

Evaluation des programmes « sport & développement » et « Impact 2024 International » soutenus par l'AFD et pilotés par la Guide

— Rapport final

Mai 2024



Avant propos et remerciements

Depuis plusieurs années, les écosystèmes du développement s'interrogent sur la plus-value du sport pour répondre aux Objectifs de Développement Durable (ODD). Le présent travail d'évaluation de deux programmes dans le champ du sport et développement, soutenus par l'AFD et mis en œuvre par La Guilde, constitue une contribution concrète, pertinente et utile à ces débats pour au moins trois raisons.

Tout d'abord, cette évaluation propose une grille de lecture, inspirée par le terrain et les travaux académiques, pour comprendre la diversité des approches et des pratiques de projets de sport et développement. Cette évaluation offre, ensuite, une analyse détaillée et nuancée des conditions de mise en œuvre des projets par les associations en précisant les opportunités et les dilemmes qu'elles rencontrent. Cette évaluation propose, enfin, une méthode et des points de repère méthodologiques concernant la construction d'indicateurs, que les associations peuvent mobiliser à l'échelle locale pour mesurer l'impact de leurs projets.

Nous espérons que la diffusion de travail pourra contribuer au déploiement du secteur de plusieurs manières. D'abord, il permet de mieux faire connaître certaines associations et leurs bonnes pratiques. Ensuite, il peut nourrir le dialogue entre les bailleurs internationaux, les associations et les pouvoirs publics sur la définition des attendus des appels à projets et sur les modalités de sélection des projets. Ensuite, il offre des pistes pour alimenter les efforts de construction de référentiels communs en matière d'impact social du sport, en lien avec les Objectifs de Développement Durable et les enjeux de l'aide au développement.

Nous remercions, dans ce contexte, l'ensemble des personnes ayant contribué à cette étude, et tout particulièrement les agents de la Division Lien social et du pôle sport et développement de l'AFD, La Guilde, le F3E, les porteurs de projets, et les différentes parties prenantes rencontrées au cours de nos enquêtes (jeunes, familles) pour leur accueil, bienveillance et leurs précieuses contributions. Les analyses et les préconisations de cette évaluation n'engagent que l'Agence Phare et l'Agence 10.

Rapport réalisé par :

EMMANUEL RIVAT, AGENCE PHARE –
DAVID BLOUGH, AGENCE 10
CLAIRE VERDIER, AGENCE PHARE

Contact : emmanuel@agencephare.com

agencephare

Table des matières

1. LE CONTEXTE DE L’EVALUATION	5
1.1. Un contexte en mutation	6
1.2. La présentation des programmes soutenus par l’AFD et mis en œuvre par La Guilde	9
1.3. Les objectifs et le cadrage de l’évaluation	13
1.4. La méthodologie de l’évaluation	15
1.5. Un cadre d’analyse souple qui évolue au contact du terrain	17
2. UN SOUTIEN DECISIF DES PROGRAMMES A L’ELARGISSEMENT DU CHAMP DU SPORT ET DEVELOPPEMENT	21
2.1. Introduction	22
2.2. Un processus de sélection relativement ouvert, qui peut gagner en efficience	27
2.3. Un soutien pertinent des programmes à une diversité d’associations	31
2.4. Les microprojets : un dispositif pertinent pour tester de nouvelles activités d’éducation et d’inclusion par le sport	36
2.5. Un renforcement des pratiques sur le volet de l’inclusion par le sport, à certaines conditions	38
2.6. Conclusion :	43
3. LES PROJETS SOUTENUS PAR LES PROGRAMMES SONT PERTINENTS ET EFFICACES A CERTAINES CONDITIONS	45
3.1. Introduction	46
3.2. Une contribution de certains projets à l’accès à la pratique pour tous et toutes	47
3.3. Une contribution de certains projets au bien-être et à l’autonomie des jeunes	52
3.4. Une contribution de certains projets à la scolarisation des jeunes et à l’acquisition de compétences valorisables en milieu scolaire	58
3.5. Une contribution de certains projets à l’insertion sociale et professionnelle des jeunes	62
3.6. Conclusion	66
4. UN EFFET DES PROGRAMMES SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE CERTAINES ASSOCIATIONS	67
4.1. Introduction	68
4.2. La localisation de l’aide : un levier pour renforcer la pertinence des projets	69
4.3. Un effet sur la salarisation des structures, plus rarement sur leur professionnalisation	72
4.4. Un soutien à la recherche de financement utile, mais qui autonomise peu les associations	76
4.5. Un soutien à la pérennité des projets, à certaines conditions	79
4.6. Conclusion	85

5. CONCLUSION	87
5.1. Des programmes pertinents pour renouveler le champ du sport et développement	88
5.2. Des programmes efficaces pour permettre aux associations d'enrichir leur offre	88
5.3. Des programmes efficaces pour amener certains projets au seuil de l'essaimage	89
5.4. Une cohérence des objectifs qui peut être améliorée	90
6. PRECONISATIONS	93
6.1. Trois scénarios stratégiques	94
6.2. Trois préconisations opérationnelles	99
7. BIBLIOGRAPHIE	101
7.1. Politiques publiques	102
7.2. Travaux scientifiques	102
7.3. Rapports	103
7.4. Autres documents en lien avec les programmes	104
8. ANNEXE	105
8.1. L'échantillonnage	106
8.2. Le prototypage d'un atelier de co-construction d'indicateurs	109
8.3. Panorama des impacts et des indicateurs issus du terrain	114
8.4. Documents en lien avec les programmes	116

1.

Le contexte de l'évaluation

Dans cette première partie, nous présentons d'abord le contexte général du sport et développement au moment du lancement et du déploiement des programmes évalués (1.1). Nous précisons ensuite les **principaux objectifs de l'évaluation (1.2)**, puis les **questions évaluatives qui guident de la démarche évaluative (1.3)** et enfin la **méthodologie déployée (1.4)**.

1.1. Un contexte en mutation

A partir des années 1960, le recours à des pratiques sportives pour viser des objectifs de développement a connu une première reconnaissance internationale au moment de la création et de la mise en place d'instances onusiennes en lien avec ce sujet¹. Depuis les années 1990, le sport comme levier de développement connaît une forte reconnaissance internationale (1.1.1), qui structure, de plus en plus, un champ d'action et des débats scientifiques sur le sujet (1.1.2).

1.1.1. Une mobilisation internationale en faveur du sport comme levier de développement

A partir du milieu des années 1990, la reconnaissance internationale du sport comme un levier de développement a connu une croissance rapide et multidimensionnelle², avec le renforcement de la coopération internationale entre les collectivités, l'apparition de bailleurs privés, et l'émergence de nouvelles organisations issues de la société civile dont l'objet social consiste à mobiliser les pratiques sportives pour répondre à des enjeux sociaux, éducatifs, sanitaires ou environnementaux. Sur un plan institutionnel, des initiatives telles que le plan de Kazan en 2017, porté par l'UNESCO, précisent la plus-value du sport pour tendre vers les objectifs de développement durable (ODD)³.

Dans le prolongement du plan de Kazan, le champ du sport à visée sociale connaît actuellement une nouvelle dynamique dans le monde sur plusieurs niveaux. Il se traduit, d'abord, en France, par un intérêt accru des acteurs pour le domaine du sport comme l'illustre des travaux récents de capitalisation des pratiques dans le domaine du socio-sport⁴ ou encore la feuille de route de l'insertion par le sport portée par plusieurs ministères⁵. Il se concrétise également par une accélération de la réflexion du secteur sur les externalités et les impacts de grands événements sportifs internationaux tels que la Coupe du Monde de Rugby en 2023 et les Jeux de Paris 2024, dont le comité d'organisation déploie, en France comme à l'international, une stratégie « Impact et Héritage » et un fond de dotation⁶. A cet égard, le CIO joue un rôle grandissant autour de la question de l'héritage des Jeux Olympiques et Paralympiques⁷, notamment après 2024 à travers le dispositif Olympisme 365⁸.

Cette mobilisation autour du sport connaît également une évolution dans le champ de l'aide au développement. En France, la mise en œuvre de la stratégie « lien social » de l'Agence Française de Développement se concrétise, notamment, par le soutien à des projets de sport et développement depuis

¹ Darnell, S. Field, R., Kidd, B., *The History and Politics of Sport-for-Development*, Palgrave MacMillan.

² La création des premières OSC spécialistes du sujet remonte à la fin des années 1980, et surtout, à partir du milieu des années 1990. Voir pour un projet emblématique la naissance MYSAs, Kunzler, D. (2010). « Football et développement : 'Tu fais quelque chose pour MYSAs et MYSAs fait quelque chose pour toi », *Afrique Contemporaine*, n°233, pp.102-103.

³ UNESCO, Plan d'action de Kazan, Sixième Conférence internationale des ministres et hauts fonctionnaires responsables de l'éducation physique et du sport (MINEPS VI) - Kazan, Fédération de Russie - 13-15 juillet 2017

⁴ <https://sport-inclusion.fr/impact-social-par-le-sport/>

⁵ Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques Ministère déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnels (Feuille de route pour l'insertion par le sport, 2022) <https://www.sports.gouv.fr/insertion-par-le-sport-1183>

⁶ CDES, Pluricité, Agence Phare, *Rapport intermédiaire d'évaluation de la stratégie Impact et Héritage*, 2023.

⁷ CIO, Approche stratégique en matière d'héritage : Une stratégie pour l'avenir, décembre 2017.

⁸ <https://olympics.com/cio/olympisme365>

2019⁹ et par l'impulsion de la coalition de banques publiques de développement dans le cadre du dispositif Finance en Commun¹⁰. La GIZ, en Allemagne, est également impliquée sur cette approche.

Ces différentes initiatives témoignent de **la reconnaissance internationale croissante du sport comme levier de changement social en Europe et dans le reste du monde**. Cette nouvelle légitimité ne doit pas occulter le fait que des freins perdurent pour concrétiser et opérationnaliser des programmes et des projets. La cartographie mondiale des initiatives est peu lisible, la maturité des initiatives portées par les OSC est très hétérogène, et la mobilisation des pouvoirs publics à l'échelle nationale est à géométrie variable selon les pays. Surtout, en dépit de cette reconnaissance, la notion de sport pour le développement fait actuellement débat dans le champ académique.

1.1.2. Le sport et développement : un champ d'action encore en cours de structuration et de définition

Au premier abord, la notion de sport et développement se distingue très fortement de l'objectif de développement du sport porté par le mouvement sportif, et *a fortiori* les fédérations sportives. Le mouvement sportif s'appuie en effet sur un modèle de promotion de la pratique sportive basé sur un triptyque initiation-entraînement-compétition qui fonde le *modus operandi* des pratiques sportives institutionnalisées. Par ailleurs, la réussite des projets est souvent mesurée, dans les pays, par l'augmentation quantitative du niveau de pratique, assimilée à une baisse de la sédentarité, et par le niveau de performance sportive des athlètes dans les compétitions. A l'inverse, **la notion de sport pour le développement tend davantage à définir le sport comme un moyen pour atteindre d'autres finalités telles que le vivre-ensemble, l'éducation, ou encore l'égalité femmes-hommes¹¹**.

La terminologie varie toutefois fortement selon les aires géographiques concernées. En France, la notion de socio-sport connaît un regain d'intérêt de la part d'acteurs spécialisés dans le domaine, du mouvement sportif et des pouvoirs publics. Comme l'indique très nettement le rapport récent intitulé *Impact Social par le sport* : « à la différence des structures sportives dont l'objectif concerne la recherche de la performance, les actions socio-sportives utilisent le sport comme moyen permettant d'atteindre des objectifs éducatifs et sociaux¹². »

La notion de sport et développement est plus régulièrement utilisée pour des pays dont le niveau de développement, au sens de niveau de revenu, est faible¹³. Les projets de sport et développement mobilisent les pratiques sportives comme un outil éducatif pour améliorer, par exemple, la qualité du lien social entre les jeunes, au sein des communautés ou entre les communautés, notamment dans des contextes et zones de conflits. Ces projets tendent à viser les jeunes les plus précaires, les jeunes ruraux,

⁹ <https://www.afd.fr/fr/ressources/afd-et-sport>

¹⁰ <https://www.afd.fr/fr/actualites/fics-2023-accelerer-engagements-developpement>

¹¹ Taylor, P., Davies, L., Wells, P., Gilbertson, J., and Tayleur, W. « A Review of the Social Impacts of Sport and Art », CASE: the culture and sport evidence program, 2015, pp.47-48. David Blough et Emmanuel Rivat. « Le sport au service du développement et de la paix : revue d'indicateurs inspirés du terrain ». *Rapports techniques*. AFD. 2019.

¹² Breizh Insertion Sport, Dahliir, Rebonds !, *Impact social par le sport, une démarche de structuration du socio-sport*, 2022.

¹³ Elle a été définie par exemple comme « l'utilisation intentionnelle du sport, des activités physiques et du jeu, afin de réaliser des objectifs de développement particuliers, dans les pays à revenu faible ou intermédiaire comme pour les communautés défavorisées des pays à revenu élevé », dans Richards, J. et al., « Advancing the Evidence Base of Sport and Development: A New Open-Access, Peer-Reviewed Journal », *Journal of Sport and Development*, 2013, pp.1-3. Traduction par Florian Joly et François Le Yondre, « Sociologie du sport et développement : état de l'art anglo-saxon et projection en sociologie française ». *Staps*. 2020. pp.11-21.

les jeunes femmes ou les jeunes en situation de handicap ne bénéficiant pas des mêmes conditions d'accès aux solutions qui leur sont proposées.

Si le sport et développement se distingue *a priori* du développement du sport, le lien avec l'éducation physique et sportive enseignée dans les établissements scolaires peut demeurer fort. **Autrement dit, il peut exister une certaine porosité entre l'EPS et le sport et développement à partir du moment où des projets se déploient au sein d'établissements scolaires.** Les activités de sport et développement sont alors considérées parfois comme "le sport à l'école" lorsque les cours d'EPS ne sont pas assurés dans les écoles élémentaires publiques dans les établissements secondaires. Ces tendances se retrouvent avec des variations au niveau mondial et sur le continent africain (voir encadré 1). Cette question demeure complexe du fait de la pluralité des objectifs de la discipline et de la multiplicité des approches pédagogiques.

Encadré 1 - Un bref état des lieux politiques d'éducation au sport dans le monde

Les politiques publiques du sport à l'école en Europe comme en Afrique parviennent peu à atteindre l'objectif affiché de la pratique de 60 minutes d'activité physique et sportive quotidien recommandé par l'OMS¹⁴. Si 97% des pays dans le monde ont rendu obligatoire la pratique de l'éducation physique et sportive à l'école, plus de 60% des États membres de l'UNESCO ne disposent pas d'un cadre de politique nationale opérationnel en matière d'activité physique, et près de 60% des pays investissent moins de 2% de leur budget éducatif dans l'éducation physique. De fait, seulement 53% des écoles primaires dans le monde ont des enseignants formés. Le manque d'infrastructures et de matériel, de formation des enseignants, de relations entre écoles et clubs sportifs, de moyens des fédérations, et plus largement la déconnexion des politiques éducatives et sportives, expliquent alors très largement le manque d'offre d'activité physique et sportive pendant l'école ou sur le temps périscolaire. L'accès régulier à certaines activités sportives (volley ball, etc.) devient alors surtout possible dans des écoles privées, dont le coût d'entrée est très loin d'être accessible au plus grand nombre.

Dans l'ensemble, la notion de sport et développement demeure toutefois polysémique, et peu stabilisée au niveau mondial. Les chercheurs et les institutions du monde anglophone parlent ainsi de sport pour le développement, de sport pour la paix et le développement, ou encore de sport pour le changement social en considérant ces notions comme proches les unes des autres¹⁵. Dans le monde francophone, ces notions demeurent peu mobilisées, sur un plan académique, parce que le périmètre et la notion même de développement y sont fortement questionnés¹⁶.

Dans ce contexte, nous considérons que **l'évaluation des programmes soutenus par l'AFD et mis en œuvre par La Guilde constitue une opportunité pour nourrir ces débats, et notre approche consiste à comprendre comment les termes de développement et de sport sont mobilisés par**

¹⁴ Voir OMS, *Plan d'action mondial pour promouvoir l'activité physique*, 2018-2030.

¹⁵ Florian Joly et François Le Yondre, « Sociologie du sport et développement : état de l'art anglo-saxon et projection en sociologie française ». *Staps*. 2020. pp.11-21.

¹⁶ Florian Joly et François Le Yondre, *Ibid.*

les différentes parties prenantes des programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International », selon les contextes, en fonction de leurs intérêts et de leurs valeurs.

1.2. La présentation des programmes soutenus par l'AFD et mis en œuvre par La Guilde

Première organisation en France de volontariat et dans l'accompagnement microprojets dans le champ de la solidarité internationale, La Guilde développe une expertise sur plusieurs niveaux.

Encadré 3 - Présentation de La Guilde européenne du raid

Fondée en 1965, La Guilde est une association reconnue d'utilité publique depuis 1981 qui s'est d'abord spécialisée auprès de l'accompagnement de volontaires, en collaboration avec des associations de droit local, des alliances françaises, des établissements scolaires et des ONG¹⁷. La Guilde a préfiguré, également, à partir de 1983, un dispositif d'accompagnement à l'émergence de projets de solidarité, « le microprojet ». En 2021, La Guilde finance et accompagne, au travers d'une plateforme dédiée¹⁸, près de 151 microprojets sur une diversité de thématiques (environnement, santé, accès à l'eau, agriculture, etc.), principalement en Afrique Subsaharienne¹⁹. A ce titre, elle est particulièrement impliquée dans de nombreux réseaux territoriaux français destinés à soutenir des projets de coopération internationale et de solidarité. Dans ce contexte d'intervention, elle a développé, depuis 2019, au sein de son pôle dédié aux microprojets, une expertise spécifique « sport et développement » qui se concrétise dans le pilotage et la mise en œuvre de programmes dédiés à cette thématique soutenus par l'AFD, Paris 2024, la Fédération International de Football Association (FIFA), et la GIZ.

Cette évaluation porte plus précisément sur deux programmes que La Guilde a mise en œuvre pour le compte de l'AFD, intitulés « Sport & Développement » et « Impact 2024 International », dont il faut expliciter les objectifs et les conditions de mise en œuvre (1.2.1) ainsi que le bilan global (1.2.2).

1.2.1. Les objectifs et conditions de mise en œuvre des programmes

Les programme « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » s'adressent d'abord tous deux à **des petites Associations de Solidarité Internationale (ASI)** qui mènent des microprojets de

¹⁷ La Guilde (2022). Rapport d'activité.

¹⁸ Établie sur une convention partenariale signée en avril 2021 avec les Réseaux Régionaux Multi-Acteurs (RRMA) et la CIRMA (Conférence Inter Réseaux Régionaux Multi-Acteurs), celle-ci implique aussi à différents degrés, l'AFD, le MEAE, des collectivités territoriales, d'autres associations. La mise en place de la plateforme s'est accompagnée de plusieurs évolutions concernant le dispositif : la mise en place de relais locaux dans les Suds afin de faciliter les échanges avec les projets, le renforcement des modalités de sélection et de l'instruction des demandes de financement, la mise en œuvre d'un accompagnement individuel personnalisé, la formation. Boisteau, C. et Boulch, S. *Evaluation de la stratégie territoriale et du dispositif d'incubation de la Plateforme Territorialisée pour les Microprojets (TPMP) de La Guilde*. Rapport final pour le compte de La Guilde, 2023.

¹⁹ La Guilde (2021). Rapport d'activité.

sport en Afrique au service des Objectifs de Développement Durable (ODD). Les deux programmes sont structurés chacun par quatre sessions d'appels à projet. Les sessions du programme « Sport et Développement » se sont déroulées entre 2019 et 2023, tandis que les sessions du programme « Impact 2024 International » ont été lancées entre 2021 et 2024. Plusieurs similitudes et différences sont à noter.

Ces deux programmes ont d'abord un objectif général commun, à savoir celui de contribuer au « développement d'initiatives sportives locales », et s'articulent autour de deux objectifs spécifiques.

Encadré 4 – Le cadre logique de S&D et I2024I

- **Objectif Général** : Contribuer au développement d'initiatives sportives locales au service des ODD en Afrique.
- **Objectif Spécifique 1** : Renforcer les capacités partenariales, techniques et financières des acteurs français et africains engagés dans des projets d'appui au sport de proximité au service des ODD.
- **Objectif Spécifique 2** : Améliorer la connaissance et la visibilité des projets sportifs au service des ODD.

Dans l'ensemble, les deux programmes présentent également **des conditions d'éligibilité et un niveau de financement relativement proches**. Dans le cadre du programme « Impact 2024 International », les structures sont éligibles à partir du moment où le plafond de ressources annuelles ne dépasse pas 500 000 euros (contre 250 000 euros sur les premières sessions du programme Sport & Développement). Sur le plan du financement, ce programme a octroyé des montants situés entre 10 000 et 40 000 euros, au lieu de 7 000 et 20 000 euros dans le cas de « Sport & Développement » (à l'exception, dans ce deuxième programme, de quelques projets).

Les deux programmes présentent également des points communs sur le plan des moyens accordés aux associations. Les lauréats ont pu bénéficier de cycles de formations portant sur les thématiques de l'égalité de genre, du handicap et de la protection de l'enfance²⁰. Ils ont pu également participer à deux séminaires d'interconnaissance et de capitalisation de bonnes pratiques à Dakar, au Sénégal, organisés par La Guilde et Play International, ainsi que de deux journées « microprojets » organisés à Paris par La Guilde. Par ailleurs, les lauréats ont pu également bénéficier d'un cycle de formation de La Guilde destiné à l'ensemble des microprojets concernant la gestion et le pilotage de microprojets (notamment sur la réponse à des appels à projets et la recherche de financement).

Le programme « Impact 2024 International » se distingue cependant du programme « Sport & Développement » sur deux points. Il applique, d'une part, **le principe de la localisation de l'aide** : les projets peuvent être portés directement par des structures locales dont le siège social se situe sur le continent africain, plutôt que de conditionner l'aide à un partenariat avec une association ayant son siège social en France. Le programme a proposé, enfin, un dispositif d'appui spécial, via le soutien d'une

²⁰ Lien Internet : <https://www.sportdeveloppement.org/formation-en-visio-niveau-2-integrer-legalite-femmes-hommes-dans-les-microprojets-de-sport-pour-le-developpement-3/>

plateforme, Sport en Commun²¹ qui mobilise des experts locaux pour accompagner les projets dans la construction d'une candidature ou dans le développement des capacités des associations.

Encadré 4 – Le cas du programme « Sport & Santé en Afrique »

Le périmètre de cette évaluation inclut également le programme « Sport & Santé Afrique 2020 » », soutenu par une collaboration entre l'AFD, et la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), et mis en œuvre par La Guilde en 2022²². Ce programme a eu pour objectif de soutenir les initiatives qui se donnent pour ambition de lutter contre les effets de la pandémie de Covid 19 en Afrique. 14 associations ont été soutenues, dont certaines sont également soutenues par les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International ». Les analyses quantitatives présentées au cours de ce rapport intègrent les données de ce troisième programme.

En résumé, si La Guilde accompagne, depuis 2020, des microprojets (MP) via une Plateforme Territorialisée pour les Microprojets (PTMP), **la conception des programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » s'est traduite par plusieurs ajustements du dispositif concernant le niveau d'éligibilité des structures²³, le niveau du financement accordé, la localisation de l'aide.**

1.2.2. Un bilan global positif des programmes

Dans l'ensemble, les programmes « Sport & Développement », « Impact 2024 International » et « Sport Santé » **ont permis de soutenir un total de 89 associations et 109 projets dans 29 pays d'Afrique²⁴.**

Au total, **un montant de 2 776 530 euros a été accordé aux associations, soit une dotation moyenne par projet de 25 473 euros.** D'après les données de notre questionnaire, environ un tiers des structures a reçu un financement inférieur ou égal à 20 000 euros, plus de 4 structures sur 10 ont obtenu un financement supérieur à 20 000 euros ou égal à 30 000 euros, et environ un tiers des structures a obtenu 40 000 euros. Au-delà du levier du financement, **171 associations ont été accompagnées en phase de pré-financement, et 33 associations en phase de post-financement** pour structurer leur projet.

Dans l'ensemble, la couverture géographique des programmes est relativement équilibrée. **Près de 60% des projets sont situés dans le monde francophone, et près de 40% d'entre eux dans le monde anglophone.** Près de la moitié des projets proviennent de l'Afrique de l'Ouest, un quart de pays situés en Afrique de l'Est, et près d'une association sur 10 proviennent respectivement d'Afrique centrale et d'Afrique

²¹ <https://sportencommun.org/>

²² Lien Internet : <https://sportencommun.org/actualite/appele-a-projets-sport-sante-les-14-projets-soutenus-par-lafd-et-la-fifa/>

²³ La Plateforme Territorialisée des Microprojets est destinée à des structures ayant moins de 130 000 euros de budget annuel, contre 250 000 ou 500 000 pour les projets de sport et développement

²⁴ L'ensemble des données ci-après sont présentes dans le document de La Guilde, 2023. « Sport et Développement et Impact 2024 International : document de capitalisation ».

Australe. Le Sénégal (17 projets), le Kenya (10 projets), le Togo (10 projets) et le Bénin (9 projets) sont les pays les plus représentés.

Les programmes recouvrent alors une diversité de pratiques sportives et de thématiques « non-sportives ». Les projets soutenus concernent une diversité de pratiques sportives, au premier rang desquelles, le football (23%), le basket ball (10%) et le rugby (9%), tandis que plus d'un tiers des projets concernent des activités multi-sport (31%). Et près de 86% des projets visent quatre thématiques prioritaires des programmes (éducation de qualité, santé et bien-être, inclusion et cohésion sociale, égalité femmes-hommes), et 1 quart des projets visent au moins trois Objectifs du Développement Durable.

Les données disponibles sur l'ensemble des programmes sport et développement pilotés par la Guilde entre 2019 et 2024²⁵ permettent de constater que la sélection de projets encadrés et dirigés par des femmes, plus prégnante dans le cadre de « Impact 2024 International »²⁶, a des effets sur la féminisation des profils de bénéficiaires. En effet, on constate une augmentation de 20% de la part de femmes bénéficiaires entre l'année 2019 (47,5%) et l'année 2023 (67,8%). Au total, ce sont 65% des projets lauréats qui ont pour bénéficiaires au moins 50% d'adolescentes ou de femmes.

Concrètement, le bilan des programmes s'appuie sur plusieurs résultats. Les projets ont touché 144 368 bénéficiaires directs, dont près de la moitié d'adolescentes et de femmes. Les projets soutenus ont également visé la formation de plus de 6 000 encadrantes et encadrants.

Encadré 5 - Le bilan des programmes S&D, Sport Santé et I2024I²⁷

- **109 projets dans 29 pays.**
- **144 368 jeunes bénéficiaires directs**
- **83 045 filles et de femmes (57%)**
- **1 108 603 bénéficiaires indirects**
- **6 824 éducatrices et éducateurs formés**

Il convient enfin de noter qu'une dizaine de projets ont pu bénéficier plusieurs fois des programmes²⁸, et donc de bénéficier de plusieurs financements cumulatifs sur différents projets portés par les associations.

Ce bilan peut être toutefois nuancé à partir de deux grands constats. Premièrement, il repose sur des éléments déclaratifs, qui ne sont pas ou peu vérifiables et démontrables à l'échelle de toutes les associations. Deuxièmement, ce bilan ne nous indique pas **comment les projets ont été concrètement déployés, et si les associations soutenues ont renforcé durablement leurs capacités.** A cet égard, un des enjeux de l'évaluation est de comprendre si et comment les associations soutenues par les programmes ont visé principalement le développement de la pratique de certains sports, ou bien si et comment elles ont également visé à mobiliser le sport comme un outil pour atteindre d'autres finalités

²⁵ La Guilde, document de capitalisation des programmes sport et développement, 2023.

²⁶ Il s'agit d'une donnée disponible dans les documents de suivi et de capitalisation de La Guilde qui est seulement disponible pour le programme Impact 2024 International.

²⁷ La Guilde, Liste des projets lauréats S&D, Sport Santé et Impact 2024 International.

²⁸ La Guilde, Liste des projets lauréats S&D, Sport Santé et Impact 2024 International..

(éducation, santé, égalité femmes-hommes). En complément de ce bilan, le cadrage de l'évaluation présenté ci-après permet de préciser les objectifs concrets de l'évaluation.

1.3. Les objectifs et le cadrage de l'évaluation

Après avoir clarifié le périmètre de cette évaluation, et précisé les éléments de bilan de ces programmes, nous proposons ici ses objectifs stratégiques et opérationnels (1.3.1) et les questions évaluatives (1.3.2).

1.3.1. Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation répond d'abord à des objectifs spécifiques (ou stratégiques) suivants qui sont complémentaires dans leurs ambitions :

Encadré 6 - Les trois objectifs stratégiques de l'évaluation

- Analyser et **rendre lisible le caractère innovant et la pertinence des projets et** des programmes, et des approches du sport au service du développement qu'ils véhiculent, afin qu'ils inspirent l'écosystème du développement, et du socio-sport.
- Proposer **un travail de capitalisation clair et concis des deux programmes** qui permette d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces et points d'amélioration des programmes pour La Guilde, afin **de produire des préconisations à destination de La Guilde sur la construction de futurs programmes et appels à projet.**
- **Contribuer à une valorisation sincère du sport comme outil de développement et des microprojets comme format d'intervention pertinent.**

Plusieurs enjeux opérationnels guident également la construction du travail.

- **Dresser un bilan général des deux programmes et des actions réalisées** ou non-réalisées afin de répondre à l'enjeu de redevabilité et réaliser une démarche évaluative robuste et indépendante.
- **Analyser la pertinence d'une approche du développement par le sport** et donc les approches des porteurs de projets en termes d'ingénierie opérationnelle, pédagogique, à destination des encadrants, des bénéficiaires finaux, ou encore des partenaires.
- **Analyser l'efficacité d'une approche du développement par le sport et des projets** retenus sur certains domaines d'impact clés (inclusion et cohésion sociale, égalité de genre, éducation, santé et bien-être, insertion et formation professionnelle, etc.)
- **Interroger et comparer la pertinence, la cohérence, les bonnes pratiques, les effets positifs et les limites des deux programmes (montant des financements, modalités de suivi et d'accompagnement)** et dégager des pistes d'amélioration pour La Guilde.

Une attention toute particulière est portée, au cours de cette évaluation, à la comparaison des effets des évolutions du programme Impact 2024 International par rapport au programme Sport & Développement,

afin d'identifier des bonnes pratiques. Il s'agit en effet de nourrir la réflexion de l'AFD et de La Guilde en matière de stratégie et d'ingénierie de programme.

1.3.2. Les questions de l'évaluation

Les questions évaluatives portent d'abord sur les conditions de mise en œuvre des programmes et sur le renforcement des capacités des associations, notamment du point de vue de leur modèle économique.

- Quels sont les objectifs et les formats des programmes portés par l'AFD, La Guilde et leurs partenaires (GIZ, Paris 2024, FIFA) ?
- Dans quelle mesure les objectifs proposés par les deux programmes répondent-ils aux besoins des porteurs de projets ?
- Dans quelle mesure les moyens des deux programmes (accompagnement individuel, formations, etc.) ont-ils permis de renforcer les capacités des associations ?
- Dans quelle mesure les porteuses et porteurs de projet et leurs équipes ont-ils et ont-elles pu mettre en œuvre les activités prévues ?

D'autres questions portent d'abord sur la structuration des approches de sport et développement de La Guilde, de l'AFD et de leurs différentes parties prenantes :

- Quels objectifs et quelles approches du sport, de l'inclusion et du genre dans le développement sont portés par l'AFD, La Guilde, leurs partenaires (fondations, etc.) et les projets lauréats ?
- Le programme a-t-il été pertinent au regard des besoins identifiés par les porteurs de projet, par les encadrants et par les partenaires des projets ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il permis aux projets de renforcer l'épanouissement des bénéficiaires finaux ?
- Les porteurs de projet ont-ils mobilisé ou acquis des moyens pédagogiques et des partenariats pour améliorer et déployer leur approche « Sport et Développement » ?

D'autres questions portent enfin sur des enjeux de prospective pour La Guilde et l'AFD, afin de nourrir la stratégie de deux organisations et la conception de nouveaux programmes et appels à projet :

- L'AFD et La Guilde doivent-elles soutenir plus de projets en émergence, des projets confirmés, ou maintenir un équilibre entre ces types de projets, et lequel ?
- Comment renforcer la capacité des structures à mettre en place des approches et des pédagogies « sport et développement » ?
- Dans quelle mesure les innovations produites par les programmes sport et développement influencent-elles les autres programmes déployés par La Guilde ? Notamment sur la prise en compte du genre et sur la localisation ?
- Comment permettre à La Guilde d'identifier de nouvelles opportunités pour promouvoir le sport au service du développement et pérenniser son expertise en la matière ?

En complément de ces questions évaluatives, et afin de donner la possibilité aux associations de donner un point de vue sur le cadre évaluatif proposé, l'Agence 10 et l'Agence Phare ont proposé aux **associations rencontrées au cours de l'enquête de construire des indicateurs au plus près de**

leurs réalités de terrain, via une démarche participative et des ateliers. Trois objectifs ont été poursuivis :

- Donner la parole aux associations concernant les enjeux de l'évaluation de leurs activités.
- Construire un espace de réflexivité pour les évaluateurs sur leurs propres biais.
- Prototyper une approche locale pour outiller des porteurs de projet dans de futurs programmes.

Les enseignements de ces ateliers participatifs sont présentés en annexe de ce rapport (p.120).

1.4. La méthodologie de l'évaluation

Pour répondre à ces questions, **nous nous sommes appuyés sur des méthodes à la fois qualitatives (1.4.1) et quantitatives (1.4.2).**

1.4.1. Les méthodes qualitatives

Nous avons d'abord procédé à **une analyse documentaire de sources scientifiques dans le champ des sciences sociales et du socio-sport (voir bibliographie). Nous avons également consulté des documents produits en amont ou dans le cadre du programme (stratégie AFD 100% lien social, documents sur les formations proposées par La Guilde et ses prestataires, documents de suivi et de capitalisation de La Guilde).** Des documents ont également été collectés au cours des immersions de terrain (guides méthodologiques de formation, documents de communication des associations, supports d'intervention d'experts locaux, etc.). Ces sources documentaires ont été particulièrement utiles pour produire des guides d'entretien et le questionnaire (voir ci-après).

Nous avons ensuite réalisé, tout au long de la mission, **des entretiens de cadrage avec 10 organisations et 14 personnes.** L'échantillon retenu est composé d'organisations qui sont directement impliquées dans le portage des programmes (AFD, Paris 2024) ou dans le pilotage et la mise en œuvre des programmes (La Guilde, Sport en Commun), d'une part, et des bailleurs (ambassades de France au Maroc et au Sénégal, Fondation Lacoste, Fondation Laureus, CIO, Fondation de France), dont certains ont été impliqués dans le processus de sélection des projets, d'autre part. Ces entretiens ont permis de mieux appréhender **la genèse et le contexte de** déploiement des programmes, les **attendus concernant les effets des programmes sur les associations et les projets des territoires concernés**, et enfin, les défis de la structuration du champ du sport et développement en Afrique.

Nous avons également réalisé **une enquête qualitative auprès d'un échantillon²⁹ de 9 associations en Afrique du Sud, au Sénégal et au Togo.** Cette enquête s'est notamment appuyée sur des entretiens individuels et collectifs avec des porteurs de projet, des encadrantes et des encadrants, des jeunes, ainsi que des partenaires associatifs ou institutionnels impliqués dans le suivi ou la mise en œuvre des activités (tableau 1). De nombreuses observations des activités et de réunions de travail ont été réalisées (20 demi-journées). Ces entretiens ont été réalisés au cours de deux à trois jours de présence auprès de chacune des associations concernées. Cette enquête qualitative auprès des 9 associations pour comprendre à la fois ce que les programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » ont apporté au

²⁹ La méthode de construction de l'échantillon des 9 projets ainsi que le détail de cette méthodologie est présentée en annexe de ce rapport.

renforcement des capacités de ces projets, mais aussi l'impact de ces initiatives auprès de leurs parties prenantes

Tableau 1 - Le terrain réalisé auprès de 9 projets en Afrique du Sud, au Sénégal et au Togo

Nombre d'entretiens réalisés³⁰	Nombre de personnes concernées
12 entretiens individuels ou collectifs avec les fondateurs ou fondatrices	12
17 entretiens collectifs avec les encadrantes et encadrants	48
18 entretiens collectifs ou individuels avec des jeunes	81
25 entretiens individuels avec des partenaires associatifs ou institutionnels des associations	34
1 entretien collectif et 3 entretiens individuels thématiques avec des fondateurs ou fondatrices	6
Nombre d'observations réalisées (1/2 j)	Nombre de jeunes observés
20	665

1.4.2. Les outils quantitatifs

Au niveau quantitatif, nous avons d'abord analysé les données issues des outils et documents de capitalisation de La Guilde. Nous avons également diffusé un questionnaire, avec le soutien actif de La Guilde, auprès des 88 structures lauréates des programmes « Sport & Développement », « Impact 2024 International » et « Sport et Santé ». 81 associations sur les 89 associations lauréates ont répondu aux six premières questions du questionnaire, et 66 personnes l'ont complété dans son intégralité. Le taux de réponse est donc très satisfaisant pour la conduite de l'analyse³¹.

En complément de ce terrain qualitatif dans les trois pays et de la diffusion du questionnaire, nous avons réalisé des entretiens complémentaires sur deux thématiques. Pour approfondir les enjeux de genre, un premier entretien collectif a été réalisé avec trois associations (basées en Afrique du Sud, en Ouganda et

³⁰ Au cours de l'enquête, nous avons également réalisé autant que possible des entretiens avec les proches ou les parents des jeunes concernés par les programmes (6 entretiens concentrés sur trois projets) mais les obstacles pour réaliser ces derniers étaient nombreux. Dans certains cas, les jeunes étaient amenés depuis leur lieu d'habitation pour participer à des activités. Dans d'autres cas, les projets rencontraient eux-mêmes des difficultés pour impliquer les parents dans le suivi des activités proposées.

³¹ Cet échantillon est particulièrement représentatif en termes de types de projets soutenus et de pays représentés.

au Kenya). Trois entretiens individuels complémentaires pour interroger sur les enjeux de renforcement des capacités et des modèles économique des associations (deux associations au Sénégal et une au Bénin).

1.5. Un cadre d'analyse souple qui évolue au contact du terrain

Comparer des projets et identifier des tendances dans le champ du sport et développement n'a rien d'une évidence compte-tenu de la grande diversité de projets, de structures et de pays concernés. Si une classification fait actuellement autorité dans le sport pour comparer les différentes approches du sport et développement (1.5.1), un des apports de cette évaluation est de souligner l'enjeu d'accorder plus d'importance aux enjeux d'inclusion, notamment de genre (1.5.2).

1.5.1. La grille sport, sport + et + sport : un point de repère pertinent

La plupart des institutions mobilisent, pour appréhender le travail des associations, une classification usuelle dans le domaine du sport pour le développement, l'approche « sport, sport+ et + sport³² ». Cette grille permet de distinguer trois grands niveaux d'objectifs.

Encadré 7 – La distinction « sport, sport + et + sport »

Dans ce modèle, la première catégorie "sport", regroupe les organisations qui partagent l'objectif de promouvoir l'activité physique et sportive en tant que telle. Il s'agit par exemple des fédérations sportives dont le rôle est de développer la pratique d'une discipline.

Les organisations du deuxième groupe, qualifié de « sport+ », agrègent à l'activité physique et sportive « traditionnelle », des activités extra-sportives. Le sport est ici avant tout considéré comme un levier d'attraction et une porte d'accès menant à des services qui sont fournis avant ou après sa pratique.

A la différence de ces derniers, c'est à travers l'activité sportive elle-même que les derniers membres de la famille, appelé « +sport », cherchent à proposer des solutions. L'activité physique et le jeu constituent eux-mêmes le support d'apprentissage grâce à différentes techniques pédagogiques. Le sport est « travaillé » de telle sorte à ce que les encadrants puissent l'utiliser comme levier pédagogique qui ne relève pas de la discipline sportive mais d'enjeux du quotidien.

Cette grille de lecture présente une certaine pertinence et cohérence. D'abord, elle permet de ne pas réduire le sport à des qualités supposées intrinsèques, telles que son caractère ludique ou la plasticité de activités. Ensuite, les distinctions proposées sont opérantes. En effet, si certaines organisations se mobilisent clairement sur le développement de la pratique du sport, comme une finalité première, d'autres

³² Coalter, F. *Sport and Development, what game are we playing?*, Routledge, 2013. Cette typologie a été amendée et reprise par HCR des Nations Unies, ainsi que la Commission Européenne.

organisations mobilisent bien le sport comme un moyen pour atteindre d'autres finalités dans le champ de la santé, de l'accompagnement social ou de l'environnement. Cependant, nous avons constaté, au cours de notre enquête, que cette grille d'analyse ne tient pas suffisamment compte des enjeux d'inclusion dans le sport et par le sport.

1.5.2. Pour une nouvelle grille d'analyse du sport qui accorde davantage d'importance à l'inclusion

La recherche académique montre d'abord que la construction d'objectifs éducatifs ne permet pas spontanément d'inclure des publics éloignés de la pratique sportive. En effet, la construction du sport moderne influence profondément des normes, des représentations et des stéréotypes du corps et de la place des hommes et des femmes dans la société qui génèrent des inégalités socio-économiques en défaveur des femmes. Comme le souligne alors l'historien Thierry Terret, le sport véhicule un idéal de masculinité qui donne peu de place aux femmes :

« Le sport, inventé par des hommes et pensé initialement comme une activité exclusivement masculine, contribue historiquement et socialement à la construction d'un idéal de masculinité considérée comme hégémonique car il tend à s'imposer comme le plus légitime dans l'ordre du genre (...). Le sport, en club comme à l'école, participe à l'apprentissage de la masculinité hégémonique telle qu'elle se définit dans les sociétés patriarcales à travers plusieurs processus qui cumulent leurs effets³³ » .

Les conséquences de ces représentations sont matérielles et économiques. Les femmes ont ainsi été longtemps exclues de certaines pratiques. Elles sont également exclues ou peu représentées dans les instances du mouvement sportif. Elles ont été, et sont encore, victimes d'un sexisme particulièrement présent dans le domaine du sport³⁴. Par ailleurs, la diffusion de ces représentations est également un facteur explicatif de la persistance des actes homophobes, sur le terrain, dans le vestiaire ou dans les tribunes. **Autrement dit, selon ces travaux, le sport n'a donc pas de vertu éducative ou inclusive intrinsèque.**

A partir de ces premiers constats, **nous avons constaté que des projets éducatifs ambitieux n'incluent pas toujours les publics les plus éloignés dans le secteur** (adolescentes et femmes ; personnes en situation de handicap, etc.). Ces acteurs ne disposent pas nécessairement des outils pertinents. Les activités sportives ne sont alors pas nécessairement adaptées pour favoriser la réussite de tous. Elles tendent à mettre alors en valeur les participants ayant le plus de compétences motrices. **Autrement dit, les projets ayant une forte ambition éducative ne sont pas nécessairement inclusifs.**

Afin de tenir compte de cette première tendance, nous avons donc opéré une première distinction importante entre des organisations qui adoptent différents niveaux d'objectifs sur le volet de l'éducation et de l'inclusion. A partir de cette distinction entre éducation et inclusion, nous avons également cherché à préciser et à enrichir chacune des catégories d'objectifs à partir des pratiques de terrain qui ont pu être observées. Nous distinguons ainsi le fait d'éduquer au sport ou d'inclure dans le sport en prenant celui-ci

³³ Terret, T. (2019)., « Histoire du sport », dans Attali, M. et Saint-Martin J. *Dictionnaire culturel du sport*, Armand Colin.

³⁴ Barbusse, B. (2022). Du sexisme dans le sport, Anamosa.

comme une finalité première, d'éduquer ou d'inclure par le sport en utilisant ce dernier pour donner accès à des produits ou des services autres que l'éducation à la pratique physique *stricto sensu*, et d'éduquer ou d'inclure à travers le sport dans une logique transformative qui conduit à l'utilisation d'approches didactiques ou pédagogiques spécifiques. A la différence de la typologie entre sport, sport + et + sport, nous proposons donc de distinguer 6 grandes catégories d'objectifs plutôt que 3.

Cette typologie invite donc davantage à **comprendre, de manière descriptive, comment ces approches s'articulent ou non entre elles**. Dans les faits, un projet, et encore plus, *a fortiori*, une organisation qui mène plusieurs projets, peut entrer simultanément dans plusieurs axes et niveaux. Elle invite donc davantage le lecteur à considérer les approches de sport et développement comme un continuum de pratiques qu'une catégorisation ferme et définitive. Par ailleurs, **cette typologie n'a pas de vocation normative stricto-sensu**. Autrement dit, elle ne doit pas être considérée comme un classement qui valorise des approches d'éducation comme étant nécessairement plus bénéfiques que des approches d'éducation au sport et par le sport. **Seule la mesure d'impact des initiatives peut permettre de comprendre, de manière contextualisée, la manière dont une ou plusieurs approches peuvent avoir des effets bénéfiques pour les jeunes.**

Tableau 2 - Grille d'analyse des objectifs des projets de sport et développement inspirée par les travaux académiques et le terrain

<p>Éduquer au sport</p> <p>Enseigner ou initier un public à une discipline sportive. Cette démarche est souvent associée à une logique compétitive (tournois, championnats, etc.).</p> <p>Une variante moins centrée sur la notion de performance consiste à concevoir un programme permettant l'accès à des pratiques sportives récréatives.</p>	<p>Éduquer par le sport</p> <p>Utiliser le sport pour attirer/mobiliser un public afin de lui proposer un service éducatif (soutien éducatif ou scolaire, etc.), des actions de sensibilisation sur des thématiques (sociales, sanitaires ou environnementales, etc.).</p> <p>Une variante consiste à introduire et animer des espaces de réflexivité en parallèle de l'activité sportive pour aborder des connaissances ou notions comportementales.</p>	<p>Éduquer à travers le sport</p> <p>Adapter le contenu et les objectifs des activités physiques et sportives pour accompagner l'acquisition de compétences de vie. Dans ce modèle, il s'agit de prendre l'individu dans la globalité de ses besoins éducatifs et de son développement.</p> <p>Cette approche induit bien souvent une démarche pluridisciplinaire qui s'appuie sur d'autres disciplines ou expertises (psychologie, science de l'éducation, etc.).</p>
<p>Inclure dans le sport</p> <p>Adapter le contenu et le format de l'activité physique et sportive pour un public ayant des difficultés d'accès à la pratique (logique performative ou récréative).</p> <p>Dans cette perspective, le niveau de participation et la mixité sont des indicateurs clés.</p>	<p>Inclure par le sport</p> <p>Utiliser la pratique sportive pour mobiliser un public ayant des besoins spécifiques et proposer des services sociaux à un groupe.</p> <p>Dans cette perspective, la non-mixité, temporaire ou permanente, peut constituer un indicateur légitime.</p>	<p>Inclure à travers le sport</p> <p>Mettre en œuvre une approche didactique et pédagogique de pratique sportive dans une logique inclusive.</p> <p>Dans cette perspective, les activités sont mobilisées pour favoriser le pouvoir d'agir de groupes de personnes touchées et/ou concernées par des stéréotypes, des discriminations.</p>

2.

Un soutien décisif des programmes à l'élargissement du champ du sport et développement

Nous proposons d'abord de clarifier les grandes spécificités des approches du sport et développement déployées par l'AFD et La Guilde, et d'analyser, pour les associations soutenues, le niveau de pertinence des deux programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International ».

Après avoir rappelé en introduction les principaux modèles de financement des associations de solidarité internationale, qui favorise la sélection, par les bailleurs, des initiatives déjà visibles et légitimes (2.1), nous précisons ensuite la pertinence des microprojet pour soutenir les plus petites associations ou les associations émergentes dans un champ du sport développement (2.2). Nous explicitons ensuite comment les conceptions et l'expertise du sport et développement et du genre de l'AFD se sont renforcées au cours du temps, tout en soulignant que le processus de sélection des projets pourrait gagner en efficience (2.3). Cette évaluation démontre alors que les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » ont bel et bien permis de soutenir une véritable pluralité de projets et d'approches, même si les associations considèrent souvent le développement du sport comme un besoin central (2.3). Le dispositif des microprojets permet également aux associations de tester des activités d'éducation et d'inclusion par le sport, sur des thématiques historiques du développement (éducation), ou plus émergentes (égalité femmes-hommes, santé), bien que les freins soient nombreux (2.4). Les associations ont progressé sur des enjeux d'inclusion dans le sport et par le sport, grâce aux formations proposées, et de manière plus mesurée sur les enjeux éducatifs, pour lesquels le niveau de moyens et d'expertises déployés était moindre (2.5). En guise de conclusion, nous affirmons que si les programmes ont permis une ouverture et un élargissement du champ du sport et développement, et une progression des structures sur le volet de l'inclusion, même si la progression sur le volet de l'éducation par le sport demeure modeste et soumise à des dilemmes en raison d'un certain nombre de facteurs que nous explicitons (2.6).

2.1. Introduction

Le positionnement de l'AFD en tant que banque de développement est de renforcer des projets très confirmés capables de contribuer efficacement aux politiques publiques des pays concernés (2.1.1). Les fondations, qui ont des pratiques variées, visent surtout la croissance de l'impact des projets sur les bénéficiaires directs (2.1.2). Dans ce contexte international spécifique, et alors que ces bailleurs internationaux, et notamment les fondations, ont tendance à sélectionner des associations ayant une visibilité et une réputation nationale ou internationale, le soutien de La Guilde à des microprojets apparaît comme un levier, complémentaire, pertinent, pour inciter des petites associations ou des associations récentes à tester des activités et « faire leurs preuves » (2.1.3).

2.1.1. Une aide au développement surtout destinée à des projets confirmés capables de contribuer aux politiques publiques

Le secteur du développement en France est constitué par une myriade d'acteurs. Le rôle joué par les grandes ONG françaises³⁵ ne doit pas occulter le fait que 99%³⁶ des petites associations de solidarité internationales, dont le budget annuel de fonctionnement est de moins de 250 000 euros³⁷, échappent au dénombrement. Leur activité exacte est relativement mal connue³⁸, même si plusieurs régions françaises ont mis en place des « dispositifs régionaux d'échange, d'appui et de concertation multi-acteurs de la coopération internationale » (RRMA) qui jouent un rôle d'observatoire³⁹.

Pour soutenir l'aide au développement, une banque de développement telle que l'AFD s'appuie fréquemment sur une logique de guichet destiné à financer des organisations ayant une taille budgétaire et une maturité suffisante. **Les attendus autour de ces financements portent notamment sur la capacité des projets à améliorer, par l'expérimentation et le changement d'échelle de solutions, les politiques publiques nationales des pays dits en développement.**

A titre d'exemple, le Fonds I-OSC Initiatives de l'AFD soutient des projets d'intérêt général pour des associations ayant plus de trois ans d'existence, et dont le budget du projet est supérieur à 300 000 euros. Les autres leviers de financement, tels que le Fonds d'Innovation pour le Développement (FID) pour lutter contre la pauvreté et les inégalités, le Fonds Français pour l'Environnement (FFE), ou encore les appels à projets thématiques du Fonds de soutien aux organisations féministes (FSOF), sur les enjeux de crise et de sortie de crise (APCC) sont accessibles à une plus grande diversité d'associations, notamment situées au stade de l'amorçage. Ces programmes n'en demandent pas moins aux associations une bonne

³⁵Principalement : MSF-F, UNICEF-F, HI-F, ACF-F, ACTED, MDM-F, SOLIDARITES, CCFD, Secours islamique-France (SI-F), PU-AMI, Ryfman P. (2013), « Les ONG françaises de développement et humanitaires : une exception française ? », Mondes en développement, pp.63-78.

³⁶ Ryfman P. (2013), « Les ONG françaises de développement et humanitaires : une exception française ? », Mondes en développement, pp.63-78.

³⁷ Selon la définition de La Guilde dans le cas des microprojets dans le champ du sport et développement

³⁸ Principalement : MSF-F, UNICEF-F, HI-F, ACF-F, ACTED, MDM-F, SOLIDARITES, CCFD, Secours islamique-France (SI-F), PU-AMI, Ryfman P. (2013), Op.cit.

³⁹ Voir pour un exemple de réseau régional, Sajaloli, B. (2020). « 20 ans de solidarité internationale au sein du réseau multi-acteur CENTRAIDER », Bulletin de l'Association de Géographes Français, n°99.

connaissance de ces dispositifs, et un certain niveau d'expertise dans la manière de concevoir la stratégie des projets (théorie du changement), leur ingénierie, et leur évaluation⁴⁰.

L'aide publique au développement, qui passe par le ministère de l'Europe et des Affaires Étrangères et l'AFD, concerne donc plutôt de grandes ONG nationales ou internationales⁴¹. Les **organisations qui bénéficient de financement de la part de l'AFD pour développer des projets d'éducation au sport ou par le sport sont surtout des organisations de taille intermédiaire**, ayant des budgets de plusieurs millions d'euros, à l'image de l'ONG PLAY International, qui met en œuvre le programme de Renforcement des Académies Sportives et Inclusives en Afrique depuis 2022, dont l'objectif est de développer des « filières éducatives performantes et inclusives » pour les jeunes, et en particulier les jeunes filles⁴². **Les petites associations de solidarité internationale dans le champ du sport et développement fonctionnent davantage soit sur le modèle du bénévolat en obtenant ponctuellement des aides publiques, soit dépendent davantage des fonds de la coopération internationale portés par les collectivités**, qui ne sont pas sans générer des situations de « dépendance », dont l'importance varie grandement selon les territoires⁴³.

Le rôle croissant de fondations dans le champ du sport et développement change, à cet égard, peu la donne, puisque ce sont surtout les projets les plus visibles et légitimes qui attirent l'attention de ces bailleurs.

2.1.2. Le positionnement croissant des fondations dans le champ du sport concerne d'abord les structures confirmées

Une étude commanditée par l'AFD en 2017 permet notamment d'identifier que les fondations sont particulièrement actives sur des thématiques qui sont mentionnées dans le contexte du sport et développement, notamment l'éducation, la santé, le développement économique et le développement des communautés locales, pour plus de la moitié d'entre elles. Le sport n'est cependant pas mentionné, dans cette étude, comme une finalité ou comme un moyen de développement, à l'exception d'une fondation dont le périmètre d'intervention concerne l'Afrique du Sud⁴⁴. Le lien entre l'engagement des fondations et le champ du sport et développement n'est donc pas une évidence.

Au cours des quinze dernières années, **l'implication de fondations dans le champ du sport et développement s'est pourtant toutefois renforcée**. Certaines sont devenues, désormais, des références dans le secteur (tableau 3) en raison du nombre de projets et de pays soutenus en France, en Afrique et dans le reste du monde. La comparaison du positionnement de ces fondations est ainsi riche

⁴⁰ AFD (2022). « Qui est éligible au FID », *FID : appels à projet*.

⁴¹ En réalité, les dynamiques de financement des organisations à but non lucratif (ASI) varient selon leur taille et leurs missions, ce qui se traduit par une diversité significative dans leurs modèles économiques. Pour une présentation complète des modèles de financement des associations en fonction de leurs métiers et de leurs champs thématiques, voir Coordination Sud (2021), *Etude Argent ASI sur les modèles socio-économiques des ONG françaises de solidarité internationales 2016-2020*.

⁴² Site Internet : AFD, <https://www.afd.fr/fr/actualites/communiquede-presse/programme-laureats-soutenir-academies-sportives-africaines>

⁴³ Ryfman P. (2013), « Les ONG françaises de développement et humanitaires : une exception française ? », op.cit.

⁴⁴ A l'exception du travail mené par la Motsepe Foundation en Afrique du Sud, Schuyt, T., Hoolwerf, D. et Verkaik, D. (2017), "Better together? A study on Philanthropy and Official Development Assistance", Research Paper n°57.

d'enseignement pour appréhender plus finement les opportunités de financement pour les associations dans ce champ.

Tableau 3 - Le positionnement de plusieurs fondations de référence dans le champ du sport

NOM DE LA FONDATION	DATE DU PREMIER SOUTIEN	STATUT	PERIMETRE	THEMATIQUES
<i>Fondation Laureus</i> ⁴⁵	1999	Fondation d'entreprise	304 projets dans 42 pays	Santé et bien-être, éducation, égalité e genre, insertion professionnelle, paix et justice
<i>Fondation de France</i>	2003	Fondation d'utilité publique	Plus de 850 projets	Sport santé et inclusion des femmes par le sport
<i>Fondation Décathlon</i>	2005	Fondation d'entreprise	918 projets dans 51 pays	Santé, emploi, éducation
<i>Fondation Lacoste</i>	2006	Fondation d'entreprise	15 projets en France, aux Etats-Unis, au Brésil et en Afrique	Insertion sociale et professionnelle et inclusion des femmes dans le sport
<i>Fondation Société Générale</i>	2016	Fondation d'entreprise	15 projets en France et en Afrique	Education et insertion par le sport

Chacune des fondations définit ensuite ses objectifs stratégiques en fonction de champs thématiques spécifiques. Une place importante est souvent accordée à l'égalité femmes-hommes sous l'angle de l'inclusion des adolescentes et des femmes dans les activités de sport, et à l'insertion professionnelle des bénéficiaires. Si certaines fondations adoptent bien un positionnement centré sur des enjeux de développement (Motsepe Foundation), d'autres fondations adoptent une focale plus large, en soutenant des projets également dans le reste du monde (Fondation Laureus), notamment en France. Les

⁴⁵ La Fondation Laureus, fondée en 1999, en Afrique du Sud, et dont Nelson Mandela a été le premier parrain, est organisé autour de trois branches : Laureus for Good, Laureus World Sport Awards, et Laureus World Sport Academy. Laureus for Good. (2022). *Rapport d'activité*. https://laureus-com-editor-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/pdf/sport-for-good/annual-review/Laureus_AnnualReview2022_13.pdf

associations soutenues par des fondations françaises sur le continent africain ont par ailleurs souvent leur siège social en France.

Les fondations se distinguent surtout sur le niveau de financement et d’accompagnement proposé aux porteurs de projet. Si le montant global mobilisé par certaines de ces fondations peut atteindre plusieurs millions d’euros sur une vingtaine d’année⁴⁶, et si certaines fondations accompagnent des association sur du très long-terme, les pratiques de financement pluriannuelles ne sont pas généralisées. Nous proposons ici de distinguer deux principaux cas de figure.

Tableau 4 - Le positionnement des fondations en faveur du sport

PARAMETRES	FONDATION REDISTRIBUTIVES	FONDATIONS INVESTISSEUSES
Niveau de financement	20 à 50 K annuel	50 à 150 K annuel
Durée des financements	1 à 3 ans	3 ans et plus
Accompagnement	Des rencontres entre lauréats structurées autour de l’intervention d’experts spécialistes de certaines thématiques (communication, mesure d’impact, etc.)	Cycles de formation et accompagnement individuel pour renforcer les capacités organisationnelles des associations (RH, communication, évaluation).
Redevabilité	Reporting	Évaluation d’impact

Au-delà des modalités de financement, les modalités d’accompagnement des associations demeurent encore, à ce stade, peu structurée. Les fondations organisent, certes, des évènements pour favoriser la mise en réseau et le partage de pratique entre les associations qu’elles soutiennent, ce qui constitue un réel besoin. Peu de fondations ont réalisé, à l’instar du Fonds de dotation Impact 2024, un dispositif d’accompagnement robuste qui inclus des formations, de l’accompagnement individuel, des ateliers d’apprentissage de pairs-à-pairs sur le plan national⁴⁷.

Dans l’ensemble, les fondations soutiennent la croissance des associations et des projets pour qu’ils augmentent leur nombre de bénéficiaires et le nombre de territoires concernés⁴⁸, et même si la définition

⁴⁶ L’amplitude du montant et de la durée du financement peut varier le statut de la fondation (fondation d’utilité publique ou fondation d’entreprise) ou encore du statut de l’association dans le *portfolio* de la fondation.

⁴⁷ <https://accompagnement-impact.paris2024.org/>

⁴⁸ Le positionnement singulier de ces fondations en faveur d’associations matures varie selon les cas. Il s’explique, d’une part, par l’enjeu, d’optimiser les chances de réussite des projets soutenus pour communiquer ensuite sur l’impact des projets soutenus. Il s’explique aussi, d’autre part, dans le cas des fondations d’entreprise, par le souci de contribuer efficacement à des politiques RSE, qui intègrent du mécénat de compétences, l’implication de collaboratrices et de collaborateurs, voire des enjeux d’implantation territoriale.

d'objectifs qualitatifs connaît un intérêt croissant au sein du champ de la philanthropie. Les fondations, notamment d'entreprise, peuvent devoir répondre à des enjeux de communication en lien avec une marque. Pour ces différentes raisons, les fondations ont tendance à soutenir des projets ayant déjà plusieurs années d'existence, plusieurs sources de co-financement, et dont l'impact est déjà perceptible, sinon prouvé.

2.1.3. Le dispositif des microprojets donne une visibilité et une légitimité aux petites associations

Le positionnement de La Guilde dans le champ du développement est marqué par des valeurs et un attachement important au soutien à des petites associations de la solidarité internationale, que ces dernières souhaitent ou non se développer selon une logique de croissance. Pour ce faire, **La Guilde mobilise un dispositif, le microprojet, unique en France, dont il convient de rappeler les spécificités en termes de financement et d'accompagnement pour comprendre la manière dont il s'insère dans la chaîne de valeur de l'aide au développement**⁴⁹.

Le dispositif des microprojets concerne, en principe, **des projets portés par des petites associations dont le budget annuel ne dépasse pas 250 000 euros, et dont le budget du projet se situe en dessous du seuil de 150.000 euros**. Plus précisément, pour La Guilde, le microprojet a pour avantage de soutenir des initiatives à très petite échelle au plus près des besoins des communautés locales.

« Un microprojet peut être défini comme une action pérenne de développement initiée localement, en réponse aux besoins exprimés par les bénéficiaires, acteurs de leur propre développement. Il se caractérise par : une coopération de proximité, un coût global faible, un impact géographique à petite échelle, un éventuel caractère innovant et répliquable »⁵⁰.

Surtout, ce positionnement de La Guilde en faveur des microprojets repose sur une double conviction. D'abord, le format des microprojets permettrait à des associations de tester, d'expérimenter de nouvelles activités auprès de leurs bénéficiaires ou des activités existantes auprès de nouveaux bénéficiaires. Ensuite, le fait que **le microprojet favoriserait la structuration des capacités des associations, lorsqu'il est suffisamment accompagné** (renforcement du réseau de partenaires de l'association, de la montée en compétence des bénévoles et des salariés de l'association, etc.). A la fin du financement, l'objectif est que le projet continue à se développer et « devienne autonome », pour reprendre les termes d'un membre de La Guilde. Pour cette raison, les associations lauréates du dispositif sont incitées à trouver un co-financement, que La Guilde perçoit comme un levier de pérennisation de projets.

Dans le paysage de l'aide au développement, le dispositif des microprojets occupe donc une place à part, puisqu'il permet alors de soutenir des petites associations (ayant moins de 250 000 euros annuels) ou des associations les plus récentes peinent à se rendre suffisamment visibles et lisibles auprès des pouvoirs publics ou des fondations, car elles ne disposent ni d'un capital social ni d'un capital de notoriété suffisants pour le faire. Le dispositif se situe en amont des modalités de financement des autres bailleurs

⁴⁹ Boisteau, C. et Boulch, S. *Evaluation de la stratégie territoriale et du dispositif d'incubation de la Plateforme Territorialisée pour les Microprojets (TPMP) de La Guilde*. Rapport final pour le compte de La Guilde, 2023.

⁵⁰ Charlotte Boisteau et Stéphane Boulch, Ibid.

internationaux (tels que les grandes agences de développement et les fondations), qui privilégient des associations déjà visibles et légitimes.

2.2. Un processus de sélection relativement ouvert, qui peut gagner en efficacité

La mise en œuvre des programmes « Sport & Développement » et « Impact International 2024 » a constitué l'occasion pour La Guilde de déployer un savoir-faire éprouvé, celui de l'accompagnement de microprojets, dans un nouveau contexte, celui du sport et développement. L'expertise sport de La Guilde, comme celle de l'AFD, se sont affirmées au cours des programmes via différentes dynamiques, au premier rang desquelles les contacts avec des projets sur le terrain. A cet égard, l'AFD et La Guilde **distinguent clairement le développement de la pratique du sport comme unique finalité et l'usage de cette activité pour répondre à des besoins « non-sportifs »** (2.2.1). L'AFD promeut également une approche par le genre plutôt qu'une approche centrée sur les femmes, sur laquelle La Guilde s'appuie pour piloter les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » (2.2.2). Cette conception du sport et développement irrigue le processus de sélection des projets, qui a progressé, mais peut encore gagner en efficacité (2.2.3).

2.2.1. L'AFD et La Guilde partagent une vision commune du sport comme un moyen pour atteindre des objectifs non-sportifs

Dans l'ensemble, l'AFD et La Guilde adoptent un positionnement clair sur une vision du sport qui vise le développement humain et d'autres finalités que le développement du sport. **D'une part, les objectifs des programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » mentionne l'idée du sport comme un « moyen » destiné à d'autres finalités. D'autre part, La Guilde et l'AFD ont tendance à ne pas attribuer l'impact du sport à la transmission de valeurs qui seraient intrinsèques à la pratique sportive (voir encadré ci-dessous).** Ce cadrage des enjeux peut-être toutefois nuancé de deux manières.

La communication Paris 2024 autour de « Impact 2024 International » demeure particulièrement ambivalente. La présentation du programme mentionne par exemple, explicitement, le sport comme un moyen au service de l'égalité et de l'inclusion, de la citoyenneté, du vivre-ensemble, de la protection de l'enfance, de l'éducation, la santé, la préservation de l'environnement et la formation et l'insertion professionnelle. Mais cette présentation du programme évoque également les effets attendus des valeurs du sport.

« Ces microprojets utiliseront le sport comme un moyen pour atteindre leurs objectifs, tout en transmettant les valeurs de l'olympisme, d'engagement citoyen et de lien social véhiculées par le sport. » (Extrait du cahier des charges de l'appel à projet sport et développement).

Par ailleurs, il importe de souligner que cette conception du sport à impact dans le champ du développement n'est pas homogène au sein de chaque structure. Certains membres de l'AFD et de La Guilde continuent d'avoir une vision essentialiste des valeurs (« effort », « endurance », « dépassement de soi », etc.) et des bienfaits intrinsèques du sport. Malgré l'organisation de réunions et de temps

d'échange en interne entre les équipes en charge de la thématique sport et d'autres équipes, **les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » n'ont pas ou peu, jusqu'à présent, fait évoluer les représentations internes sur le sport au sein de ces organisations.**

Il convient de souligner que **la prégnance de ces représentations du sport et des valeurs du sport n'est pas spécifique à l'AFD et à La Guilde.** Elle a été particulièrement abordée dans les travaux académiques⁵¹ et des rapports récents⁵² d'autant que le concept de sport reflète des réalités de pratiques sur le terrain qui peuvent être très disparates (voir encadré 8 ci-dessous).

Encadré 8 - Un débat sur les ambitions du sport encore d'actualité

Le champ du sport est traversé par une ligne de tension entre des projets qui visent à développer la pratique sportive, selon un triptyque traditionnel initiation-entraînement-compétition, et des projets qui mobilisent le sport comme un levier pour améliorer les conditions de vie d'un individu ou d'un groupe de personnes.

Dans un premier cas, les projets s'appuient sur la pratique d'une discipline sportive selon un modèle qui caractérise le sport moderne né au XIX^e siècle. Ce dernier associe au sport des valeurs intrinsèques (dépassement de soi, esprit d'équipe, respect, etc.), qui sont acquises à travers la persévérance. Dans le second cas, les pratiques sportives sont construites dans une logique développementaliste, selon les besoins des participants.

Dans ce deuxième cas de figure, changer les règles d'une discipline n'est pas un tabou, la logique de concurrence laisse place à celle de coopération et la notion de performance est indexée sur l'impact recherché davantage que sur les compétences motrices. Cette distinction est complexifiée par deux principaux facteurs. D'une part, par l'usage sémantique du terme sport qui cache en réalité des intentions et des usages très différents. D'autre part, la persistance des croyances précitées laisse penser que leurs apprentissages sont automatiques et que leur transfert en dehors du terrain est systématique.

Il ne s'agit pas ici d'affirmer que la pratique du sport « traditionnel » n'a pas d'impact pour lutter contre la progression exponentielle de la sédentarité et de l'inactivité physique. Cependant, le mythe fondateur coubertinien continu d'imprégner le monde sportif, alors que les effets de la pratique du sport ne sont pas automatiques : ils sont en grande partie tributaires de la manière dont l'activité est didactisée et animée par un encadrant et la façon dont le bénéficiaire est considéré comme un acteur de son apprentissage⁵³.

Dans le prolongement de ces constats, nous constatons que l'AFD et les fondations peuvent analyser la valeur des projets au prisme du lien entre disciplines sportives et impact, plus que par le lien entre méthodologies, contenus pédagogiques et impacts. Cette tendance à considérer que les projets se

⁵¹ Fred Coalter, "Sport for development: what game are we playing ?", Routledge, 2013. Et pour la France, Gasparini, W. (2012). « Penser l'intégration et l'éducation par le sport en France : réflexions sur les catégories d'analyse sociale et politique », *Movemet, Sport and Science, Science and Motricité*, n°78.

⁵² Blough, D., Rivat, E. (2023). *Le sport pour la paix et le développement : vers un référentiel d'indicateurs inspirés du terrain*, Rapport Technique numéro 69, édition Agence Française de Développement.

⁵³ Veille Marchiset, G., Coignet, B. (2015). *Clubs sportifs en banlieue, des innovations sociales à l'épreuve du terrain*, Presses Universitaires de Strasbourg.

définissent d'abord et avant tout par des pratiques sportives, plutôt que par des approches éducatives, constitue un frein important pour comparer les projets et identifier des bonnes pratiques. Ce biais **est moins perceptible dans le cas de l'égalité de genre, qui s'appuie sur des points de repères et des références plus structurés par l'AFD.**

2.2.2. Une conception du genre stabilisée, mise en œuvre avec plus ou moins de souplesse

Sur le plan du genre⁵⁴, AFD fait la promotion d'un changement de paradigme dans le champ du développement, à savoir le passage d'une approche « femmes et développement » (qui vise à satisfaire les besoins et à soutenir les pratiques des femmes sans remettre en cause les inégalités de genre) à une approche « genre et développement » (à savoir des projets qui visent à corriger les inégalités de genre structurelles dans la société »). Cette deuxième approche vise alors autant à agir sur l'autonomie que l'environnement des femmes, et notamment considère que les représentations, les pratiques et les positions de pouvoir des hommes doivent aussi être questionnées. Cette stratégie est incarnée notamment dans la Stratégie 100% Lien Social de l'AFD⁵⁵, et plus largement à l'échelle de la diplomatie française⁵⁶.

Dans ce contexte, **l'AFD a fortement contribué à définir le cadre global de la prise en compte du genre dans les programmes, notamment concernant les attendus en termes de mixité des publics, des encadrants et des encadrantes, et des dirigeantes et dirigeants des associations.** La transition d'une approche centrée sur « les femmes et le développement » vers le « genre et développement » a bien infusé dans les deux programmes, notamment dans le contenu des formations sur le genre proposées par La Guilde⁵⁷.

Pour autant, comme dans le cas du sport et développement, la vision du genre n'est pas homogène au sein des deux organisations, et des personnes considèrent davantage le genre comme une « thématique prioritaire » au même titre que la jeunesse et l'environnement, plutôt que comme un enjeu systémique et transversal.

Surtout, il convient de souligner que si l'AFD et La Guilde adhèrent à la même vision du « genre et développement », **elles peuvent avoir une différence d'appréciation concernant l'opérationnalisation de ces approches en critères de sélection.** Là où l'AFD est tenue soucieuse de promouvoir un respect strict de certains indicateurs au moment de la sélection des projets (par exemple sur la mixité des bénéficiaires dans les activités, la place des femmes parmi les encadrantes et les encadrants des projets, et dans la gouvernance des associations). La Guilde a davantage tendance à considérer que ces objectifs sont des enjeux sur lesquels les projets peuvent et doivent progresser en fonction des contextes locaux. Cette divergence d'appréciation concernant les modalités d'application des critères de sélection n'a pas constitué un frein à la progression croisée de l'expertise de l'AFD et de La Guilde dans la sélection de microprojets. Elle apparaît comme un dialogue nécessaire qui permet de poursuivre et de faire converger deux objectifs : d'une part, maintenir un niveau d'exigence important

⁵⁴ Si la problématique du genre a été introduite dans le champ du développement dans les années 1980, l'AFD a déployé son cadre d'intervention à partir de 2014 autour de trois priorités : prévenir les inégalités femmes-hommes, promouvoir le genre et l'autonomisation des femmes, accompagner l'évolution des sociétés.

⁵⁵ AFD, *100% Lien Social. Stratégie 2021-2025.*

⁵⁶ Ministère des Affaires Étrangères, « Stratégie Internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018 – 2022) »

⁵⁷ Ces formations, animées par le groupe Egaé, proposent par exemple une grille des 8 questions clés à poser au moment du diagnostic des besoins, des objectifs des projets, de la définition des résultats attendus, des activités, des indicateurs, de la budgétisation et du choix des partenaires (voir annexe).

concernant la qualité des projets sélectionnés, et d'autre part, donner une chance à des projets de progresser sur ces enjeux. En ce sens, La Guilde a eu tendance à améliorer le processus de sélection des projets entre 2019 et 2024, qui reste perfectible à certains égards.

2.2.3. Un processus de sélection des projets qui progresse, mais qui reste perfectible

Le processus de sélection des projets par La Guilde est structuré en deux phases (encadré ci-dessous). Au premier abord, **le processus de sélection a gagné en expertise au cours du temps via deux dynamiques**. Les premiers jurés ont progressé sur la connaissance des enjeux de sélection et de la manière d'arbitrer les dossiers. La venue de nouveaux jurés, recrutés sur la base de leur CV, et plus expérimentés sur ces enjeux.

Encadré 9 – Un processus de sélection en deux étapes

Le processus de sélection des projets par La Guilde est structuré en deux phases. Les dossiers éligibles sont retenus lors d'une première phase de sélection. Au cours d'une deuxième phase de sélection, les membres d'un jury analysent plusieurs dossiers et se réunissent pour délibérer. Les membres des jurys peuvent provenir de différents horizons (experts, fondations, etc.) et associent des membres de l'AFD et de La Guilde. Avant de participer, ils sont briefés par La Guilde et disposent d'un guide sur les attendus du processus de sélection ainsi qu'une grille d'analyse⁵⁸. Le processus de sélection repose d'abord sur une grille d'analyse de la qualité des projets et d'instruction qui recouvre plusieurs dimensions (justification des projets, ancrage local, faisabilité, efficacité et efficience, viabilité, et cohérence du budget)⁵⁹. Le processus de sélection, animé par La Guilde, vise ainsi à évaluer de la pertinence et de la cohérence des projets.

Le processus de sélection n'est toutefois pas complètement efficient parce que **certaines associations bénéficient d'un fort « effet réputationnel »**. Elles sont alors sélectionnées à partir de critères (originalité de la pratique sportive, objectifs quantitatifs déclaratifs, capacités supérieures en communication) qui sont rarement objectivés. **La distance entre le terrain et le processus de sélection ne permet pas toujours aux jurés et à La Guilde, de vérifier, à partir d'un dossier, de la pertinence et de la cohérence des activités, voire de la sincérité des objectifs des projets.**

Nous constatons, également, que **la sélection des projets est un processus parfois « négocié » avec les bailleurs**. Les jurés doivent composer avec d'autres enjeux que la réflexion sur le potentiel d'impact des projets. Les bailleurs ont également des enjeux diplomatiques (répartition géographique des projets) et des enjeux de communication (prédominance du soutien accordé à certains athlètes sur la qualité des projets). L'ampleur de ces arbitrages peut expliquer que, malgré la progression globale du processus de

⁵⁸ A noter que la grille d'analyse de la qualité des projets et d'instruction demeure assez générique : elle ne mentionne pas d'attendus sur le volet du sport et développement, à l'exception du fait que les activités sportives aient lieu dans un cadre adapté et sécurisé, et qu'elles soient dispensées par des professeurs formés ou en formation. La Guilde, *Grille d'instruction Sport et Développement*, 2019.

⁵⁹ La Guilde, *Grille d'instruction Sport et Développement*, 2019.

sélection, des associations connaissent des difficultés de mise en œuvre des activités ou pour générer de l'impact.

Nous constatons, enfin, que la **prédominance accordée, au cours du processus de sélection, à des objectifs quantitatifs plutôt que qualitatifs** (voir encadré ci-dessous), peut amener les associations à annoncer des objectifs quantitatifs importants afin de se distinguer des autres associations.

Encadré 10 – Une incitation à la formulation d'objectifs quantitatifs sur plusieurs niveaux

Les programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » tendent très largement à favoriser une présentation et une lecture quantitative de la qualité des projets sur plusieurs niveaux.

Premièrement, les modalités de renseignement des dossiers proposent surtout de définir des critères de réussite quantitatifs, dès lors qu'ils invitent les associations à présenter d'abord le nombre total de bénéficiaires directs comme objectif principal du projet. Deuxièmement, l'accompagnement sur le terrain, destiné à aider les associations à répondre à des appels à projets, peut également inciter les porteurs de projet à annoncer des objectifs de bénéficiaires suffisamment élevés « afin de justifier « les coûts du projet »⁶⁰. Troisièmement, les modalités d'analyse des candidatures par la grille d'instruction⁶¹ tendent à valoriser la formulation quantitative des objectifs et à inciter les jurés à s'y conformer.

Au regard de ces trois constats, il serait pertinent de valoriser davantage des associations qui ont également la capacité d'expliquer comment elles souhaitent atteindre les objectifs fixés (caractère innovant des activités proposées, fréquence et régularité des séquences, modalités de mise en œuvre d'actions de sensibilisation à destination des adolescentes et des femmes, modalités de formation des encadrantes et des encadrants, etc.).

En dépit de ces constats, La Guilde a eu la volonté d'apprendre de manière continue à travers la mise en œuvre des appels à projet dans un secteur dont elle a dû appréhender les spécificités et les complexités, en s'appuyant sur différents types d'experts (chercheurs, consultants, associations sur le terrain). Cette volonté s'est traduite par la sélection d'une réelle pluralité d'associations sur plusieurs niveaux.

2.3. Un soutien pertinent des programmes à une diversité d'associations

Il convient de constater d'abord que les **programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » ont sélectionné une réelle diversité d'associations** (2.3.1). Ces associations sont nombreuses à **valoriser autant le développement de pratiques sportives et de l'accès à des pratiques sportives diversifiées qu'une ambition d'éducation par le sport** (2.3.2). Dans cette

⁶⁰ Pour reprendre les termes de plusieurs porteurs de projet sélectionnés.

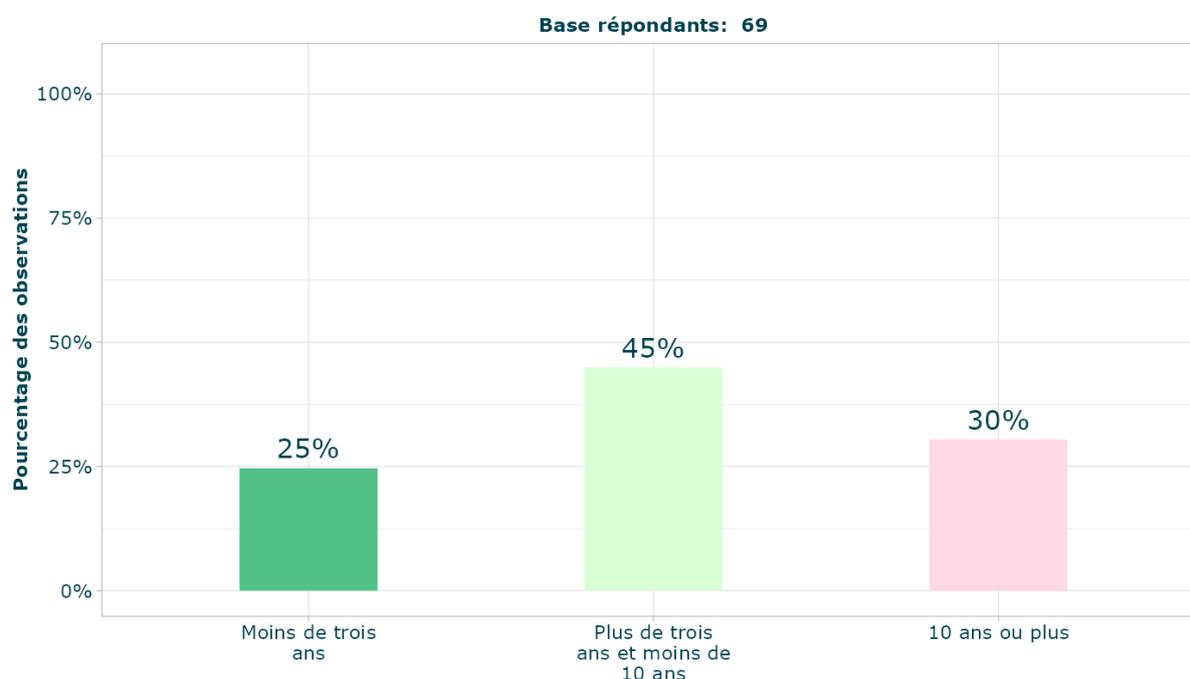
⁶¹ La Guilde, *Grille d'instruction Sport et Développement*, 2019.

perspective, **elles se sont aussi mobilisées sur une diversité de thématiques en lien avec des Objectifs de Développement Durable** (2.3.3).

2.3.1. Un soutien pertinent des programmes à des petites associations et des associations récentes

Les programmes ont d’abord soutenu à la fois des organisations historiques du secteur ainsi que des nouveaux entrants. En effet, un quart des structures sont relativement récentes dans ce domaine (soit moins de trois ans). Près de la moitié des structures sont actives dans le champ le secteur depuis 3 à 10 ans, et un d’un tiers des d’entre elles depuis plus de 10 ans.

Graphique 1 : Depuis combien de temps votre structure développe-t-elle des projets dans la thématique du sport et développement ?



L’analyse qualitative du profil de ces organisations fait apparaître trois tendances. Premièrement, les porteurs de projet des associations impliquées depuis plus de 10 ans sur ces sujets considèrent que les deux programmes ont constitué une forme de « reconnaissance du secteur »⁶², et de leurs efforts. Ces porteurs de projet avaient des difficultés à répondre à des appels à projet centrés sur des thématiques plus générales (éducation, agriculture), notamment pour financer la conception d’une ingénierie d’éducation au sport, ou pour financer la formation d’encadrantes et d’encadrants.

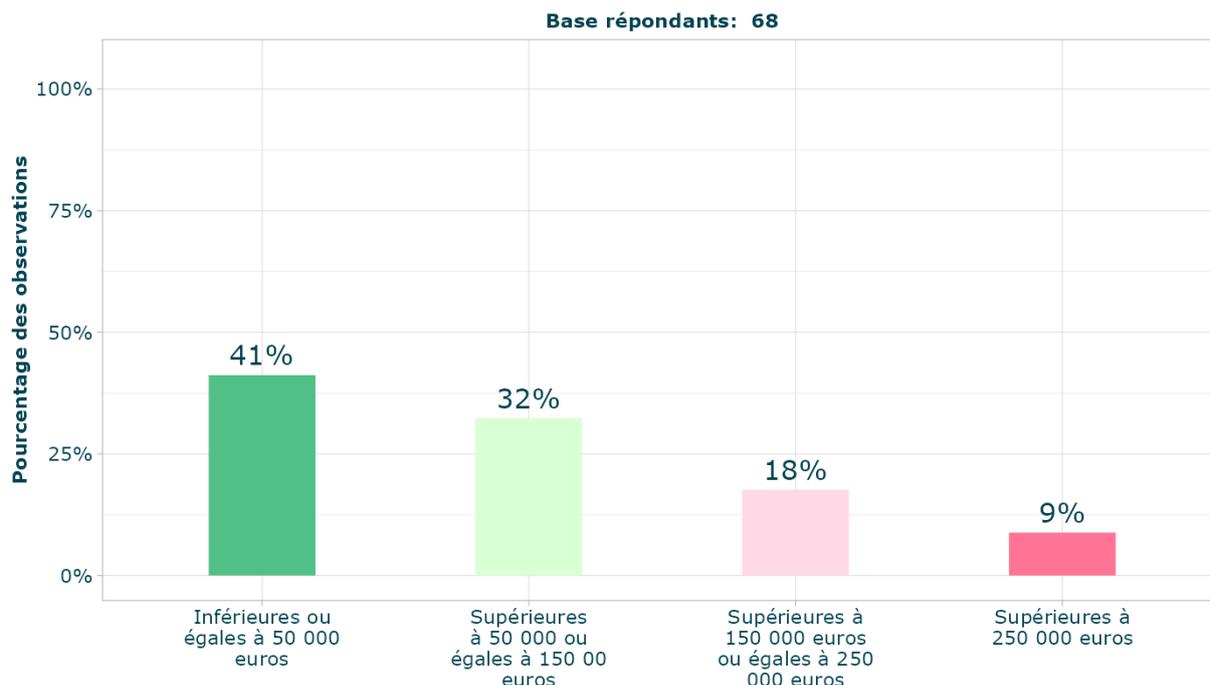
Deuxièmement, les AAP gérés par La Guilde dans ce domaine ont incité des structures généralistes du champ du développement à diversifier et étoffer leurs activités éducatives et artistiques par des activités sportives. Troisièmement, les deux programmes ont soutenu de structures associatives très récentes, dont

⁶² Pour reprendre les termes d’un fondateur d’une association au Togo.

le développement du sport est le cœur d'activité, notamment en raison du profil de la fondatrice ou du fondateur (ancienne sportive ou ancien sportif, etc.).

Au-delà de la question de l'ancienneté des structures dans le champ du sport, les programmes ont également permis de soutenir une majorité d'associations ayant peu de ressources financières. En effet, comme l'indique les données issues du questionnaire, 4 associations sur 10 ont un budget annuel inférieur à 50 000 euros, **7 associations sur 10 ont un budget inférieur à 150 000 euros**. Seule 1 association sur 10 dispose d'un budget annuel supérieur à 250 000 euros.

Graphique 2 : Les ressources annuelles de votre structure



Au regard de ces enseignements, l'objectif affiché des programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » de soutenir les petites associations et de renouveler partiellement le champ du sport et développement est donc bien atteint.

Parmi les facteurs explicatifs de l'efficacité du programme, la **localisation de l'aide a favorisé l'expression d'une forte demande de petites associations locales**. Cette localisation de l'aide a favorisé la candidature de plusieurs centaines d'organisations, et donc un renouvellement des profils des porteurs de projet au-delà de celles qui disposent d'un siège social en France, ou de partenariats étroits avec la France. **Pour traiter ce flux entrant, La Guilde a organisé avec Sport en Commun une candidature en deux temps** : une première phase d'éligibilité de l'initiative, et une deuxième phase de dépôt de projet, suivie d'une sélection d'une dizaine d'initiatives pour chaque session d'appels à projet. L'accompagnement proposé sur le volet du préfinancement (171 associations accompagnées) a également permis de donner une chance aux associations nouvellement intéressées par le sport et développement.

Dans l'ensemble, le **taux de réussite des associations aux appels à projet est de moins de 5%, ce qui demeure particulièrement faible** au regard de la forte demande locale suscitée par les appels à projets. La localisation de l'aide a ainsi entraîné une hausse du nombre de candidatures locales, et donc

un renforcement des effets de concurrence entre les structures. Nous proposons, sur ce point, une préconisation concernant le renforcement des critères de sélection (p.99).

2.3.2. La majorité des projets articulent des objectifs d'éducation au sport et par le sport

Il importe de constater que, dans l'ensemble, les **associations sélectionnées dans les deux programmes accordent beaucoup d'importance au développement de la pratique du sport et l'apprentissage d'une discipline sportive**. Sans surprise, la très grande majorité des projets proposent des activités physiques et sportives pour les jeunes (76 répondantes et répondants sur 81). Les financements ont été également, dans un peu plus d'un tiers des cas, mobilisés pour la construction ou l'amélioration d'infrastructures. Le tableau ci-dessus indique, enfin, que près de 6 structures sur 10 proposent des activités de sensibilisation des jeunes à des thématiques autres que le sport.

Tableau 5 : Quelles sont les activités de votre projet soutenues par le programme ? (n=81)

Modalités de réponse	Oui	Non	%
Activités physiques et sportives pour les jeunes	76	5	94%
Activités de sensibilisation des jeunes à des thématiques autre que le sport	50	31	62%
Construction d'infrastructures	32	49	40%
Formation des encadrants du projet	24	57	30%
Accompagnement collectif des jeunes (groupe de parole, etc.)	18	63	22%
Suivi individualisé des jeunes	5	76	6%
Formation des partenaires	1	80	1%

Exemple : 76 associations sur 81 ont proposé des activités sportives pour les jeunes, soit 94%.

Pour comprendre la forte prédominance du développement d'activités physiques et sportives pour les jeunes, et donc de l'éducation au sport, bien au-delà d'autres formats d'interventions, il faut considérer qu'une très large majorité des associations retenues adhèrent à l'idée que le sport véhicule des valeurs et des bienfaits systématiques. **Les associations soutenues par les programmes ayant répondu au questionnaire adhèrent notamment** massivement à deux constats : premièrement, la pratique permettrait de lutter contre la sédentarité et l'inactivité physique (9 structures sur 10 sont « tout à fait d'accord »), et deuxièmement, le sport serait porteur de valeurs intrinsèques (près de 9 structures sur 10

sont « tout à fait d'accord »). Cette double représentation du sport témoigne du fait que les projets cherchent à développer, en tant qu'objectif, l'éducation au sport⁶³.

Dans les faits, **la majorité des projets retenus par les deux programmes cherche à articuler des objectifs d'éducation au sport et d'éducation par le sport**. En effet, selon les données du questionnaire, trois quarts des structures (62%) considèrent que le sport permet également de répondre à des besoins thématiques autres que ceux du sport. Cette tendance signifie qu'une proportion importante d'associations cherchent à donner accès aux jeunes, en amont ou en aval des activités sportives, à des services spécifiques non-sportifs (accompagnement scolaire, sensibilisation sur des thématiques liées à l'environnement, au genre).

Pour autant, **au-delà des séances de pratique sportive et d'activités de sensibilisation, peu d'associations proposent un accompagnement collectif et individuel des jeunes**. En effet, 2 structures sur 10 proposent un accompagnement collectif de ce type (via des groupes de parole ou autre), et elles sont seulement 6 sur 88 à proposer un suivi individualisé. Même si des associations considèrent que le sport peut répondre à des enjeux « non-sportifs », elles ne sont donc pas en majorité encore partiellement ou complètement outillées pour accompagner les jeunes collectivement ou individuellement sur ces sujets dans le contexte des projets soutenus par les programmes.

Au regard de ces enseignements, il n'est pas surprenant de constater qu'il existe, sur le volet de l'éducation et de l'inclusion par le sport, des différences significatives entre associations en termes d'objectifs et de moyens.

2.3.3. Le ciblage des publics et la formation des encadrantes et des encadrants sont deux facteurs de la cohérence et de la maturité des projets

Au-delà de la mise en œuvre concrète des activités et des résultats quantitatifs des projets, **des différences majeures entre les associations concernant la qualité des projets en fonction de trois critères : le ciblage des publics, la durée et le niveau de formalisation des activités, et la formation des encadrantes et des encadrants.**

Une première différence entre les associations concerne **le niveau de ciblage des publics**. Les associations tournées vers le développement de la pratique du sport recrutent peu les jeunes selon des indicateurs précis, et cherchent davantage à obtenir des résultats quantitatifs. Les associations qui cherchent surtout à développer et/ou féminiser la pratique d'un sport ont tendance à ne pas ou peu cibler les jeunes afin d'augmenter massivement le nombre de jeunes concernés par la pratique et ses supposés bienfaits, contrairement aux enseignements de la recherche académique présentés précédemment. À l'inverse, des associations qui se positionnent davantage sur une logique d'éducation par le sport ou à travers le sport ciblent davantage les jeunes en fonction des problématiques sociales qu'elles ou ils rencontrent. Dans les projets les plus impliqués dans une démarche d'éducation à travers le sport, les associations identifient également, les besoins et problématiques des jeunes au début de chaque séance afin d'adapter le contenu de celles-ci aux besoins et aux enjeux de progression des jeunes.

Une deuxième différence entre les associations concerne **la durée et le niveau de formalisation des activités d'éducation par le sport ou d'éducation au travers du sport**. Des associations proposent

⁶³ A noter qu'adopter une approche d'éducation au sport ne favorise pas nécessairement un meilleur accès des jeunes au sport, si le projet favorise une approche centrée sur la compétition et la performance plutôt que des activités de loisir.

des activités de pratique sportive régulières, fréquentes, sous la forme d'un cursus pédagogique de plusieurs mois, tandis que d'autres proposent des activités de quelques heures ou d'une journée qui s'apparente par ailleurs davantage à une approche récréative.

Une troisième différence entre les associations concerne **le niveau de formation des encadrantes et des encadrants. En effet, seules 24 associations sur 65 sont actives sur cet enjeu.** Plus encore, notre enquête qualitative semble indiquer que la plupart des projets qui cherchent à former leurs encadrantes et encadrants se focalisent davantage dans un premier temps sur l'apprentissage d'une pratique sportive (escrime, rugby, voile), et seulement dans un second temps, lorsque des moyens suffisants sont disponibles, sur des compétences didactiques ou pédagogiques spécifiques aux approches d'éducation ou d'inclusion à travers les pratiques sportives.

Le niveau de financement reçu peut également jouer sur les manières dont les pratiques sportives sont utilisées au sein des projets. L'analyse des données du questionnaire permet de mieux comprendre quels types d'associations ont mobilisé certains usages du financement. Premièrement, plus les structures ont été financées, plus elles ont mis en place des activités de sensibilisation à des thématiques autres que le sport. Deuxièmement, ce sont les structures ayant reçu un financement supérieur à 30 000 euros, et les plus dotées en ressources, qui ont proposé un accompagnement collectif aux jeunes. **Autrement dit, ce sont les associations qui ont eu le niveau de montant de financement le plus élevé qui ont développé des approches d'éducation ou d'inclusion par le sport.**

En résumé, des associations ont davantage testé des formats de développement de la pratique du sport, et de l'inclusion au sport et par le sport, plus que testé des formats de formation des encadrantes et des encadrants ou des approches spécifiques au catégorie « à travers le sport ». Cette progression des associations sur l'inclusion au sport et par le sport s'explique notamment, comme nous allons le voir ci-après, par le format des microprojets, et par le contenu des formations proposées par La Guilde.

2.4. Les microprojets : un dispositif pertinent pour tester de nouvelles activités d'éducation et d'inclusion par le sport

Alors que les associations qui mobilisent le sport comme un outil pour d'autres finalités sont souvent engagés sur des enjeux de scolarisation et de réussite éducative, les programmes ont incité les associations sélectionnées à se saisir de nouvelles thématiques (2.4.1). Nous constatons notamment que le format des microprojets permet aux petites associations de disposer de davantage de moyens et de temps de tester de nouveaux formats d'activité (2.4.2). Pour autant, l'effet levier du dispositif des microprojet sur le fait de tester de nouvelles activités n'a rien d'une évidence : en effet, la capacité d'innovation des associations dépend très fortement des ressources et des compétences locales existantes, et plus particulièrement de la qualité du tissu de partenaires locaux (2.4.3).

2.4.1. Les programmes incitent les associations à se saisir de nouvelles thématiques

Dans l'ensemble, **les associations se mobilisent principalement et massivement sur les enjeux d'égalité femmes-hommes, d'éducation, et de santé et de bien-être des jeunes.** D'autres thématiques demeurent peu traitées, à l'image de l'environnement, de questions de justice ou encore de construction de la paix entre communautés, même si sur ce dernier plan, la dimension éducative des

porteurs de projet est fréquemment associée à des enjeux du vivre ensemble. La thématique de l’insertion professionnelle se situe, quant à elle, en retrait des autres thématiques.

Tableau 6 : Quelles sont les principales thématiques concernées par votre projet (n= 81)

Modalités de réponse	Oui	Non	%
Égalité femmes-hommes	61	20	75%
Accès à la santé et au bien-être	48	33	59%
Accès à l’éducation	41	40	50%
Insertion professionnelle et travail décent	12	69	15%
Sensibilisation à l’environnement et lutte contre le changement climatique	10	71	12%
Paix et Justice	6	75	7%

Exemple : parmi 81 associations, 61 se positionnent sur l’égalité femmes-hommes, soit 75%.

Le tableau ci-dessus illustre deux tendances. Depuis plus d’une dizaine d’années, des associations sont fortement impliquées sur la mobilisation du sport comme un outil de réussite éducative ou scolaire, et les programmes sont venus renforcer ces actions. Pour autant, les programmes ont aussi incité les associations à proposer des thématiques nouvelles pour elles, comme l’égalité femmes-hommes ou la santé, pour bénéficier de moyens supplémentaires.

La faible représentation de certaines thématiques dépend de facteurs spécifiques. Le critère de l’AFD de ne pas sélectionner des projets déployés en zone rouge, selon la classification du MEAE, peut expliquer la faible représentation de la thématique de la paix. La faible représentation de la thématique de l’environnement pourrait davantage s’expliquer par le manque d’expertise des associations sur ce sujet. Lorsque cette thématique est abordée par les associations, et cela indépendamment de la pratique sportive concernée (voile, rugby, etc.), les associations ont surtout bénéficié de partenariats issus de leur environnement associatif ou institutionnel proche (par exemple un aquarium au Cap, en Afrique du Sud, dans le cas de l’association The Little Optimist).

2.4.2. Le microprojet permet aux associations de tester de nouvelles activités ou de les expérimenter

Au-delà de la question du choix des thématiques, les trois quarts des associations (75%) ont surtout cherché à améliorer les activités existantes, ce qui signifie que les associations ont valorisé des activités déjà expérimentées, et ont mobilisé le financement des programmes pour prendre le relais d’autres financements. Cette tendance ne doit pas occulter le fait que la moitié des porteurs de projets (51%) ont également mobilisé le financement pour tester de nouvelles activités ou pour amplifier les activités existantes sur d’autres territoires, pour les mêmes publics ou pour de nouveaux publics. Objectif affiché du dispositif porté par La Guilde, les deux programmes « Sport et Développement » et « Impact

international » donnent bien la possibilité aux associations de mobiliser le dispositif de microprojets » pour tester de nouvelles solutions. Les associations ont poursuivi, la plupart du temps, de manière concomitante, des objectifs de pérennisation de certaines activités, d'amplification de ces activités, voire de diversification des publics ou des territoires de ces activités.

L'analyse des données du questionnaire permet de mieux comprendre que **ce sont surtout les associations les plus récentes dans le champ du sport et développement et/ou les associations en émergence, et donc les plus récentes, qui ont mobilisé le financement pour tester de nouvelles activités**. A l'inverse, les structures les plus anciennes dans le champ du sport ont davantage cherché à améliorer ou à amplifier des activités existantes, notamment pour les pérenniser.

2.4.3. La capacité d'innovation des associations dépend fortement du niveau de ressources locales disponibles

Dans l'ensemble, si l'outil « microprojets » s'avère très utile pour inciter les associations à expérimenter de nouvelles activités, **les freins à l'innovation sont nombreux**. Pour les associations qui souhaitent innover, c'est-à-dire répondre à des besoins sociaux peu ou mal répondus par les acteurs des territoires et les politiques publiques, les obstacles sont avant tout liés au territoire (le manque de partenaires locaux ou la difficulté à se connecter aux communautés locales), ou à l'aspect économique. Comme le souligne un encadrant d'une association située en zone rurale à plus d'une heure de la capitale, le tissu associatif offre peu de ressources pour monter les projets ou mobiliser des expertises spécifiques :

« Nous travaillons surtout avec les familles et les écoles. Il n'y a pas d'autres associations. » (Entretien avec un encadrant d'une association).

Un des principaux effets des programmes « Sport & Développement » a été de contribuer à une plus grande mise en réseau des acteurs locaux avec des partenaires. Au cours de notre enquête qualitative, **la plupart des associations que nous avons rencontrées ont notamment consacré du temps et renforcé la prise de contact et leurs relations avec des écoles, afin d'identifier et de rencontrer des jeunes, et de construire des modalités d'intervention en milieu scolaire**. En ce sens, les deux programmes ont renforcé l'inscription des associations dans le tissu associatif local, une condition incontournable pour faire évoluer la compréhension des besoins et tester de nouveaux formats d'activité. Si les associations sont souvent en lien avec des écoles et des enseignantes et enseignants, ils disposent beaucoup plus rarement de contacts ou de liens avec les acteurs de la santé et du handicap, de l'environnement ou de la justice, ou sur le volet de l'égalité femmes-hommes, notamment lorsqu'elles se situent dans des zones rurales. Dans ce contexte, la proposition par La Guilde de formation apparaît comme une solution pertinente, à certaines conditions.

2.5. Un renforcement des pratiques sur le volet de l'inclusion par le sport, à certaines conditions

Notre enquête permet de constater que **les formations sur le genre et la protection de l'enfance proposées ans le cadre des programmes pilotés par La Guilde sont utiles pour accompagner l'outillage des associations (2.5.1). Elles ne bénéficient pas, toutefois, suffisamment aux éducatrices et aux éducateurs (2.5.2)**. L'accompagnement collectif proposé par La Guilde est

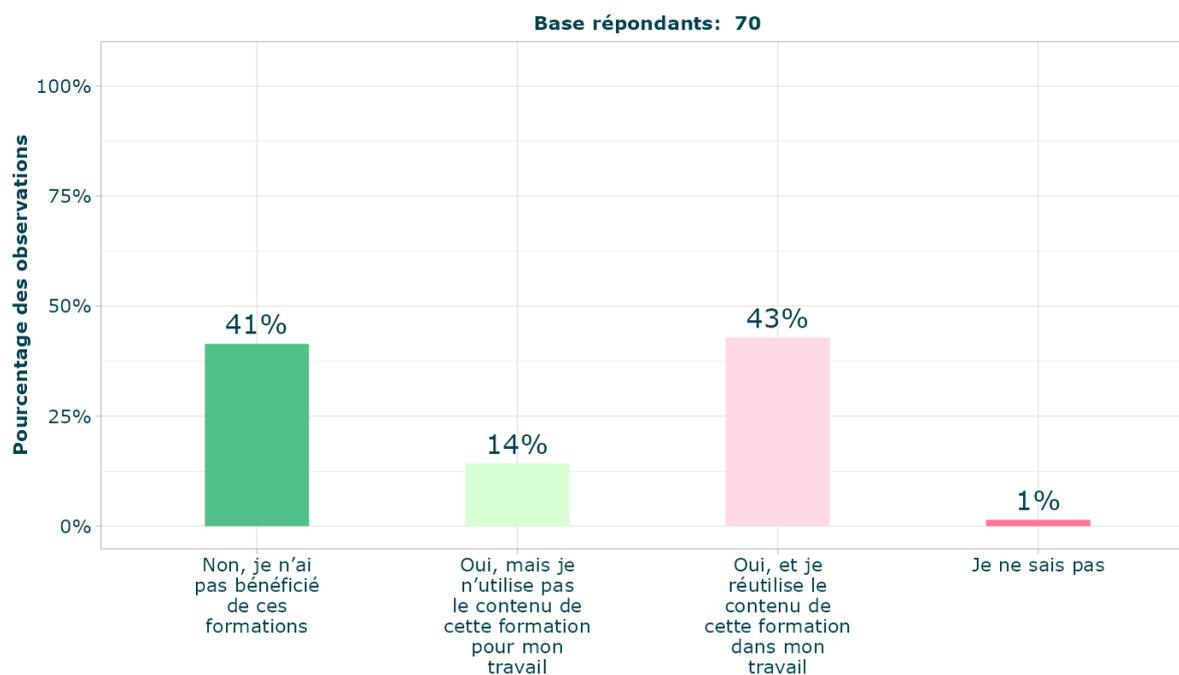
également perçu très positivement par les associations, qui éprouvent un réel besoin de se rencontrer (2.5.3).

2.5.1. Les formations à l'inclusion sont utiles pour accompagner l'outillage des associations

Au cours des deux programmes, La Guilde a proposé quatre formations sur un format en distanciel : deux formations sur le genre (niveau 1 et niveau 2), une sur la prise en compte du handicap, et une sur la protection de l'enfance. Chacune de ces formations a été proposée sous la forme d'un cycle de plusieurs sessions, soit au total 36 sessions pour 362 participants en chiffres cumulés.

Les résultats de ces formations sont globalement satisfaisants au regard du nombre de personnes formées et du niveau d'utilisation des contenus proposés. En effet, dans le cas des formations au genre, 6 structures sur 10 ont été formées sur la thématique du genre (57%), et parmi les associations qui ont été formées, un peu plus de 8 sur 10 réutilisent le contenu dispensé. Les résultats sont également satisfaisants concernant la protection de l'enfance. Si un peu moins de 4 associations sur 10 ont été formées sur cette thématique, une très grande majorité (plus de 9 associations sur 10) réutilise le contenu de la formation. Sur le handicap, seul un tiers des structures a été formé, et un quart réutilise le contenu dispensé, comme l'indique le graphique ci-dessous.

Graphique 3 : Avez-vous bénéficié de formations proposées par La Guilde sur les questions de genre ?



Au-delà de la question du taux de participation aux formations, les associations affirment très majoritairement réutiliser le contenu des formations dispensées sur le genre et la protection de l'enfance. Sur le plan du genre, des associations affirment notamment avoir progressé **sur la compréhension que**

la mixité (ou la non-mixité) peut être pertinente ou non dans certains cas pour aborder des thématiques non-sportives.

Notre enquête permet de constater que les associations réutilisent également et surtout les outils pratiques (vidéos, questions) proposés par ces formations auprès des jeunes pour favoriser leur prise de parole sur de nouveaux sujets :

« Sur la formation du droit des enfants, on a diffusé des vidéos, pour leur montrer leurs droits, et on a diffusé les images, et modules. Et on a travaillé avec les enfants sur ce sujet. Et puis sur les formations sur le sujet du genre et discriminations, on a essayé de parler avec les filles comment c'était passé les séances. C'est facile à comprendre et cela permet d'expliquer aux enfants. » (Entretien avec le coordinateur d'une association).

A bien des égards, **les formations proposées par La Guilde favorisent bien un outillage des associations lauréates sur des problématiques d'inclusion dans le sport et par le sport.** Le faible taux de participation à certaines formations s'explique par deux facteurs. D'une part, les invitations et les informations passent par le recours à une newsletter et par des emails directement envoyés aux associations lauréates dont le siège se situe en Europe, et notamment en France. Elles sont censées ensuite partager l'information auprès des associations partenaires locales, et il est possible que l'information ne circule pas systématiquement en ce sens. D'autre part, sur la thématique du handicap notamment, une autre partie des associations aurait également considéré ne pas être directement concernée par ce sujet au regard du faible nombre de bénéficiaires concernés ou de la difficulté à appréhender cette problématique. A part de rares associations spécialistes du sujet qui développent des activités sportives en complément d'un accompagnement spécifiquement dédié aux jeunes et aux personnes en situation de handicap, cette thématique s'avère difficile à appréhender sur plusieurs plans (adaptation du matériel, des règles du jeu, formation des encadrantes et des encadrants, et.). *In fine*, il importe de noter que les formations peuvent être également perçues comme relativement « théoriques ». La diffusion du contenu des formations au sein des associations, notamment auprès des encadrantes et des encadrants, demeure un point d'amélioration des programmes qui conditionne leur degré d'appropriation.

2.5.2. Des formations qui favorisent encore peu la montée en compétence des éducateurs et des éducatrices

Si l'outillage se diffuse au sein associations, les formations proposées ont été insuffisantes pour faire évoluer les approches et la formation interne des associations sur ces sujets. Les associations les plus récentes dans le champ du sport et développement, notamment francophones, se contentent de faire un rappel des règles du *fair play* sur le terrain, tandis que les associations les plus matures sur le sujet mobilisent déjà des techniques d'intervention qui préexistent aux formations (pratiques et formations au safe space dans le monde anglophone). Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette circulation limitée des contenus des formations au sein des associations.

Premièrement, une hypothèse forte, issue du terrain, est que les personnes qui assistent à ces formations en ligne (soit environ 300 personnes en cumulé sur un total de 6 000 encadrantes et encadrants⁶⁴) sont surtout des gestionnaires ou des coordinateurs de projet. Il s'agit très probablement d'un premier niveau de frein à la transformation du mode de fonctionnement et des pratiques éducatives des associations, les

⁶⁴ D'après les données de La Guilde.

formations collectives en ligne n'ayant pas, inévitablement, le même impact que des formations individuelles, au cas par cas, sur le terrain.

« Les formations ont surtout été suivies par les coordinateurs ou gestionnaires de projet. Les éducateurs en ont peu bénéficié. » (Entretien avec une membre d'une association).

Deuxièmement, certaines structures ne disposent pas, en interne, des ressources humaines pour transformer les contenus des formations en solutions pratiques et opérationnelles (pilotage récent du programme sport, mobilité forte des volontaires internationaux, recrutement récent des encadrantes et des encadrants). Les encadrantes et les encadrants peuvent adhérer à l'idée de progresser sur ces enjeux mais sans avoir la structure opérationnelle et humaine pour le faire.

Troisièmement, **si le format en ligne peut constituer une bonne solution pour sensibiliser les personnes formées sur les sujets et accéder aux associations locales et leurs équipes, il ne permet que trop peu de mises en situations concrètes, constitue ici un frein à une appropriation plus massive des** contenus théoriques et principes proposés si l'on considère, par ailleurs, que les freins d'accès à internet ne sont pas négligeables (coupures de courant, coût de la data), etc.

Dans l'ensemble, deux enseignements sont à noter pour le pilotage et la mise en œuvre de futurs programmes. D'une part, **la hausse de l'offre de formation à l'échelle des associations locales n'est pertinente que si elle est organisée en fonction du niveau de ressources humaines des associations.** Ces associations locales en effet, ne peuvent souvent se permettre et ne souhaitent pas, dans les faits, rediriger leurs encadrantes et encadrants vers des formations trop longues ou trop fréquentes, au détriment de la bonne mise en œuvre des activités en faveur des bénéficiaires. D'autre part, et pour la même raison, **la hausse de l'offre de formation doit également être ciblée sur des enjeux prioritaires, en fonction de besoins spécifiques, car les associations n'ont pas nécessairement à devenir expertes de plusieurs thématiques.** Nous proposons, pour mieux tenir compte de ces deux enjeux, un certain nombre de préconisations (p.101 et p.102) pour renforcer la formation et la professionnalisation des associations. L'augmentation de la fréquence des formations semble donc nécessaire pour accroître une appropriation plus massive des contenus, à condition de les articuler avec des temps de rencontre, de partage d'expérience et de dialogue en présentiel.

2.5.3. Les séminaires locaux sont utiles pour favoriser les rencontres et les échanges de pratique entre associations

Les entretiens menés avec des associations permettent de constater qu'elles sont confrontées à certaines problématiques pour lesquelles elles n'identifient pas nécessairement d'experts locaux (par exemple sur la sensibilisation à la menstruation et aux règles) ou pour lesquelles elles ne disposent de solutions stabilisées. Très souvent, ces associations sont à la recherche d'échanges de pair à pair sur des thématiques matérielles ou éducatives (par exemple sur le fait d'assurer la sécurité des jeunes, et notamment des adolescentes et des femmes, dans les transports publics). Autrement dit, elles sont fortement en demande de rencontres et d'échanges avec d'autres associations locales.

Pour répondre à ce besoin, les programmes ont proposé aux associations de se rencontrer lors de deux journées microprojets à Paris (en 2022 et 2023), et lors de deux séminaires organisés à Dakar, dans le cadre d'un partenariat entre La Guilde et l'ONG PLAY International. **L'objectif affiché de ces séminaires était de favoriser la mise en réseau des associations, de renforcer leurs capacités dans le champ**

des pédagogies du sport et développement, et de favoriser de nouvelles candidatures aux appels à projets.

« Notre enjeu, c'était de faire du renforcement de capacités et encourager la création d'un réseau local, et cela a pu jouer sur le nombre d'associations qui ont candidaté à Impact 2024 International. On va continuer en 2024 pour faire vivre le réseau ». (Entretien avec un membre d'une ONG Internationale).

Dans ce contexte, notre enquête permet de constater que **les séminaires collectifs et les temps d'échange collectifs proposés par les programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » sont jugés très pertinents par les associations.** Par ailleurs, **parmi les associations ayant participé à ces événements (31% de l'ensemble des associations lauréates, une très grande majorité (27% du total) estime avoir enrichi ses pratiques.** Ces séminaires⁶⁵, ont favorisé la présentation et la diffusion de formats d'activité à destination des jeunes. Nous constatons, par exemple, que, suite aux échanges avec PLAY International, qui co-anime ces séminaires avec La Guilde, des associations ont repris des activités ou des jeux pour diversifier les formats qu'elles proposent aux jeunes.

« Une fois on a eu une présentation d'un [outil pédagogique] de PLAY. L'objectif, ce n'est pas la gagne, c'est l'esprit d'équipe. Donc on l'a utilisé à l'école, cela permet de varier les formats des activités ». (Entretien avec un coach sportif d'une association).

Ces associations, comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessus, adoptent de nouvelles briques d'activités plus qu'elles ne font évoluer leurs activités vers une logique d'éducation au travers du sport, qui est la marque de fabrique de PLAY International. Autrement dit, les outils qui modifient des règles (de compétition) entre les jeunes ne sont pas appliqués aux activités de développement de la pratique du sport.

Deux facteurs explicatifs peuvent être ici soulignés. D'abord, ces pédagogies sont très liées à une pratique sportive (escrime, surf) et les associations n'ont pas les connaissances thématiques (en psychologie, en sociologie) et l'expertise didactique pour opérationnaliser ces contenus dans d'autres contextes. Ensuite, les structures dont les pédagogies sont les plus structurées ne sont pas suffisamment en capacité de comprendre les conditions de transférabilité de leurs approches, car elles connaissent encore trop peu les associations les plus récentes. De fait, le soutien au changement d'échelle de méthodes entre associations (plutôt que seulement celui des projets) nécessiterait très probablement un accompagnement et des échanges de pairs à pairs plus soutenus pour devenir réellement effectif.

L'organisation de séminaires locaux ne doit pas occulter, par ailleurs, le fait que le format généralisé des appels à projet a tendance à nourrir le manque de dialogue et d'échange entre les associations. En effet, les appels à projet, surtout lorsqu'ils sont centrés sur le financement de projets plutôt que sur le financement du fonctionnement des associations, et lorsqu'ils concernent des périodes de temps relativement courtes d'un à trois ans, a tendance à renforcer le sentiment de concurrence entre associations. Comme le souligne nombre d'entre elles, elles adoptent, par principe, une attitude de réserve

⁶⁵ Si seulement **un tiers des structures a bénéficié de séminaires et de la journée microprojets, ce résultat s'explique par le fait que les** événements n'ont été organisés qu'en France et au Sénégal, ce qui limite nécessairement leur rayonnement. D'autre part, les structures rurales ont plus de difficultés à participer aux événements organisés dans les écosystèmes locaux très urbains pour des raisons de coûts liés aux déplacements et à la nécessité de prendre un hébergement sur place.

à l'égard des autres associations, qui consiste à ne pas échanger trop d'idées sur leurs modes de fonctionnement, leurs pratiques, afin de ne pas renforcer leurs concurrentes.

« Je trouve qu'on est dans une situation difficile car on demande à des associations de coopérer ensemble après les avoir mises en concurrence, et je vois bien que les associations ont parfois peur de partager à d'autres associations ». (Entretien avec un membre d'une ONG Internationale).

« On a du mal à entrer dans un écosystème non concurrentiel. Les appels à projets mettent les associations en concurrence, et cela freine l'émergence d'un écosystème. En général, on n'est pas mis en relation, on n'a pas d'espace d'échange qui serait neutre et gratuit, on est tous sur la réserve car on sait qu'on sera régulièrement dans un goulot d'étranglement ». (Entretien avec une fondatrice d'une association).

En dépit de ce contexte, le potentiel de coopération des associations est réel, notamment pour des associations confrontées à des problématiques similaires. Cette analyse nous permet de tirer deux principaux apprentissages. **Premièrement, les séminaires locaux sont très pertinents et utiles.** Deuxièmement, la mise en réseau favorise le partage de pratiques et d'activités, mais les méthodologies les plus élaborées ne sont pas ou peu transférables telles qu'une pratique sportive à une autre. **Pour ces différentes raisons, la progression des associations sur le volet de l'éducation au sport et au travers du sport est demeurée, jusqu'à présent, relativement modeste.**

2.6. Conclusion :

La question de **la progression des associations sur le volet de l'éducation ou de l'inclusion par le sport doit tenir compte des spécificités sociales, culturelles ou religieuses locales.** Nous avons constaté, au cours de l'enquête, que les associations soutenues par les programmes cherchent à construire ou s'inscrivent dans un dialogue patient avec les autorités politiques, morales et religieuses de ces communautés. Nous sommes également conscient que les formations, notamment sur le genre, peuvent véhiculer des normes en décalage avec les représentations et pratiques d'éducation plus traditionnelles, qui adressent déjà, avec leurs propres codes, des enjeux comme les relations entre les femmes et les hommes, et qui peuvent s'avérer réticentes à adopter des objectifs en lien avec les questions de genre. De futures études ou travaux évaluatifs dans le champ du sport et développement devraient, à ce titre, permettre de comprendre davantage la manière dont les associations locales sont « actrices » du genre, avec une vision et une capacité propre⁶⁶, et la manière dont des contenus de formations européens peuvent s'hybrider avec des approches et des pratiques portées par des mouvements associatifs locaux. Au cours de cette évaluation, il nous a semblé que les associations disposent d'une grande marge de manœuvre dans la manière de traiter et d'adopter les normes véhiculées par les programmes (voir encadré ci-après).

Dans ce contexte, l'évaluation démontre que les associations progressent sur les enjeux d'inclusion de certains publics (surtout les jeunes femmes, plus que les personnes en situation de handicap) en adoptant leurs pratiques pour écouter leurs besoins et vécus. Cependant, il est intéressant de constater que les projets sélectionnés et soutenus restent très centrés sur les objectifs de reconnaissance des droits des femmes, de développement de leurs compétences et d'augmentation du niveau de ressources (notamment

⁶⁶ Verschuur, C. « Une histoire du développement au prisme du genre », dans Verschuur.C, Guérin, I., Guétat-Bernard, I. (2017). *Sous le développement, le genre*, Editions IRD.

sociales) pour renforcer leur confiance en soi et leur accès à des services, et plus rarement sur le fait d’agir sur les causes structurelles des inégalités de genre (représentations des communautés locales, etc.) et donc d’agir auprès des adolescents et des hommes. **Cette progression est par ailleurs conditionnée au niveau de féminisation des associations et des projets, certaines associations conservant des pratiques inégalitaires à l’égard des bénéficiaires.**

La progression des associations sur les enjeux d’éducation par le sport, au cours des programmes, apparaît plus modeste. Trois grands facteurs sont à noter. Premièrement, au niveau pédagogique, l’acquisition des compétences par les jeunes (éducation au travers du sport) est davantage attribuée par les associations au fait même de pratiquer du sport et à ses qualités intrinsèques des disciplines. Deuxièmement, **les fondatrices et les fondateurs ont souvent une histoire personnelle en lien avec une pratique sportive en particulier**, dont l’association fait la promotion. **Cela se traduit par un attachement fort à l’objectif de développement et d’enseignement de la pratique, au détriment d’une réflexion plus fine sur les** choix des pratiques sportives et les leviers à mobiliser pour inclure davantage. Troisièmement, les projets emblématiques reposent sur des pédagogies qui sont difficilement transférables auprès d’autres organisations sans un accompagnement plus approfondi.

Encadré 11 – Un soutien des programmes à l’autonomie des associations

A la question de savoir si les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » véhiculent ou imposent une certaine conception du sport et développement et du genre, l’évaluation permet d’apporter une réponse nuancée. D’une part, il est certain que l’AFD et La Guilde font la promotion du genre pour donner aux femmes et aux hommes une égalité des chances en termes de rôles et de responsabilités dans les sociétés, et que le processus de sélection des associations conditionne l’accès au financement à certains critères (comme le fait de cibler des adolescentes et des femmes, d’avoir des encadrantes dans le staff des associations). Pour autant, il nous semble que l’AFD et La Guilde n’imposent pas cette vision aux pays concernés pour deux raisons. D’une part, les associations locales candidatent volontairement à ces appels à projet pour faire avancer la cause des femmes dans les communautés locales. Autrement dit, si l’on veut bien considérer que les cultures des sociétés locales ne sont pas homogènes, mais traversées par des lignes de force, et les programmes contribuent davantage au pluralisme des mouvements associatifs qu’à leur homogénéisation. D’autre part, l’objet de la présentation évaluation porte davantage sur celle des programmes que des associations en tant que telles : autrement dit, il n’existe pas, dans le cadre de ces programmes, de système de suivi et de contrôle des associations sur le sujet concernant la bonne mise en place d’une approche de sport et développement ou de genre en particulier. En résumé, les programmes ont donc surtout eu pour effet d’inciter des associations à s’emparer de thématiques plus que d’approches, et dans le cadre d’un dialogue avec les autorités politiques, morales et religieuses des pays, plutôt qu’à imposer une vision occidentale du sport et développement et du genre.

Le chapitre suivant propose de documenter concrètement **dans quelle mesure les associations soutenues par les programmes ont de l’impact auprès des jeunes, et de préciser autant que possible les conditions de ces impacts, et les dilemmes inhérents à la croissance des associations.**

3. Les projets soutenus par les programmes sont pertinents et efficaces à certaines conditions

Ce chapitre porte sur l'analyse des effets des projets soutenus par les programmes auprès des jeunes, et dans une certaine mesure, auprès de leurs partenaires en tenant compte des freins que rencontrent les jeunes du continent africain pour accéder à la pratique sportive et aux programmes d'éducation et d'inclusion par le sport (3.1).

L'évaluation démontre d'abord que les associations favorisent l'accès à la pratique sportive pour toutes et pour tous à deux grandes conditions : lorsque les adolescentes sont accompagnées sur des enjeux non-sportifs, et lorsque l'environnement éducatif des associations est féminisé (3.2). Certains projets favorisent également le bien-être et l'autonomie des jeunes en œuvrant à la mise en place d'espaces sécurisés (*safe space*) et en formant les encadrantes et les encadrants à ces enjeux (3.3). D'autres projets prennent surtout appui sur l'éducation au sport et par le sport pour favoriser la scolarisation, le suivi de la réussite scolaire des élèves, et l'acquisition de compétences qui sont valorisables en milieu scolaire, à condition que des partenariats durables soient noués avec des établissements scolaires (3.4). Parmi les différents projets, plus rares sont ceux qui articulent, pour les jeunes une triple logique d'accès aux droits, d'insertion sociale et d'insertion professionnelle, car les défis et les contraintes sont nombreux (3.5). Ce panorama nuancé de la contribution des projets soutenus à des impacts sociaux nous permet enfin de préciser la nature de leur contribution aux politiques publiques nationales et locales des pays concernés (3.6).

3.1. Introduction

Notre enquête permet de constater que les jeunes rencontrent une diversité de freins dans l'accès à la pratique sportive, et par extension, aux activités d'éducation et d'inclusion par le sport. Un premier type de freins concerne **la faible densité des infrastructures et le manque de matériel, en particulier dans les zones rurales**. Dans certains cas de figures, les jeunes doivent, ainsi, se déplacer sur plus d'une vingtaine de kilomètres pour bénéficier d'activités encadrées, ce qui constitue un facteur significatif de non-recours ou d'abandon. Cet accès est également entravé par **la situation socio-économique des jeunes, en milieu rural comme en milieu urbain**. Dans les zones urbaines comme rurales au Sénégal et au Togo, les jeunes sont sollicités pour participer à l'activité économique des parents, ou à d'autres tâches ménagères, en particulier les filles et adolescentes. **Des freins spécifiques concernent donc les adolescentes et les femmes**. Les parents peuvent par ailleurs avoir des appréhensions concernant la sécurité de celles-ci lorsqu'elles se rendent sur les infrastructures. La question de l'accès des adolescentes et des femmes à la pratique sportive est souvent marquée par un ensemble de représentations et des normes sociales qui contraignent le rapport au corps de ces dernières dans l'espace public⁶⁷. Autrement dit, les communautés locales peuvent leur assigner des interdits liés à la place et l'usage de leur corps dans l'espace public.

Dans ce contexte global, la construction de lien social entre les jeunes de différents territoires, de différentes classes sociales ou de différents genre n'a rien d'une évidence, d'autant plus lorsqu'il existe une grande disparité de l'offre sportive entre les territoires et les quartiers⁶⁸.

Parmi les grandes catégories d'impact attendus et visés par les programmes (éducation, vivre ensemble, santé, etc.), nous avons eu tendance à resserrer la focale, à partir de nos premiers enseignements de terrain et des ateliers de co-construction d'indicateurs organisés avec six associations sur les neuf enquêtés⁶⁹, sur quatre catégories de changement social auxquelles les associations peuvent contribuer.

- **L'accès de toutes et tous à la pratique sportive.**
- **L'accès des jeunes à des espaces qui favorisent leur bien-être et leur autonomie**
- **L'accès à l'éducation, à la scolarisation et à la réussite scolaire des jeunes**
- **L'insertion sociale et professionnelle des jeunes**

L'évaluation de l'accès à la pratique sportive, même s'il ne constitue pas une priorité affichée des programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » nous a semblé un enjeu incontournable à analyser, à partir du moment où la plupart des associations le considère comme un besoin local et mettent en place des activités qui visent cette finalité. Par ailleurs, nous avons également décidé de considérer de traiter les questions d'égalité des genres comme un enjeu systémique et transversal qu'il importe, autant que possible d'analyser, dans toutes les catégories d'impact mentionnées.

Il convient ici de souligner que la méthode évaluative ne permet pas d'attribuer un lien de causalité robuste entre les activités menées par les associations et les effets durables auprès des bénéficiaires des projets.

⁶⁷ Voir par exemple Loum Dam, F. (2011), « Sport et femmes sénégalaises : significations sociales de la pratique sportive », *Présence Africaine*, n°183, pp.133-147.

⁶⁸ Voir par exemple dans le cas d'un township en Afrique du Sud l'importance et l'instrumentalisation du sport, Duret, P. et Cubizolles, S. (2010). « Sport, rivalité, et solidarité dans les ghettos. Le cas du township de Kayamandi », *Ethnologie française*, vol.40, pp.715-723.

⁶⁹ Nous avons d'abord eu le souci de co-construire, avec les associations rencontrées en Afrique du Sud, au Togo et au Sénégal, une compréhension de leurs impacts au plus proche des représentations des acteurs et de leurs pratiques. Nous nous sommes inspirés de ces ateliers pour construire un panorama d'impacts et identifier les effets attendus, par les associations, de leurs activités sur les jeunes et leurs partenaires, que nous avons en parallèle confrontés aux enseignements issus de nos observations et de nos entretiens.

Il est davantage question de la documentation de la contribution de ces initiatives à des impacts qu'une analyse prouvant de manière décisive les résultats de ces actions.

3.2. Une contribution de certains projets à l'accès à la pratique pour tous et toutes

Si le cinquième objectif du développement durable vise à favoriser l'égalité des sexes et à autonomiser toutes les femmes et les filles, force est de constater toutefois que certains sports sont cependant catégorisés, en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques (usage de la force, etc.) selon des stéréotypes de genre : le football, le rugby, le basket-balls sont jugés comme des sports porteurs de valeurs « masculinistes » attribuées aux hommes, à l'inverse de la danse ou de la gymnastique, ou de disciplines telles que le volley-ball, ou le cirque, davantage considérées comme « neutres »⁷⁰. Dans ce contexte, la question de la mixité ou de la non-mixité des publics dans le sport fait toutefois particulièrement débat dans le monde du sport⁷¹, l'une comme l'autre pouvant être considérées comme des leviers pour favoriser la prise de confiance et l'autonomie des femmes.

Nous démontrons d'abord ici que la mixité dans la pratique du sport a de l'impact, à certaines conditions (3.2.1). L'exemple du projet porté par l'association LYSD, portant sur la mise en place d'une ligue sportive de rencontre entre clubs de basket-ball, nommée *Milédou*, au Togo, montre comment la mixité de genre, lorsqu'elle est accompagnée par un cadrage et des temps d'échanges collectifs, mixtes ou non-mixtes, qui ciblent autant les adolescentes que les adolescents, permet à celles-ci de progresser à la fois dans leur confiance en soi et vers un plus grand sentiment d'égalité à l'égard des garçons (3.2.2). Les projets qui agissent auprès des adolescents pour changer leur regard à l'égard des adolescentes demeurent rares : la plupart des projets rencontrés défendent la mixité comme une valeur propre, et non un support pour agir sur les stéréotypes de genre, et ils insistent sur certaines règles de conduite, mais questionnent peu les codes « masculinistes » (3.2.3).

3.2.1. Les projets favorisent la participation des adolescentes à la pratique sportive, surtout en milieu scolaire

L'évaluation permet de constater que la mixité entre les adolescentes et les adolescents dans les activités proposées est très fréquemment recherchée et atteinte par les projets soutenus par les programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International », puisque 57% des bénéficiaires de l'ensemble des activités soutenus par les programmes sont des femmes⁷². **Pour la plupart des adolescentes et adolescents rencontrés au cours de notre enquête, les projets permettent surtout de diversifier l'accès à la pratique sportive, d'expérimenter et de découvrir une première**

⁷⁰ Lentillon, V. (2009), « Les stéréotypes sexués relatifs à la pratique des activités physiques et sportives chez les adolescents français et leurs conséquences discriminatoires », *Bulletin de psychologie*, pp.15-38 ; Fontayne, P., Sarazin, P. et Famose, J.P (2001), « Les pratiques sportives des adolescents : une différenciation de soi dans le genre », *Staps*, n°55, pp.22-37.

⁷¹ Prudhomme Poncet, L. (2003), « Mixité et non-mixité : l'exemple du football féminin », *Femmes, genre, histoire*, pp.167-175 ;

⁷² La Guilde, Liste des projets lauréats SSD, Sport Santé et Impact 2024 International.

activité sportive autre que les matières enseignées à l'école. Plusieurs facteurs permettent d'explicitier cette tendance, tout en la nuanciant.

Certains **projets ont cherché à recruter, dans le staff des projets, au moins une encadrante afin de faciliter l'inclusion des adolescentes dans les pratiques proposées.** A titre d'illustration, 30 projets sur 45 sélectionnés dans le cadre du programme Impact 2024 International se sont appuyés sur des encadrantes⁷³. Les associations du monde anglophones comme du monde francophone connaissent et adhèrent à l'idée que les encadrantes et les encadrants puissent jouer un « rôle modèle » auprès des jeunes en recherche de repères familiaux. Elles et ils articulent plusieurs figures et rôles sociaux (coachs et/ou éducateurs, père/mère, frère/sœur selon l'âge).

Certains projets cherchent d'abord à adapter la pratique sportive aux caractéristiques des jeunes (âge, et genre principalement). L'Asscan propose des jeux ludiques pour favoriser la participation des filles à Saint-Louis au Sénégal. Terre en Mêlées propose des activités de pratique sportive au cours desquelles le plaquage au rugby est interdit. Dans certains cas, c'est le choix de la discipline elle-même que les associations choisissent volontairement pour faciliter la pratique mixte (volley ball pour l'Association Togolaise pour la Promotion du Sport pour Tous (APTST)). Pour autant, la **mixité dans les activités proposées par les projets fonctionne surtout en milieu scolaire, où les adolescentes sont déjà présentes.** Elle est moins importante, ou du moins plus irrégulière, pour les projets hors milieu scolaire.

Un troisième facteur de mixité réside dans la mise en place **d'actions de sensibilisation par les associations pour aller rencontrer les jeunes dans les écoles, les proches et les parents des jeunes adolescentes dans leurs résidences. Ces actions visent le plus souvent à convaincre du bien-fondé des actions et de la qualité de l'encadrement proposé.** Au cours de ces actions, les encadrantes et encadrants mettent en avant le caractère « sécurisé » des infrastructures, et des activités ainsi que le sérieux du cadre éducatif proposé. **La construction d'une relation de confiance avec les communautés locales peut alors prendre plusieurs mois, voire plusieurs années.** Les proches ou parents viennent observer les séances en groupes ou bien à tour de rôle, pour suivre les activités. Le succès de ces actions de sensibilisation n'est d'ailleurs pas systématique. Si la présence d'encadrants et d'encadrants issus des communautés locales est un facteur clé de l'acceptation des projets, l'inverse est un point de difficulté, comme l'illustre cet extrait d'un entretien avec une encadrante d'un projet :

« Nous avons fait beaucoup d'intervention pour aller vers les parents et les sensibiliser. [Mais] il faut probablement plus aller vers les gens, qu'on communique autrement. Et surtout cela suppose qu'on s'intéresse plus au fonctionnement des communautés. Car, souvent les enfants ne sont pas suivis juste par les parents, par le papa ou la maman, c'est un cercle beaucoup plus large, lors des réunions parents-enseignants on a des frères, on a des grands parents. Ensuite, il faudrait aussi qu'on ait plus de relations avec les chefs de quartier ». Entretien avec une encadrante au sein d'une association).

Si l'organisation d'actions de sensibilisation à destination des jeunes femmes favorise leur participation aux activités sportives, proposer des activités « non-sportives » joue également un rôle important dans la participation et l'implication des adolescentes et des jeunes femmes dans les projets. L'exemple du projet Milédou porté par l'association LYSD, comme nous proposons de développer ci-dessous, illustre

⁷³ Les données pour le programme « Sport et Développement » ne sont pas connues. Voir La Guilde, Liste des projets lauréats

l'importance de mener des activités non-sportives dans la poursuite d'une égalité des genres sur et en dehors du terrain.

3.2.2. Le cas de Milédou : l'importance d'accompagner collectivement et individuellement sur un volet non-sportif les adolescentes et les adolescents

Fondée en 2013, l'association LYSD (Leading Youth, Sport and Development), au Togo, se donne comme objectif de favoriser l'éducation au sport et par le sport pour les adolescentes et les adolescents de l'ensemble du pays. A son origine, l'association s'est donnée comme ambition de renforcer la construction personnelle des jeunes et leur réussite éducative, notamment en attribuant des bourses aux élèves ayant un fort potentiel scolaire mais souffrant de difficultés économiques. Par la suite, l'organisation a connu plusieurs développements. A partir de 2017, elle a renforcé la formation des éducateurs à la pratique du basket ball, a mis en place un dispositif de soutien scolaire, ainsi que des activités de sensibilisation et de dialogue entre pairs sur des problématiques de société concernant les bénéficiaires.

Dans le cadre du programme « Sport et Développement » puis du programme « Sport Santé », dont elle est également lauréate, l'association a organisé des rencontres interrégionales entre les équipes des clubs de basket-ball de différentes régions, la ligue Milédou, qui signifie « on est ensemble », en dialecte togolais, tout en expérimentant un premier programme pour favoriser l'accès de jeunes bénéficiaires de plus de 18 ans, « les Milés », destiné à favoriser leur participation à l'organisation de la Ligue. Enfin, l'association s'est également donné comme objectif de valoriser et d'accompagner davantage les adolescentes et les femmes en milieu rural, via la création d'une ligue féminine et d'une ligue mixte pour les pré-adolescents⁷⁴. Le projet de LYSD a aussi porté sur « la question de la masculinité », à travers le projet de ligue mixte, et l'enjeu de renforcer les capacités des éducateurs locaux à aborder le sujet. Au cours de nos observations de terrain à Lomé et à Kouvé, commune située sur un territoire rural à 1h30 de la **capitale, la participation des adolescentes et des jeunes femmes des catégories U13 et U18 a été constante sous différentes formes, en équipe mixte pour les U13 et non-mixte pour les U18.**

Nos entretiens avec 12 jeunes Milé⁷⁵ nous permettent d'identifier plus particulièrement les facteurs de la participation des adolescentes aux projets. 6 jeunes femmes, âgées de 18 à 21 ans, soulignent que lorsqu'elles ont commencé le basket-ball au sein de la Ligue vers l'âge de 13-16 ans, elles n'étaient pas spontanément perçues comme des partenaires de jeux légitimes par les garçons. Ils ne leur faisaient « pas de passes ». Elles pouvaient avoir des difficultés à se porter volontaires pour certains postes sur le terrain (celui d'aillères notamment) par crainte des contacts physiques imposés par les garçons. Au cours des entretiens, six adolescentes rencontrées, trois à Lomé et trois à Kouvé, verbalisent les bienfaits de la mixité pour leur apprentissage de la discipline sportive et la construction de leur personnalité. De leur côté, les adolescents adhèrent davantage à l'idée de mixité dans le sens où celle-ci est présentée comme un cadre et un attendu de l'association concernant la solidarité et l'entraide (« Milédou ! »). D'après ces témoignages et ces observations, l'association contribue à l'égalité de genre en développant un capital social spécifique et un sentiment d'appartenance des adolescentes et adolescents à un seul et même groupe.

Il est alors important de noter que la thématique de l'égalité entre les adolescentes et les adolescents est travaillée au cours des séances de pratiques sportives, via l'incitation des jeunes à respecter des règles de jeu et de fair-play, mais aussi lors de groupes de paroles pendant ou après les matchs de la ligue et dans

⁷⁴ LYSD, « Milédou : les filles mènent le jeu ! », programme Sport et Santé Afrique 2020.

⁷⁵ Sur la trentaine de jeunes soutenus dans le cadre du programme Impact 2024 International.

certaines clubs. Les **thématiques traitées pour sur les enjeux migratoires et l'existence d'opportunités pour réussir au Togo, les menstruations et les règles, ou encore la protection de l'environnement**. Une observation d'un groupes de parole sur la thématique de la menstruation permet de comprendre comment l'association aborde les enjeux de la coexistence et de l'égalité entre adolescents et adolescentes en dehors du terrain en y incluant la responsabilité des garçons à l'égard des filles.

Encadré 12 - Observation d'un groupe de parole non-mixte destiné aux adolescents

Au cours d'un atelier de deux heures sur le sujet des menstruations, deux groupes sont constitués, le premier composé uniquement d'adolescentes et le second de garçon, avec chacun des intervenants du même genre.

Dans le groupe composé des adolescentes, une animatrice extérieure, chargée de mission de l'ONG PLAY International, intervenant dans le contexte du programme des Académies Inclusives soutenu par l'AFD ouvre l'atelier en abordant des questions sur la santé, notamment au travers de la notion de « sensation physique » : « Avez-vous parfois une sensation de découragement ? » « c'est normal, chaque fille est différente », « si tu as mal, etc., etc. ». Elle introduit alors le sujet des règles et menstruations.

Dans le groupe des garçons, composé d'une vingtaine de participants, l'éducateur pose une première question : « Qui a déjà entendu parler de règles et de menstruation ? ». Seuls deux garçons répondent par la négative. L'animateur commence par partager sa propre expérience, puis pose une deuxième question « Est-ce que vous trouvez cela sale ? ». « Pourriez-vous aider une fille et lui donner votre pantalon si elle est tâchée ? La moitié du groupe souligne qu'ils ne pourraient pas manger dans ce cas de figure. Les jeunes protestent, le débat s'engage.

L'animateur poursuit par des conseils : « vous les garçons vous avez beaucoup un rôle à jouer pour qu'elles se sentent à l'aise », « c'est naturel ». Il ajoute : « vous pensez que c'est sale et vous leur transmettez dans la tête » « c'est à vous de les mettre à l'aise ». Il conclut : « je sais qu'on vous dit autre chose à la maison, nous avons des anciens, mais on n'est pas obligé de penser comme eux » « je vous dis que c'est faux, est-ce qu'on vous ment ici » ? La moitié au moins des jeunes donne leur assentiment par un murmure, l'autre moitié demeure silencieuse.

Ces groupes de paroles organisés de manière mixte ou non-mixte sur les sujets, viennent accompagner non pas tant l'acquisition de compétences spécifiques que l'accompagnement au changement de regard des jeunes à l'égard du genre, via des techniques d'animation qui font appel à la logique et à l'empathie.

Au-delà des observations des comportements des jeunes sur le terrain et en dehors du terrain, notamment lors des groupes de parole, **les entretiens avec les jeunes encadrantes et encadrants permettent de souligner une progression des représentations des femmes sur elles-mêmes en fonction de l'ancienneté dans l'association**. Une encadrante encore récente dans l'association peut associer aux filles des caractéristiques telles que la timidité ou le fait d'être mal à l'aise avec leur corps, « car les filles sont comme cela », alors que des encadrantes ayant plusieurs années d'expérience ont davantage une lecture des contraintes auxquelles sont confrontées les filles (menstruation), et notamment du poids de leur environnement (jugements de la part des adolescents et des hommes, mais aussi des adolescentes

et des femmes sur elles-mêmes et sur leurs pairs). **En revanche, à l'échelle des garçons les évolutions sont plus contrastées et lentes.** Certains jeunes, parce qu'ils ont des sœurs, sont plus sensibles. D'autres jeunes hommes s'inscrivent davantage dans une logique de responsabilité et de réussite individuelle : si les filles sont « tachées » il s'agit de leur responsabilité.

En résumé, **le travail sur l'égalité de genre ne peut reposer que sur le seul objectif de la mixité dans la pratique sportive.** Il ne se résume pas à une logique d'accès des adolescentes à la pratique du basket-ball, et la seule mixité sur le terrain et le rappel du respect des règles de *fair play* ne sont pas suffisantes pour transformer durablement les représentations et les comportements sur et en dehors du terrain. A l'image de LYSD, **les projets qui proposent un accompagnement collectif ou individuel, en plus de la seule pratique sportive et du respect des règles, sont ceux qui se donnent le plus les moyens d'avoir de l'impact sur l'inclusion des adolescentes dans la pratique sportive, et sur l'égalité entre les femmes et les hommes.**

3.2.3. Les approches qui agissent auprès des garçons ont plus d'impact, mais sont rares

La présence de dirigeantes et d'encadrantes dans les projets constitue également un facteur qui facilite la mise en œuvre de pratiques inclusives sur et en dehors du terrain. **Dans l'ensemble, nous constatons que les objectifs de féminisation du sport portés par les programmes sont atteints. Ainsi, le programme « Impact 2024 International » a permis de mettre en valeur et de sélectionner des associations qui valorisent la place et le rôle des femmes à des postes de responsabilité et de pouvoir.** Si comme indiqué précédemment, 30 projets sur 45 sélectionnés dans le cadre du programme Impact 2024 International⁷⁶, le nombre de femmes chefs de projets est de 18 projets sur 45 et le nombre de femmes dirigeantes concerne 21 projets sur 45.

Nous constatons que **certains freins demeurent** dans des structures où l'encadrement demeure en majorité masculin. Si les projets visent bien la mixité entre adolescentes et adolescents et se dotent d'un encadrement féminin afin de faciliter l'évolution des représentations et des comportements des adolescentes comme des adolescents, les différentes représentations stéréotypées des femmes sont peu remises en cause. Bien que les adolescentes et les femmes sont acceptées dans les activités sportives, l'encadrement, masculin comme féminin, considère qu'elles sont naturellement « timides », qu'elles manquent de rigueur et d'envie, et que c'est à elle de faire des efforts pour se faire une place sur le terrain ou dans l'encadrement. Nous constatons au cours des entretiens, que ces discours peuvent être intériorisés par les adolescentes et les femmes. Les encadrants et les participants, garçons comme filles, peuvent partager l'idée qu'une fois l'accès à la pratique validée, c'est aux filles de démontrer qu'elles peuvent s'émanciper par elle-même et qu'elles portent seules la responsabilité de l'affirmation de soi.

En résumé, les projets qui érigent la mixité en valeur, ne s'en saisissent pas comme une opportunité de questionner les représentations des jeunes, et ne se donnent pas ou peu les moyens d'agir en faveur de l'émancipation des adolescentes en tant qu'individus et groupes. A l'inverse, **des projets qui ont des objectifs éducatifs et/ou inclusifs par le sport ou à travers le sport tendent à intervenir sur des problématiques sociales avec des groupes mixtes et non-mixtes (School of Hard Knocks) afin de favoriser la prise de parole des jeunes sur leur vécu, et de trouver des solutions adaptées.** Cette non-mixité peut être temporaire et ne constitue pas une fin en soi. Les effets de la mixité dans le

⁷⁶ Voir La Guilde, Liste des projets lauréats, op.cit.

sport sur l'égalité entre les femmes et les hommes est conditionnée par plusieurs enjeux, au premier rang desquels la prise en compte du vécu des personnes.

3.3. Une contribution de certains projets au bien-être et à l'autonomie des jeunes

Des projets soutenus par les programmes se positionnent sur l'enjeu de contribuer à l'objectif de développement durable 3 relatif à la bonne santé et au bien-être, qui est pertinent au regard de la sédentarité et de l'inactivité physique à travers le monde. **Une question se pose dès lors : dans quelle mesure le programme a-t-il permis de renforcer l'épanouissement des bénéficiaires finaux alors que le sport présente des bienfaits importants démontrés ?**

Encadré 13 - Les bienfaits potentiels du sport pour le bien-être et l'acquisition de compétences

Selon l'Organisation mondiale de la santé, seulement 11 % des filles et 25 % des garçons de 11 ans pratiquent les 60 minutes d'activité physique quotidiennes recommandées. Des chercheurs ont interrogé 1,6 million d'adolescents dans 146 pays et établi que 80 % d'entre eux ne suivaient pas ces recommandations⁷⁷. Tandis que la sédentarité favorise les troubles du sommeil, la dépression ou l'anxiété⁷⁸, les pratiques sportives ont un effet anxiolytique : l'activité physique permet de stimuler les neurotransmetteurs « antistress », procurer du plaisir par la production d'endorphines dont les propriétés sont apaisantes, tout en réduisant le taux de cortisol qui est l'hormone du stress.

Au-delà de ces bénéfices, plusieurs porteurs de projets lauréats des programmes de La Guilde utilisent les pratiques sportives pour travailler plus précisément certaines compétences psychosociales. Définies par l'OMS comme la capacité d'une personne à faire face aux exigences et aux défis de la vie quotidienne, elles peuvent être de nature cognitives (la conscience de soi, la capacité de maîtrise de soi et la prise de décisions constructives), sociales (communiquer de façon constructive, développer des relations constructives, résoudre des difficultés) et émotionnelles (avoir conscience de ses émotions et de son stress, réguler ses émotions et gérer son stress).

Nous proposons d'abord de souligner que, si des projets apportent du bien-être au sens de répit à des jeunes dont les problématiques sociales et les conditions de vie sont très difficiles, **la fréquence et la durée des activités des projets sont décisifs pour nourrir l'impact des projets sur l'épanouissement physique, la construction individuelle, et l'estime de soi** des jeunes (3.3.1). L'exemple du projet porté par la School of Hard Knocks en Afrique du Sud permet de souligner que la pratique sportive elle-même n'est pas suffisante pour l'atteinte de ces impacts auprès des publics les plus vulnérables : construire un cursus pédagogique, structuré par des objectifs et des sessions de pratiques sportives ou de débat adaptées aux problématiques rencontrées par les jeunes, est une condition importante au bien-être et à l'autonomie des jeunes (3.3.2). Plus encore, l'accompagnement à l'adoption

⁷⁷ Pascale Santi et Pascaline Minet, « Le manque d'activité physique, un mal chez les adolescents », *Le Monde*, 22 novembre 2019.

⁷⁸ Régis Juanico, *Bougeons*, éditions de l'Aube, 2024

d'une posture adéquate de la part des encadrantes et des encadrants, et le fait d'agir auprès de l'environnement social des jeunes (proches, parents) sont deux facteurs significatifs de réussite (3.3.3).

3.3.1. Le rôle de la fréquence et de la durée des activités au sein des projets

Certains des jeunes rencontrés au cours de cette enquête ont été confrontés à des problématiques sociales spécifiques (échec scolaire, addictions, conflit avec la justice, prostitution). Selon les contextes socio-économiques, leur quête identitaire peut être entravée par des expériences sociales difficiles ou traumatiques. Ce processus peut effectivement être complexifié par des difficultés affectives et/ou éducatives (manque d'informations sur la sexualité ou les addictions, etc.), des enjeux culturels et religieux (tabous, normes sociales, etc.) ou encore le fait de subir violences psychologiques et/ou physiques. La plupart des jeunes bénéficiaires des projets soutenus par les programmes rencontrent au moins l'un de ces freins à la construction d'un soi intime et social, et leur estime de soi.

Dans ce contexte, proposer à des jeunes des activités d'une ou plusieurs heures sur le temps long leur permet d'abord et avant tout de « respirer », de se détendre, et parfois de se confier à un adulte⁷⁹. **La valeur de ce répit dépend bien toutefois de la fréquence et la durée des activités proposées,** comme le souligne une représentante d'une ONG Internationale ou bien un éducateur d'une association :

« Je trouve qu'il est fondamental que des jeunes, et des femmes puissent savoir qu'il existe un espace, un lieu, où elles peuvent venir, où elles savent qu'elles seront bien accueillies, écoutées, même si ensuite elles repartent, et puis reviennent (...) pour se libérer de son environnement. (...). C'est quelque chose qu'on ne peut pas quantifier, mais c'est important de donner à ces jeunes ces espaces. » (Entretien avec une représentante d'une ONG Internationale).

« La plupart des participants à notre programme grandissent dans des familles qui ne leurs offrent pas d'espace d'expression. Ils n'ont pas la possibilité d'exprimer leur vulnérabilité alors que leur environnement peut être traumatisant. Ces jeunes font face à beaucoup d'adversité...alors qu'il s'agit encore des enfants. Il est important qu'ils puissent verbaliser certaines choses et éviter qu'on s'y habitue et qu'on « fasse avec » car on considère que c'est « normal ». Cela permet de briser ce cycle. Le fait de créer suffisamment de liens pour qu'ils nous parlent est en réalité déjà très significatif. » (Entretien avec un éducateur d'une association).

L'impact sur le bien-être des jeunes a pu être observé principalement au sein de projets proposant deux caractéristiques qui sont autant de conditions d'un impact durable. La première est de proposer des activités régulières (au moins une fois par semaine) sur un cycle long (généralement équivalent à l'année scolaire). Une deuxième condition de l'amélioration, par les jeunes, de perception d'eux-mêmes et de la compréhension de nouvelles situations sociales, repose sur le fait de proposer aux jeunes des ateliers

⁷⁹ Les États signataires de la convention de l'Unicef reconnaissent en effet à l'enfant « le droit au repos et aux loisirs, de se livrer au jeu et à des activités récréatives propres à son âge, et de participer librement à la vie culturelle et artistique, Convention internationale des droits de l'enfant, 1989 <https://www.unicef.fr/wp-content/uploads/2022/07/convention-des-droits-de-lenfant.pdf>

spécifiques, pour aborder des sujets non-sportifs, et prendre la parole et d'écouter d'autres témoignages de jeunes.

3.3.2. L'approche de School of Hard Knocks (SOHK) : le concept de "safe space" appliqué au sport

Le projet sud-africain de School of Hard Knocks, financé dans le cadre de l'appel à projet Sport et Santé 2020, vise à fournir, dans un cadre scolaire, et en s'intégrant au cursus officiel des enseignements, aux apprenants défavorisés, des activités favorisant le développement de compétences sociales, émotionnelles et cognitives, la création de lien social et l'amélioration du bien-être mental. Il est mis en œuvre tout au long de l'année scolaire (26 semaines, 278 séances au total) dans 5 lycées du Cap dont les frais de scolarité sont réduits ou nuls, par un accompagnement sur deux niveaux (d'encadrants mais aussi des pairs).



Le principal du lycée Harold Cressy au Cap. Le principal pose ici avec des bénéficiaires du programme.

Ce programme s'appuie sur le concept d'espace de confiance (« safe space ») qui est répandu dans le monde anglophone, notamment en Afrique du Sud. Cette notion désigne un environnement où les participants se sentent à l'aise pour s'exprimer, pour discuter librement de leurs expériences, identités, opinions et émotions, sans crainte d'être jugés ou discriminés⁸⁰. Ce « safe space », parfois aussi qualifié

⁸⁰ Spaaj, R. and Schlenker, N. (2014). « Cultivating safe space: Lessons for Sport for Development Projects and Events ». Journal of Sport Management. Vol.28, pp.633-645.

de « brave space », vise à favoriser l'empathie, le respect et la compréhension mutuelle, et où les jeunes peuvent bénéficier de soutien d'un éducateur bienveillant, le soutien et la validation de ses pairs.

Le financement du programme « Sport et développement » est intervenu à un moment où SOHK a souhaité modifier son mode d'intervention. Plutôt que d'identifier les élèves les plus en rupture sur un même niveau scolaire, l'association a expérimenté ses activités auprès d'une cohorte de lycéens de chaque établissement (grade 9). Cette évolution du projet a permis une augmentation de 70% du nombre de bénéficiaires, soit 350 élèves.

Encadré 14 – Une observation d'une séance structurée par l'approche pédagogique de SOHK

L'approche pédagogique de SOHK se structure de la façon suivante. Dans chaque établissement partenaires, SOHK propose une séance hebdomadaire de 45 minutes qui mobilise 4 éducateurs et éducatrices. Le cursus pédagogique est conçu pour que les participants développent des compétences cognitives, sociales et émotionnelles dans une logique de co-éducation et dans le cadre d'un « safe space ».

Les séances observées commencent avec ce que la SOHK appelle un « check in », une interaction informelle permettant de créer un premier lien avec les participants, d'identifier les attitudes et le langage corporel des uns et des autres. **Cette interaction permet de voir si la séance sera modifiée/adaptée ou non en fonction de la disponibilité apparente à apprendre du groupe.** Les éducateurs et les éducatrices proposent ensuite un « ice breaker » destiné à partager une énergie « positive » et favoriser l'entrée dans les activités.

L'un des éducateurs aborde alors les thématiques évoquées lors de la précédente séance, à savoir la gestion des émotions et des techniques de respiration au lycée Good Point et la question des différences entre filles et garçons et de respect entre les genres au lycée Harold Cressy. Ils proposent ensuite un jeu coopératif⁸¹. Ponctuellement (cela a été le cas à Harold Cressy mais pas à Good Point), un éducateur engage un entretien individuel intitulé « pitch side therapy » avec une ou un élève lorsque celle-ci ou celui-ci ne s'engage pas dans les activités proposées.

Un atelier physique et sportif est par la suite mis en place : dans le cas de nos observations, il s'agit d'un jeu intitulé « 3 sticks », sorte de défi de triple saut où des bâtons sont progressivement éloignés les uns des autres à mesure que les participants améliorent leurs marques. Les séances sont conclues par un temps de discussion, parfois en sous-groupes.

Au cours de nos observations, nous avons constaté que les activités, et notamment des ateliers organisés par l'équipe encadrante de la SOHK, favorisent la prise de parole et le partage de vécus traumatiques des jeunes. Les verbatims ci-dessous, recueillis lors d'un entretien collectif avec les éducateurs, illustrent leur perception de l'impact lors de la prise en charge. Le partage, par les jeunes,

⁸¹ Celui-ci n'est pas nécessairement sportif (ce n'était pas le cas lors des séances observés mais certaines activités plus physiques font partie des ateliers envisageable).

d'un vécu ou de problématiques, contribue à leur épanouissement, car il rompt avec leur isolement sur les sujets abordés.

3.3.3. La posture des encadrants, leur outillage et le taux d'encadrement : trois facteurs clés de l'impact

Il apparaît ici, dans l'approche SOHK, que les composantes non sportives jouent un rôle déterminant dans la construction des activités et dans le fait de libérer la parole et les échanges entre les jeunes. Les temps de débats, les jeux coopératifs, qui peuvent parfois comporter une dimension physique mais de manière marginale, et les entretiens individuels (*pitch side therapy*) constituent les principaux éléments de la méthode proposée par l'association.

Encadré 15 – Focus sur les ingrédients pour créer un climat social favorable à l'apprentissage

Ces pratiques de terrain peuvent être mis en perspectives des travaux de Fred Coalter qui synthétisent les ingrédients qui permettent à un éducateur sportif de mettre en place un climat social et cadre d'apprentissage favorable à leurs épanouissements et apprentissages⁸² :

- La considération et la bienveillance d'un adulte.
- La création un sentiment de sécurité, d'acceptation et d'appartenance.
- La proposition d'un modèle de comportement conventionnel.
- La valorisation les réussites.
- La contrôle des comportements déviants.
- Le développement de la capacité de travailler en groupe.
- La culture du sentiment d'accomplissement.

L'approche de SOHK repose en particulier sur les points 1, 2, 3 et 6. Il importe également de noter que l'association ajoute dans ce modèle la notion de situation pédagogique favorisant les apprentissages et la co éducation, des éléments qui ne figurent pas dans les travaux de recherche mis en exergue par Fred Coalter. En matière de recherche, il serait intéressant d'analyser les manières dont ces différents paramètres interagissent entre eux et comment les différentes approches pédagogiques permettent, dans certaines conditions et dans un certain contexte, d'atteindre ces différents objectifs.

Le corps enseignant de plusieurs établissements où SOHK intervient indiquent également une amélioration du climat scolaire au sein du groupe classe au fil de l'année. Comme ces extraits d'entretien le soulignent, **plusieurs mois sont nécessaires pour observer les effets des activités sur le bien-être des**

⁸² Fred Coalter, Marc Theeboom & Jasper Truyens, Developing a programme theory for sport and employability programmes for NEETs, International Journal of Sport Policy and Politics, 2020

jeunes, sur le fait qu'ils deviennent davantage acteurs de celui-ci (« demander de l'aide »), et sur la qualité des interactions et du lien social entre les jeunes.

« J'anime beaucoup d'échanges dans le cadre des activités. Les temps de réflexivité et de discussion permettent aux participants de verbaliser ce qu'ils sont en train de vivre. Ils exposent une problématique et demandent parfois de l'aide. »
Témoignage d'une éducatrice dans le cadre d'un entretien collectif.

« Au fil des semaines, on se rend compte de l'impact de notre intervention hebdomadaire sur le climat social du groupe classe. Celui-ci est plus apaisé : il y a moins de disputes, moins de violences. Cela montre que les jeunes utilisent les outils qu'on leur donne. Les enseignants nous font aussi ce retour. »
Témoignage d'un éducateur dans le cadre d'un entretien collectif.

Ces différents extraits d'entretiens mettent en exergue le potentiel des projets de sport et le développement pour une approche multithématique : l'initiative de School of Hard Knocks possède à la fois des effets qui relèvent de l'ODD 3 sur la santé et le bien-être et de l'ODD 4 sur le volet éducatif⁸³. Cependant, si l'association vise à améliorer le bien-être et l'autonomie des jeunes dans la manière d'appréhender leurs vécues, elle ne dispose pas de ressources ou de compétences pour traiter des problématiques sociales lourdes ou des traumatismes en tant que tels. De manière plus ponctuelle, certaines structures telles que SOHK jouent ainsi un rôle d'identification de mineurs en danger et réalisent des signalements, en accord avec les établissements scolaires, auprès des autorités compétentes.

Il est utile de noter, également, que les encadrantes et les encadrants ont elles-mêmes et eux-mêmes droit à un accès à un soutien psychologique individuel offert par SOHK, et que les débriefing collectifs hebdomadaires épousent une même logique de « safe space ». Tandis que SOHK propose une approche pédagogique qui contient une composante sportive, d'autres associations proposent davantage un accompagnement en amont ou après la pratique du sport. L'association Milédou au Togo, par exemple, des psychologues participent au programme en animant des ateliers collectifs thématiques ou en proposant des entretiens individuels, par exemple sur la gestion du stress. Dans l'exemple de Milédou⁸⁴, l'approche concerne tous les jeunes et ne fait pas de différence dans les conseils prodigués entre les adolescentes et les adolescents comme le décrit le tableau ci-dessous.

Ces deux projets ont un point commun : **un taux d'encadrement plus significatif que les autres projets observés sur le terrain qui permet d'individualiser l'accompagnement auprès des jeunes qui en ont le plus besoin.** Dans le cadre des SOHK, 4 encadrants interviennent ainsi pour un groupe classe d'environ 40 élèves, soit un taux d'encadrement de 1 encadrant pour 10 jeunes. Ce taux est variable en fonction des projets mais aussi des contextes d'intervention (scolaire ou extrascolaire). Dans d'autres projets, un encadrant peut être amené à animer une séance pour plus de 80 élèves, alors qu'une intervention dans le champ périscolaire peut concerner 80 jeunes mais 4 encadrants. Le taux d'encadrement médian est de 2 encadrants pour 60 jeunes. A l'inverse, d'autres projets ont un taux d'encadrement de deux encadrants pour 10 jeunes. **Le taux d'encadrement a alors une incidence forte sur la qualité de l'analyse des besoins et de la prise en charge des jeunes.** Dans le cas de SOKH, la pratique sportive permet une observation personnalisée des attitudes et expressions corporelles,

⁸³ Voir également sur ce point David Blough, Emmanuel Rivat, Le sport pour la paix et le développement : vers un référentiel d'indicateurs inspirés du terrain, Rapport Technique numéro 69, édition Agence Française de Développement, mars 2023.

qui amène ensuite les encadrants et encadrants à adapter leurs postures d'écoute et de conseil auprès des jeunes, et créer des espaces où un lien de confiance avec eux.

En résumé, les projets qui **qui semblent avoir le plus d'impact sur ce sujet sont ceux qui agissent aussi auprès de l'environnement des jeunes, en particulier auprès de trois types d'acteurs** : les parents, les leaders ou responsables des communautés (notamment religieux), et les professionnels de l'action publique. **Cette tendance des associations soutenues par les programmes à la recherche de partenaires se retrouve aussi dans certains projets dont les objectifs d'éducation par le sport sont très tournés vers le soutien à la scolarisation et à la réussite scolaire des jeunes.**

3.4. Une contribution de certains projets à la scolarisation des jeunes et à l'acquisition de compétences valorisables en milieu scolaire

L'objectif d'assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie n'est pas sans défis⁸⁵. Nous précisons ici d'abord comment les projets soutenus par les programmes contribuent dans une certaine mesure aux politiques scolaires d'éducation physique et sportive en complément de l'offre proposée par les établissements (3.4.1). L'exemple du projet porté par l'Asscan permet de comprendre plus finement comment certains formats d'activité ludique sont adaptés pour initier les enfants à l'exercice physique (3.4.2). La pérennité de l'impact des associations est toutefois conditionnée à leur capacité à accompagner l'amélioration des pratiques enseignantes et la diversité de leurs formats éducatifs, un objectif complexe à atteindre (3.4.3).

3.4.1. Une contribution claire des projets aux politiques scolaires des pays concernés

Une grande partie des associations soutenues par les programmes visent à améliorer l'éducation des jeunes, qui constituent une part importante de la population nationale. Près de la moitié des habitants au Togo et au Sénégal ont moins de 18 ans⁸⁶. En Afrique du Sud, près de 30% de la population a moins de 15 ans. Alors que la jeunesse des pays, comme d'ailleurs sur le reste du continent⁸⁷, le taux de pauvreté des ménages, en particulier dans le milieu rural, constitue l'un des obstacles à la concrétisation d'une éducation de qualité pour toutes et tous. Si, de manière générale, l'accès à l'école élémentaire s'est amélioré, l'obtention des compétences de base restent un défi comme au Togo où seulement 37% des enfants disposent de compétences suffisantes en mathématiques et 39% en lecture à la fin du cycle primaire⁸⁸. Les systèmes scolaires se caractérisent également par la faiblesse, dans le cadre des pays

⁸⁵ Il s'agit notamment, d'ici 2030, de faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent un cycle complet d'enseignement jusqu'au secondaire, de veiller à ce que tous les jeunes et une proportion considérable d'adultes, hommes et femmes, sachent lire, écrire et compter ou encore faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/>

⁸⁶ Source Unicef

⁸⁷ <https://www.afd.fr/fr/actualites/en-2050-plus-de-la-moitie-de-la-population-africaine-aura-moins-de-25-ans>

⁸⁸ Source Unicef, rapport annuel 2023, <https://www.unicef.org/media/152976/file/Togo-2023-COAR.pdf>

enquêtés de l’Afrique de l’Ouest, d’enseignement de l’EPS⁸⁹. Les différents entretiens menés au Togo et au Sénégal avec des encadrantes et des encadrants des projets, des enseignants ou des représentants du ministère de l’Éducation Nationale tendent à confirmer ces tendances. Même lorsque les enseignements sont dispensés, les enseignants doivent composer avec des effectifs importants par classe qui se révèlent peu compatibles avec la mise en place de modules pédagogiques efficaces.

« Cela fait 6 ans que j’enseigne, je n’ai jamais eu un groupe classe en dessous de 80 élèves. Cette année, j’en ai 83, l’année dernière nous étions plus de 90. En classe, j’arrive à faire respecter la discipline, c’est plus difficile en éducation physique et sportif de gérer un tel groupe. Et il y a la question du matériel, dont on dispose très peu ». (Entretien avec un enseignant partenaire d’un projet au Sénégal).

« Je vais commencer à enseigner bientôt, je suis dans ma dernière année de formation. Dans les classes, nous avons 80 à 100 élèves et ils ont droit à une heure de sport par semaine. On peut proposer un peu d’exercice physique, mais on n’a pas le temps de proposer plus » (Entretien avec un ancien bénéficiaire devenu coach d’un projet au Togo).

Dans ce contexte, la pertinence des projets soutenus par les programmes peut s’appréhender de deux manières. Premièrement, certains projets s’engagent en faveur de la scolarisation, et mobilisent des activités de pratique sportive pour attirer et mobiliser des jeunes éloignés de l’offre scolaire. Ils interviennent auprès de jeunes qui présentent des risques d’abandon de l’école. Deuxièmement, **plusieurs projets soutenus par les programmes proposent également des activités d’accompagnement à la réussite scolaire**, par exemple sous la forme d’un système de bourse (Milédou, Djarama), de l’accompagnement aux devoirs scolaires (Milédou), soit, de manière exceptionnelle, par des démarches d’éducation à travers le sport qui traite une discipline scolaire autre que l’EPS (en l’occurrence les mathématiques dans le cas de l’Asscan).

Nous **ne disposons pas ici de données suffisantes pour objectiver ces retours d’expérience et dessiner des tendances. De la même manière, nous ne pouvons ici démontrer si les projets d’éducation au sport et/ou d’éducation par le sport ont des effets concrets sur la réussite scolaire des enfants**. Dans le contexte, l’exemple du projet porté par l’association Asscan permet toutefois de mieux comprendre comment une démarche d’éducation au travers du sport peut s’appuyer sur l’utilisation d’une combinaison de ressources pédagogiques adaptées au contexte local.

3.4.2. L’approche d’éducation au travers du sport de l’Association de Solidarité Sportive, Culturelle et Artistique Nationale (l’Asscan)

L’engagement de l’Asscan est porté par son fondateur, Issa Diagne, qui se rapproche, après une carrière de footballeur professionnel en Europe de Sport Sans Frontières, devenu PLAY International. Après un premier projet au Kosovo, il lance de premières activités à Saint-Louis en 2004. En 2019, l’Asscan devient partenaire opérationnel de PLAY International dans le cadre du projet Ejo, une initiative multi-pays d’éducation par le sport. Ce projet permet à l’Asscan de créer un réseau d’une dizaine d’éducateurs, dont le noyau dur est mobilisé dans le cadre du projet DEVloppement Local par L’Olympisme Partagé (DEVlop),

⁸⁹ Source Unesco. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233111_fre

financé dans le cadre d'Impact 2024 International à partir de 2023. L'initiative est née de la volonté de contribuer au développement éducatif et citoyen des jeunes dans un quartier populaire de Saint-Louis dénommé Léona-HLM. Le projet se structure par l'articulation d'activités pédagogiques dans le domaine scolaire (une séance hebdomadaire en moyenne dans une dizaine d'écoles élémentaires et un collège), périscolaires (deux séances hebdomadaires en moyenne sur les deux sites de l'association).

L'approche de l'association consiste notamment à expliciter aux enfants les valeurs et les règles qui sous-tendent la possibilité du jeu et de l'amusement. Comme le souligne un responsable, l'objectif de l'association tient d'abord et avant tout à la définition d'un « cadre » basé sur des valeurs (amitié, respect, excellence, vivre ensemble) qui favorise autant l'éducation que l'écoute des jeunes.

« Le projet consiste à transmettre les valeurs de l'olympisme (amitié, respect, excellence). Pour nous ce sont des valeurs du vivre ensemble, des valeurs éducatives. Nous cherchons à offrir un cadre qui permet à l'enfant de s'épanouir, où il n'y a pas de sanction, où il y a de l'écoute, où chaque jeune peut développer son estime de soi ». (Entretien avec le fondateur d'une structure au Togo).

Pour atteindre ce but et agir sur l'adhésion des jeunes aux valeurs et accompagner la transformation de leurs comportements, l'association propose une forte polyvalence pédagogique adaptée aux besoins locaux. Asscan dispose d'une bibliothèque de contenus pédagogiques, acquise via des relations de coopération avec des ONG telles que PLAY International ou encore, et qui s'inspire d'autres acteurs du secteur du socio-sport en France tels que la Fédération sportive et gymnique de travail (FSGT), des ateliers issus du manuel de Kids' Athletics⁹⁰, Le football à 7 auto-arbitré, l'activité physique adaptée, ou encore l'olympisme en orthographe.

Les activités proposées par l'Asscan dans le milieu scolaire et périscolaire sont organisées selon un schéma identique : elles commencent par un échauffement (scolaire) et un ice breaker actif (périscolaire) ; puis l'organisation de 3 à 5 ateliers kids athletics (nombre déterminé en fonction du nombre de participants) dont l'atelier de saut destiné à renforcer les compétences en calcul mentale. Les séances se terminent par un temps de réflexivité, ce dernier étant plus « festif » dans le milieu périscolaire (chants et interactions plus vivantes avec les éducateurs).

A court terme, l'accès à une pratique régulière, ludique et encadrée pour des jeunes⁹¹ qui en sont privés, apparaît comme un premier aboutissement.

« L'activité encadrée permet à tous les enfants de sentir concernés et d'avoir le sentiment qu'ils ont le droit de jouer, notamment les plus jeunes qui peuvent être exclus par les plus âgés. Nous leur donnons de la considération, nous offrons un cadre où ils peuvent s'exprimer et dans lequel nous pouvons corriger certains comportements. Il y a des apprentissages qui semblent simples, comme le fait d'attendre son tour ou de respecter des consignes, mais cela n'est pas une évidence. » (Entretien avec un éducateur de l'Asscan).

La question de savoir quels sont les impacts de ces activités sur les élèves et participants à plus long terme nécessite une méthode d'évaluation plus robuste, même si des enseignants rencontrés au cours de cette enquête tout comme l'inspection nationale constatent que les enseignants abordent de nouvelles

⁹⁰ <https://worldathletics.org/fr/kids-athletics>

⁹¹ Lors de l'enquête au mois de janvier 2024 établit un premier décompte à 400 jeunes dans le périscolaire et 8000 dans le milieu scolaire.

thématiques en classe comme les enjeux de citoyenneté, et attribuent à des activités menées par l'Asscan l'amélioration du climat de classe.

3.4.3. Accompagner et former les professionnels : une condition de durabilité de l'impact

L'action de l'association Asscan pour agir sur les politiques publiques repose sur deux volets distincts. Une première composante du projet est conçue pour l'activité se pérennise dans la durée. L'Asscan a élaboré un partenariat avec le comité local du quartier⁹². Après avoir réalisé un diagnostic, les Conseils de quartier sont censés élaborer et mettre en œuvre un plan de développement du quartier sur les plans sécuritaire, éducatif, environnemental, sanitaire. Il s'agit d'une structure destinée à recueillir la parole des habitants du quartier mais aussi de développer des projets. Les actions des comités de quartier sont en partie tributaire de ressources financières et expertes spécifiques. L'objectif de l'Asscan consiste à faire en sorte que le comité de quartier recrute, à moyen terme, un ou plusieurs éducateurs et éducatrices pour mettre en œuvre des activités socio-éducatives locales.

Comme le souligne l'un des partenaires de ces activités, l'association joue d'abord et avant tout un rôle dans l'amélioration de la compréhension des besoins des jeunes dans le quartier, qu'elle parvient à toucher et sensibiliser via ses activités ludiques.

« L'Asscan nous a invité à identifier les besoins éducatifs qui existent dans le quartier et réfléchir avec eux sur la manière d'intégrer le sport et l'éducation dans ce que nous faisons. Nous manquons d'infrastructures sportives dans le quartier, le projet est donc le bienvenu. Pour la formation organisée à l'Université, nous avons pu proposer des candidats et former des moniteurs issus du quartier. » (Entretien avec un partenaire de Asscan).

Une deuxième composante structurante du projet réside dans la création d'une formation intitulée Certificat en Compétence d'Animation Socio-Éducative et Populaire (CASEP) en collaboration avec l'université Gaston Berger. La formation, d'une durée de 25 jours, est étalée sur une période de 4 mois. Une première cohorte composée de 20 enseignantes et enseignants sélectionnés par l'Inspection de l'éducation et de la formation, 10 animateurs et animatrices sélectionnés par l'Asscan et de 10 animateurs et animatrices du secteur associatif de Saint-Louis sélectionnés après un appel à candidature ouvert. Si la formation de cette première cohorte a été plus longue que prévue du fait des troubles socio-politiques au Sénégal au printemps 2023, le CASEP a connu un taux de réussite de 92,5% après 145h d'apprentissages théoriques et 100h d'apprentissage pratique.

Enfin, l'Asscan cherche à transférer auprès du corps enseignant des méthodes permettant aux jeunes de s'exprimer dans un cadre bienveillant et insiste sur la qualité de la relation entre les élèves et les enseignants. Est offert aux élèves un espace où leurs corps, plus souvent contraint en salle de classe, a la possibilité de devenir « acteur » de leurs apprentissages. Les différentes mises en situation corporelle, la prise en compte des émotions ou encore l'aménagement de temps de réflexivité figurent parmi les composantes d'approches pédagogiques permettant de mieux prendre en compte des besoins éducatifs des jeunes. Celles-ci sont accompagnées d'une approche pédagogique consistant à adopter une posture

⁹² Il s'agit de structures reconnues par la commune qui fédèrent les associations sportives et culturelles, les groupements de femmes, les imams, etc.

moins descendante ou sévère vis-à-vis des élèves. Cette approche permet de sensibiliser les enseignantes et enseignants à des pédagogies plus actives et participatives.

« L'enseignant à une posture très rigide auprès des élèves qui peuvent avoir un rapport de peur. Lorsqu'on intervient, on voit qu'ils ont aussi peur de nous par transfert. C'est tout ce qu'on ne veut pas. Notre approche est nouvelle pour l'enseignant. On veut montrer qu'il est possible d'avoir une relation positive avec eux, qu'il est même possible de rigoler. Il faut que l'élève puisse s'exprimer. Ce n'est pas formalisé auprès des enseignants mais on s'appuie là-dessus pour lui montrer l'utilité auprès des élèves. » (Entretien avec un encadrant de l'Asscan).

La montée en compétence des éducateurs et enseignants est un objectif recherché par plusieurs porteurs de projets lauréats. La part des professionnels de l'éducation ayant amélioré leurs compétences pédagogiques est par ailleurs identifiée comme un indicateur robuste dans le champ du sport et développement⁹³. L'enquête a cependant révélé plusieurs cas de figure où les séances n'étaient plus mises en œuvre au-delà de la durée du projet. L'absence de suivi peut engendrer ainsi une réduction de la motivation des enseignants pour poursuivre des pratiques qui sont nouvelles et parfois contraignantes, eu égard par exemple à la taille des effectifs des groupes classes. Le manque de matériel peut aussi constituer une donnée importante, d'autant plus lorsque des disciplines, telles que le rugby, sont peut pratiquées dans les pays d'intervention et dont la fourniture en matériel est plus complexe.

L'étude de la professionnalisation des encadrants et des enseignants doit alors tenir compte du fait que les associations favorisent, dans certains cas, l'insertion professionnelle de leurs propres bénéficiaires.

3.5. Une contribution de certains projets à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes

Si les projets soutenus par les programmes jouent souvent un rôle dans l'information et l'orientation des jeunes concernant les métiers auxquels elles et ils peuvent aspirer, les associations demeurent fortement dépendantes des opportunités proposées sur les territoires (3.5.1). L'exemple des projets portés par l'association pour le Sourire d'un Enfant dans un contexte urbain et périurbain permet de montrer la pertinence et l'importance d'articuler des activités d'insertion sociale avec des activités d'insertion professionnelle (3.5.2). Dans l'ensemble, la professionnalisation des jeunes encadrantes et des encadrants, dans les projets enquêtés, demeure fragile, en raison de plusieurs facteurs, parmi lesquels le manque d'opportunités, mais aussi le manque de modalités de certification des compétences acquises (3.5.3).

3.5.1. Les projets soutenus jouent un rôle dans l'information et l'orientation des jeunes

Un premier constat réside dans le fait que de nombreux encadrantes et encadrants interviennent à titre bénévole, parfois de manière défrayée, et poursuivent leurs études en parallèle. Par ailleurs, plusieurs cas

⁹³ David Blough, Emmanuel Rivat, op. cit.

de figure dans lesquels la participation, voire le recrutement, d'anciens bénéficiaires ont été observés, ce qui pose la question d'une éventuelle spécificité du champ du sport pour le développement en la matière

Les entretiens réalisés auprès des acteurs des neufs projets enquêtés permettent de comprendre que les éducateurs progressent surtout sur l'acquisition de compétences sur l'animation sportive et de compétences pédagogiques sportives, de savoirs et savoirs faire techniques sportifs spécifiques à une pratique sportive.

Au-delà de l'acquisition de compétences, les projets favorisent également l'insertion professionnelle des jeunes en leur posant des questions et en leur proposant des informations adéquates sur les opportunités qu'elles et ils peuvent saisir.

3.5.2. Le cas de Pour le Sourire d'un enfant : une approche holistique

Le cas de l'association Pour le Sourire d'un Enfant permet de comprendre comment une association peut proposer des activités et des solutions pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle de groupes de jeunes ayant des problématiques spécifiques tel que l'emprisonnement, le conflit avec la loi, et l'isolement social. L'approche est incarnée par la méthode Escrime et Justice Réparatrice, élaborée en collaboration avec les autorités pénitentiaires du Sénégal, de psychologues et de spécialistes des publics de mineurs.

Encadré 16 - La méthode de la justice réparatrice

Sur une durée de dix mois, les jeunes participent à deux séances d'escrime par semaine. L'association propose grâce à un traitement et un enseignement didactique de l'escrime, d'agir sur 5 notions clés qui empruntent à la fois à la psychologie et à la sociologie.

- **L'identité**, dans la mesure où il s'agit de sensibiliser les participants à des notions comme l'estime de soi, la confiance en soi ou encore la prise de décision dans un parcours de vie.
- **La socialisation**, à travers l'objectif d'aider les publics bénéficiaires à développer les compétences qui faciliteront leur retour en société : la relation à l'autre et à l'autorité, le respect de l'autre et de soi-même, l'adaptation à un contexte changeant.
- **Le contrôle de soi**, où il est question de gestion des émotions, de tolérance à la frustration et de l'engagement.
- **La responsabilité**, objectif derrière lequel se cache l'enjeu d'assumer ses décisions et de savoir les justifier.
- **L'acquisition de capacités motrices, techniques et cognitives.**

L'originalité de cette méthode est de s'appuyer sur les caractéristiques de la pratique de l'escrime (une arme le fleuret, ses codes, ses règles) et l'enjeu est d'adapter les objectifs et le contenu des séquences en fonction des besoins identifiés (difficulté à communiquer, isolement, etc.).

Dans ce contexte, la question du ciblage des profils de jeunes, des besoins, l'adaptation du contenu des séquences de pratiques sportives et le schéma partenarial est essentiel à la réussite du projet. L'association

mobilise une grille d'analyse pour évaluer la progression des jeunes sur un certain nombre d'indicateurs (combativité, agressivité, concentration, etc.).

Dans un contexte où la loi pénale permet l'emprisonnement des mineurs à partir de 13 ans, l'association pour le Sourire d'un Enfant contribue aux politiques pénales pour les mineurs en mobilisant une méthode d'escrime auprès de jeunes détenus afin de faire diminuer les cas de récidives, **avec une baisse du taux de récidive de 20 à 0,5% pour les jeunes accompagnés, et à 14% pour les jeunes non-accompagnés**⁹⁴. La réussite de l'association repose sur sa capacité à **transmettre des compétences aux jeunes**, via des exercices ciblés en fonction des besoins, mais aussi **à faire évoluer des jeunes ayant un rôle de leader dans la prison**, qui influencent le comportement des autres détenus par des effets de loyauté.

A la suite de ce projet, et pour compléter son champ d'intervention, Pour le Sourire d'un Enfant a choisi d'appliquer la méthode de la justice réparatrice auprès de jeunes en conflit avec la loi. L'association tient notamment un rôle de greffier au cours des audiences (constitution de dossier, accompagnement judiciaire, recherche et prise de contact des parents) et propose d'accueillir des jeunes pendant le traitement de leur dossier par le tribunal. **Au sein de son foyer, l'association accueille des mineurs en conflit avec la loi confiés par décision de justice, ainsi que des mineurs en danger, recueillis notamment à la suite de maraudes.** L'accueil temporaire de ces jeunes se concrétise, au-delà de l'hébergement, par un accompagnement global. L'une des composantes de cet accompagnement est scolaire, à travers un processus d'alphabétisation ou de rattrapage destiné à permettre la réintégration de ces jeunes dans des établissements de droit commun. **Ce type d'activités permet à des jeunes en conflit avec la loi d'accéder pour la première fois à la scolarité ou de se rescolariser.** La contribution de l'association est ici d'intervenir dans un cadre légal déjà défini, en soutien des personnels judiciaires et éducatifs.

« Nous avons parfois certaines difficultés de comportement avec les élèves de Sourire, mais de manière générale, ils travaillent bien et nous les considérons comme nos propres enfants. Certains élèves que nous avons accueillis par le passé sont aujourd'hui au lycée. » (Entretien avec le directeur d'une école élémentaire accueillant plusieurs enfants confiés à l'association).

Au-delà de l'accompagnement des jeunes, l'association travaille aussi sur deux niveaux. D'abord, le retissage du lien familial est un objectif, notamment pour les filles, dont l'incarcération, principalement pour raison de grossesses précoces, se double d'un rejet familial. Au-delà des démarches individualisées sur la question intergénérationnelle, les compétitions d'escrime constituent des opportunités pour nourrir un sentiment de fierté des parents qui (re) découvrent leur enfant sous un jour positif. Ensuite, l'association parvient également à sensibiliser et à mobiliser des professionnels de la prison (direction, gardiens, assistant social) qui s'occupent des détenus, et les maîtres coraniques (les marabouts) qui s'occupent de groupes d'enfants à la rue (les talibés) qui sont, pour la plupart, des mineurs de 5 à 15 ans provenant des milieux ruraux. A Thiès, près de 300 jeunes de plusieurs écoles coraniques (les Daaras) sont ainsi autorisés à participer aux activités sportives organisées par l'association. Ces activités permettent aux jeunes d'accéder à des activités ludiques, mais aussi de créer une relation avec les maîtres coraniques permettant d'améliorer, un tant soit peu, le quotidien des jeunes (accès à des produits sanitaires, etc.).

Pour le Sourire d'un enfant développe ainsi **une approche systémique sur deux plans**. Premièrement, elle vise à intervenir sur les différentes étapes du parcours de vie des jeunes sur les pratiques qui peuvent les conduire à l'emprisonnement, dans une logique de prévention et de réparation. Deuxièmement, la méthode escrime et justice réparatrice propose une démarche plus globale d'accompagnement

⁹⁴ Sur la base des données du ministère de la Justice.

(alphabétisation, entretien du foyer et du jardin, etc.) qui prolonge l'enseignement des notions développées pendant les séances sportives. Troisièmement, car l'intervention de l'association consiste à travailler avec l'ensemble de l'écosystème qui constitue l'environnement des jeunes : leurs familles, l'administration judiciaire et pénitentiaire, etc. à différents moments de la vie sociale, judiciaire des jeunes. Enfin, en créant une filière d'insertion qui débute avec l'acquisition de compétences psychosociales jusqu'à l'acquisition de compétences professionnalisantes, notamment dans le domaine de l'artisanat.

3.5.3. Un impact modeste et fragile sur l'insertion professionnelle des jeunes

L'exemple de Pour le Sourire d'un Enfant permet de comprendre enfin dans quelle mesure l'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes bénéficiaires constitue une brique essentielle et fragile de l'insertion des jeunes. L'association a développé un programme Jiggen'Art⁹⁵, afin de permettre à des bénéficiaires ayant bénéficié des activités de se former à l'artisanat d'art.

Au-delà de cet exemple particulier, **nous constatons que la professionnalisation des anciens bénéficiaires devenus encadrantes et encadrants est fragile, voire incomplète, en raison de plusieurs facteurs :**

- Dans le cas spécifique d'une association, la dizaine de jeunes rencontrés ont le sentiment que l'association ne leur permet pas toujours de construire des opportunités professionnelles concrètes, car elle a besoin d'eux pour animer des activités pour un grand nombre de jeunes, notamment dans un contexte où les indicateurs quantitatifs sont valorisés par les bailleurs internationaux.
- La professionnalisation des jeunes et leur employabilité est limitée en raison du manque de formation, mais aussi de certification et de la reconnaissance de leurs compétences à l'échelle nationale ou internationale, notamment dans l'univers du cirque.
- L'accompagnement global des jeunes professionnels (notamment le suivi de la santé des jeunes professionnels) reste très perfectible. Les entretiens avec les encadrantes et les encadrants permettent de constater que la prévention des blessures et le traitement de celles-ci est peu prévue par les associations, qui ne disposent pas des moyens ou des partenariats sur le sujet.
- Par ailleurs, les jeunes encadrantes et les encadrants sont relativement peu formés sur les modalités de la gestion de projet (animation de réunions, gestion budgétaire, relations avec les parents) ce qui fait reposer sur les épaules des responsables de programme ou de clubs, une large responsabilité et souvent des horaires de travail très amplifiés.

Autrement dit, **l'emploi des jeunes par les associations n'est pas une garantie de leur employabilité future.** D'une part, les moyens sont très largement insuffisants pour accompagner la formation des encadrantes et des encadrants et la professionnalisation. D'autre part, force est de constater que les opportunités ne sont pas les mêmes selon les pays et les territoires, car la qualité du tissu institutionnel, associatif et entrepreneurial varie fortement d'un contexte à un autre. En conséquence de quoi, la professionnalisation des jeunes demeure fragile.

⁹⁵ <https://www.enfantsourire.com/nouvelle-pagejiggen-art>

3.6. Conclusion

L'évaluation confirme l'attractivité des pratiques sportives, notamment ludiques, pour « aller-vers » des jeunes ayant des problématiques sociales et économiques. Certaines associations s'appuient notamment sur les séances de pratiques sportives pour identifier les jeunes ayant besoin d'un accompagnement collectif ou individuel. Les accompagnements proposés s'avèrent également un moyen de tenir compte des émotions des participants, ce qui permet de travailler sur leur « disponibilité à apprendre », sur leur curiosité et sur leur engagement envers le processus d'apprentissage.

Cette évaluation des projets et de bonnes pratiques de plusieurs associations permet également de distinguer ici plusieurs conditions pour établir si les projets soutenus sont pertinents et ont un potentiel d'impact pour les jeunes :

- L'ancrage du staff des associations dans les communautés locales est une condition *sine qua non* de leur capacité à nouer des relations de confiance avec des jeunes, des familles, des partenaires (écoles, justices), à appréhender de manière plus fine les besoins locaux, et à adapter les activités aux besoins.
- Seules les associations qui proposent un programme d'activités sur plusieurs mois, avec la possibilité pour les jeunes de participer régulièrement aux activités, peuvent prétendre à des impacts sur la construction et/ou la reconstruction psychologique des jeunes, et donc sur l'estime de soi, tout comme les projets qui recrutent des bénéficiaires dans le staff éducatif.
- La formation des encadrantes et des encadrants, en présentiel, aux enjeux éducatifs et aux enjeux d'inclusion des projets, est un facteur clé de l'impact des projets.
- Les projets qui travaillent avec l'environnement des jeunes (environnement familial, autorités religieuses, etc.), parviennent davantage à créer les conditions nécessaires pour redonner de l'autonomie aux jeunes.

Cette liste n'est pas exhaustive, et dépend nécessairement du périmètre des programmes et de l'échantillonnage de notre enquête. Il importe par ailleurs de rappeler que **des projets qui se concentrent uniquement sur le développement de l'accès des jeunes à la pratique sportive en tant que telle, n'ont pas nécessairement des effets sur l'éducation et l'insertion des jeunes, ou l'égalité des femmes-hommes**. Dans le champ académique, des chercheurs tel que Fred Coalter ou Gilles Veille Marchiset préconisent une mise à distance de l'idéologie sportive comme préalable à la construction d'un projet à impact social dans le champ du sport⁹⁶.

⁹⁶ Veille Marchiset, G., Coignet, B. (2015). *Clubs sportifs en banlieue, des innovations sociales à l'épreuve du terrain*, Presses Universitaires de Strasbourg. Coalter, F. (2013). *Sport for development: what game are we playing ?*, Routledge.

4. Un effet des programmes sur le renforcement des capacités de certaines associations

Cette partie porte sur la manière dont les programmes ont renforcé les capacités des associations sur plusieurs plans : le renforcement des ressources humaines des projets, de leur capacité d'évaluation.

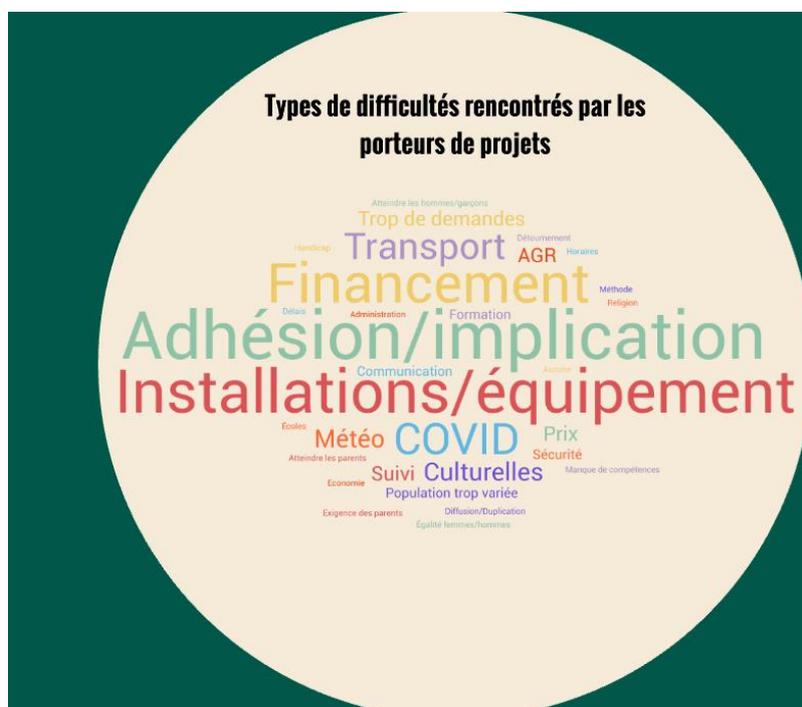
Après avoir rappelé les principaux freins que rencontrent les associations dans la mise en œuvre de leurs activités et dans la structuration de leurs capacités (organisationnelles, économiques) (4.1), nous précisons ensuite à quelles conditions la localisation de l'aide est pertinente et efficace (4.2). Nous démontrons également que les programmes ont eu un effet positif majeur sur la salarisation des associations, et des effets plus limités sur la professionnalisation des équipes (4.3). Dans ce contexte, les accompagnements de La Guilde et de Sport en Commun s'avèrent utiles pour que les associations trouvent de nouveaux financements, notamment des cofinancements, en dépit du fait que l'ingénierie de programmes soit peu lisible (4.4). De fait, une majorité d'associations envisagent de continuer les projets, notamment les associations les plus importantes et les plus anciennes dans le champ, même si les modèles économiques des associations demeurent fragilisés en raison du manque d'opportunités (4.5). La conclusion permet de mettre l'accent sur la cohérence de l'aide publique au développement, et en revanche le peu d'efficacité de la durée de certains financements proposés (4.6).

4.1. Introduction

Les programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » sport et développement, comme nous l'avons démontré précédemment, soutiennent une grande diversité d'organisations en termes de taille, de moyens, et du point de vue de leur ancienneté dans le champ du sport et développement. Elles rencontrent, pour cette raison, des freins divers dans la mise en place des activités et la structuration de leur action.

Le travail de capitalisation réalisé par La Guilde permet toutefois d'identifier au moins **quatre grandes catégories de freins qui sont communs aux différentes associations** soutenues par les programmes : le caractère opérationnel des équipements et du matériel ; le niveau d'implication des parties prenantes ; l'accès au financement ; et les effets transversaux de la crise sanitaire et sociale liée à l'épidémie de Covid 19 sur ces différentes dimensions.

Graphique 5 : les principales difficultés rencontrées par les associations⁹⁷



En tenant compte de ces freins opérationnels dans la mise en œuvre des activités et des projets, nous proposons ici, dans ce chapitre, de **concentrer l'évaluation sur les défis et les freins de la structuration des associations. Pour ce faire, nous portons notamment la focale sur l'intérêt et les effets de la localisation de l'aide, sur les effets de la salarisation et de la professionnalisation**

⁹⁷ La Guilde, 2023. « Sport & Développement et Impact 2024 International : document de capitalisation ».

des organisations, et sur les enjeux de la recherche financements et de co-financements, autant d'éléments qui peuvent conditionner ensuite la pérennité des associations et des projets.

4.2. La localisation de l'aide : un levier pour renforcer la pertinence des projets

A la question de savoir si la localisation de l'aide constitue un atout ou un risque pour les bailleurs internationaux, nous constatons que l'un des principaux avantages de ce paramètre consiste à sélectionner des associations qui sont plus proches des besoins et des attentes des communautés locales (4.2.1). La localisation ne doit pas cependant occulter le fait que l'analyse des besoins et la pertinence des solutions suscitent parfois des débats entre associations françaises et associations locales, mais aussi au sein des associations locales elles-mêmes (4.2.2). La seule localisation de l'aide est donc une condition importante de la qualité de l'analyse de leurs besoins, mais c'est le profil sociologique des fondatrices et des fondateurs des associations, des encadrantes et des encadrants, et leur inscription dans le paysage local, qui favorise ou non la qualité de l'analyse des besoins des communautés et de la pertinence des solutions (4.2.3).

4.2.1. La localisation de l'aide, un facteur de proximité avec les besoins des communautés locales

Dans un contexte où la vision du changement et des besoins est surtout orale, peu formalisée, le moment de la rédaction du dossier de candidature à un appel à projet est tout sauf une étape anodine dans la vie et le développement de l'association : elle est l'une des principales étapes de formalisation des enjeux et des besoins auxquels l'association vise à répondre.

Dans l'ensemble, **l'analyse des besoins et des attentes des communautés, notamment sur les sujets de sport et développement**, est surtout acquise sur le terrain, de manière empirique via des échanges avec des jeunes, des proches et des partenaires. Ces interactions guident le choix et l'adaptation des solutions aux réalités perçues.

« Il n'y a rien dans le village où l'on habite. Et on constate que les jeunes ont envie de partir [pour aller en Europe]. Donc notre question c'est : comment donner le rêve aux jeunes ? De rêver de chez eux ? De rêver des choses qu'ils aiment ? On a commencé avec un projet culturel, de théâtre, puis un centre de formation artistique et de spectacle de rue. Puis on a lancé une école primaire alternative, avec des pédagogies bienveillantes, où les enfants sont au centre de l'éducation. Et voyant que les jeunes n'ont pas de terrain, où que les filles ne pratiquent pas de sport. Les enfants n'ont pas réclamé. Mais ils faisaient du sport dans la cour, avec des cailloux, ils prennent des risques, peuvent tomber, les conditions n'étaient pas réunies. Notre enjeu c'est de montrer les bienfaits du sport. Mais l'envie est de donner aux enfants de rêver du Sénégal. » (Entretien avec une responsable d'association au Sénégal).

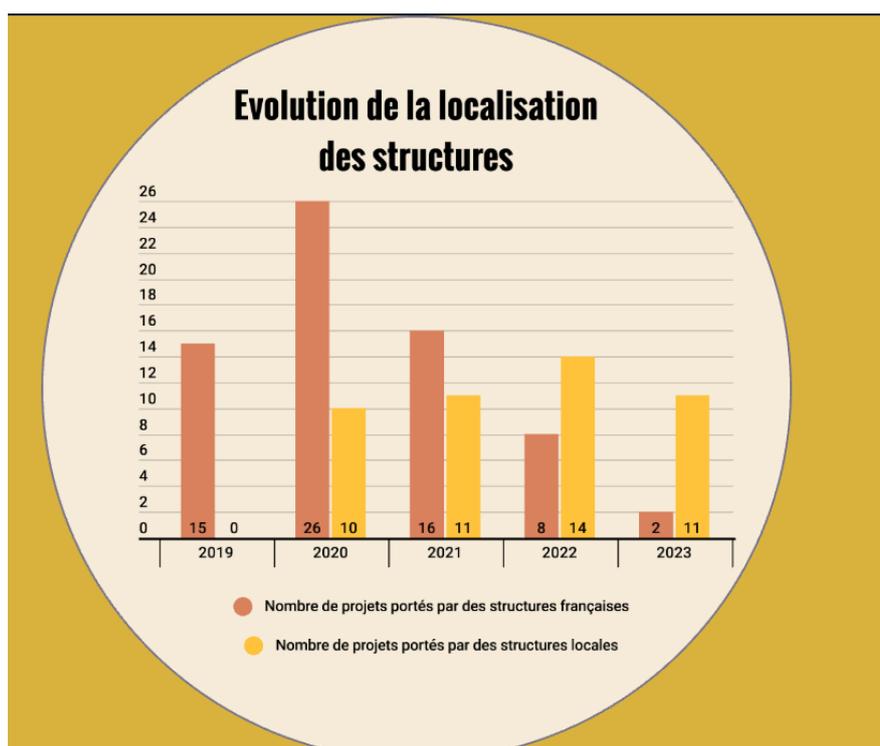
Cette tendance peut se traduire par certains biais dans l'analyse des besoins et dans la définition des objectifs des projets, surtout lorsque la réponse aux appels à projet est centralisée par des associations dont le siège social est situé en France. Les entretiens réalisés avec les porteurs de projet, ou avec les

personnes en charge de l'accompagnement des programmes, donner à penser que la rédaction de dossiers peut être une pratique individuelle, et non une démarche collective susceptibles de concerner plusieurs salariés, bénévoles ou parties prenantes de l'association. Comme le souligne un fondateur d'une association dont le siège est basé en France, la centralisation de l'aide en France pose le dilemme du rapport ou du pouvoir de l'association en France sur son partenaire ou ses partenaires sur le terrain.

« Nous avons décidé de créer des antennes locales plutôt que de développer une ONG, car en France on marche sur la tête à ce sujet. On ne peut pas décider pour les autres ce qu'il est bien de faire. C'est important que des personnes en locales puissent créer leur projet, leur association, leur bébé, et qu'ensuite seulement on puisse se retrouver autour d'un projet commun » (Entretien avec un responsable d'une association dont le siège social est basé en France).

La localisation de l'aide, mise en œuvre au cours du programme « Impact 2024 International » a permis de diversifier les profils des associations. Alors que le dispositif des microprojets de La Guilde concerne d'abord des partenariats entre des associations ayant leur siège en France et des associations locales, les programmes ont touché directement près de 40 structures locales, soit plus de 40% de l'ensemble des associations soutenues.

Graphique 1 : l'évolution de la localisation des structures⁹⁸



La localisation de l'aide, comme le souligne l'extrait d'entretien ci-dessus, peut toutefois réduire le débat à la seule question de la localisation du siège social de la structure porteuse, quand c'est bien davantage

⁹⁸ La Guilde, 2023. « Sport et Développement et Impact 2024 International : document de capitalisation ». Ibid.

la question du rôle de la structure en France (pouvoir de décision, centre de ressource, etc.), de la gouvernance et des pratiques d'animation et de coordination des efforts qui détermine si la construction d'un dossier prend bien en compte les besoins locaux de manière fine.

Si la localisation de l'aide est un levier intéressant et pertinent pour renforcer la proximité et le niveau de compréhension des besoins des communautés par les responsables de projet, elle ne semble pas suffisante. En effet, l'analyse des besoins peut faire l'objet de débats au sein même des associations locales, lorsque les personnes adoptent et portent différentes conceptions du sport et développement.

4.2.2. Un débat au sein des associations sur le niveau d'ambition et de la pertinence des méthodes

Les associations soutenues, que leur siège social se situe en France ou sur le continent africain, regroupent pour la plupart une grande diversité de profils de personnes ayant des statuts très distincts sur un plan organisationnel (fondatrice ou fondateur, encadrante ou encadrant), sur un plan salarial (salariné, bénévole, volontaire international, expert externe), ou encore du point de vue culturel. **Des lignes de tension pour apprécier les besoins locaux peuvent exister entre des associations dont le siège social se situe en France et des associations locales, mais aussi au sein des associations locales eux-mêmes.**

Il peut d'abord exister des niveaux d'ambitions différents sur le plan pédagogique. Certains porteurs de projets locaux peuvent considérer que les méthodologies et les ambitions éducatives d'organisations européennes sont parfois en décalage avec la réalité du terrain. Elles pointent du doigt les conditions de mise en œuvre des projets, notamment au sein des écoles où les groupes classes sont importants, et le faible niveau de qualification des intervenants dans le domaine du sport. Ce cas de figure localisé pose en réalité une question stratégique fondamentale : pour faire grandir le concept de sport et développement sur le continent africain, faut-il assurer d'abord l'enseignement de l'éducation physique et sportive (EPS) à l'école ? Au-delà, quel est le rôle du sport et développement vis-à-vis de l'enjeu d'assurer dans le champ scolaire obligatoire une EPS de qualité ? Quels sont les modèles de coopérations efficace entre les acteurs du sport et développement et le champ scolaire ? Ce point figure parmi les nouvelles pistes de réflexion qu'ouvre cette étude.

Il peut également exister un décalage au sein des associations locales sur l'ambition de long-terme des projets. Dans le cas d'une association enquêtée, ayant reçu directement le soutien du programme sans le soutien d'une structure française, une ligne de division existe entre une ambition d'éduquer au sport et à travers le sport. Pour des personnes nées sur le continent africain, l'accès à la pratique constitue une finalité satisfaisante et un souhait partagé est de « faire rêver les jeunes » en organisant des compétitions de sport, afin de leur donner le sentiment qu'ils peuvent réussir par le sport. Elles soulignent leur intérêt pour faire évoluer le projet de l'association vers le développement d'une offre de club sportif. A l'opposé, les membres de l'équipe de nationalités européennes considèrent au contraire l'importance d'éduquer par ou à travers le sport, et qu'il convient surtout d'éviter de « faire rêver les jeunes » sur l'espoir d'une réussite personnelle par le sport, autrement dit sur l'idée que le sport n'est pas une voie de réussite privilégiée.

Ces débats illustrent la manière dont la localisation de l'aide, en tant que mécanisme, mérite d'être contextualisée. Il convient de s'interroger davantage sur la socialisation des personnes qui répondent aux appels au projet ou au caractère collectif de la construction des objectifs et des diagnostics des projets. Autrement dit, **la qualité de l'analyse des besoins locaux dépend du profil des encadrantes et des**

encadrants, et de leur niveau d'inscription et de légitimité dont ils disposent dans les communautés locales en question.

4.2.3. L'importance centrale pour les associations de s'appuyer sur des encadrants et des encadrantes issus des communautés locales

A l'échelle locale, les encadrantes et encadrants, et dans une certaine mesure les coordinateurs ou responsables des projets, s'appuient principalement sur **trois principales sources d'information pour analyser les besoins et les attentes des communautés : les échanges directs avec les jeunes ; les échanges avec les parents ; et les échanges avec les partenaires institutionnels (enseignants, associations)**. Ces échanges ne semblent réellement possibles et réguliers que **lorsque les fondatrices ou les fondateurs (ou dirigeants et dirigeantes) résident dans le pays ou y passent un temps significatif, soit lorsque les associations s'appuient sur des encadrantes et des encadrants qui sont directement issus des communautés**.

La plupart des projets rencontrés soutenus dans le cadre du programme « Impact 2024 International » s'appuient sur la présence d'un ou plusieurs encadrantes et encadrants nés dans le pays et surtout dans la ville ou commune concerné par le projet. A titre d'exemple, l'association LYSD s'appuie, depuis sa création en 2013 au Togo, sur un réseau d'éducateurs situés dans plusieurs villes et communes. Certains encadrants sont encore présents au sein de l'association, notamment à Kouvé, lieu de nos observations, et interviennent auprès des écoles, des enseignantes et des enseignants, et surtout auprès des familles pour les convaincre de laisser les jeunes, et notamment les jeunes filles, participer aux activités de pratique sportive. Ces actions de sensibilisation et de médiation, permettent aux éducateurs de l'association de comprendre les attentes, les craintes des parents, notamment vis-à-vis des effets supposément négatifs de la pratique sportive sur la réussite scolaire. Dans le cas d'une autre association, en l'occurrence la School of Hard Knocks, les jeunes encadrants qui sont pour la plupart issus des communautés d'où proviennent les participants au programme. Cela permet à la fois une compréhension fine des réalités sociales vécues par les jeunes et cela facilite, de manière simultanée, la relation de confiance que peuvent tisser ces encadrantes et encadrants avec les jeunes.

L'ancrage du staff des associations dans les **communautés locales constitue donc un point clé de leur capacité à identifier des besoins**.

4.3. Un effet sur la salarisation des structures, plus rarement sur leur professionnalisation

Si le financement des programmes a été mobilisé par les associations pour améliorer des activités existantes, pour amplifier certaines activités ou pour tester de nouvelles activités, les associations ont également mobilisé celui-ci pour recruter des personnes pour mettre en œuvre les projets. **Les financements des deux programmes ont permis aux associations de très fortement progresser sur la salarisation de leurs équipes** (3.4.1). Les associations ont par ailleurs très souvent recruté d'anciens bénéficiaires de leurs activités et/ou des membres des communautés locales auxquelles elles s'adressent (3.4.2). **Le montant moyen des financements des programmes s'avère cependant insuffisant pour que les associations accompagnent en profondeur la montée en compétences et la professionnalisation des équipes sur des pratiques d'éducation et d'inclusion au sport et**

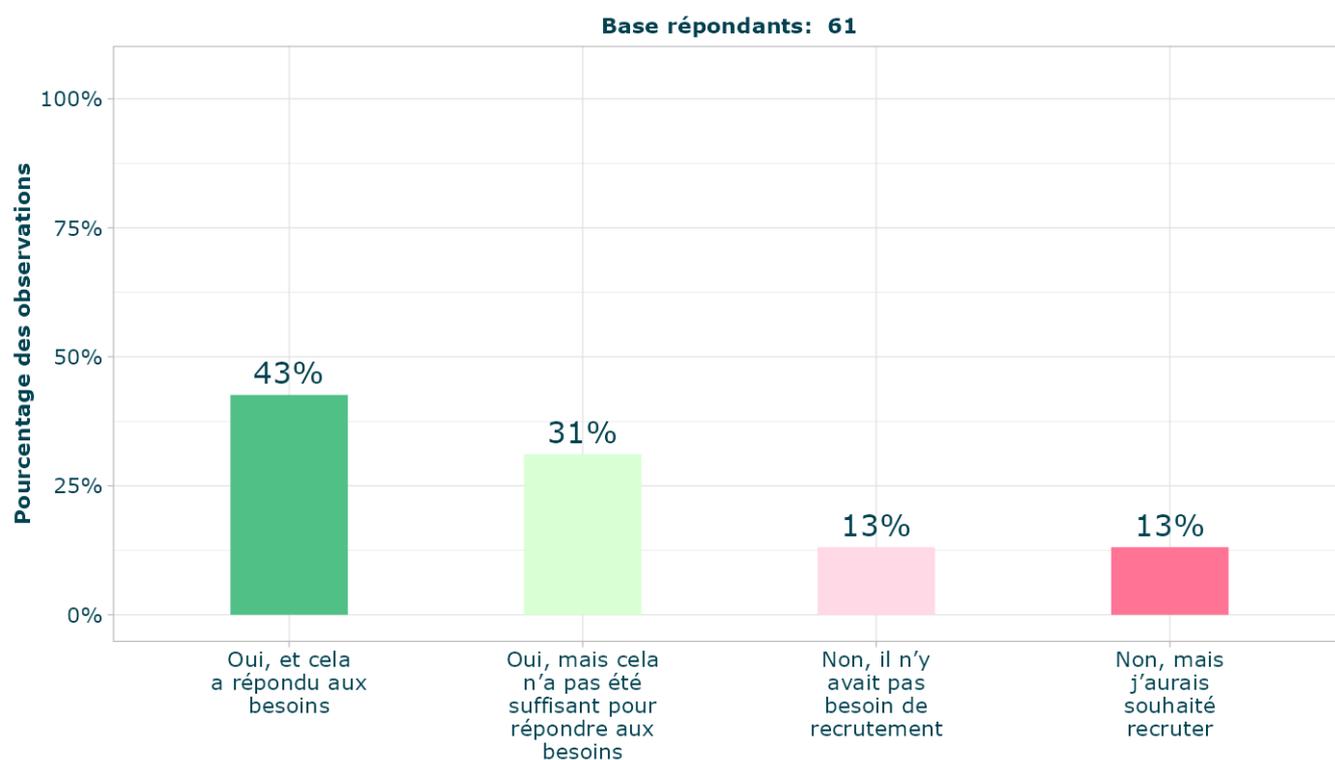
par le sport, voir sur d'autres compétences annexes (gestion de projet, animation d'événements), même si certaines associations ont pu progresser fortement sur le sujet (3.4.3).

4.3.1. Une très grande majorité d'associations a recruté grâce aux programmes

Dans ce contexte, il importe de constater que **74% des structures ont recruté grâce au programme**, et sur un plan qualitatif, les recrutements concernent surtout l'embauche d'encadrantes et d'encadrants dont le rôle consiste à animer des activités sportives. **Seules 13% des associations auraient souhaité recruter, mais elles n'ont pas reçu un financement suffisant pour le faire, et 13% des associations ont considéré que le recrutement n'était pas un besoin.**

Parmi les 74% structures ayant recruté, 31% de l'ensemble des associations considèrent que le financement n'a pas été suffisant pour répondre au besoin. **Autrement dit 43% des associations ont trouvé le financement suffisant, et 44% ne l'ont pas trouvé suffisant.**

Graphique 6 : Le programme vous a-t-il permis de réaliser un ou plusieurs recrutements pour soutenir la mise en œuvre du projet ?



Dans l'ensemble, ce recrutement vient surtout confirmer une tendance à la salarisation des associations, puisque seulement 10 d'entre elles ont fait le choix de ne pas recruter⁹⁹. Il importe surtout de retenir que

⁹⁹ Ainsi 12 associations sur 68, ayant toutes leur siège social en France, ne disposent pas de salariés, tandis que trois associations ont entre 40 et 50 salariés. Seules deux associations n'ont pas de bénévoles, et cinq associations comptent plus de 30 bénévoles

la médiane¹⁰⁰ du nombre de salariés est de 3,5 salariés par association, et de 9 bénévoles, ce qui signifie que les associations soutenues sont globalement plutôt des structures déjà employeuses qui reposent également sur le bénévolat.

L'enquête qualitative permet de constater que le recrutement des personnes est souvent positionné dans une fonction de coach pour organiser régulièrement des activités.

« **Le financement nous a permis de recruter. Il est difficile de trouver des financements pour cela. Cette subvention nous a aidé à compléter les salaires des deux personnes en poste. Elles viennent sur un mi-temps [sur une semaine], au lieu d'une journée, et nous avons pu prendre deux stagiaires en plus. Grâce à cela nous sommes ouverts trois jours dans la semaine. Maintenant nous avons besoin d'un senior pour encadrer les juniors** ». (Entretien avec la responsable de programme d'une association en Afrique du Sud).

Au-delà de cet impact des programmes sur le recrutement, l'opinion des associations lauréates concernant le niveau du financement accordé peut varier. En effet, si **près de la moitié des associations considèrent que les financements ont été suffisants pour répondre aux besoins de recrutement, l'autre moitié des associations considère que ces financements n'ont pas été suffisants ou n'ont pas été en capacité de recruter une première salariée ou un premier salarié**. Il importe donc de préciser les apports autant que les contraintes qui pèsent sur la salarisation et la professionnalisation des personnes employées par les associations lauréates des programmes.

4.3.2. Des recrutements qui concernent principalement d'anciens bénéficiaires des activités

Notre enquête de terrain qualitatif permet de constater que, dans de nombreux cas (Zip Zap Circus, Little Optimist, Pour le Sourire d'un Enfant, Milédou, School of Hard Knocks, L'Asscan), **les structures recrutent d'anciens bénéficiaires des activités et/ou** des membres des communautés locales afin de renforcer l'employabilité et l'insertion professionnelle de ces personnes, en même temps que leur ancrage local. Les jeunes sont souvent recrutés après plusieurs années passées comme bénéficiaires et/ou comme bénévoles de l'association. Les pratiques des associations peuvent toutefois fortement varier.

Dans le cas de l'association Little Optimist, fondée en 2018 au Cap, en Afrique du Sud, dont l'objectif est de faire la promotion de la voile comme un vecteur de lien social et de bien-être pour les jeunes, deux jeunes issus des communautés locales ont été recrutés à temps partiel, et ont bénéficié de formations avec une école de voile partenaire. Deux autres jeunes en stage ont également rejoint l'association. L'équipe ainsi constituée est formée sur l'écoute et l'attention à porter aux adolescentes et aux jeunes en situation de handicap afin de proposer un espace de confiance aux jeunes bénéficiaires pendant la pratique de la voile.

Certaines associations proposent à certains bénéficiaires des rôles visant à faciliter l'insertion professionnelles des jeunes en leur sein. Il s'agit du cas de Milédou, qui propose à des jeunes bénéficiaires de plus de 18 ans de jouer un rôle dans le suivi des équipes et dans l'organisation des

¹⁰⁰ La médiane est une mesure d'une tendance qui organise une distribution de l'ensemble des associations concernées en deux groupes égaux. L'avantage de la mesure de la médiane est qu'elle est moins sensible aux valeurs extrêmes (ici beaucoup de salariés et de bénévoles ou bien aucun des deux) : elle est donc une donnée plus représentative des réalités vécues par la majorité des associations.

événements et des compétitions de la ligue de basket-ball du même nom. Les jeunes sont invités à jouer plusieurs rôles : coachs assistants, arbitres, collecte de données sur les performances des joueuses, des joueurs, et des équipes, et pour les plus âgés, un rôle dans la coordination des activités sociales ou dans la communication autour des événements (photographie, réseaux sociaux). Les jeunes encadrantes et encadrants bénéficient notamment de formations au basket-ball proposés par la FIBA (Fédération International de basket ball).

4.3.3. Des financements qui répondent partiellement aux besoins de recrutement et de professionnalisation

Au-delà des apports positifs des financements, **près de la moitié des associations considèrent toutefois que les financements n'ont pas été suffisants pour répondre aux besoins de recrutement et ou pour recruter une première salariée ou un premier salarié.**

L'enquête qualitative auprès de plusieurs associations permet d'interpréter et de nuancer cette tendance. Plusieurs cas de figure peuvent se présenter. Soit des associations locales uniquement composées de bénévoles ont volontairement choisi de ne pas recruter de nouveaux salariés, malgré les besoins identifiés sur le terrain, afin de ne pas augmenter leur dépendance vis-à-vis de la recherche de financement et de futurs appels à projets ; soit des associations ayant déjà des salariés ont modifié les horaires de travail et réaffecté le temps de travail des personnes sur les nouvelles activités. D'autres associations auraient souhaité recruter, et ont renoncé provisoirement à mener des activités (notamment : de communication, ou d'expérimentation d'une activité génératrice de revenu) pour privilégier la mise en œuvre d'activités à destination des jeunes.

Certaines associations considèrent enfin que le financement n'est pas suffisant pour payer correctement les salariés et renforcer leur implication dans l'association sur le temps long. A titre d'exemple, une association qui paye un coach et éducateur sportif **avec un salaire modeste (par exemple : 110 000 francs CFA par mois) n'est pas certain de pouvoir capitaliser sur son implication dans le temps long.**

« Les gens ici sont trop peu payés, un coach gagne 110 00 franc CFA pour 40 heures de présence par mois. Ce n'est pas grand-chose, donc dès qu'il aura une meilleure offre, il part ». (Entretien avec une responsable de pôle d'une association).

La prise en compte de ces différents facteurs interroge alors l'adéquation des montants proposés avec les différents besoins identifiés par les associations. Comme le souligne la responsable de l'association ci-dessus, les montants inférieurs à 25 000 euros sur une période inférieure à deux ans ont des effets négatifs sur le niveau d'innovation et les impacts des projets.

« C'est difficile à dire, car cela dépend du contexte, mais je dirais qu'en dessous de 20 000 euros ou de 25 000 euros, cela ne vaut trop la peine. On va chercher à améliorer un peu les infrastructures, on va payer des coaches. Les coaches vont passer du temps à mobiliser les gens, à sensibiliser dans les écoles, comme on l'a fait pour nos activités. » (Entretien avec une responsable de pôle d'une association).

La question du montant adéquat du financement doit s'appréhender de deux manières. D'un part les porteurs de projets qui souhaitent tester de nouvelles activités, et qui pour cela ont tendance à mobiliser les financements pour sensibiliser les parties prenantes des projets, préparer les activités et les événements, peuvent avoir besoin de montants proches de 20 000 à 25 000 euros. Dans le cas contraire,

le manque de moyens limite *de facto* l'ampleur du bilan (nombre de jeunes touchés) ainsi que l'impact (effets des activités sur les participants dans le temps) des projets. Les personnes interrogées considèrent que les montants supérieurs à la fourchette de 30 000 ou 40 000 euros ne génèrent pas forcément nécessairement plus d'impacts auprès des jeunes : mais ils peuvent s'avérer pertinents pour renforcer davantage la structuration des capacités des associations (la formation des encadrantes et des encadrant) et la recherche ou l'expérimentation de solutions d'autofinancement.

4.4. Un soutien à la recherche de financement utile, mais qui autonomise peu les associations

Au-delà du financement, les programmes « Sport et Développement » et « Impact International » proposent un accompagnement pour les associations qui prend plusieurs formes, et qui a des effets hétérogènes sur l'accès aux financements et sur la structuration des associations. Premièrement, l'accompagnement proposé par La Guilde est utile pour permettre aux associations de remporter des appels à projets propre aux deux programmes, mais l'évaluation montre que cet accompagnement les autonomisent peu sur la recherche de financements en général (4.5.1). Deuxièmement, la coopération entre les deux opérateurs a été globalement peu efficace (4.5.2). Dans l'ensemble, ces **accompagnements semblent, par ailleurs, peu renforcer les capacités des associations**, notamment sur le volet de la gestion de projet, de la gestion des ressources humaines et de l'évaluation (4.5.3).

4.4.1. Un accompagnement de La Guilde pertinent pour remporter un premier appel à projet

Les accompagnements proposés par La Guilde dans le cadre des programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » peuvent prendre plusieurs formes. Elle propose, d'une part, des formations destinées à toutes les associations désireuses de lancer et de gérer un microprojet (voir encadré ci-dessous), et elle propose, d'autre part, un accompagnement au pré-financement pour l'ensemble des associations qui en font la demande.

Alors que les associations ayant plus de 10 ans d'existence dans le champ de la solidarité internationale disposent de ressources internes et d'une connaissance des attendus et des codes des appels à projet, comme en témoigne le fait que plus de 10 associations sont déjà lauréates de la Plateforme des Appels à Projets de La Guilde, **la plupart des associations récentes, de moins de trois ans, dans le champ du sport et développement, rencontrent plusieurs défis au moment de se lancer.**

Les associations les plus récentes, ou qui reposent principalement sur du bénévolat, peuvent notamment éprouver des difficultés concrètes pour **appréhender et répondre aux attendus des appels à projet, à clarifier les effets attendus des activités, et de manière générale, à organiser leurs différentes idées dans les cases et les rubriques de manière pertinente.** Le manque de maîtrise du vocabulaire est une difficulté inhérente à cet exercice.

Sur le terrain, il existe alors des inégalités fortes entre les associations. Certaines reposent sur des connaissances et un capital social solide (compétences internes, présence de consultants ou de volontaires européens, présence d'un parrain ou d'une marraine rompue à l'exercice) tandis que la plupart des associations sont dépourvues de telles ressources. Lors des entretiens, les associations basées au Sénégal et au Togo qui en ont bénéficié mentionnent que l'accompagnement de La Guilde s'avère utile sur plusieurs

points complémentaires : la clarification des objectifs du projet, la construction d'une méthodologie de projet qui clarifie la cohérence des objectifs et des moyens, notamment au moment de la construction du budget. Autrement dit, cet accompagnement permet le passage d'une vision « orale » du projet à une vision écrite. Il permettrait aux porteurs de projet de renforcer l'offre de service, et le prévisionnel budgétaire des projets.

« Nous avons postulé une première fois mais n'avions pas été lauréat. Nous ne pensions pas tenter notre chance à nouveau mais La Guilde nous a fait un retour sur notre dossier et nous sommes rendus compte que nous n'étions pas très loin de répondre aux exigences de l'appel à projet. Cela nous a donné confiance et nous avons pu travailler notre principale faiblesse, la question budgétaire, avec Sport en Commun. Nous avons ainsi obtenu pour la première fois un financement international de manière indépendante. » (Entretien avec le fondateur d'une association).

« J'ai essayé à tous les appels à projet depuis 2022, et à chaque fois, je passe la première sélection et j'échoue. En 2023, dernier essai. (...). Et là 'expert me posait des questions, et on arrivait à mieux voir l'impact sur le long terme, et à réfléchir aux conséquences des activités. Car moi je vois le problème, et je vois surtout la solution. » (Entretien avec une fondatrice d'une association).

Dans ce contexte, l'accompagnement de La Guilde sur la réponse à appels à projets s'avère pertinent et utile pour préparer les associations en difficulté à candidater et à remporter les appels à projet des programmes concernés, et réduire les inégalités entre des associations qui disposent de soutiens internes et les autres.

4.4.2. Un accompagnement de La Guilde et Sport en Commun utile pour remporter des financements

6 structures lauréates sur 10 ont bénéficié d'un accompagnement de La Guilde pour la recherche de financement ou la réponse à appel à projet, et parmi les structures ayant bénéficié d'un accompagnement, environ les deux tiers l'ont trouvé utile pour être lauréates d'appels à projet de La Guilde. Seulement 3 structures ne l'ont pas jugé l'accompagnement utile. L'analyse des données du questionnaire permet de constater, par ailleurs, que ce sont les structures dont le siège social est basé en Afrique qui sont un peu plus nombreuses à avoir bénéficié de l'accompagnement de La Guilde et à l'avoir trouvé utile.

Cependant, cet accompagnement ne permettrait pas d'autonomiser les porteurs de projet sur la rédaction d'appels à projets en général. **En effet, parmi les structures qui en ont bénéficié, seulement deux structures sur 10 l'ont trouvé utile pour obtenir d'autres financements que ceux proposés par La Guilde. Cette tendance peut s'expliquer de deux manières.** Premièrement les associations ne se sont pas suffisamment appropriées la méthodologie de la réponse aux appels à projet pour adapter le contenu de leurs projets à d'autres attendus que ceux de La Guilde. Les échanges avec des porteurs de projet permettent de comprendre que l'apprentissage des attendus de La Guilde et de l'AFD ne leur permet pas pour autant d'appréhender les attendus d'autres financeurs. Deuxièmement, le format de réponse aux appels à projets de La Guilde, relativement souple, est très différent d'autres formats d'appels à projets de l'AFD, tels que ceux du Fonds I-OSC, où les associations sont censées proposer une théorie du changement et une anticipation précise des impacts et des conditions de leur atteinte. Enfin, un troisième

élément réside dans le fait que la recherche de financement est également tributaire de la connaissance des interlocuteurs et du réseau des porteurs de projet. Dans l'ensemble de ces cas, la durée de l'accompagnement proposé (entre une et trois heures) demeure insuffisante pour autonomiser les associations des programmes dans la recherche de financement.

La mise en place d'un dispositif d'accompagnement supplémentaire, dans le cadre du programme Impact 2024 International, via un partenariat concrétisé entre l'AFD et la plateforme Sport en Commun, a complété dans une certaine mesure l'accompagnement proposé par La Guilde. En effet, 3 structures sur 10 ont bénéficié de l'accompagnement de Sport en Commun, et parmi celles-ci, et parmi les 19 structures qui l'ont mobilisé, 14 l'ont trouvé utile pour obtenir des financements. Comme en témoigne une association, l'apport de Sport en Commun est notamment très centré sur la recherche de la diversification de sources de financement.

« Cela m'a permis de réfléchir à mon modèle économique » (Entretien avec une fondatrice d'une association au Sénégal).

Cependant, la présence d'un deuxième opérateur local (Sport en Commun) semble avoir engendré certaines complications dans la mise en œuvre des appels à projet. Premièrement, cette configuration a posé un souci de lisibilité du dispositif d'accompagnement : les porteurs de projet peinent à comprendre la différence et la complémentarité du rôle d'accompagnement de La Guilde et de Sport en Commun. Deuxièmement, des porteurs de projet, qui auraient souhaités être accompagnés, n'ont pas toujours obtenu de réponse, faute de pouvoir identifier le bon interlocuteur. Pour ces deux raisons, force est de constater que le dispositif d'accompagnement est demeuré insuffisamment lisible pour les associations.

4.4.3. Une contribution insuffisante des programmes et du format microprojet à la structuration des capacités des associations

Dans l'ensemble, la contribution des programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » à la structuration des associations demeure modeste. Pourtant, les besoins en termes de gestion de projet (définition des objectifs, des étapes, et des méthodes du projet), d'évaluation de projet, ou encore de gestion des ressources humaines sont importants pour l'ensemble des associations.

Dans le cas du monitoring et de l'évaluation, les tendances sont contrastées. Certes, une partie des associations disposent d'une formalisation de leurs objectifs sous la forme de cadres de logique. Elles ont structuré des outils de monitoring pour réaliser un bilan des activités, et dans certains cas, mesurer les résultats des activités concernant le nombre de jeunes touchés, la part d'adolescentes et de femmes concernées, ou encore des effets spécifiques des activités. Certaines associations prennent des précautions fortes pour ne pas biaiser la collecte de données. Par exemple l'association The Little Optimist mobilise des questionnaires individuels anonymisés, et les jeunes sont accompagnés dans le remplissage du questionnaire par une personne externe qui a été formée pour ne pas influencer le contenu des réponses). D'autres associations mettent en place des modalités de collecte de données qui sont plus propices à générer des biais (en groupe, avec un animateur, pour des dizaines de jeunes). Dans l'ensemble, ces associations disposaient de ces outils avant d'être sélectionnées dans les programmes.

Dans l'ensemble, **la quasi-totalité des associations rencontrées dans le cadre des programmes demeurent, à ce stade, très peu formées et outillées sur les enjeux de construction d'une démarche de reporting ou d'évaluation.** Les associations ont une bonne connaissance des problèmes qu'elles adressent et des solutions mises en œuvre, mais elles ont plus de difficulté à appréhender et à formaliser les effets de ces solutions – au-delà du registre de l'anecdote de tel ou tel changement de

situation pour certains jeunes. Cette tendance a des conséquences importantes, puisqu'elle limite la capacité des associations à répondre aux attendus des appels à projet.

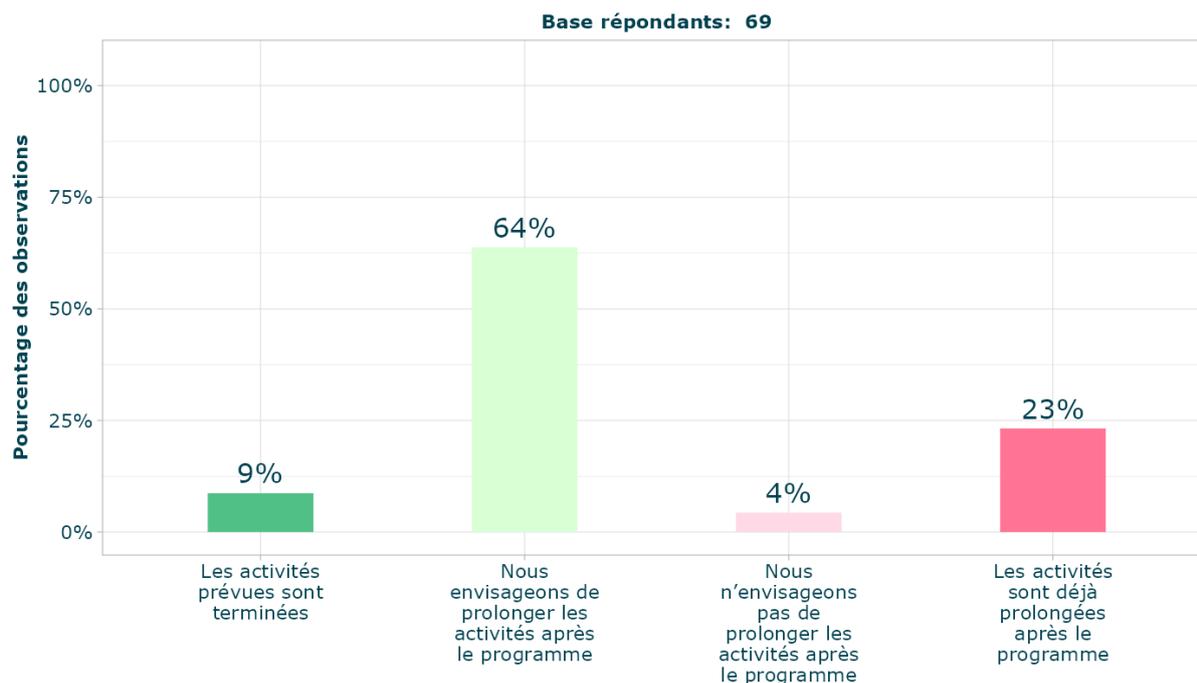
4.5. Un soutien à la pérennité des projets, à certaines conditions

La vie des associations dans le champ du sport et développement, comme d'autres secteurs, est marquée par la recherche de financements structurels et de financements liés à des projets. **L'évaluation démontre qu'une majorité d'associations envisagent de continuer les activités après la fin des programmes Sport et Développement et « Impact 2024 International » parce qu'elles développent différents types de modèles économiques** (4.5.1). Ces opportunités sont toutefois très liées à l'aide au développement public, et notamment aux appels à projet de l'AFD et du MEAE, les associations considérant que les perspectives de financement par les autorités nationales ou locales n'offrant pas de perspectives à court et moyen-terme (4.5.2). Dans ce contexte, si la grande majorité des associations a bien l'intention de développer des logiques d'autofinancement (sponsoring, prestations classiques à des publics aisés, location des infrastructures), ces modèles sont cependant très embryonnaires et peu opérants à ce stade (4.5.3).

4.5.1. Une majorité des associations envisagent de prolonger les activités après la fin du programme

Il importe d'abord de constater qu'une majorité d'associations envisage de continuer les projets, puisqu'elles sont 64% d'entre elles dans ce cas. 23% des associations sont déjà dans ce cas et continuent les projets issus des programmes. Par ailleurs, seulement 9% d'entre elles ont arrêté les projets, et 4% d'entre elles n'envisagent pas de continuer.

Graphique 7 : Quelles sont vos perspectives concernant les activités du projet ?



Cette tendance mérite d'être nuancée de deux manières. D'une part, ces données sont surtout déclaratives. Ensuite, elles méritent d'être contextualisées au prisme de la trajectoire de chaque association, et ne préjugent pas de la réelle pérennité des projets, elles témoignent d'une envie des associations de continuer les projets, et de recherche des financements pour atteindre ces objectifs. L'analyse des données du questionnaire permet de constater que ce sont les structures plus anciennes dans le champ du sport et celles comptant le plus de salariés et ayant le plus de ressources financières répondent davantage que les activités sont déjà prolongées. A l'inverse, la pérennité des projets et des associations les plus récentes soutenus par les deux programmes est fragile, voir menacée. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ces tendances.

4.5.2. De nouvelles opportunités de financement public ont été saisies par les associations les plus dotées

Dans l'ensemble, il convient de constater qu'**une courte majorité des associations soutenues par les programmes est parvenue à obtenir de nouveaux financements**. En effet, un peu plus de la moitié des associations soutenues par les programmes ont obtenu ou généré des financements complémentaires pour leur projet. Parmi ces structures ayant obtenu de nouveaux financements, plus de la moitié d'entre elles a obtenu des fonds privés, un tiers a généré de l'autofinancement, et un quart a obtenu des fonds publics. L'autre moitié des structures n'a pas généré de nouveaux financements, mais 2 sur 10 ont des demandes en cours. **Cette tendance constitue un résultat encourageant pour la pérennité des projets et pour une partie de l'écosystème du champ et développement.**

L'analyse croisée des données du questionnaire permet de comprendre quelles associations lauréates des programmes ont bénéficié de nouveaux financements. Premièrement, ce sont les structures des programmes « Sport et Développement » et « Sport Santé » qui ont davantage eu le temps d'obtenir de nouveaux financements et/ou d'avoir des demandes en cours. Deuxièmement, ce sont les structures les plus anciennes dans le champ du sport ont davantage obtenu de nouveaux financements. Enfin, ce sont

les structures avec plus de salariés et le plus de ressources financières annuelles qui ont davantage obtenu de nouveaux financements. En conclusion : si les deux programmes ont bien joué un rôle d’amorçage pour de nombreux projets, rares sont-ils ceux qui ont la capacité de développer un modèle économique autonome ou d’accéder à des appels à projets plus conséquents (OSC, FSPI).

Quelques structures ont bénéficié de manière significative de nouveaux financements publics. A titre d’exemple, plusieurs associations ont également levé de nouveaux financements en tant que lauréates d’un financement PISCCA (Projets Innovants de la Société Civile et Coalitions d’acteurs) : Terres en Mêlées et l’Association Togolaise pour la promotion du Sport pour tous au Togo, ainsi que Angaza Sports au Kenya¹⁰¹. Pour le Sourire d’un Enfant, plusieurs fois des programmes pilotés par La Guilde, a obtenu progressivement, davantage de reconnaissance et de légitimité auprès de l’ambassade de France au Sénégal et de l’AFD. Cette nouvelle visibilité a été précieuse pour d’abord remporter un FSPI « Sport », puis un FSPI « Genre » au Sénégal, puis un OSC « Nyong » auprès de l’AFD 2025 pour soutenir son essaimage (voir graphique ci-après). Dans ces différents cas, les financements des programmes « sport et développement » et « Impact 2024 International », centrés sur l’amorçage de projets, ont eu un effet levier sur l’obtention, par les associations, de **nouveaux types de financements auprès des ambassades (Fonds PISCA, Fonds FSPI – Fonds de Solidarité Prioritaire Innovants, etc.)**.

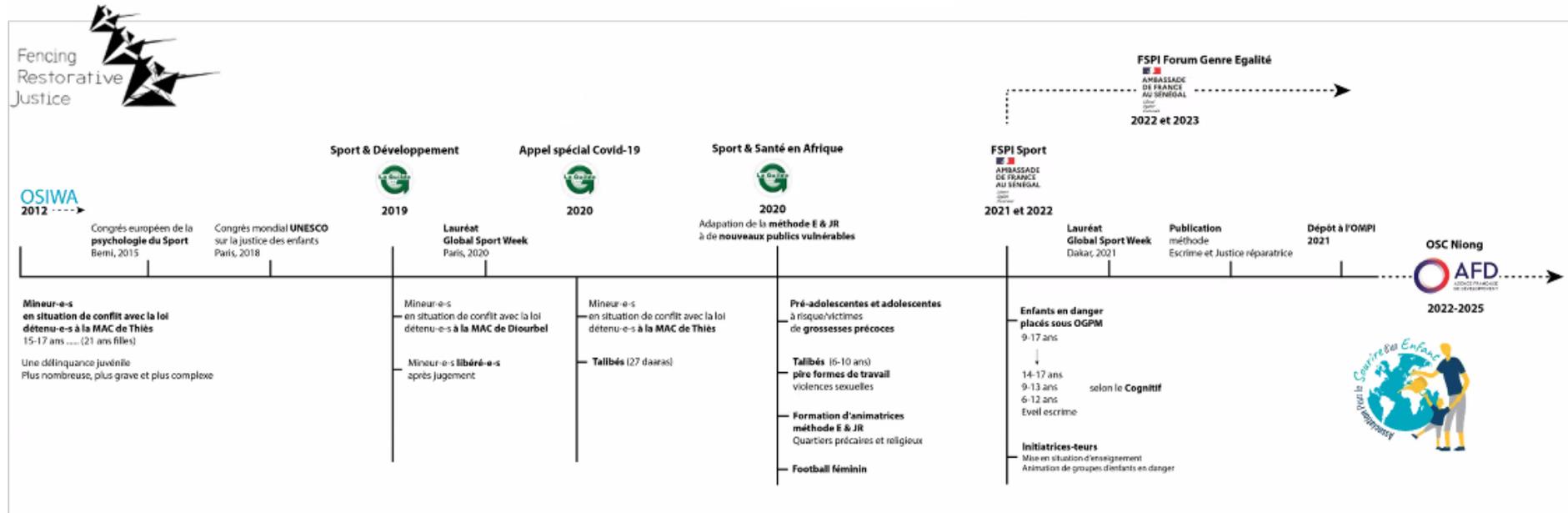
¹⁰¹ <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/photos-videos-publications-infographies/publications/enjeux-planetaires-cooperation-internationale/evaluations/evaluations-des-projets-fspi-piscca/>

Graphique 8 : un exemple d'effet levier des programmes sur le développement d'une association, le cas de Pour le Sourire d'un Enfant



Processus de changement d'échelle du Micro-projets à l'Initiative OSC-NIONG

Phase de préparation



Source : Pour le Sourire d'un Enfant, présentation lors de la deuxième journée microprojet en 2023.

La trajectoire Pour le Sourire d'un Enfant, constitue davantage une exception plutôt que la règle. Les entretiens réalisés avec les associations en Afrique du Sud, au Togo, au Sénégal, ou au Bénin permettent de constater que, en dehors des financements portés par les ambassades et l'AFD, **les financements publics sont rares. Premièrement, à moins d'une intervention diplomatique de l'AFD, les associations sont peu soutenues par le ministère des Sports ou le ministère de l'Éducation Nationale.** Deuxièmement, les associations ne disposent pas et ne souhaitent pas nécessairement entretenir des relations trop étroites avec les autorités locales pour différentes raisons (risques de corruption, maintien d'une autonomie dans la définition des objectifs des projets). Troisièmement, lorsque les projets sont soutenus par les collectivités locales, les montants obtenus ne sont pas considérés comme suffisants pour déployer des projets structurants. Dans les faits, les associations du champ du sport et développement dépendent largement des financements des ambassades, de l'AFD.

En résumé, la plupart des associations ont gagné en visibilité et en légitimité suite à leur sélection dans le programme, notamment les associations les plus petites. Comme indiqué précédemment, les différentes activités liées au programme (valorisation, communication, mise en réseau) ont contribué à faire émerger de nouvelles opportunités de financement publics ou privés. **Cependant, ce sont les structures plus anciennes dans le champ du sport et celles comptant le plus de salariés et ayant le plus de ressources financières répondent davantage que les activités sont déjà prolongées.**

4.5.3. Les programmes n'ont pas ou peu permis aux associations de renforcer leurs modalités d'auto-financement

Les projets portent, dans leur grande majorité, une intention de développer des logiques d'autofinancement et des activités auto-génératrices de revenu. Le tableau ci-dessous permet de distinguer différents modèles d'autofinancement, en soulignant à la fois les atouts mais aussi les contraintes rencontrées par les associations.

Certaines structures développent une logique de sponsoring efficace par la publicité posée sur les infrastructures, le matériel, ou lors d'événements (The Little Optimist) mais cette logique ne correspond pas nécessairement à l'identité très associative des structures. D'autres associations vendent des prestations classiques à des publics qui ne sont pas directement concernés par des enjeux sociaux (The Little Optimist). Ces deux options, pérennes, sont surtout poursuivies par des associations qui ont été lancées à partir d'initiatives privées commerciales.

D'autres associations envisagent de louer leurs infrastructures à des partenaires associatifs et institutionnels, et notamment à des écoles ou des clubs sportifs, sans pour autant avoir un plan de développement pour le faire. Les porteurs de projet ont besoin de temps et de soutien pour construire ces nouveaux modèles économiques. Surtout, cette option d'autofinancement n'est pérenne que si le tissu partenarial local, associatif, ou entrepreneurial, dispose de suffisamment de moyens et est suffisamment dense pour générer des revenus réguliers.

Dans l'ensemble, **des associations peuvent être réticentes à adopter des modalités d'auto-financement génératrices de revenu si celles-ci se situent trop en décalage avec les valeurs et les objectifs de départ.** Plus spécifiquement, elles ne sont pas enclines à élaborer ou vendre des prestations (de pratique sportive, de formations) à des publics ou à des organisations qui n'ont pas de besoins spécifiques sociaux. Dans ce cas de figure, une association comme Pour le Sourire d'un Enfant teste une offre génératrice de revenu, le projet JiggenART qui vise à former des jeunes issus du monde carcéral à l'artisanat, et stimuler la création artistiques, qui peut donc directement bénéficier aux jeunes.

Le tableau ci-dessous recense les différents leviers d’auto-financement explorés par les associations soutenues par le programme.

Tableau 7 - Les sources d’autofinancement explorées par les associations

SOURCES	CONTEXTE	ATOUPS	INCONVENIENTS
Location des infrastructures	Poursuivi par des associations mobilisant des sports de ballon	Offre une centralité dans l'écosystème	Trouver des partenaires locaux qui acceptent de payer
Activités génératrices de revenu avec et pour les publics bénéficiaires de l'association	Adopté par des associations matures sur l'éducation ou l'inclusion par le sport	Permet de proposer des opportunités d'insertion aux jeunes bénéficiaires des activités	Fragilité de la rentabilité de l'activité au regard des difficultés sociales des bénéficiaires
Activités visant à l'autosuffisance alimentaire ou énergétique	Adopté par des associations qui ont développé une activité d'agro-écologie	Permet de proposer des opportunités d'insertion aux jeunes bénéficiaires des activités	Fragilité de la rentabilité de l'activité au regard des difficultés sociales des bénéficiaires
Vente de prestations à des publics non vulnérables	Surtout adopté par des clubs qui s'ouvrent à l'éducation et à l'inclusion par le sport	Permet de financer l'achat de matériel, notamment sur des sports coûteux	Crainte des associations de s'éloigner de leurs objet social
Vente de formations à des associations ou à des entreprises	Poursuivi par des associations mobilisant des marques sportives	Source de revenu régulière	Faible demande locale en ruralité
Sponsoring	Adopté par un projet basée sur la pratique de la voile	Source de revenu régulière	Fonctionne surtout en zone urbaine

Dans les faits, les associations combinent plusieurs de ces stratégies. Certaines structures telles que l'Asscan construisent des infrastructures censées permettre le développement d'activité génératrice de revenus. Le projet DEVlop comporte 3 volets structurants destinés à renforcer le déploiement des activités de l'association à moyen terme. Le premier est la création d'un city stade au sein du collège Charles de Gaulle inauguré en 1963 par Léopold Sédar Senghor. Il s'agit d'un terrain multisport permettant, notamment, la pratique du football (dont le football à 7 non arbitré), le handball et le basketball. Il s'agit à la fois de faciliter l'organisation des activités pédagogiques au sein de l'établissement en collaboration avec les enseignants d'EPS et de donner l'accès, en dehors du temps scolaires, aux jeunes suivant les

activités animées par le réseau d'éducateur de l'Asscan. Compte tenu des lacunes en termes d'infrastructures sur le territoire, il est prévu que l'infrastructure puisse également être louée aux habitantes et aux habitants du quartier souhaitant pratiquer du football sur un terrain de qualité. Il est enfin, prévu de construire une buvette attenante pour que l'Asscan, avec son réseau d'éducateurs, puisse accroître la composante Activité Génératrice de Revenues (AGR) de l'association ».

Cette réalité pose la question de la durée des financements internationaux. Les porteurs de projets évoquent l'importance d'avoir un financement sur au moins 3 ou 4 ans afin d'avoir le temps de structurer les compétences et le modèle économique de la structure.

4.6. Conclusion

A rebours d'une vision qui chercherait à structurer l'aide au développement uniquement via le soutien à la rénovation à des infrastructures ou à des pouvoirs publics, le dispositif des microprojet offre une nouvelle approche à l'AFD pour s'appuyer sur la vitalité des communautés locales.

Une **courte majorité des associations soutenues par les programmes est parvenu à obtenir de nouveaux financements ou co-financements pour les projets en cours**. En effet, un peu plus de la moitié des associations soutenues par les programmes ont obtenu ou généré des financements complémentaires pour leur projet. Parmi ces structures ayant obtenu de nouveaux financements, plus de la moitié d'entre elles a obtenu des fonds privés, un tiers a généré de l'autofinancement, et un quart a obtenu des fonds publics. L'autre moitié des structures n'a pas généré de nouveaux financements, mais 2 sur 10 ont des demandes en cours. **Cette tendance constitue un résultat encourageant pour la pérennité des projets et pour une partie de l'écosystème du champ et développement.**

Par ailleurs, **les financements de l'aide publique au développement dans le champ du sport et développement présentent une certaine forme de complémentarité sur le volet du soutien à l'amorçage de projets**. D'une part, les projets soutenus par l'AFD deviennent plus capables de répondre et de remporter des appels à projet spécifiquement soutenus par ce bailleur (**Alley Oop, Sport et Développement, Impact 2024 International, Sport Santé**). D'autre part, quelques associations ont bénéficié d'un effet levier des programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » pour obtenir d'autres financements auprès des ambassades ou des guichets de l'AFD (PISCA, FSPI, OSC-Initiatives). Pour autant, ces exemples sont plus l'exception que la règle.

Dans l'ensemble, les modèles économiques des associations n'en demeurent pas moins fragiles, car les financements locaux et nationaux sont peu cités comme des alternatives aux financements des bailleurs internationaux. Il apparaît alors que les financements de l'aide publique au développement dans le champ du sport présentent deux limites : d'une part, il existe un « trou dans la raquette » entre des programmes qui financent de l'amorçage de projets, tel que le dispositif des « microprojets » porté par La Guilde, et des financements de « guichet » ou des financements portés par les fondations ; d'autre part, leur durée (deux ans) ne donne pas la possibilité aux associations, en plus du volume d'activités déployées, de se structurer efficacement. Autrement dit, **la marche est trop haute entre ces dispositifs de financement pour faire émerger des organisations de taille moyenne, souple pour innover et essaimer, dans le fossé qui sépare les petites associations de solidarité internationale et les grandes ONG.**

Dans ce contexte, la cohérence des moyens proposés par les appels à projet n'est pas complètement convaincante. En effet, la récurrence des appels à projet, et la concurrence qui en découle, est d'autant

plus mal vécue par les associations africaines lorsque les associations ayant leur siège social en France captent une partie des financements destinés au développement.

« J’observe que lorsque les ONG françaises s’installent sur notre territoire, elles ont tendance à capter les financements internationaux. Quel est l’avenir de structures locales comme la nôtre ? Est-ce qu’on joue le rôle d’expérimentation ou est-ce qu’on va pouvoir bénéficier d’un accompagnement sur la durée ? J’ai le sentiment qu’aujourd’hui ce n’est pas le cas ». (Entretien avec un porteur de projet, fondateur).

Cette réflexion sur la complémentarité des moyens et la cohérence des objectifs des dispositifs de financement doit notamment intégrer le fait que **certaines associations soutenues par les programmes rencontrent des tensions croissantes entre la logique de promotion de la pratique sportive et les activités d’éducation et d’inclusion par le sport**. La logique de promotion de la pratique peut se traduire par un essaimage qui se réalise sans ciblage des publics ou avec une identification partielle des besoins prioritaires des bénéficiaires. C’est un mode de développement qui ne tient pas nécessairement compte du niveau de vulnérabilité des participants et se rapproche davantage d’une logique quantitative. **Dans ce cas de figure, les bénéficiaires ne sont pas ciblés de manière spécifique et leurs besoins ne sont pas systématiquement pris en compte dans leur globalité**. Lorsque **cette croissance repose sur des partenariats avec des clubs sportifs, ceux-ci peuvent être amenés à privilégier des séances qui se focalisent davantage sur la performance et la compétition, au détriment de contenus pédagogiques plus développementalistes**. Dans certains cas de figure, la participation aux programmes semble ainsi motivée prioritairement par l’ambition de promouvoir une discipline et accéder à des ressources financières ou matérielles.

5.

Conclusion

Au regard de résultats et des enseignements de cette évaluation des programmes « Sport & Développement » et « Impact International 2024 », nous proposons ici plusieurs points de conclusion concernant la pertinence, l'efficacité et la cohérence des programmes.

- D'abord, les programmes sont pertinents pour renouveler et diversifier le champ du sport et développement (5.1).
- Ensuite, les programmes sont efficaces pour permettre aux associations d'enrichir leur offre d'activité à destination des jeunes, surtout sur le volet de l'inclusion par le sport, à condition que l'encadrement et la direction des associations soient féminisées (5.2).
- Dans ce contexte, les programmes sont efficaces pour accompagner certains projets aux portes de l'essaiimage (5.3).
- Si le soutien à des projets de sport et développement est pertinent pour La Guilde et l'AFD, la cohérence des objectifs et des moyens peut cependant être améliorée (5.4).

5.1. Des programmes pertinents pour renouveler le champ du sport et développement

Les deux programmes ont également contribué à un élargissement et un renouvellement du champ du sport et développement de plusieurs manières. Les programmes ont d'abord soutenu une grande diversité de petites associations de solidarité internationale. Sur le plan géographique, ils ont soutenu des associations dans 19 pays du continent africain, dont plus de 40% de structures issues du monde anglophone. Les programmes ont également sélectionné trois types d'organisation : des associations de sport historiquement mobilisées sur des enjeux de scolarisation et de soutien à la scolarité ; des associations plus généralistes ou expertes d'autres secteurs thématiques (handicap, égalité des genres, etc.) mobilisant depuis moins de 5 à 10 ans les pratiques sportives pour toucher autrement leurs publics cibles ; ou encore des associations plus récentes, de moins de trois ans, désireuses de mobiliser le sport comme un outil pour répondre à des problématiques sociales. Certaines des associations soutenues sont alors très mobilisées sur le volet de l'éducation et/ou de l'inclusion par le sport. D'autres découvrent ces enjeux. De fait, les programmes n'ont pas fait la promotion d'une pratique sportive spécifique ou d'une approche de sport et développement particulière, tant les publics cibles, les pratiques et les approches varient selon les contextes et les besoins locaux.

Dans ce contexte de déploiement des programmes, force est de constater que **le principe de la localisation de l'aide, introduite par le programme « Impact 2024 International », qui consiste à soutenir directement des associations dont le siège social est situé sur le continent africain, plutôt que de conditionner le soutien à un partenariat avec une organisation située en France, permet de répondre à une forte demande locale. Elle est, par ailleurs, un levier puissant pour renforcer la pertinence des projets puisque les associations locales sont davantage insérées dans le tissu local, au plus proche des besoins des communautés.**

L'évaluation démontre toutefois que **la localisation de l'aide est pertinente si et seulement si les encadrantes et les encadrants des associations sont aussi issus des communautés locales ciblées par ces associations.** Ce sont ces encadrantes et ces encadrants qui sont véritablement les plus à même d'écouter les vécus des jeunes et d'ajuster, lorsqu'ils sont formés et accompagnés en ce sens, le contenu des activités aux problématiques sociales rencontrées. Surtout, la localisation de l'aide se traduit par la hausse du nombre de candidatures, et par une plus forte concurrence entre les associations. Le fait que les appels à projet soient structurés par plusieurs sessions de candidatures exacerbe et intensifie, dans le temps, ces effets de concurrence. Il serait plus cohérent de mieux cibler les attendus de ces programmes (en termes de maturité de projet), et d'accompagner les éventuelles candidatures des associations sur une seule et même session.

5.2. Des programmes efficaces pour permettre aux associations d'enrichir leur offre

Les programmes ont également permis aux associations soutenues de renforcer à la fois quantitativement et qualitativement leur offre à destination des jeunes. La plupart des associations ont mobilisé le financement pour **pérenniser des activités existantes (75%), pour tester de nouvelles activités (51%) et/ou pour amplifier des activités existantes (43%) de différentes manières.** Sur le volet de l'éducation et/ou de l'inclusion au sport, les associations ont renforcé à la fois la qualité, la diversité et/ou la fréquence des pratiques sportives proposées aux jeunes, en mobilisant très souvent le sport comme un levier pour mobiliser et sensibiliser les jeunes sur d'autres thématiques non-sportives. Sur le volet de l'éducation et de l'inclusion par le sport, elles ont surtout proposé des activités de sensibilisation (63%) auprès des jeunes sur les thèmes de l'égalité de genre et de la santé, et plus rarement sur

l'environnement. Elles ont par ailleurs relativement peu testé d'activités sur l'accompagnement individuel ou collectif des jeunes (moins de 20%).

Un des apports de l'évaluation est de démontrer une double tendance. Premièrement, il serait problématique d'opposer les approches d'éducation au sport, d'éducation par le sport et d'éducation à travers le sport (*et a fortiori* sur les enjeux d'inclusion) pour deux raisons : la plupart des jeunes et des communautés locales aspirent à une plus grande pratique du sport, et à accéder à des pratiques diversifiées de sport, d'une part, et la très grande majorité des associations proposent *de facto* de former des jeunes à la pratique sportive, y compris celles qui font une promotion active de l'éducation ou de l'inclusion par le sport, d'autre part. Deuxièmement, la cohabitation de ces différentes au sein d'une association ou d'un projet peut générer des hésitations, des tensions, et des dilemmes, au moment de définir la stratégie de l'association. Nous constatons, par exemple, que, dans les projets engagés dans une forte croissance ou une logique d'essaimage, la logique de développement du sport, peut prendre le pas sur les objectifs d'éducation et d'inclusion par le sport. Au regard de ces deux tendances, l'enquête permet de déterminer que **les associations qui se donnent les moyens d'avoir le plus d'impact auprès des jeunes sont celles qui adoptent sur le temps long plusieurs pratiques** : le ciblage des profils des jeunes en fonction de leurs problématiques sociales ; le fait de proposer des activités sur le temps long (plusieurs mois, voire une année entière) et d'adapter les objectifs et le contenu des activités aux problématiques rencontrées ; ou encore le fait de former les encadrantes et encadrants en ce sens.

Dans l'ensemble, notre enquête qualitative permet de documenter la manière dont les associations soutenues par les programmes contribuent à **différentes catégories d'impacts sociaux** tels que l'accès à la pratique sportive de toutes et tous ; le bien-être et l'autonomie des jeunes ; la scolarisation ou l'acquisition de compétences valorisables en milieu scolaire ; ou encore l'insertion professionnelle des jeunes. Les associations soutenues **répondent alors à des objectifs de politiques publiques sur plusieurs niveaux**. Ils contribuent à renforcer l'accès à la pratique sportive, surtout à l'échelle des établissements scolaires. Les projets répondent également à des politiques publiques éducatives, en soutenant la scolarisation de jeunes, l'accompagnement à la réussite scolaire, et le développement, pour les jeunes de compétences valorisables en milieu scolaire (motivation, concentration, etc.). Dans le champ de l'insertion professionnelle, les associations renforcent l'orientation des jeunes et recrutent des bénéficiaires à des postes d'encadrement. Ils répondent plus rarement à des objectifs de politiques publiques de santé, ou dans le domaine de la justice. Les **projets soutenus contribuent surtout aux politiques publiques concernées en ciblant les publics éloignés de l'action publique, ou en favorisant l'outillage de l'État et des pouvoirs publics concernés**. L'adhésion et le soutien des pouvoirs publics est, toutefois, à géométrie variable, selon les territoires, en fonction notamment de l'ancienneté des structures et du niveau de capital social des responsables des associations.

5.3. Des programmes efficaces pour amener certains projets au seuil de l'essaimage

Les financements accordés par les programmes ont également permis aux petites associations de solidarité de structurer davantage leur fonctionnement et leurs ressources humaines. **75% des associations soutenues ont ainsi mobilisé le financement pour recruter de nouveaux encadrants et de nouvelles encadrantes**. Cet impact des programmes est d'autant plus intéressant que les associations recrutent souvent d'anciens bénéficiaires, qui sont issus des communautés locales, et développent des relations de confiance avec elles. L'évaluation démontre que **les associations ne progressent toutefois que très modérément sur la professionnalisation des encadrants et des encadrantes**. Plusieurs facteurs limitent cette progression : le manque de moyens pour soutenir la formation sur les enjeux

d'éducation et d'inclusion par le sport ; un manque de certification des compétences obtenues, entre autres.

A la question de savoir si les financements accordés par les programmes aux associations soutenues (environ 25 000 euros en moyenne) sont suffisants pour favoriser la pérennité des projets et la structuration des associations, nous pouvons apporter une réponse en deux temps, dont la validité dépend nécessairement du contexte local et du niveau d'ambition des projets proposés. Premièrement, nous constatons, au regard des retours d'expérience des associations et de leurs partenaires, qu'un **financement de 20 000 à 25 000 euros est un minimum pour tester de nouvelles activités, mobiliser les communautés locales et générer un impact sur la durée du programme, car il permet de financer à la fois le temps de conception des activités, l'ingénierie opérationnelle et pédagogique de ces activités, et sur cette base, le déploiement et le suivi des activités.** Un montant inférieur ne permet pas d'assurer à la fois la conception et un déploiement satisfaisant des activités. En revanche, un financement de 20 000 à 25 000 euros, lorsqu'il est dédié au recrutement et au déroulement des activités destinées aux jeunes, ne permet pas ou peu aux associations de tester, sur la même période de temps, des activités génératrices de revenus ou de mobiliser des moyens de communication pour attirer de nouveaux bailleurs. En ce sens, les financements proches de 30 000 ou 40 000 donnent davantage de moyens aux associations pour renforcer leur modèle économique.

L'évaluation démontre toutefois que le modèle économique des associations demeure fragile sur deux plans. D'une part, des associations restent fortement dépendantes des bailleurs et des appels à projets internationaux : les financements publics locaux ou nationaux sont rares, peu dotés, et les activités génératrices de revenu sont souvent embryonnaires. Pour cette raison, il existe un risque, réel, que le souffle du sport et développement retombe si les bailleurs internationaux s'en détournent, quand bien-même une grande majorité des associations souhaite et projette de continuer le déploiement des projets soutenus par les programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International ». La cohérence des objectifs et des moyens des bailleurs constitue, ici, un levier important de la pérennisation des projets.

5.4. Une cohérence des objectifs et des moyens qui peut être améliorée

La démonstration de la pertinence et de l'efficacité des programmes permet également de tirer plusieurs enseignements stratégiques concernant le rôle de l'AFD sur le continent africain. **Pour l'AFD, en effet, l'intérêt de soutenir des projets de sport et développement est triple.** D'abord, les activités proposées favorisent une reconnaissance du corps, du jeu et des émotions comme un levier d'épanouissement, de construction de soi et d'émancipation des populations, notamment pour redonner une chance aux personnes les plus éloignées de l'action publique, alors que l'aide au développement se résume trop souvent à des enjeux d'éducation ou d'insertion professionnelle. Ensuite, ce type de programmes permet de contribuer à la consolidation du lien social au sein et entre les communautés locales, au service d'objectifs de développement pluriels, ce que le seul soutien au développement des infrastructures ne permet pas. Enfin, ces programmes sont cohérents avec les moyens et les objectifs de la diplomatie par le sport et de la diplomatie féministe du gouvernement, **à rebours d'une stratégie uniquement sécuritaire, militaire ou économique sur le continent africain.**

Cette cohérence des objectifs et des résultats s'observe également sur le plan du partenariat entre l'AFD et Paris 2024. **Les deux programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » soutenus par l'AFD et pilotés par La Guilde contribuent en effet explicitement à des indicateurs de la stratégie Héritage et Durabilité de Paris 2024 sur plusieurs plans (voir**

tableau 9 ci-dessous). On notera que la contribution des programmes est notamment significative sur le plan de l'inclusion et de la solidarité.

Tableau 9 - Premiers éléments concernant la contribution des projets de sport et développement aux objectifs de la stratégie Héritage et Durabilité de Paris 2024

OBJECTIFS STRATEGIE	INDICATEURS DE LA STRATEGIE PERTINENTS POUR LES PROGRAMMES S&D ET I2024I	RESULTATS S&D ET I2024I
Des jeux au service des territoires	Nombre d'équipements sportifs et lieux de pratique construits, rénovés ou aménagés pour l'organisation des Jeux accélérés par les Jeux	32 projets (40%)
Des jeux pour la santé et le bien-être	Nombre d'organisations (associations, collectivités, écoles et établissements scolaires) ayant mis en place des activités physiques et sportives pour promouvoir l'activité physique quotidienne.	76 projets (94%)
	Nombre de bénéficiaires des programmes et des activités mis en place pour lutter contre la sédentarité	144 368 jeunes bénéficiaires directs
Des jeux pour l'éducation de toutes et tous	Nombre de volontaires des Jeux (Paris 2024 et autres parties prenantes) ; part de volontaires expérimentant leur première expérience et poursuite de celle-ci post-Jeux de Paris 2024	562 bénévoles dans 51 projets déclarés
Des jeux pour l'inclusion et la solidarité	Perception des stéréotypes (court terme) et de comportement (long terme) par les bénéficiaires des projets (sur le genre et le handicap)	Une évolution du regard des femmes sur elles-mêmes
	Taux de mixité / Parité au sein des projets lauréats	40% de femmes bénéficiaires au total Au moins une femme encadrante dans 30 projets sur 45 21 projets sur 45 ont une dirigeante

Le niveau de coordination des programmes avec d'autres bailleurs du secteur a connu des avancées positives. Des fondations (Fondation de France, Fondation Société Générale, Fondation Décathlon) ont participé au jury de sélection. Des fondations ont également contribué au co-financement de projets (Fondation Décathlon). Ces relations s'inscrivent dans un contexte en mutation du secteur. En effet, le positionnement de l'AFD vis-à-vis d'autres bailleurs internationaux, notamment privés, connaît

une forme d'inflexion depuis plusieurs années. Pour l'AFD, les fondations constituent « une vraie opportunité pour accroître l'efficacité de l'aide »¹⁰².

Dans le champ du sport et développement, **cette ambition de coopération entre l'AFD et les fondations privées reste encore à construire**. Nous formulons ici deux hypothèses pour expliquer le fait que le dialogue et la coopération entre l'AFD et les fondations soit actuellement freinés : l'enjeu pour l'AFD et les fondations de s'accorder sur une stratégie commune, des objectifs d'impact et des cibles communes ; et celui de s'accorder sur les conditions concrètes d'un co-financement (équivalence ou non des montants ; niveau de reporting ; gouvernance des programmes). A cet égard, **le travail d'évaluation des programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » ainsi que les échanges et les ateliers organisés avec les associations rencontrées sur le terrain aura permis de construire un premier panorama de catégories d'impact et d'indicateurs pouvant contribuer au dialogue entre bailleurs et acteurs de terrain (voir tableau 10 – page 115)**.

¹⁰² Il peut ainsi s'agir de relations ponctuelles destinée à permettre un partage d'expérience et d'expertise mais aussi de modèle de coopérations plus opérationnels et financiers. Ces partenariats peuvent ainsi prendre la forme de cofinancement de projets sur le terrain, ou de financements complémentaires plus ciblés d'initiatives mis en œuvre par les fondations. <https://www.afd.fr/fr/les-fondations>

6.

Préconisations

L'AFD intervient aujourd'hui en faveur de la solidarité internationale via différents dispositifs et programmes. Nous proposons, à la suite de ce rapport, un certain nombre de recommandations stratégiques en précisant les préconisations opérationnelles permettant d'atteindre ces enjeux stratégiques.

6.1. Trois scénarios stratégiques

Cette évaluation démontre que les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » ont permis d'élargir et de renouveler le champ du sport et développement et de nourrir, dans une certaine mesure, les approches éducatives et inclusives des projets tout en contribuant au développement de l'accès aux pratiques sportives. Nous considérons ici que **trois scénarios stratégiques sont envisageables pour prolonger la dynamique ciblant les micro-projets.**

Scénario « multitude »

Un premier scénario porte sur le postulat que **l'amélioration de l'impact des projets passe par une localisation toujours plus prononcée des moyens, afin de répondre à la forte demande locale dans un grand nombre de pays et de territoires.**

Cette forte demande locale existe, puisque les sessions de « Impact 2024 International » ont suscité la candidature de plusieurs centaines d'associations désireuses de s'impliquer davantage sur des projets de sport à impact (avec un taux de réussite avoisinant les 5%).

Ce scénario est pertinent car c'est, en effet, par le soutien à des petites associations que des réponses de proximité peuvent être proposées aux communautés locales. Ces petites associations adoptent des pratiques et des projets proches du terrain.

Dans ce premier scénario, les acteurs du secteur du sport et développement auraient intérêt à continuer à soutenir des petites associations via un dispositif tel que les microprojets, dont l'évaluation démontre la pertinence et l'utilité pour amorcer de nouvelles initiatives dans le domaine du sport et développement.

La mise en place de ce scénario suppose, toutefois, de maintenir un fort niveau d'accompagnement à la candidature des associations, en amont des appels à projet, afin de donner une chance aux nouveaux entrants dans le champ, et de continuer à diversifier les profils des associations et des thématiques concernées.

Scénario « consortium »

Un second scénario s'appuie sur le postulat que **l'amélioration de l'impact des projets auprès des bénéficiaires passe d'abord et avant tout par la diffusion des méthodes et des pratiques d'éducation et d'inclusion par le sport au sein des écosystèmes locaux et nationaux.**

Certaines des associations soutenues dans les programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International » ont les moyens de favoriser des échanges de pratique, de partage de ressources dans la conception ou la mise en œuvre des activités (recours à des experts locaux).

Ce scénario est pertinent car l'évaluation a démontré que les associations sont très demandeuses de bénéficier de formations collectives, et surtout d'échanger sur des pratiques autour de problématiques communes, via des séminaires ou des temps d'échanges locaux.

La sélection de consortiums composés de plusieurs associations se présente donc comme un levier pertinent pour favoriser, plutôt que *via* l'essaimage des projets, le changement d'échelle des moyens et des méthodes du sport et développement.

L'évaluation invite toutefois à la prudence sur ce scénario coopératif pour deux raisons. D'une part, **les structures « locomotives » pourront ne pas jouer ce rôle moteur si leur modèle économique n'est pas suffisamment solide, et si elles ne sont pas en capacité de développer leurs propres activités de manière satisfaisante.** Ce scénario ne serait donc vraiment efficace que s'il s'accompagne d'un double financement, le premier spécifiquement dédié aux projets des associations et le second, spécifiquement dédié à l'animation du consortium.

Scénario « jeunes pousses »

Un troisième scénario s'appuie sur le postulat que **l'amélioration de l'impact des associations passe par l'émergence de « jeunes pousses » capables de déployer des solutions sur plusieurs territoires, et de rayonner à l'échelle nationale et continentale auprès de nouveaux bailleurs.**

En effet, à l'heure actuelle, il existe un fossé entre des grandes organisations non-gouvernementales internationales qui mobilisent peu le sport comme un outil, et les petites initiatives qui mobilisent le sport pour générer des impacts surtout très localisés.

Or, l'évaluation montre que des associations de taille intermédiaire disposent d'une ingénierie opérationnelle et pédagogique plus structurée que les petites associations de solidarité internationale, susceptible de générer plus d'impact auprès d'un plus grand nombre de publics. Elles ont également plus la capacité de contribuer précisément à des politiques publiques locales ou nationales. Suite aux programmes « Sport et Développement » et « Impact 2024 International », certaines de ces organisations ont bénéficié de financements proposés par les ambassades pour pérenniser leurs activités. Ces organisations peuvent, cependant, éprouver des difficultés à candidater aux guichets de financement de l'AFD ou de solliciter des financements auprès de bailleurs privés, au premier rang desquels les fondations.

Dans le cadre de ce troisième scénario, il serait pertinent de proposer un ou plusieurs programmes ciblés sur un petit nombre de structures (20 à 30 structures maximum) pour les accompagner et les préparer au changement d'échelle de projet sur plusieurs territoires, ou plusieurs pays, sur une période d'au moins trois ans. Les bailleurs pourraient attendre de ces « **jeunes pousses** » **qu'elles remplissent toutefois plusieurs conditions d'éligibilité :**

- Avoir au moins trois ans d'expérience.
- Une expérience éprouvée du salariat (plus de trois personnes) ;
- Un budget annuel inférieur à 500 000 euros ;
- Une expertise pédagogique robuste.
- La capacité à démontrer des impacts quantitatifs et qualitatifs.

Ce scénario est cependant fragile, car les **associations ayant des approches d'éducation ou d'inclusion par le sport éprouvées sont encore peu nombreuses.** Surtout, elles peinent aussi à trouver un modèle économique stable. D'autres associations en phase de croissance sont confrontées à

une baisse de la qualité de l'impact. Toutes les associations issues des programmes ne sont donc pas prêtes pour un essaimage, et méritent plus spécifiquement d'être accompagnées sur la préparation de celui-ci.

Encadré 16 – Contextualiser la pertinence des scénarios

Le scénario de soutien à une « multitude » de projets est particulièrement pertinent pour La Guilde et tout bailleur national ou international souhaitant intervenir en soutien à de l'amorçage de projets, en grande proximité dans les pays concernés. Il s'agit d'un scénario qui incite et donne les moyens aux associations de défricher ou d'approfondir l'impact du sport sur certaines thématiques (réussite scolaire, sport et genre, sport et environnement).

Le scénario de soutien à des « jeunes pousses » est particulièrement pertinent pour l'AFD, qui peut le mobiliser pour davantage faire émerger des structures capables de postuler aux guichets de financement existants et de contribuer à un changement des politiques publiques. Le soutien à l'éclosion et à l'amorçage de projets via le dispositif des microprojets a déjà joué son rôle entre 2019 et 2024 dans l'élargissement du secteur, et il serait plus stratégique, désormais, pour l'AFD d'impulser une nouvelle phase de la structuration du secteur, sur la période 2024-2027, après les Jeux.

Le scénario de soutien à des « consortiums » est particulièrement pertinent pour des pouvoirs publics nationaux et locaux qui souhaitent que les associations mutualisent des pratiques et des moyens. Un séquençage des scénarios est également pertinent. **Ce n'est que lorsque les associations « intermédiaires » auront renforcé leur modèle économique via une diversification des bailleurs et des sources d'autofinancement, qu'elles seront alors en capacité d'animer territorialement des écosystèmes locaux, notamment dans une logique de mutualisation des ressources et des moyens (de formation, de transport, d'alimentation, etc.).**

A noter que les programmes ont démontré toute la pertinence de soutenir des projets en faveur de l'éducation (dont l'éducation à l'environnement), de la santé, et de l'égalité de genre. Précisions, cependant, que la question de l'insertion professionnelle des jeunes (de leur montée en compétence, de leur employabilité, de leur certification), notamment celle des jeunes bénéficiaires devenus encadrantes et encadrants, demeure un point de fragilité important des associations. Il conviendrait de soutenir davantage ces enjeux en tant que thématique à part entière.

Trois scénarios stratégiques possibles

	Multitude	Consortiums	Jeunes pousses
Stratégie	Soutenir l'émergence et la pérennisation des projets de petites associations afin de répondre à la richesse de la demande locale	Soutenir entre 10 et 20 consortiums locaux afin de favoriser la coopération et la mutualisation des pratiques, des approches, des moyens (transport, alimentation)	Soutenir entre 20 et 30 associations ayant des approches éprouvées pour les préparer à remporter des financements de « guichet » ou de fondations pour essayer
Principal atout	Elargir et renouveler le champ du sport et développement pour identifier de nouveaux besoins, faciliter l'émergence de nouvelles solutions, de nouveaux formats	Faciliter une diffusion horizontale des méthodes et des pratiques d'inclusion et d'éducation afin que 10 à 20 associations renforcent 40 autres associations	Obtenir un effet levier pour renforcer la visibilité et la légitimité du secteur auprès des pouvoirs publics et des entreprises, notamment hors du sport
Principal défi	La dispersion ou « saupoudrage » des moyens : le soutien à des petits projets ne permet pas de produire un effet levier en termes d'impact à l'échelle d'une politique publique	La fragilité économique des associations : plus elles ont une situation économique fragile, plus elles mobiliseront les moyens obtenus en faveur de leur propre développement	La qualité du processus de sélection: ce stade, peu d'associations sont capables de se lancer dans une démarche d'essai et de maintenir la qualité de l'impact dans le temps

6.2. Trois préconisations opérationnelles

Afin de nourrir les scénarios stratégiques précédemment évoqués, nous proposons également trois préconisations opérationnelles transversales concernant la conception et la mise en œuvre de programmes de sport et développement. Nous considérons que **ces préconisations sont valables et pertinentes pour les trois scénarios stratégiques.**

Préconisation opérationnelle #1 : clarifier les critères d'éligibilité et de sélection des projets

L'évaluation des programmes a démontré l'importance de **clarifier et de rendre plus lisibles les critères d'éligibilité et de sélection des appels à projet**, afin d'améliorer la qualité des candidatures et des projets sélectionnés.

Nous préconisons que de futurs programmes adoptent des critères d'éligibilité à la fois quantitatifs, mais surtout qualitatifs :

- Le ciblage des jeunes en fonction de problématiques sociales précises et bien définies qui ne se réduisent pas à la mixité dans les activités sportives ;
- La durée et la fréquence des activités sur une durée d'au moins six mois.
- Un taux d'encadrement cohérent avec les objectifs et la fréquence des activités.
- La formation des encadrantes et des encadrants sur des enjeux d'inclusion.

D'autres critères de sélection pourraient davantage porter sur les objectifs et le contenu des activités :

- Le fait que les associations souhaitent proposer des activités qui permettent aux jeunes de prendre la parole sur des sujets non-sportifs.
- Le fait que les associations proposent une personne ressource référente, auprès de laquelle les jeunes puissent parler individuellement de leurs problématiques.

Nous insistons, à cet égard, que la clarification des critères d'éligibilité et de sélection doit permettre d'améliorer concrètement à la fois le processus et les outils de sélection (grille d'analyse des projets), et la communication autour des attendus des appels à projet.

Préconisation opérationnelle #2 : renforcer les moyens dédiés à formation des encadrants

L'évaluation des programmes démontre que les encadrantes et les encadrants jouent un rôle fondamental dans la mise en œuvre des activités, et dans la construction d'une relation de confiance avec les communautés locales et les bénéficiaires. Cette évaluation démontre également que la montée en compétences de ces personnes demeure fragile, alors qu'elle constitue un facteur important de pérennisation des associations et des projets. Nous invitons donc de futurs programmes à consacrer

davantage de moyens à la formation des encadrantes et des encadrants, notamment via l'intervention ou la mutualisation d'experts locaux, sur les aspects suivants :

- Gestion de projet.
- Conception pédagogique.
- Animation territoriale (relations aux communautés).
- Reporting et mesure d'impact.

Nous considérons que **ces formations seront plus efficaces** si elles sont organisées à l'échelle des associations plutôt que collectives à l'échelle d'un programme. Par ailleurs, elles seront d'autant plus structurantes et professionnalisantes pour les associations et les écosystèmes si elles sont accompagnées d'un système de validation et de certification des compétences acquises.

Préconisation opérationnelle #3 : soutenir un accompagnement collectif tourné vers l'animation d'une communauté de pairs

Nous préconisons enfin de renforcer l'accompagnement collectif des associations via un cycle de rencontres favorisant des échanges entre pairs et du co-développement de pratiques. Ce modèle permettrait davantage aux associations de s'emparer ou de se recommander des contenus qu'ils jugent pertinents.

Il importe d'abord de ne pas prédéfinir à ce stade les thématiques concernées pour que les associations puissent définir elles-mêmes leurs besoins. Sur la question spécifique du genre, nous préconisons toutefois de prendre appui sur plusieurs enseignements de l'évaluation :

- La présentation et la mise en débat des usages d'outils (notamment sur le genre) est plus efficace que des formats trop théoriques.
- Si la présence d'experts externes est pertinente, il est essentiel que les associations soient placées au centre de ces événements pour présenter leur propre expertise ou expérience d'une thématique
- Il serait également pertinent que des groupes de paroles non-mixtes puissent avoir lieu, au cours de ces séminaires, pour favoriser des échanges uniquement entre des femmes ou entre hommes sur des problématiques spécifiques qu'elles rencontrent (notamment sur la recherche de financement et la construction d'un capital institutionnel dans le cas des femmes).

Il ne s'agit pas ici de forcer la transformation des associations en tant qu'expertes de certains sujets, mais de favoriser davantage la mise en réseau et le partage de pratiques et de contacts d'experts locaux ou nationaux. Il serait pertinent, à cet égard, de favoriser des échanges Nord/Sud au cours desquelles les associations des Suds auraient la possibilité de présenter et de valoriser leurs actions auprès d'associations dont le siège est basé en France, afin que ces dernières s'en inspirent pour agir sur le contexte français.

7.

Bibliographie

7.1. Politiques publiques

AFD, *100% Lien Social. Stratégie 2021-2025*.

Convention internationale des droits de l'enfant, 1989 <https://www.unicef.fr/wp-content/uploads/2022/07/convention-des-droits-de-lenfant.pdf>

Ministère des Affaires Etrangères, « Stratégie Internationale de la France pour l'égalité entre les femmes et les hommes (2018 – 2022) ».

OMS, *Plan d'action mondial pour promouvoir l'activité physique*, 2018-2030.

The Commonwealth, « Measuring the contribution of sport, physical education and physical activity to the Sustainable Development Goal », Sport and SDG Toolkit, 2022.

UNESCO, Plan d'action de Kazan, Sixième Conférence internationale des ministres et hauts fonctionnaires responsables de l'éducation physique et du sport (MINEPS VI) - Kazan, Fédération de Russie - 13-15 juillet 2017

7.2. Travaux scientifiques

Attali, M et Saint-Martin J. (2019). *Dictionnaire culturel du sport*, Armand Colin.

Barbusse, B. (2022). *Du sexisme dans le sport*, Anamosa.

Coalter, F. (2013). *Sport for development: what game are we playing ?*, Routledge.

Coalter, F., Theeboom, M. & Truyens, J. (2020), *Developing a programme theory for sport and employability programmes for NEETs*, International Journal of Sport Policy and Politics.

Darnell, S. Field, R., Kidd, B, *The History and Politics of Sport-for-Development*, Palgrave MacMillan.

Duret, P. et Cubizolles, S. (2010). « Sport, rivalité, et solidarité dans les ghettos. Le cas du township de Kayamandi », *Ethnologie française*, vol.40, pp.715-723.

Fontayne, P., Sarazin, P. et Famose, J.P (2001), « Les pratiques sportives des adolescents : une différenciation de soi dans le genre », *Staps*, n°55, pp.22-37.

Forest, M. (2022), « Quels cadres interprétatifs autour des enjeux Genre et Climat », *Enseignements d'une analyse bibliométrique. Papiers de recherche*, pp.1-104.

Gasparini, W. (2012). « Penser l'intégration et l'éducation par le sport en France : réflexions sur les catégories d'analyse sociale et politique », *Movement and Sport Science, Science and Motricité*, n°78.

Kunzler, D. (2010). « Football et développement : 'Tu fais quelque chose pour MYSA et MYSA fait quelque chose pour toi », *Afrique Contemporaine*, n°233, pp.102-103.

Joly, F. et Le Yondre, F. (2020), « Sociologie du sport et développement : état de l'art anglo-saxon et projection en sociologie française ». *Staps*. pp.11-21.

Lentillon, V. (2009), « Les stéréotypes sexués relatifs à la pratique des activités physiques et sportives chez les adolescents français et leurs conséquences discriminatoires », *Bulletin de psychologie*, pp.15-38.

Loum Dam, F. (2011), « Sport et femmes sénégalaises : significations sociales de la pratique sportive », *Présence Africaine*, n°183, pp.133-147

Prudhomme Poncet, L. (2003), « Mixité et non-mixité : l'exemple du football féminin », *Femmes, genre, histoire*, pp.167-175.

Richards, J. et al. (2013). « Advancing the Evidence Base of Sport and Development: A New Open-Access, Peer-Reviewed Journal », *Journal of Sport and Development*, pp.1-3.

Ryfman P. (2013), « Les ONG françaises de développement et humanitaires : une exception française ? », *Mondes en développement*, pp.63-78.

Sajaloli, B. (2022). « 20 ans de solidarité internationale au sein du réseau multi-acteur CENTRAIDER », *Bulletin de l'Association de Géographes Français*, n°99.

Spaaj. R. and Scholenkorf, N. (2014). « Cultivating safe space: Lessons for Sport for Development Projects and Events ». *Journal of Sport Management*. Vol.28, pp.633-645.

Taylor, P. Davies, L. Wells, P., Gilbertson, J. and Tayleur, W. (2015). « A Review of the Social Impacts of Sport and Art », *CASE: the culture and sport evidence program*.

Terret, T. (2019)., « Histoire du sport », dans Attali, M. et Saint-Martin J. *Dictionnaire culturel du sport*, Armand Colin.

Verschuur, C. « Une histoire du développement au prisme du genre », dans Verschuur.C, Guérin, I., Guétat-Bernard, I. (2017). *Sous le développement, le genre*, Editions IRD.

Veille Marchiset, G., Coignet, B. (2015). *Clubs sportifs en banlieue, des innovations sociales à l'épreuve du terrain*, Presses Universitaires de Strasbourg.

7.3. Rapports

Admical (2014). Baromètre des entrepreneurs mécènes.

Admical (2022). Baromètre du mécénat des entreprises.

Admical (2019). Baromètre du mécénat des entreprises.

Blough, D. et Rivat, E. (2022). « Le sport au service du développement et de la paix : revue d'indicateurs inspirés du terrain ». *Rapports techniques*. AFD.

Coordination Sud (2021), Etude Argent ASI sur les modèles socio-économiques des ONG françaises de solidarité internationales 2016-2020.

Boisteau, C. et Boulch, S., *Evaluation de la stratégie territoriale et du dispositif d'incubation de la Plateforme Territorialisée pour les Microprojets (TPMP) de La Guilde*. Rapport final pour le compte de La Guilde, 2023.

Laureus for Good. (2022). *Rapport d'activité*. https://laureus-com-editor-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/pdf/sport-for-good/annual-review/Laureus_AnnualReview2022_13.pdf

Schuyt, T., Hoolwerf, D. et Verkaik, D. (2017), "Better together? A study on Philanthropy and Official Development Assistance", Research Paper n°57.

Taylor, P., Davies, L., Wells, P., Gilbertson, J., and Tayleur, W. « A Review of the Social Impacts of Sport and Art », *CASE: the culture and sport evidence program*, 2015, pp.47-48.

Unicef, rapport annuel 2023 : <https://www.unicef.org/media/152976/file/Togo-2023-COAR.pdf>

7.4. Autres documents en lien avec les programmes

La Guilde, *Grille d'instruction Sport et Développement*, 2019.

La Guilde, Base de données des projets sport et développement.

LYSD, « Milédou : les filles mènent le jeu ! », programme Sport et Santé Afrique 2020.

<https://www.enfantsourire.com/nouvelle-pagejiggen-art>

<https://sportencommun.org/projets/alafia-maroc-le-rugby-pour-favoriser-legalite-des-genres-et-le-developpement-personnel-des-jeunes/>

<https://sportencommun.org/projets/le-sport-inclusif-pour-les-enfants-en-situation-de-handicap-mental/>

<https://sportencommun.org/projets/les-arts-du-cirque-pour-linsertion-dadolescents-precarises/>

<https://www.schoolofhardknocks.org.uk/schools-programme>

<https://thelittleoptimist.org/>

<https://www.sportdeveloppement.org/mettre-le-sport-au-service-dune-justice-reparatrice/>

<https://worldathletics.org/fr/kids-athletics>

<https://groupe-egae.fr/>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/education/>

Pascale Santi et Pascaline Minet, « Le manque d'activité physique, un mal chez les adolescents », *Le Monde*, 22 novembre 2019.

8.

Annexe

8.1. L'échantillonnage

8.1.1. Les défis

Plusieurs défis peuvent alors façonner la réponse aux questions évaluatives : les deux programmes sont relativement **récents**, alors que le changement des capacités des structures porteuses et les impacts auprès des bénéficiaires finaux sont souvent observables sur le long-terme ; ensuite les contextes d'intervention des projets (en termes de pays, de publics, de partenaires) sont diversifiés, ce qui peut limiter la capacité de l'évaluateur à monter en généralité sur les sujets.

Afin de dépasser ces obstacles, nous avons mobilisé une méthode d'analyse qui consiste d'abord à **identifier si un projet ou un programme produit des changements par rapport à une situation de départ, à qualifier si ce changement est significatif ou non, puis à identifier, analyser, comparer et hiérarchiser les facteurs** susceptibles d'expliquer le changement ou l'absence de changement.

8.1.2. Les critères

Nous avons structuré un échantillon selon les critères suivants :

- Session de sélection.
- Thématiques concernées par les projets (inclusion, genre, santé, éducation, etc.).
- Nature de le ou des pratiques sportives
- Répartition des projets par pays (au moins deux projets par pays).
- Niveau d'implantation de la structure porteuse (France ou autre pays).
- Part des salariés et des bénévoles dans le projet.
- Niveau de maturité des projets sur le plan de l'ingénierie opérationnelle et pédagogique (ex : niveau de formation des encadrants).

Nous avons également porté attention à deux aspects complémentaires :

- A la composante « non-sportive » des projets : quand des activités viennent s'ajouter à des activités sportives ; et quand cette activité est mobilisée pendant les activités de sport
- Au fait qu'au moins deux structures aient bénéficié des deux programmes.

Au regard de ces différents critères, nous avons procédé à une première revue des projets soutenus et identifié neufs

8.1.3. Présentation succincte de l'échantillon

En cohérence avec les critères précédemment mentionnés, l'enquête qualitative de cette évaluation a concerné neuf associations très distinctes du point de vue du pays concerné, des pratiques sportives

mobilisées, et de l'ancienneté des associations dans le champ du sport et développement. Nous présentons ici leurs principales caractéristiques.

Association Togolaise pour la Promotion du Sport pour Tous :

Fondée en 2000, l'association vise à rendre accessible la pratique du volley-ball auprès de toutes et tous, et à mobiliser cette discipline sportive pour favoriser la santé, le bien-être, et le vivre ensemble des communautés locales. Lauréate du programme « Impact International 2024 » (deuxième session), l'association a développé des activités pour favoriser l'accès des adolescentes et des jeunes femmes à la pratique du volley-ball.

Djamara :

Fondée en 2005, Djarama est située à Yenne NDayane, à plus d'une heure de Dakar. Dans ce territoire rural, elle vise à favoriser l'épanouissement, le bien-être, et la réussite scolaire des jeunes via le déploiement de plusieurs pôles d'activités (éducatif ; artistique et culturel ; et agroécologie). L'association est lauréate du programme Alley Oop Africa en 2023 porté par l'AFD et la Basketball Africa League (BAL), et du programme Impact 2024 International (deuxième session). Dans le cadre du programme, et disposant désormais d'un terrain en propre pour accueillir les entraînements et les matchs, l'association vise à proposer aux jeunes une diversité de pratiques sportives aux jeunes de l'école communautaire (basket-ball, hand-ball, volley-ball) et à structurer un pôle sportif. Elle vise également à intervenir dans les écoles du quartier afin de former les enseignants à l'acquisition de compétences sportives et pédagogiques en volley-ball dans le cadre d'un programme soutenu par l'ambassade de France au Sénégal.

L'Asscan :

Née de l'intervention de PLAY International (alors Sport Sans Frontières) à Saint-Louis, au Sénégal, l'association a commencé à structurer ses premières actions éducatives en 2003. Après des actions locales et périodiques, l'Asscan a commencé à structurer une activité plus régulière à partir de 2019. Lauréate du programme « Impact 2024 International » (troisième session), l'association porte le projet Devlop qui est conçu comme un projet de sensibilisation à des comportements citoyens dans le champs scolaire et extrascolaire. Ce projet articule plusieurs volets : la construction d'un city stade au sein du collège Charles De Gaulle à Saint Louis (en cours) ; des activités de jeux sportifs et coopératifs tout au long de l'année dans le champ scolaire (10 écoles élémentaires et 1 collège) et extrascolaire (2 quartiers) ; et enfin la conception et mise en œuvre d'une formation pour les éducateurs et enseignants en collaboration avec l'université (Certificat en Compétences d'Animation Socio-Éducative et Populaire).

LYSD :

Fondée dans les années 2013, et basée à Lomé au Togo, l'association se donne pour ambition de promouvoir le lien social, la réussite scolaire et le bien-être des jeunes à partir de la pratique du basket-ball et de différents formats d'accompagnement collectif et individuel. A partir de 2017, LYSD lance le projet de monter une ligue de basket, intitulée Milédou, et organise des compétitions de basket entre les différents clubs ou associations du pays sur les catégories de U13, U15 et U18. Elle organise, en amont ou en aval des compétitions de basket-ball, des temps de débats sur des thématiques aussi variées que la réussite, les règles menstruelles, et l'égalité de genre. Elle favorise également, ponctuellement, l'intervention de psychologues auprès des encadrantes et des encadrants et des jeunes sur la thématique du développement personnel et de la gestion du stress. L'association a été d'abord lauréate du programme « Sport & Développement » (première session), puis du programme « Sport & Santé » et enfin du programme « Impact 2024 International » (troisième session). Lauréate du programme « Sport Santé » en 2020, l'association a cherché à féminiser la pratique du basket-ball via la mise en place d'équipes mixtes sur la catégorie des U13. Dans le cadre de « Impact 2024 International », elle vise à permettre à des

jeunes de la ligue ayant plus de 18 ans (les Milés) de s'impliquer dans l'organisation de la ligue de basket-ball, et de progresser dans leur insertion sociale et professionnelle.

Pour le Sourire d'un Enfant :

Fondée en 1989, et basée à Thiès, au Sénégal, l'association utilise une méthode, basée sur la pratique et l'apprentissage de l'escrime, afin de favoriser la prévention de la « délinquance juvénile » et la réinsertion des jeunes en prison, en partenariat étroit avec les autorités (justice, prison), les familles et les communautés locales. Le cœur de la méthode, nourrie par des rencontres et des échanges avec des sociologues, des psychologues et des psychiatres, adapte la pratique sportive aux besoins psychosociaux et éducatifs des jeunes. L'association a été lauréate du programme « Sport & Développement » (session 1) et du programme « Sport & Santé ». Dans le cadre de « Sport et Développement », elle a cherché à renforcer son action auprès des jeunes en prison. Dans le cadre du programme « Sport Santé » pour élargir le champ de son action à auprès de femmes de quartiers péri-urbains, en proposant des activités d'éducation à la santé sexuelle (grossesses et mariages précoces, MST, IST).

School of Hard Knock :

Fondée en 2009, The School of Hard Knock utilise le rugby pour proposer un soutien psychosocial adapté aux jeunes afin qu'ils améliorent leur bien-être et leur santé mentale. Elle place également au cœur de son action le fait de favoriser une évolution positive de l'égalité femmes-hommes auprès des adolescentes et des adolescents. L'association fait partie d'un réseau opérant au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande et en Afrique du Sud. Lauréate du programme « Sport & Santé », elle propose, dans la ville du Cap, un accompagnement et une pédagogie évolutive pour les cohortes de 1^{ère} dans 5 lycées. Celle-ci est basée sur des activités de jeux sportifs et coopératifs tout au long de l'année, accompagnés d'ateliers/débats sur l'égalité femmes-hommes, et un accompagnement psychologique individuel des jeunes. Elle peut éventuellement orienter les jeunes vers des structures plus spécialisées. Les encadrantes et les encadrants sont formés aux enjeux de l'inclusion sur les questions de genre et de handicap.

Terre en Mêlées :

Fondé en 2010, Terre en Mêlées est un réseau d'associations engagées dans le développement du rugby et l'éducation au sport par le rugby. Ce réseau est implanté dans quatre pays : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, et Togo. Elle propose, en amont et pendant les activités de rugby, des séquences pédagogiques destinées à favoriser le lien social et l'égalité entre adolescentes et adolescents, et adapte les règles du rugby (absence de plaquage) pour favoriser la participation des adolescentes. L'association a été lauréate des programmes « Sport & Développement » (première session et quatrième session) et « Impact 2024 International ». Dans le cadre de la première session de « Sport et Développement », Terres en Mêlées a développé la pratique du sport pour les adolescentes au Burkina Faso et formé des éducateurs et éducatrices en ce sens. Dans le cadre de la quatrième session de « Sport & Développement », Terres en Mêlées a développé la pratique du sport pour les jeunes au Togo, notamment en développant une attention particulière aux jeunes en situation de handicap. Dans le cadre de « Impact 2024 International », l'association a développé la pratique pour les adolescentes à Madagascar.

The Little Optimist :

Fondée en 2019, The Little Optimist vise à favoriser l'accès à la pratique nautique pour des enfants défavorisés des Townships de la ville du Cap en Afrique du Sud. Située en bordure du quartier du Waterfront, en centre-ville, la structure a été lauréate du programme « Impact 2024 International » (session 1) pour développer des activités de découverte de la voile par des jeunes confrontés à des problématiques sociales fortes, notamment des jeunes en situation de handicap. La pratique de la voile est accompagnée en amont par des activités de sensibilisation sur le savoir-nager et la préservation des

océans, et suite à la pratique de la voile, les jeunes peuvent visiter l'aquarium de la ville grâce à un partenariat noué avec cette institution. Dans le cadre du programme, les encadrantes et les encadrants sont formés aux enjeux de l'inclusion sur les questions de genre et de handicap.

Zip Zap Circus :

Fondée dans les années 1970, Zip Zap circus se définit comme un cirque ayant une vocation sociale, incarnée par des programmes à destination des jeunes des township de la ville du Cap en Afrique du Sud, et une ambition d'excellence, incarnée par le travail et les spectacles d'une compagnie professionnelle. La structure a été lauréate du programme « Sport & Développement » (session 3) et du programme « Impact 2024 International » (session 2). Dans le cadre du programme « Sport & Développement », l'association porte alors deux projets : Ubuntu¹⁰³, qui vise à mobiliser le cirque pour favoriser la sensibilisation et l'accès au traitement des jeunes sur le VIH. Dans le cadre du programme « Impact 2024 International », l'association vise à renforcer les conditions matérielles de la pratique du cirque, *via* l'achat de matériel, et l'insertion professionnelle des jeunes.

8.2. Le prototypage d'un atelier de co-construction d'indicateurs

Nous proposons ici de rappeler les sous-objectifs de l'atelier (8.2.1), le mode opératoire (8.2.2), les conditions de mise en œuvre des ateliers au sein des 5 associations (8.2.3), et les principaux apprentissages en la matière (8.2.4). Nous précisons enfin les résultats obtenus avec et pour les associations (8.2.5) et la plus-value de l'exercice pour la démarche d'évaluation (8.2.6).

8.2.1. Les objectifs

L'organisation de ces ateliers poursuivaient trois grands objectifs opérationnels :

- Donner la parole aux associations concernant les enjeux de l'évaluation de leurs activités.
- Construire un espace de réflexivité pour les évaluateurs sur leurs propres biais.
- Prototyper une approche locale pour outiller des porteurs de projet dans de futurs programmes sur la construction d'indicateurs concrets et robustes.

8.2.2. Mode opératoire

La réalisation d'un atelier repose sur un mode opératoire en trois étapes :

- De clarifier le périmètre d'un projet (ses activités, les caractéristiques de ses publics)
- D'approfondir les effets déjà observés, attendus, ou non-réalisés de celui-ci.
- De définir des catégories d'impact.

Selon le niveau de maturité des personnes sur le sujet de l'évaluation et la taille du groupe, les participantes et les participants, lors de la troisième étape, peuvent être invités à répondre à la question

¹⁰³ <https://sportencommun.org/projets/les-arts-du-cirque-pour-linsertion-dadolescents-precarises/>

individuellement, sous la forme d'une déambulation (illustration 1), ou bien en groupe, avec un soutien appuyé de l'animatrice ou de l'animateur. Sur un plan pédagogique, l'animatrice ou l'animateur, met tout en œuvre pour guider les participantes et les participants avec un questionnement concret, centré sur la définition des caractéristiques du projet et des publics et des effets. Il évite de mobiliser en début de l'atelier le jargon de l'évaluation. Ce n'est qu'au cours de l'atelier qu'il explicite davantage en quoi les effets recensés peuvent permettre de définir des indicateurs (de réalisation, de résultat, etc.).

Ce type d'atelier peut à la fois servir à élaborer une stratégie d'impact (si le projet n'est pas encore commencé et se trouve au stade de la conception) ou bien une stratégie d'évaluation (si le projet a commencé et que l'on souhaite l'évaluer).

8.2.3. Les conditions de mise en œuvre de ces ateliers

La mise en œuvre des ateliers dans les 5 associations enquêtées, en Afrique du Sud, au Sénégal, et au Togo a permis de tester la méthode dans différents contextes, dans l'écoute et le respect des associations locales. La plupart des ateliers ont duré environ 1h30 jusqu'à 2h, dans un format en présentiel ou en distanciel. Dans la plupart des cas, le terrain d'enquête en immersion était déjà en cours, ou bien déjà achevé depuis plusieurs semaines. Tous les ateliers ont été animés **selon un schéma pédagogique similaire**.

- Un premier temps d'introduction aux enjeux de l'évaluation et de la définition de « critères de réussite d'un projet » pendant 30 minutes.
- Une séance d'une heure pour identifier collectivement le périmètre (activités, publics concernés par la réflexion) les effets attendus, ou déjà observés des activités d'un projet ou de plusieurs.
- A la fin de l'atelier, un tour de table était organisé pour recueillir le point de vue des personnes sur la pertinence et l'utilité de la démarche, mais aussi les limites qu'elles et ils avaient identifiées.

Premier enseignement, le fait de réaliser une visite, au préalable, de l'association, et *a fortiori*, une enquête, est un atout pour l'animation de l'atelier. La connaissance fine du projet soutenu par les programmes, celle des activités, le fait d'avoir réalisé des entretiens avec des encadrantes et des encadrants, des jeunes, ou des cadres de l'association permet d'avoir plus de recul sur la manière de construire le périmètre de l'atelier, et de matière pour suggérer des idées d'effets aux participants. Connaître l'association concrètement permet de ne pas reposer que sur la parole des participants, et de faciliter les échanges, mais aussi de les nourrir.

Deuxièmement, le nombre de participants peut faire varier l'objectif de l'atelier. Dans le premier cas, l'atelier donne la possibilité à une personne de structurer et formaliser une réflexion personnelle sur les impacts et les indicateurs de plusieurs activités (The Little Optimist), dans les autres cas, mobiliser plus de cinq à six personnes permet de mettre en débat davantage une vision commune sur les indicateurs d'une ou deux activités ou programmes d'action (Pour le Sourire d'un Enfant, Djarama, LYSD, Terres en Mêlées, Zip Zap Circus). Plus le nombre de participants est important, plus il devient toutefois difficile de stabiliser une vision complète des indicateurs et des catégories d'impact de l'association.

Troisièmement, les profils des participantes et des participants peut également varier, et avoir un effet sur la qualité du contenu produit. Si les coordinateurs ou gestionnaires des projets ont

systématiquement participé aux ateliers, il était difficile, pour les encadrantes et les encadrants, de se libérer pour participer, en raison de leur implication dans l'animation d'activités à destination des jeunes. *De facto*, dans deux associations sur les six accompagnées *via* l'animation de ces ateliers, plus de la moitié des participants étaient des volontaires internationaux, alors qu'il aurait été intéressant que les encadrantes et encadrants locaux participent aussi. Dans une association, le choix des participants a provoqué un débat et des tensions, des personnes n'étant pas disponibles sur l'horaire sélectionné.

Quatrièmement, le format en présentiel fonctionne aussi bien que le format en présentiel, à condition d'avoir rencontré les personnes en présentiel au préalable. Quatre ateliers ont été organisés sur un format en présentiel (The Little Optimist, Pour le Sourire d'un Enfant, Djarama, LYSD, et Terre en Mêlées) et deux ateliers ont été organisés en distanciel avec la même association (Zip Zap Circus). Le format organisé en distanciel n'a pas impacté négativement la dynamique et la qualité produite au cours de l'atelier comme nous le verrons plus tard, surtout si l'association partage en amont de celui-ci l'état d'avancement de sa réflexion sur le sujet.

Au regard de ces différents apprentissages, **nous recommandons de proposer ces ateliers sur un format destiné à deux personnes, en associant ensemble un binôme dirigeant et un ou une encadrante**, afin d'assurer une diversité de regards sur le sujet des indicateurs. La présence de personnes directement en lien avec la conception ou la mise en œuvre de activités auprès des jeunes, permet une animation plus fluide. Il est tout à fait possible, si l'association le souhaite ensuite, de proposer, dans un second temps, un deuxième atelier en présence d'acteurs et d'actrices de terrain ou de volontaires afin d'élargir et d'approfondir la réflexion.



(Atelier en présentiel à Lomé dans les bureaux de Terres en Mêlée)

8.2.4. Les principaux défis de l'animation des ateliers

Tous les ateliers ont été organisés et se sont décomposés en plusieurs séquences autour d'un principe de base : les participantes et les participants n'ont pas besoin de connaissances préalables en évaluation ou de compétences pour construire des indicateurs pour participer à ces ateliers, et ne doivent pas ressentir autant que possible que cela constitue un frein pour participer à la réflexion. **Cette exigence participative, toutefois, n'est pas sans soulever plusieurs défis.**

Un premier défi rencontré a été d'inciter l'association à **stabiliser un périmètre précis et suffisamment bien circonscrit à un projet**. Dans un cas spécifique, l'association a considéré que les activités de développement de la pratique sportive et d'éducation sur le sport étaient encore trop émergents, et a décidé d'interroger davantage les effets des activités scolaires de l'association. Dans un autre cas, l'association était réticente à réduire la réflexion à un seul projet compte-tenu des liens qui existent entre plusieurs d'entre eux. Identifier **un certain nombre d'activités et quelques publics est toutefois utile pour que la réflexion tienne dans le format proposé d'1h30/2h**

Un deuxième défi de l'animation de ces ateliers a porté sur le fait que les participantes et les participants ont tendance à confondre très largement les objectifs, les valeurs, les effets et les activités d'un projet¹⁰⁴. Des effets identifiés correspondaient ainsi davantage à des objectifs. L'atelier n'en est cependant que plus pertinent, puisqu'il donne la possibilité aux participantes et aux participants de distinguer avec plus de précision ce qui relève d'une intention ou d'un résultat.

Un troisième défi est **de trouver un équilibre entre le degré participatif de l'atelier et la qualité de la production finale à laquelle il est souhaitable d'aboutir**. Dans plusieurs cas de figure, l'animateur a directement animé les échanges et noté les idées sur le tableau afin de d'assurer un début de production finale. Dans d'autres cas (Pour le Sourire d'un Enfant, LYSD), l'animateur a proposé aux participantes et aux participants de marquer directement leurs idées sur des post-its afin de donner plus de place à la spontanéité des intuitions et des idées des personnes. Dans le second cas de figure, la production des idées est plus rapide et permet davantage de déborder les suggestions de l'animateur.

Au regard de ces différents apprentissages, nous suggérons également d'ajuster le format et le nombre d'ateliers en fonction de la maturité sur le sujet de l'évaluation. Une première action de sensibilisation d'une heure 30 peut s'avérer utile pour poser les bases de la réflexions et répondre aux questions légitimes de l'association. L'organisation d'un ou deux ateliers, sur un format de deux fois, peut ensuite permettre de parvenir à des productions stabilisées. Tout dépend, in fine, des objectifs fixés au début de la démarche avec l'association.

8.2.5. Les principaux résultats et effets des ateliers

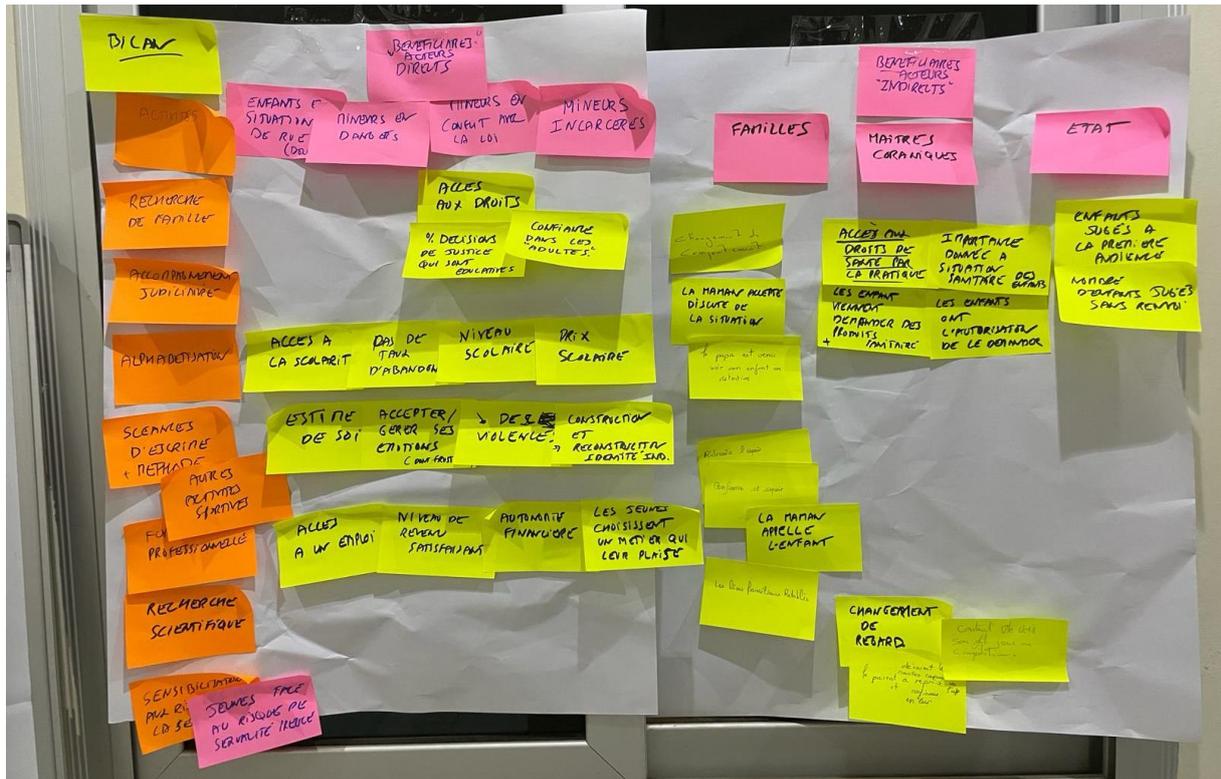
Les **ateliers ont permis à certains des participantes et des participants de comprendre une idée directrice centrale** : le questionnement sur les impacts des projets non-sportifs à partir des activités et des publics permet de réfléchir aux effets concrets qu'ils peuvent générer, soit en amont d'un projet pour en définir la stratégie, soit pendant ou après le projet pour l'évaluer.

Sur le deuxième point, l'atelier a permis de clarifier et distinguer les notions de bilan et d'évaluation, et les notions d'indicateur de réalisation (« la photographie de ce qu'on a fait en termes d'activité à un moment »), d'indicateur de résultat et d'impact. A noter que, dans certains cas, faire entre ces méthodes et les outils plus classiques de l'évaluation telles que la théorie du changement et le cadre logique est

¹⁰⁴ Il s'agit d'un point de difficulté classique de ce type d'atelier.

possible et souhaitable. Nous avons notamment indiqué, aux participantes et aux participants, qui ont posé la question, que les catégories d'impact peuvent correspondre aux objectifs spécifiques d'un cadre logique.

Sur le troisième, les ateliers ont d'abord permis l'élaboration de plusieurs panoramas composés de catégories d'impacts et d'indicateurs qui comprennent, sur une même page et une vision globale, des activités, des publics, et pour ces publics, des effets concrets ou attendus. Dans certains cas, des catégories d'impact ont été définies et reliés à ces effets, et des effets ont été formulés comme des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs.



(Panorama élaboré avec et pour l'association Pour le Sourire d'un Enfant)

Nous ne sommes pas ici en mesure de savoir si la méthode a ensuite été réutilisée par les participants. Trois participants, issus de plusieurs associations, ont souligné qu'ils souhaitent remobiliser cette méthode pour identifier les objectifs sociaux de leurs activités de pratique sportive – dont l'un dans le cadre de ses études. Une association a indiqué avoir remobilisé la méthode pour réfléchir aux effets d'un autre projet, dans le cadre d'une réponse à un appel à projet.

Au regard de ces enseignements, préciser le statut de l'atelier (sensibilisation à la méthode/production) permet de gagner en clarté sur les objectifs de l'atelier par rapport au niveau d'avancement de l'association sur le sujet.

8.2.6. La plus-value pour l'évaluation

L'organisation de ces ateliers de co-construction d'indicateurs a eu plusieurs résultats intéressants.

- Venir compléter les questionnements évaluatifs de l'évaluateur avec des indicateurs directement issus du terrain. La construction de ces indicateurs avec les associations a permis de décentrer le cadrage des effets attendus des programmes et des associations au-delà des attendus des bailleurs, et de nourrir l'analyse au plus près des pratiques des acteurs.
- Prototyper une adaptation de notre approche et en tirer des enseignements pour que La Guilde puisse davantage outiller les futurs lauréats de ses programmes sur la définition d'indicateurs de suivi.
- Récolter de la matière pour les initiatives nationales ou internationales visant à produire de nouveaux référentiels pour les microprojets de sport ou plus largement pour caractériser la contribution du sport à des projets de développement.

8.3. Panorama des impacts et des indicateurs issus du terrain

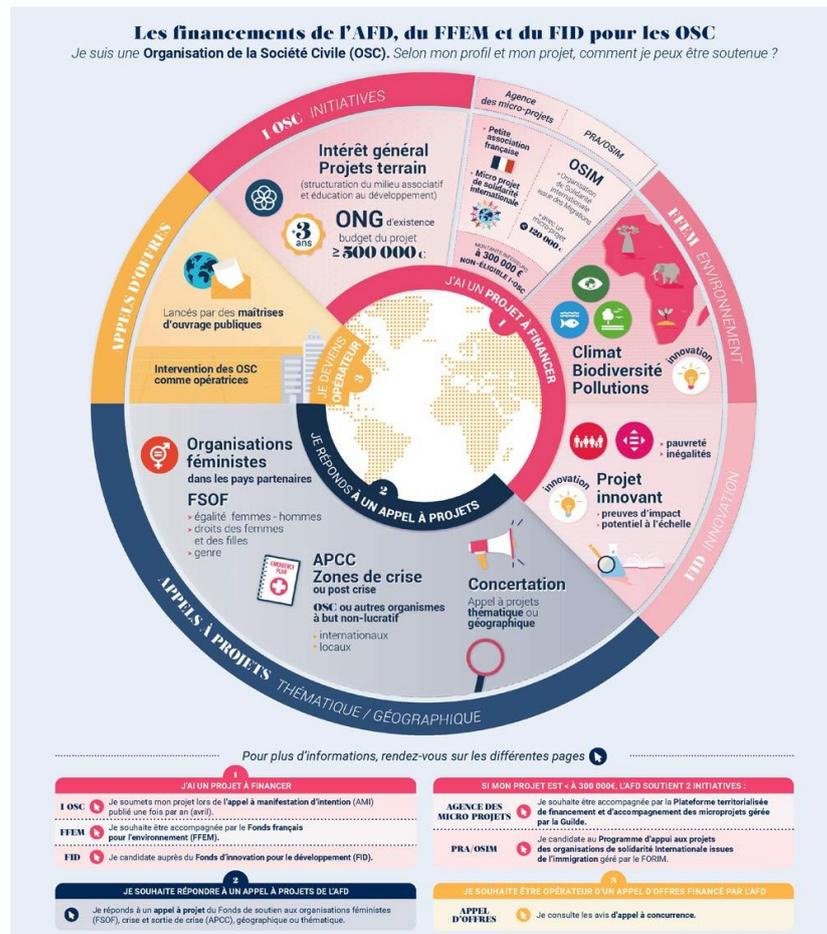
La construction du cadrage de l'évaluation (et notamment de questions évaluatives) et l'organisation des ateliers avec des associations, sur le terrain, nous ont permis de construire un panorama d'impacts et d'indicateurs global qui nous a notamment guidé dans la manière de documenter les impacts des associations dans le chapitre trois de ce rapport. Les indicateurs de ce tableau ont été sélectionnés pour leur robustesse (le fait qu'ils soient liés à des effets tangibles des activités des associations), pour la possibilité de collecter des données, et enfin en raison de leur lisibilité. Ce référentiel d'évaluation est présenté ci-dessus à titre illustratif afin qu'il puisse nourrir la réflexion des porteurs de projet et des bailleurs concernant les différents champs thématiques concernés. Il n'est ni exhaustif, et ne doit pas être considéré comme ayant une portée normative quelconque, puisque la valeur de ces indicateurs est nécessairement relative au contexte des associations concernées.

Tableau 10 – Panorama des impacts et des indicateurs issus du terrain

CATEGORIE D'IMPACTS	INDICATEURS DE PROGRESSION DES JEUNES	INDICATEURS DE REALISATION DES ASSOCIATIONS
Pratique sportive pour toutes et tous	<ul style="list-style-type: none"> *% des jeunes qui ont tissé des liens sociaux avec des personnes différentes (par ex : * Niveau d'estime de soi des jeunes sur le terrain et en dehors du terrain des pratiques sportives. 	<ul style="list-style-type: none"> *Adoption de règles qui favorisent la participation et l'inclusion des populations vulnérables. *Mise en place d'activités mixtes pour le lien social et non-mixtes pour renforcer l'estime de soi.
Bien-être et autonomie pour toutes et tous	<ul style="list-style-type: none"> * % des jeunes qui ont exprimé un vécu ou une expérience difficile ou traumatique. *% des jeunes qui ont acquis des compétences de vie (compétences psycho-sociales). 	<ul style="list-style-type: none"> *Mise en place de pratiques d'observation des problématiques sociales des jeunes. * Adoption de pratiques favorables à un climat d'apprentissage (voir encadré 15, p.54).
Accès à l'éducation de qualité et réussite scolaire	<ul style="list-style-type: none"> *Taux de scolarisation et/ou de décrochage scolaire des jeunes. * % des jeunes qui ont développé des compétences valorisables en milieu scolaire. 	<ul style="list-style-type: none"> *Mise en place d'activités de soutien scolaire avant ou après la pratique sportive. *Suivi individualisé des résultats scolaires des jeunes en lien avec les établissements.
Employabilité et insertion professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> *% des jeunes qui connaissent des opportunités de formation et d'emploi du territoire *% des jeunes qui ont élaboré un projet professionnel. *% et nombre de jeunes ayant obtenu un emploi. *Niveau de revenu des jeunes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Mise en place de formations sur le volet sportif et non-sportif *Mise en place d'une certification des compétences acquises par les jeunes. *Construction d'un réseau de partenaires offrant des opportunités d'emploi.

8.4. Documents en lien avec les programmes

8.4.1. Les dispositifs de financement de l'AFD



#MondeEnCommun

8.4.2. Formation à l'inclusion

GROUPE egæe

8 QUESTIONS CLÉS POUR INTÉGRER LE GENRE DANS UN PROJET

Quelles sont les questions à se poser, lorsque l'on élabore un projet qui prend en compte la dimension genre et les enjeux relatifs à l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes ?
Voici une liste de 8 questions faciles à utiliser en amont et en aval de l'élaboration d'un projet.

1	Diagnostic initial/ Analyse du contexte Mon analyse intègre-t-elle des statistiques désagrégées par sexe, permettant de connaître les situations différenciées entre les femmes et les hommes et de comprendre les discriminations ou les obstacles rencontrés par les femmes dans tous les domaines ?
2	Objectifs du projet Les objectifs prennent-ils en compte les situations différenciées entre les femmes et les hommes ? visent-ils la réduction des inégalités et/ou l'autonomisation des femmes, leurs accès aux droits et aux espaces de décisions ?
3	Définition des résultats attendus Les résultats attendus bénéficient-ils également aux femmes et aux hommes ? visent-ils la réduction des inégalités et/ou l'autonomisation des femmes, leur accès aux droits et aux espaces de décisions ?
4	Définition des activités Les activités prévues sont-elles organisées de manière à favoriser la participation des femmes et des hommes à égalité ? (diffusion de l'information, horaires, garde d'enfants...) Permettent-elles de réduire les inégalités femmes-hommes, de favoriser une plus grande autonomisation des femmes et/ou de déconstruire les stéréotypes de genre, et/ou de lutter contre les violences de genre ?
5	Définition des indicateurs de suivi Les indicateurs de suivi permettent-ils d'évaluer le nombre de femmes et d'hommes bénéficiaires ? Et de mesurer l'évolution de l'égalité, ou la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes dans les différents domaines ?
6	Budgétisation Le budget prévoit-il de financer des activités spécifiques pour remédier aux inégalités entre les femmes et les hommes ? (formations...)Bénéficie-t-il également aux femmes et aux hommes ?
7	Mes partenaires Mes partenaires incluent-ils-elles des organisations de femmes ou travaillant sur l'égalité femmes-hommes ? ou des expert-es ? sont-ils formé-es sur les questions de genre et d'égalité femmes-hommes ?
8	Mon équipe La politique interne de mon organisation favorise-t-elle l'égalité femmes-hommes (salaires, évolutions de carrières, articulation des temps de vie et accès aux postes de décision) ? Sommes nous formé-es sur l'égalité femmes-hommes ?

INFORMATIONS LEGALES

Siège social

Agence Phare
28 rue Benjamin Delessert
93500 Pantin

Immatriculation

Siret : 812 528 610 000 49
APE : 7320Z

agencephare

agence**phare**