



SYNTHESE

DES SECONDES JOURNEES NATIONALES D'ETUDE ET DE FORMATION EN SOCIO-SPORT

Atelier 6

« Socio-sport et action sociale : Décloisonner les politiques publiques pour construire des processus d'accompagnement social. Focus sur les pratiques professionnelles »

Avec le soutien de :



Atelier 6 :

Socio-sport et action sociale : Décloisonner les politiques publiques pour construire des processus d'accompagnement social. Focus sur les pratiques professionnelles

Éléments abordés durant l'introduction

L'avènement d'une action publique dans le socio-sport repose sur de nombreuses incitations voire injonctions à la transversalité :

- Faire naître un écosystème faisant travailler ensemble des administrations (ministérielles, agences et locales) chargées des affaires sportives, sociales mais aussi liées à l'emploi, à la justice, à l'autonomie afin d'accroître la transversalité au nom de l'insertion sociale et professionnelle de publics vulnérables.

- Répondre à des problèmes sociaux que l'on qualifie de multidimensionnels, hétérogènes et évolutifs : pour correctement prendre en compte cette interdépendance des processus à l'œuvre, le traditionnel fonctionnement sectoriel, en silos organisationnels, ne serait plus tenable.

- Les recherches partagent pour la plupart le constat d'un décalage entre la sectorisation administrative, organisationnelle (associative et professionnelle traditionnelle) ainsi que ce cortège des problèmes « transversaux » et « multiniveaux ». Elles pointent que les changements observés sont plutôt qualifiés de limités et ne répondent pas aux objectifs initiaux d'une transversalité ambitieuse et d'un écosystème intégré du socio-sport.

Facteurs d'éclaircissements :

1. « L'État socio-sportif » déborde les acteurs étatiques ministériels et les services considérés ici, puisque les programmes d'action publique relevant du socio-sport sont portés par de nombreux acteurs spécifiques (agences, collectivités territoriales et intercommunalités, associations, fondations, etc.), en charge de politiques, compétences ou de programmes sectoriels. Il n'y a pas d'acteur qui pourrait être qualifié de pivot, de central dans cet archipel d'intervenants. Il n'y a pas d'acteur assurant la tutelle ou étant le chef de file des acteurs cités, ou bien jouant un rôle d'animation, de pilotage ou de suivi des politiques mises en œuvre.

- Le socio-sport appartenant à tout le monde et à personne en particulier, nous sommes là dans ce que nous appelons des politiques constitutives. Ce sont des politiques processuelles où l'échelon local devient un lieu privilégié pour saisir les dynamiques qui touchent la fabrique locale de la transversalité en ce domaine : qui prend l'initiative, avec quelle conception de la transversalité, quelles modalités de pilotage et d'animation ?

2. La seconde difficulté vient de la possible existence de conceptions différentes voire concurrentes de ce que recouvre le socio-sport. Ces enjeux de qualification sont très importants car ils renvoient d'une part à la définition du problème public à traiter (qui relève d'un cadrage, d'une construction sociale) et cette définition contribue à la légitimation de certaines catégories d'acteurs (à la marginalisation des autres) mais aussi au ciblage des publics bénéficiaires de l'action. Ici, les routines professionnelles et organisationnelles, les corporatismes et codes des travailleurs en présence peuvent encore largement peser sur ce qu'il est pertinent ou non de faire en matière de socio-sport.



Atelier 6 :

Socio-sport et action sociale : Décloisonner les politiques publiques pour construire des processus d'accompagnement social. Focus sur les pratiques professionnelles

3. Le dépassement d'une approche sectorielle, cloisonnée et en silos passe par la présence de porteurs convaincus de cette cause et dotés d'une volonté tenace. S'engager dans cette direction c'est s'attendre à et accepter de réguler des conflits, de produire des arbitrages entre des élus locaux, des administrations, des acteurs associatifs et autres défendant des intérêts possiblement opposés. Autrement dit, c'est savoir qu'il s'agit de prendre à rebours un contexte encore très structuré par les métiers et les références sectorielles ; c'est savoir composer aussi avec des acteurs qui ont commencé à développer depuis quelques années des logiques de fonctionnement empruntant plutôt aux mécanismes de la compétition (on a bien compris qu'il fallait faire alliance pour le bien des publics et la construction de parcours coordonnés, pour faciliter le recours à des dispositifs rendus plus lisibles ; cela étant capter les crédits des appels à projet par exemple, c'est du « chacun pour soi »).

- Ces porteurs de cause doivent donc accepter que cette transversalité qu'ils souhaitent promouvoir soit le produit d'une succession sans doute de compromis.

- Localement, cette dynamique se fait par l'introduction de procédures et pratiques ad hoc, importées du management, destinées à favoriser les coopérations et la coordination entre des blocs globalement préservés par les organigrammes, les intérêts, les métiers et les corporatismes : « groupes d'information mutuelle », « groupes de débat », travail en « équipe projet » par problème à gérer ; mise en place de pratiques d'échange entre agents dans le traitement et la circulation des dossiers communs (une pratique courante reste bien entendu la réunion régulière, lieu d'une confrontation des points de vue, d'arbitrage et de validation des décisions). Ces dispositifs doivent permettre aux professionnels relevant de métiers distincts d'échanger sur des sujets communs, de partager des expériences et surtout de développer l'interconnaissance.

- Point de vigilance à avoir à l'esprit ici : faire en sorte que les dispositifs de collaboration n'atteignent pas eux-mêmes des niveaux de complexité extrême. Autrement dit, promouvoir cette transversalité est coûteuse en temps, en termes de coordination et d'échanges supplémentaires, c'est-à-dire de surplus d'activité pour des agents confrontés à des environnements de travail de plus en plus exigeants et parfois dans un contexte de réduction des ressources.

Rappel de la problématique de l'atelier :

Socio-sport et action sociale : Décloisonner les politiques publiques pour construire des processus innovants d'accompagnement social. Focus sur les pratiques professionnelles.

Questionnements structurant l'atelier :

- Faire émerger les conditions à la mise en place des partenariats opérationnels entre acteurs sociaux et acteurs sportifs pour réussir l'accompagnement des publics bénéficiaires

- Identifier les savoir-faire des professionnels engagés, en dépassant les représentations sectorielles.

- Identifier les conditions pour partager les savoirs, les observations, les actions et co-constructions des évaluations ou mesures d'impacts.

- Faire émerger la plus-value pour les professionnels engagés et les publics bénéficiaires. Ces porteurs de cause doivent donc accepter que cette transversalité qu'ils souhaitent promouvoir soit le produit d'une succession sans doute de compromis.

Animateurs et intervenants

- **Marina HONTA, Professeure des universités, Université de Bordeaux**
- **Anthony DRÉANO, Responsable mission animation numérique et sportive, Département d'Ille et Vilaine**
- **Aloysia LE TOUZO, Responsable sport, Département d'Ille et Vilaine**
- **Emmanuel YGOU, Conseiller technique, Ministère de la justice**
- **Marie SANS, chef de service, CHRS Rennes**
- **Erwan GODET, Directeur, Breizh Insertion Sport**
- **Sabrina SARAZIN, Directrice adjointe, Breizh Insertion Sport**

Atelier 6 :

Socio-sport et action sociale : Décloisonner les politiques publiques pour construire des processus d'accompagnement social. Focus sur les pratiques professionnelles

Idees fortes développées par chaque intervenant :

Anthony DRÉANO, Responsable mission animation numérique et sportive et Aloysia LE TOUZO, Responsable sport , Département d'Ille et Vilaine

- **Situation particulière du département :** Introduction en 2013 d'un nouvel axe ou objectif assigné à l'animation sportive (« favoriser l'accès des publics vulnérables à la pratique sportive »), les élus du département ont fait ce choix de bousculer l'organisation et le travail du secteur sport pour 2 raisons principales : s'appuyer sur cette ressource interne que sont les éducateurs sportifs départementaux pour développer d'autres modes d'accompagnement social et également légitimer la poursuite de cette politique volontariste, dans un cadre budgétaire très contraint, en l'adossant davantage aux compétences « dures » du Département (= chef de file de l'action sociale).
- **Premiers temps de la mise en œuvre :** La mise en œuvre de cette nouvelle organisation ne fut pas sans difficultés. Les freins identifiés sont :
 - Résistance de certains collègues qui ne comprenaient pas le sens et se sentaient dépossédés de leurs métiers, mais aussi une résistance du côté des travailleurs sociaux qui ne voyaient pas la plus-value pour les publics ou pour eux dans l'exercice de leurs missions.
 - Des collègues ESD qui pouvaient avoir une appréhension des publics.
 - La difficulté à mobiliser et motiver les publics, travailler avec d'autres objectifs, des groupes parfois plus restreints
 - Il y a clairement eu une résistance au début (du côté des TS mais aussi des ESD) ; le cheminement (les actions et modalités déployées) pour tisser du lien entre ces 2 mondes aux cultures professionnelles différentes n'est pas allé de soi. Il a fallu mettre en place des rencontres, des immersions, des 1ères expérimentations d'actions en commun.

- Retour d'expérience sur les actions conduites et les enseignements empiriques tirés :

- Les objectifs de la mission :

- Permettre aux publics « éloignés » de l'accès à une activité physique et sportive, d'accéder à la pratique et d'en découvrir les bienfaits.
- Mettre en œuvre cet accès au sport et favoriser l'entrée de ces publics dans une pratique sportive régulière.

- Pour quels publics ? L'ensemble des personnes qui ne pratiquent aucune activité physique ou qui rencontrent des freins à l'accès à la pratique sportive. Ces publics peuvent être des jeunes relevant de la protection de l'enfance, des familles rencontrant des problématiques éducatives, des personnes isolées socialement, en situation d'insertion socioprofessionnelle, de handicap ou de santé précaire. Cela peut se traduire par une intervention directe auprès des publics ou par un accompagnement de projets avec du conseil et de l'ingénierie.

- En conclusion

- Ce que l'on peut retenir 10 ans après le lancement, c'est que les ESD comme les TS ne souhaiteraient pas revenir sur l'ancien schéma car ce projet a fortement enrichi l'offre aux publics tout en permettant la mise en place de synergies, de collaborations entre services qui s'ignoraient au sein d'une même collectivité.



Atelier 6 :

Socio-sport et action sociale : Décloisonner les politiques publiques pour construire des processus d'accompagnement social. Focus sur les pratiques professionnelles

Emmanuel YGOU, Conseiller technique, Ministère de la justice

La question posée autour de l'utilisation du sport dans les dynamiques éducatives au sein de la protection judiciaire de la jeunesse.

- La PJJ utilise le sport au travers du Challenge Michelet et du Trophée Sport Aventure comme manifestations nationales. Ces deux manifestations ont le mérite de fixer une échéance et d'obliger à une préparation.
- Peu de professionnels au sein de la PJJ sont formés à l'utilisation du sport dans les processus éducatifs. Très souvent, il en ressort une reproduction du modèle compétitif fédéral ou bien par méconnaissance de ce que peut procurer et véhiculer le sport, un rejet de la part d'une partie de la communauté éducative, partant du principe que le sport reproduit les modèles inégalitaires et ne favorise en rien les objectifs recherchés.
- Le sport comme outil de médiation favorisant la relation éducative reste marginal dans les contenus de formation. La question de la législation sur les APS est souvent ignorée (natation, ski, musculation). Le rapprochement entre sens, observation et enrichissement des écrits professionnels est souvent absent. La pratique sportive reste souvent occupationnelle ou compétitive (Michelet).
- Les « valeurs du sport » mises en avant sont souvent peu construites. Le sport est neutre, c'est l'éducateur qui transmet les valeurs.
- Décloisonner et poser un nouveau modèle d'intégration du sport dans les pratiques éducatives n'est pas simple : rigidité de l'institution, représentations des professionnels, difficile adhésion des publics, ou surinvestissement des publics confondant ou ne percevant pas les attendus éducatifs.
- Il faut investir les espaces de formations, il faut proposer des actions qui permettent de replacer le jeune et l'éducatif au cœur des dispositifs. Aujourd'hui, les professionnels sont parfois à bout de souffle, la présence du sport, du socio-sport permet des collaborations, de se donner le change sur la prise en charge, d'aller plus loin dans les compétences et situations observés, de construire des parcours, de créer des opportunités.

Marie SANS, chef de service, CHRS Rennes

- La place du sport dans l'accompagnement des publics fragilisés, deux expériences à partager : au sein d'un centre d'addictologie et au sein d'un CHRS.
- Le bien-être physique procuré par une activité sportive n'est pas un objectif du public accueilli en CHRS ou en centre d'addictologie accueillant un public défavorisé. Ce public en prise à des addictions, confronté à des problématiques sociales complexes, à des injonctions judiciaires, des difficultés psychologiques ou des maladies mentales ne place pas leur santé au cœur de leurs priorités. De fait, l'adhésion est complexe. Il s'agit d'un public labile où le manque d'investissement et de régularité sont des freins à la réalisation de projets.
- Il s'agit donc de déployer d'autres stratégies pour permettre la participation du public accueilli afin qu'il expérimente et ressente les bienfaits sur différents plans d'une pratique sportive. La stratégie de l'aller vers, la construction d'une relation de confiance, une sorte d'apprivoisement finit souvent par payer, à condition de ne pas être ambitieux sur le nombre. Les indicateurs de réussite du projet doivent être adaptés.
- La plus grosse difficulté est sans doute du côté des professionnels qui accompagnent avec la peur d'être bousculé dans leur métier, l'idée de ne jamais avoir le temps de faire autrement, de mettre les publics en difficulté. A l'instar du public accompagné, ils peinent à percevoir les apports de la pratique sportive dans leur mission régie par la mise en œuvre de projet individualisé de soins ou d'accompagnement.
- Il y a probablement nécessité de rassurer les professionnels, en amont dans des espaces de formations mais aussi sur le terrain, en les invitant à faire avec, à être avec. L'alliance des professionnels des structures, du public et des partenaires sportifs est la condition quasiment sine qua none de la réussite d'un projet socio sportif.
- La pratique d'une activité sportive a de multiples apports auprès du public accueilli en CHRS, elle contribue à la restauration des habiletés sociales et de l'estime de soi. Au sein d'un collectif, le sport est un vecteur d'apaisement des tensions. La pratique sportive a également un impact favorable sur une démarche de réduction des risques pouvant emmener à investir un parcours de soins. Il est également important de souligner l'importance de la complémentarité des intervenants. Le decloisonnement permet la pluralité des regards, des postures, l'élargissement des axes d'intervention.

Atelier 6 :

Socio-sport et action sociale : Décloisonner les politiques publiques pour construire des processus d'accompagnement social. Focus sur les pratiques professionnelles

- Enfin, dans ce contexte « hostile », il s'agit d'inscrire la pratique sportive dans le projet d'établissement pour que cela ne soit pas une prestation mais bien un élément constitutif du projet.

- L'expérience montre que très souvent, là où il y a des grosses réticences au départ, lorsque l'adhésion est là, les projets deviennent emblématiques et il devient difficile de s'en passer. Les publics ne s'en rendent pas toujours compte au départ mais c'est lorsque les temps sportifs ne sont plus là qu'ils parviennent à dire en quoi cela leur fait ou leur faisait du bien.

Recensement des questions et apports des participants :

- Il est très difficile de faire de l'intersectoriel, le temps manque ou bien la volonté politique de l'institution ne le permet pas.

- Les espaces de formations doivent être réinventés et pensés en prenant plus en compte les expériences de terrains, qui elles font très souvent de l'innovation sans le savoir.

- Il y a nécessité de mieux comprendre les métiers, les publics pour faire de l'intersectoriel.

- Existe-t-il des formations pluridisciplinaires ?

- Les élus politiques pourraient-ils être sensibilisés ?



Conclusion :

- La fabrique du décloisonnement, de l'intersectorialité est un enjeu majeur pour la mise en place de politiques publiques efficaces et durables. L'introduction de mécanismes transversaux à partir du début des années 2010 passe surtout par des procédures et pratiques ad hoc, destinées à favoriser les coopérations et la coordination entre des blocs globalement préservés par les organigrammes. Dans un contexte toujours structuré par les métiers et les références sectorielles, il est très difficile de créer des espaces de porosité. Cela nécessite de dépasser beaucoup de contraintes et de revoir des organisations qui ont souvent une antériorité et une historicité qu'il semble difficile de bousculer.

- La première marche réside souvent dans l'incitation au partage d'expériences et au développement de l'interconnaissance.

- Un autre moyen de passer les frontières sectorielles internes consiste à développer les procédures collaboratives entre les services métiers, y compris sous la forme d'instruments standardisés ou d'outils. D'autres dispositifs importés du management complètent le tableau : le travail en « équipe projet » par problème à gérer ; le recours aux « démarches qualité » avec certification éventuelle ; la mise en place de pratiques d'échange entre agents dans le traitement et la circulation des dossiers communs. La pratique la plus courante reste la réunion régulière de l'équipe de direction et des chefs de service, lieu d'une confrontation des points de vue, d'arbitrage et de validation des décisions sur les dossiers à enjeux.

- Pris dans ces multiples schémas d'organisation, entre secteurs et entre échelles de mise en œuvre, les services doivent alors composer avec des dispositifs de collaboration qui atteignent parfois des niveaux de complexité extrême, il s'ensuit alors une perte d'efficacité là où au départ il s'agissait d'en gagner. Les chemins sont nombreux mais ils sont souvent complexes et nécessitent du temps long et la nécessaire relecture des schémas traditionnels liés aux fiches métiers.



MERCI DE VOTRE PARTICIPATION !

**SUIVEZ-NOUS SUR LINKEDIN
ET SUR LA PLATEFORME
SPORT ET INCLUSION**

Avec le soutien de :

