresse : 3 avenue du Rhin – 54320 Maxéville</p> <p>Site internet : http://tremplinsport54.wix.com/cdos54</p>

Annexe 2 : Questionnaire de satisfaction


Votre satisfaction


Le but de ce questionnaire est de mesurer votre **satisfaction** par rapport au dispositif Tremplin Sport.


Il s'agit d'un questionnaire **anonyme**.





















Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, **c'est votre avis qui est important**









































Entourez votre avis sachant que :  correspond à un **mécontentement**.

 correspond à une opinion **moyenne**.

 correspond à un **avis favorable**.

 correspond à une **satisfaction totale**.

On m'a expliqué ce que j'allais faire dans le programme	   
J'avais toutes les informations dont j'avais besoin pour me rendre aux séances de sport (date, heure, lieu)	   
Le nombre de séances de sport me convient	   
L'horaire des séances de sport me convient	   
J'ai aimé les sports que j'ai pratiqués	   

La durée des séances de sport me convient	   
L'intensité de l'effort physique me convient	   
J'apprécie la façon dont les séances de sport se déroulent	   
J'ai facilement réussi à me rendre aux séances de sport	   
Les locaux et le matériel sont en bon état	   
L'éducateur est à mon écoute	   
L'éducateur m'aide à progresser	   
Il y a une bonne ambiance générale	   
En général, je m'entends bien avec les autres participants	   
Le projet a répondu à mes attentes	   

Quelle(s) activité(s) avez-vous préféré ? Pour quelles raisons ?

.....
.....

Votre participation au programme « Tremplin Sport » vous a-t-elle apporté des bénéfices ?

Si oui lesquels ?

(Amis, confiance en soi, dépassement de soi, bien-être, bonne humeur, énergie, ...)

.....
.....

Pensez-vous avoir changé depuis votre participation au programme « Tremplin Sport » ?

Si oui, qu'est-ce qui a changé ?

.....
.....

Votre opinion sur l'activité physique a-t-elle changé depuis votre participation ?

.....
.....

Que changeriez-vous dans le programme pour éventuellement l'améliorer ?

(Horaire, lieu, durée, activités physiques, matériel, ...)

.....
.....

Souhaitez-vous vous réinscrire dans le dispositif ? Pour quelles raisons ?

.....
.....

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
I. L'INSERTION DU DISPOSITIF TREMPLIN SPORT EN MEURTHE-ET-MOSELLE ET SUR LE TERRITOIRE DU NANCY ET COURONNE ...	7
A. <i>La précarité financière et sociale.....</i>	7
1. Le seuil de bas revenu et taux de pauvreté	7
2. Le Revenu de Solidarité Active	9
3. La ségrégation résidentielle.....	10
B. <i>L'émergence du projet Tremplin Sport.....</i>	16
1. Sport et Insertion	16
2. Sport pour Toutes.....	18
3. Bien dans mes baskets, bien dans ma tête.....	18
C. <i>Présentation du projet Tremplin Sport</i>	20
1. La population ciblée par l'action.....	20
2. Les objectifs.....	21
3. Le pôle activité physique	22
4. Le pôle santé	24
5. Structuration et modalités de pilotage du dispositif	25
6. L'évaluation du dispositif	26
II. L'ÉVALUATION : METHODE ET DEMARCHE.....	28
A. <i>Pour quelles raisons est-il nécessaire d'évaluer une action ?</i>	28
B. <i>Les étapes d'une évaluation</i>	29
1. Le diagnostic territorial	29
2. La programmation de l'évaluation : la réalisation du cahier des charges	30
3. La mise en œuvre de l'évaluation	31
C. <i>La présentation des publics ciblés par l'action</i>	36
1. Les Centres d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.....	36
2. Les Centres d'Accueil des Demandeurs d'Asile	41
3. Les centres sociaux.....	44
4. L'activité physique : un outil complémentaire dans le cadre d'une prise en charge sociale.....	48
D. <i>L'évaluation de processus</i>	49
1. La méthode	49
2. La démarche	52
a) Le Système de Management de la Qualité.....	52
b) Preffi 2.0.....	55
c) La mesure de la conformité	59
d) La mesure de l'efficacité.....	61
3. La récolte des données.....	63
a) Elaboration d'une grille d'entretien	63
b) Observation.....	68
c) Le questionnaire de satisfaction	70
III. L'ÉVALUATION DE PROCESSUS : RESULTAT ET DISCUSSION.....	72
A. <i>Présentation des résultats</i>	72
B. <i>Analyse des résultats</i>	73
1. L'impact des résultats non-conformes sur l'efficacité.....	73
2. L'approche processus.....	74
3. Prise de décision fondée sur des preuves	76
4. Implication du personnel.....	77
5. Orientation des participants.....	78
6. Management avec les parties intéressées.....	80
7. Leadership	82
C. <i>Discussion et recommandations.....</i>	83
1. Présentation du projet aux structures sociales : phase d'accroche pour la mobilisation du public	83
2. La co-construction du projet avec le champ social.....	87
3. « Tremplin Sport » : un nouveau mode opératoire	91
4. Le lancement différé de la mise en œuvre du projet.....	96
5. La pérennité financière du dispositif	102
6. Le suivi des participants en post-programme.....	103

CONCLUSION	104
BIBLIOGRAPHIE	107
LISTE DES TABLEAUX.....	109
LISTE DES CARTES	109
LISTE DES SCHEMAS	109
LISTE DES ANNEXES	109



MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER



Comment évaluer le projet « Tremplin Sport » à destination d'un public en situation de précarité et d'exclusion sociale ?

Muller Manon

UNIVERSITE DE LORRAINE

Juin 2016

Evaluation ; Processus ; Précarité ; Exclusion sociale ; Insertion ; Activité physique ; Territoire ; Projet

L'activité physique est reconnue par l'Etat comme un outil d'intervention sociale. A ce titre, de nombreux plans nationaux à visée sanitaire, sociale ou éducative placent aujourd'hui l'activité physique au cœur de leurs priorités en raison des vertus qui lui sont attribuées. Face à un accroissement des inégalités économiques et sociales, le département de Meurthe-et-Moselle est un site expérimental dans le cadre de la mise en œuvre du Plan de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale. Peu utilisé dans le champ de l'insertion sociale, l'activité physique permet de diversifier les supports d'intervention sociale. C'est pourquoi, un groupe de travail constitué des différents représentants institutionnels et des opérateurs de terrain travaille depuis plus d'un an à l'élaboration d'un projet d'insertion sociale par l'activité physique. L'objectif est de travailler, d'une manière détournée, sur la santé et l'insertion sociale et/ou professionnelle de ces personnes et ainsi de contribuer à l'égal accès de tous aux pratiques sportives et de loisirs. Grâce aux nombreuses recherches sur les bienfaits de l'activité physique sur la santé autant sur le plan physique que psychique, des dispositifs d'insertion par le sport peuvent exister et être soutenus financièrement et institutionnellement. C'est dans ce contexte que s'inscrit le sujet de ce mémoire.

Le contexte dans lequel évolue le projet ainsi que les constats qui ont amené à sa conception seront tout d'abord abordés. Puis la méthode d'élaboration, de mise en œuvre et d'analyse de l'évaluation de processus sera décrite. Le profil et la situation dans laquelle évolue la population concernée par l'action seront également présentés. Enfin, les résultats de l'analyse de la conformité et de l'efficacité des différents processus seront exposés et des recommandations seront émises.

How to evaluate the project "Tremplin Sport" intended for people in precarity and social exclusion?

Evaluation ; Process ; Precarity ; Social exclusion ; Integration ; Physical activity ; Territory ; Project

Physical activity is recognized by the State as a social intervention tool. As such, many national plans with sanitary, social or educational purpose place physical activity at the heart of their priorities due to its assigned virtues. In front of an increase of economic and social inequalities, the department of Meurthe-et-Moselle is an experimental area through the implementation of « Le plan de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale ». Little used in the field of social inclusion, physical activity allows to diversify the social intervention supports. That is why a group of work constituted of different institutional representatives and ground operators' works for more than a year on the development of a social inclusion project by physical activity. The aim is to work indirectly on the health and social and/or professional inclusion of these people, and so to contribute to an equal access of sports activities and hobbies for all. Thanks to numerous researches on the benefits of physical activity on both physical and psychological health, social inclusion's plan by physical activity can exist and be financially and institutionally supported. The dissertation's subject is incorporated within the framework of this context.

The context in which this project evolves as well as the observations that led to its conception will be first discussed. Then, the conception's method of implementation and analysis of the process evaluation will be described. The profile and the situation in which the concerned population by the action evolves will also be presented. Lastly, the result of the conformity's and efficiency's analysis of the different process will be exposed and recommendations will be ventured.