[illegible]

—Synthèse de l’évaluation

Mai 2024

SYNTHESE DU RAPPORT RÉDIGÉE PAR :

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

1. Introduction

A partir des années 1960, le recours à des pratiques sportives pour viser des objectifs de développement prend de l'ampleur. La création d'instances onusiennes en lien avec ce sujet[1] marque le début d'une reconnaissance internationale du sujet, qui s'accélère avec le plan de Kazan en 2017[2].

A partir du milieu des années 1990, la reconnaissance internationale du sport comme un levier de développement a connu une croissance rapide et multidimensionnelle[3], 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)[4].

Surtout, la notion de sport et développement demeure très polysémique. Alors que le mouvement sportif, au premier rang desquels les fédérations sportives est mobilisé autour de l'objectif de développement du sport et des disciplines sportives, l**a notion de sport pour le développement appréhende les pratiques sportives comme un moyen pour atteindre des objectifs de vivre-ensemble, d'éducation, ou encore d'égalité de genre.** La terminologie varie toutefois fortement selon les aires géographiques concernées**.**

Cette nouvelle légitimité ne doit pas occulter le fait que des freins perdurent pour concrétiser et opérationnaliser des programmes et des projets. Elle recouvre ensuite et surtout une pluralité d'objectifs et d'initiatives, ce qui ne facilite pas sa reconnaissance institutionnelle ; 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. Enfin, 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 questionnés[5].

La présente **évaluation concerne deux dispositifs de soutien financier et extra-financier pour des Organisations de la Société Civile (OSC) en Afrique.** Ces deux programmes, le premier intitulé « Sport et Développement » (mis en œuvre à partir de 2019), et le deuxième intitulé « Impact 2024 International » (mis en œuvre à partir de 2021), sont tous deux financés par l'AFD et opérés par La Guilde. A noter que le deuxième programme a fait l'objet d'un partenariat entre l'AFD et Paris 2024 afin d'aligner ses ambitions et son calendrier avec la stratégie « Héritage et Durabilité » de Paris 2024[6].

---

[1] Darnell, S. Field, R., Kidd, B. *The History and Politics of Sport-for-Development*, Palgrave MacMillan.
[2] 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
[3] 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 MYSA, 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.
[4] 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
[5] Florian Joly et François Le Yondre, Ibid.
[6] Paris 2024, Stratégie Durabilité et Héritage. Voir le lien : Rapport-complet-2023-web_2.pdf (paris2024.org)

L'objectif global de cette évaluation est de **produire de la connaissance utile pour les associations soutenues, pour La Guilde, l'AFD, et l'ensemble des parties prenantes du sport au service au développement**. Pour ce faire, l'évaluation répond notamment aux objectifs spécifiques suivants :

- Analyser et **rendre lisible le caractère innovant et la pertinence des projets**, des programmes et de l'approche du sport au service du développement, afin qu'ils inspirent l'écosystème du développement.
- Proposer **un travail de capitalisation clair et concis des deux programmes** qui permette d'identifier les forces, faiblesses, opportunités, menaces et points d'amélioration des programmes pour La Guilde, afin **de produire des préconisations sur la conception et le pilotage 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**.

La réalisation de cette évaluation s'inscrit donc dans une démarche d'analyse des conditions de mise en œuvre des programmes. Elle vise d'abord interroger la pertinence, la cohérence et l'efficacité des moyens déployés (calendrier, financement, accompagnement, etc.) pour les associations. Elle documente également les conditions concrètes à partir desquelles les associations peuvent avoir de l'impact auprès des jeunes et de leurs partenaires locaux.

[illegible]

Fondée en 1965, La Guilde est une association reconnue d'utilité publique qui a structuré, à partir de 1983, un dispositif d'accompagnement à l'émergence de projets de solidarité, « le micro-projet »[7]. A partir de 2019, elle a développé une expertise dans le champ du sport à travers le pilotage et la mise en œuvre de programmes, dont notamment les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International », soutenus par l'AFD, qui constituent le cœur de cette évaluation. Ces deux appels à projet présentent plusieurs points communs

- 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 de « Sport & Développement »).
- Les lauréats ont pu bénéficier, sur les enjeux de sport et développement, de cycles de formation portant sur les thématiques de l'égalité de genre, du handicap et de la protection de l'enfance.
- Les lauréats ont pu bénéficier de deux séminaires locaux organisés à Dakar, au Sénégal, par La Guilde et Play International, ainsi que de deux journées de capitalisation et de valorisation des « micro-projets » organisés à Paris par La Guilde.
- Les lauréats ont pu enfin solliciter un cycle de formation porté par La Guilde dans le cadre de la Plateforme Territorialisée pour les Micro-Projets (PTMP)[8] qui comprend plusieurs modules concernant la gestion et le pilotage de micro-projets (réponse à appels à projet, etc.).

L'évaluation de ces deux programmes permet donc d'interroger la pertinence du dispositif des microprojets pour soutenir des initiatives émergentes dans le champ du sport et développement. Au-delà de ces points communs, le programme « Impact 2024 International » se distingue toutefois du programme « Sport & Développement » sur trois points.

[7] La Guilde (2021). Rapport d'activité.
[8] Voir, Boisteau, C. et Boulch, S. *Evaluation de la stratégie territoriale et du dispositif d'incubation de la Plateforme Territorialisée pour les Micro-Projets (TPMP) de La Guilde.* Rapport final pour le compte de La Guilde, 2023.

- Il applique, d'abord, le principe de la localisation de l'aide : les projets peuvent être directement portés par des structures locales au lieu de conditionner l'aide à un partenariat avec une association ayant son siège social en France.
- 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 concernant les premières sessions du programme « Sport & Développement ».
- Le programme a proposé, enfin, un dispositif d'appui et d'accompagnement à la structuration des projets des associations, à travers le soutien et l'intervention d'un opérateur, Sport en Commun, qui mobilise des experts locaux en ce sens.

A noter que cette évaluation inclut également, dans son périmètre, l'étude du programme « Sport et 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 2022[9], pour soutenir les initiatives qui se donnent pour ambition de lutter contre les effets de la pandémie de Covid 19 en Afrique.

[illegible]

Au total, les trois programmes ont soutenu, depuis 2019, 89 associations et 109 projets dans 29 pays du continent africain.

- Ils ont permis d'accorder un montant de 2 776 530 euros aux associations, soit une dotation moyenne par projet de 25 473 euros.
- **Les projets ont atteint 144 368 bénéficiaires directs, dont près de la moitié d'adolescentes et de femmes.**
- Les projets soutenus ont également visé la formation et la montée en compétences de 6 824 encadrantes et encadrants.
- Le Sénégal (17 projets) et le Kenya (10 projets) sont les pays les plus soutenus devant le Togo (10 projets) et le Bénin (9 projets).

D'autres tendances sont à noter concernant les programmes sport et développement pilotés par la Guilde :

- Par ailleurs, 171 associations ont été accompagnées par La Guilde en phase de pré-financement, et 33 associations en phase de post-financement. Au total, 48,6% des associations accompagnées sont devenues lauréates de l'un des programmes.
- Les projets soutenus concernent une diversité de disciplines 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%).

Ce bilan globalement positif peut être cependant nuancé de deux manières. 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.**

[illegible]

La méthodologie de cette évaluation articule une approche qualitative et quantitative et repose sur un usage séquencé de différents outils : des entretiens de cadrage ; un terrain en immersion auprès de 9

[9] Lien Internet : https://sportencommun.org/actualite/appel-a-projets-sport-sante-les-14-projets-soutenus-par-lafd-et-la-fifa/

associations agissant dans 3 pays (Afrique du Sud ; Sénégal ; Togo) ; la diffusion d'un questionnaire auprès des structures lauréates ; et la réalisation de deux entretiens collectifs auprès de 6 projets pour approfondir certains enjeux thématiques clés.

Les entretiens de cadrage ont été réalisé avec 10 organisations et 14 personnes pour mieux appréhender la genèse et le contexte de déploiement des programmes, les attendus concernant les impacts des programmes sur les associations. Les entretiens ont été menés avec des organisations directement impliquées dans la mise en œuvre des programmes (AFD, La Guilde, Sport en Commun), et avec plusieurs bailleurs (ambassade 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.

Une enquête de grande ampleur a également été menée auprès d'un échantillon de neuf projets lauréats pour comprendre à la fois ce que les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » ont apporté au renforcement des capacités de ces projets, mais aussi l'impact de ces initiatives auprès de leurs parties prenantes. Cette enquête s'est notamment appuyée sur des entretiens individuels et collectifs avec des porteurs de projet, des encadrantes et des encadrants, des jeunes, des partenaires ainsi que plusieurs séances d'observations.

Tableau : terrain qualitatif réalisé au cours de l'évaluation

Nombre d'entretiens réalisés	Nombre de personnes concernées
14 entretiens de cadrage avec des bailleurs et acteurs opérationnels du programme	14
12 entretiens individuels ou collectifs avec les fondateurs ou fondatrices des associations soutenues	12
17 entretiens collectifs avec les encadrantes et encadrants	48
18 entretiens collectifs ou individuels avec des jeunes bénéficiaires finaux	81
25 entretiens individuels avec des partenaires	34
1 entretien collectif et 3 entretiens individuels thématiques avec des fondateurs ou fondatrices	6
Nombre d'observations réalisées	**Nombre de jeunes observés**
20 demi-journées	665

En complément de ce travail qualitatif, un questionnaire a été diffusé auprès des 88 structures lauréates des programmes « Sport & Développement », et « Impact 2024 International », avec le soutien actif de La Guilde. **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'analyse[10].

Plusieurs défis peuvent tempérer les réponses aux questions évaluatives : les deux programmes sont relativement récents, alors que le changement des capacités des structures porteuses sont souvent observables sur le long-terme ; ensuite les contextes d'intervention des projets (en termes de pays, de

[10] Cet échantillon est particulièrement représentatif en termes de types de projets soutenus et de pays représentés.

publics, de partenaires) sont très diversifiés, ce qui peut limiter la capacité de l'évaluateur à monter en généralité sur les sujets.

Pour répondre à ces défis, et suite à la collecte de données quantitative et qualitative, nous avons autant que possible analysé les données sous deux angles : la triangulation des sources de données et des points de vue des personnes, qui consiste à interroger la manière dont des faits et des opinions sont vérifiées selon plusieurs perspectives ; et la saturation des données, qui consiste à observer des récurrences dans les faits et les opinions, afin d'identifier des tendances et de stabiliser la manière de les interpréter.

2. Les programmes contribuent fortement à l'élargissement du champ du sport et développement

L'évaluation permet d'abord de constater que l'AFD et La Guilde se situent clairement dans la catégorie des acteurs qui envisagent le recours au sport comme un levier d'amélioration des conditions de vie des personnes bénéficiaires, plutôt que le développement du sport comme une finalité en soi. Les deux organisations considèrent notamment que les bienfaits de la pratique du sport pour les jeunes sur des thématiques « non-sportives » (tels que le lien social, ou l'égalité femmes-hommes) ne sont pas automatiques. Autrement dit, de tels bienfaits ne reposent pas sur la transmission spontanée de valeurs supposément intrinsèques au sport, et sont en très grande partie tributaires de la qualité de l'approche pédagogique et didactique des associations, notamment pour permettre aux bénéficiaires de devenir acteurs de leurs apprentissages[11]. Sur le plan du genre, l'AFD fait la promotion d'un changement de paradigme, 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 dans leur fondement) 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 a bien infusé dans les deux programmes, notamment dans le contenu des formations sur le genre proposées par La Guilde.

L'étude des projets soutenus par les programmes permet de mieux caractériser **la diversité différentes approches du sport et développement portées par les associations**. Premièrement, 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 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.** De la même manière que les projets d'insertion par le sport ne sont pas nécessairement inclusifs[12]. Deuxièmement, nous avons constaté que si la notion du « sport et développement » est souvent opposée au développement de la pratique du sport, **la plupart des associations considèrent le développement du sport comme un besoin central pour les jeunes et les communautés. Elles articulent pour cette raison, à la fois des objectifs de développement d'éducation au sport et d'éducation ou d'inclusion par le sport.** Pour cette double raison, nous distinguons, dans cette étude, plusieurs types d'objectifs du sport et développement.

[11] Veille Marchiset, G., Coignet, B. (2015). *Clubs sportifs en banlieue, des innovations sociales à l'épreuve du terrain*, Presses Universitaires de Strasbourg.
[12] Voir pour une réflexion critique sur ces catégories, 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.

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

Cette typologie invite donc davantage à **comprendre, de manière descriptive, la pluralité des approches des associations et la manière dont 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.** Elle ne doit pas être considérée comme un classement qui valorise des approches d'éducation à travers le sport comme étant nécessairement plus bénéfiques que des approches d'éducation au sport et par le sport.

Les programmes ont également favorisé la sélection d'une pluralité d'organisations. D'abord, les programmes ont reconnu et renforcé les efforts des acteurs historiques du sport et développement qui rencontraient « des difficultés » à rentrer dans les attendus des autres appels à projet. Ensuite, les programmes ont incité des structures généralistes et historiques du champ du développement à diversifier et étoffer leurs activités éducatives et artistiques par des activités ou la création d'un pôle sport. Enfin, les programmes ont soutenu de structures associatives très récentes, dont le développement du sport est le cœur d'activité, notamment en raison du profil de la fondatrice ou du fondateur de l'OSC. En effet, un quart des structures sont relativement récentes dans ce domaine (moins de trois ans). Près de la moitié des structures sont actives dans le champ depuis 3 à 10 ans, et un tiers des d'entre elles depuis plus de 10 ans.

En considérant que les bailleurs nationaux et internationaux soutiennent des initiatives déjà visibles et légitimes, l'évaluation démontre d'abord que **les micro-projets constituent donc un dispositif utile pour tester de nouvelles activités d'éducation et d'inclusion au sport et par le sport, puisque c'est le cas de plus de la moitié des associations (54%) soutenues.** Dans l'ensemble, le dispositif des micro-projets donne du temps aux associations pour concevoir les activités, sensibiliser les jeunes et les communautés locales, et déployer les activités sur plusieurs mois, tout en mobilisant le financement sur d'autres enjeux (pérenniser les activités existantes, renforcer les infrastructures et le matériel, etc.).

3. Une contribution des programmes à la montée en compétence des associations sur les enjeux d'inclusion par le sport

La question des effets des programmes « Sport et Développement et « Impact 2024 International » sur **la progression des associations concernant les volets 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 conscients 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 et des approches en lien avec les questions de genre[13]. Au cours de cette évaluation, il nous a semblé que les associations disposent d'une

[13] De futurs travaux évaluatifs dans le champ du sport et développement pourraient étudier davantage la manière dont les associations locales sont « actrices » du genre, avec une vision et une capacité propre, et la manière dont des contenus de formations européens peuvent s'hybrider avec des approches et des pratiques portées par des mouvements associatifs locaux. Pour une mise en perspective critique de la notion, voir 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.

grande marge de manœuvre dans la manière de traiter et d'adopter les normes véhiculées par les programmes

Grâce aux formations proposées les associations ont progressé sur des enjeux d'inclusion dans le sport et par le sport. Certaines associations mobilisent davantage des activités « non-sportives » pour accompagner les adolescentes et les femmes sur des thématiques tels que la sante menstruelle, l'importance de l'écoute et du respect des identités de genre. Cependant, les projets sélectionnés et soutenus restent très centrés sur les objectifs de reconnaissance des droits des femmes, de développement de leurs compétences, pour renforcer leur confiance en soi et leur accès à des services, et agissent plus rarement sur les causes structurelles des inégalités de genre (représentations des communautés locales, etc.), et donc auprès des adolescents et des hommes également concernés par ce sujet. **Cette progression est par ailleurs conditionnée au niveau de féminisation des associations et des projets, certaines OSC conservant des pratiques inégalitaires à l'égard des bénéficiaires.** En ce sens, les programmes ont également contribué à la féminisation du champ, avec, dans le cas du programme Impact 2024 International, **une forte représentation de projets ayant au moins une encadrante dans le staff (31 projets sur 45) et/ou une représentante (24 projets sur 45).**

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 aux qualités supposément intrinsèques aux 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 le choix des pratiques sportives et les leviers à mobiliser pour inclure ou éduquer davantage. Troisièmement, **les projets emblématiques reposent sur des pédagogies qui sont spontanément difficilement transférables auprès d'autres organisations. Elles sont très liées à une pratique sportive (escrime, surf) et les structures n'ont pas, nécessairement, les connaissances thématiques (issues par exemple de la psychologie, de la sociologie, etc.) et l'expertise didactique pour opérationnaliser ces contenus dans d'autres contextes**.

Si les associations apprécient le recours à des formations en distanciel, qui permettent de sensibiliser surtout les personnes en charge de l'organisation et de la coordination des projets, l'organisation d'évènements de rencontres à l'échelle locale, par exemple sous la forme de séminaires, est très probablement un format plus adapté pour favoriser, entre les associations, des échanges de pratique, et le partage de savoirs horizontaux, plutôt que la diffusion de savoirs descendants. L'organisation de séminaires locaux ne doit pas occulter, cependant, que le format des appels à projet, surtout lorsqu'ils sont publiés de manière régulières sous la forme de plusieurs sessions, comme dans les cas de « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » peut freiner le dialogue entre associations. En effet, ils ont alors tendance à renforcer le sentiment latent de concurrence entre associations.

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

Il convient ici de rappeler que **l'évaluation des programmes ne vise pas à démontrer l'impact des associations sur les jeunes,** et donc à attribuer cet impact à l'un ou l'autre de programmes évalués. Elle a davantage cherché à documenter les processus et les facteurs par lesquels ces associations visent et se donnent les chances de tendre vers ces impacts, afin d'identifier des bonnes pratiques pour les associations

et de nourrir la question des critères d'éligibilité et de sélection des associations dans le cadre de futurs programmes.

L'évaluation met d'abord en exergue l'attractivité des pratiques sportives, 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 problématiques auxquelles sont confrontées les jeunes.

Quatre études de cas, portant chacune sur une catégorie de changement social, mentionnées ci-dessous, permettent de documenter les conditions qui permettent aux associations de tendre vers certains impacts sociaux. Ces catégories de changement social ont été élaborées à partir de l'analyse de la littérature académique sur le sujet, de la construction des questions évaluatives, et *via* des ateliers participatifs avec des associations sur le terrain.

Ces études de cas permettent de tirer plusieurs enseignements concernant l'impact des projets de sport et développement des jeunes sur quatre catégories d'impact.

- D'abord, l'accès à la pratique sportive de toutes et tous est conditionnée par au moins deux facteurs : le fait que les adolescentes et les femmes soient aussi accompagnées sur des enjeux non-sportifs, et le fait que l'environnement éducatif des associations soit féminisé.
- D'autres projets favorisent également le bien-être et l'autonomie des jeunes en œuvrant à la mise en place d'espaces sécurisés (*safe space*), sur des programmes à l'échelle d'une année scolaire, lorsque les encadrantes et les encadrants sont suffisamment formés du point de vue pédagogique.
- Certains projets favorisent également 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 et que la transmission de compétences soit accompagnée par un suivi des pratiques et des freins rencontrés par les enseignants.
- Parmi les différents projets, plus rares sont ceux, à l'image de l'association Pour le Sourire d'un Enfant, qui réussissent à articuler, 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.

Les impacts visés par ces associations sont très propres à une histoire et à un contexte local et national spécifique, notamment à la présence de certains partenaires locaux dans les secteurs de l'éducation, de la

justice). La comparaison du fonctionnement et des pratiques de ces quatre associations permet toutefois de distinguer plusieurs conditions pour garantir un certain niveau d'impact auprès des jeunes :

Encadré - Cinq conditions de l'impact des associations

- Le ciblage des publics en fonction de problématiques sociales permet d'avantage d'impact que des projets qui cherchent à toucher le maximum de jeunes pour développer la pratique d'une discipline sportive. Cet impact est renforcé si les associations adaptent les objectifs et les règles du jeu en fonction des problématiques concernées.
- 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.
- L'ancrage des encadrantes et des encadrants 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, justice), à appréhender de manière plus fine les besoins locaux, et à adapter les activités aux besoins.
- La formation, surtout en présentiel, des encadrantes et des encadrants, aux enjeux éducatifs et inclusifs des projets, est un facteur clé de l'impact des associations.
- Les projets qui impliquent des membres de la communauté des jeunes (environnement familial, autorités religieuses, etc.), parviennent davantage à créer les conditions nécessaires pour redonner de l'autonomie aux jeunes.

La portée des enseignements concernant les bonnes pratiques mobilisées par les projet dépend nécessairement du périmètre des programmes et de l'échantillonnage de notre enquête. En résumé, cependant, **des projets qui se concentrent uniquement sur le développement de l'accès des jeunes à la pratique sportive n'ont pas, nécessairement, des effets sur l'éducation, l'insertion ou l'égalité des femmes et des hommes**. Le rappel de règles telles que l'égalité des participantes et des participants telles que le *fair play*, ne possède pas de vertus éducatives suffisamment fortes pour générer un changement de comportement des jeunes, en particulier en dehors du terrain.

5. Les programmes ont un effet nuancé sur le renforcement des capacités et des modèles économiques des associations

L'ambition de renforcer, par le dispositif des microprojets, les capacités et le modèle économique des associations, est atteint partiellement en fonction des associations. Il est clair que le principe de la localisation de l'aide donne davantage de latitude aux associations locales pour construire une analyse des besoins au plus près des jeunes, des communautés locales, et de partenaires locaux. Ce principe donne la possibilité aux associations locales de rendre lisible et de valoriser des constats de terrain. Ce principe de

la localisation est d'autant plus pertinent lorsque les encadrantes et encadrants des associations soutenues proviennent des communautés locales concernées par les projets.

Un premier constat réside dans le fait que **les programmes ont eu un effet positif majeur sur la salarisation des associations**. Si les associations soutenues sont plutôt des structures déjà employeuses (médiane : 3,5 salariés), qui reposent également sur le bénévolat (médiane 9 bénévoles), 74% des structures ont recruté grâce au programme. L'enquête qualitative permet de constater également que certaines associations locales uniquement composées de bénévoles ont volontairement choisi de ne pas recruter de nouveaux salariés, malgré les besoins identifiés, afin de ne pas augmenter leur dépendance vis-à-vis de la recherche de financement. D'autres associations auraient souhaité recruter, et ont renoncé provisoirement à mener des activités en raison du montant du financement obtenu. **Les programmes ont eu un effet plus limité sur la professionnalisation des équipes** puisque seulement 20% des associations ont proposé des formations aux encadrants et encadrants.

Les programmes ont permis de **renforcer le modèle économique des associations sur le plan de la recherche de financement**. Certes, les accompagnements de La Guilde et de Sport en Commun s'avèrent utiles pour que les associations trouvent de nouveaux financements, notamment des cofinancements. 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. Cependant, cet accompagnement ne permettrait pas d'autonomiser les porteurs de projet sur la rédaction d'appels à projets de manière structurante et générale. En effet, parmi les structures qui en ont bénéficié, seulement 2 structures sur 10 l'ont trouvé utile pour obtenir d'autres financements que ceux proposés par La Guilde.

En dépit de ces quelques limites, il convient de constater, enfin, que près de 50% **des associations soutenues par les programmes sont parvenues à obtenir de nouveaux financements ou co-financements pour les projets en cours**. 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.** Pour autant, seules quelques associations ont bénéficié d'un effet levier des programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » pour obtenir d'autres financements auprès des ambassades (PISCCA, FSPI) ou des guichets de l'AFD (OSC-Initiatives). Les modèles économiques des associations demeurent donc fragiles.

Au regard de ces résultats et de ces enseignements, **il apparaît alors que les financements de l'aide publique au développement dans le champ du sport présentent deux limites**. D'une part, les programmes qui financent de l'amorçage de projets ne permettent pas de combler le fossé pour atteindre des dispositifs qui proposent des financements de « guichet » ou des financements portés par les fondations, à part quelques exceptions. D'autre part, la durée des financements accordés (deux ans) permet aux associations de déployer des activités pour les jeunes, mais ne leur permet pas se structurer efficacement sur le plan de la formation de encadrantes et des encadrants, et sur le plan du modèle économique, via l'expérimentation et le renforcement d'activités génératrices de revenu, qui demeurent encore à ce stade embryonnaires. Autrement dit, **la marche est trop haute entre les programmes « Sport & Développement » et « Impact 2024 International » et des dispositifs de financement de type OSC -Initiatives, pour faire émerger des organisations de taille moyenne.**

6. Conclusion

L'évaluation des deux programmes « Sport & développement » et » Impact 2024 International » met en lumière certains facteurs favorisant l'amorçage de nouveaux projets portés par les OSC et une diversification du champ du sport et développement. La hausse du montant des financements, la

localisation de l'aide, la mise en place d'un accompagnement dédié à la structuration des projets, et une attention portée à la part des femmes dans l'encadrement ou la direction des associations sont autant de leviers pertinents et efficaces. L'évaluation souligne également certains points d'amélioration en ce qui concerne le processus de sélection, la conception du dispositif d'accompagnement et sa lisibilité, et l'articulation des formations et des séminaires locaux.

Les quatre études de cas, notamment, soulignent également la pertinence, dans certaines conditions, de l'utilisation des pratiques sportives dans le domaine du développement. L'enquête qualitative documente le fait que les associations ayant le plus de chances d'obtenir de l'impact sur différentes catégories (accès au sport, bien-être et autonomie, éducation, égalité femmes-hommes) sont celles qui ciblent les profils des jeunes en fonction de leurs problématiques sociales et dont l'appréhension des besoins sont les plus aboutie. Les organisations ayant les projets les plus robustes sont également celles qui proposent des activités sur une durée suffisamment longue de plusieurs mois et qui adaptent les objectifs des activités aux problématiques rencontrées, et dont les encadrantes et encadrants sont formés en ce sens.

L'évaluation permet de constater que certaines **associations rencontrent des difficultés à maintenir la qualité des activités d'éducation et d'inclusion par le sport lorsqu'elles s'engagent délibérément dans la promotion active d'une discipline sportive**. Lorsque cette montée en charge des activités repose sur des partenariats avec des clubs sportifs ou des fédérations, dans une logique de développement de la pratique et d'une discipline sportive en particulier, les associations concernées peuvent privilégier des séances qui se focalisent davantage sur l'augmentation quantitative du nombre de jeunes concernés, la performance et la compétition, au détriment de contenus pédagogiques ayant une visée sociale et éducative. Dans certains cas de figure, la participation aux programmes de certaines associations semble ainsi motivée, prioritairement, par l'ambition de promouvoir une discipline et d'accéder à des ressources financières ou matérielles en ce sens, plutôt que la volonté de maximiser un impact social.

Au regard de ces enseignements, et en dépit de ces limites, **l'intérêt pour l'AFD de soutenir des associations et des projets dans le domaine des pratiques sportives est double**. D'une part, il permet d'avoir une nouvelle approche du développement qui ne se base pas uniquement sur des investissements dans des infrastructures, et de contribuer à la consolidation du lien social au service d'objectifs de développement pluriels, au plus près des communautés locales[14]. D'autre part, **les projets soutenus permettent de contribuer à la création du lien social au sein des communautés locales**. L'évaluation démontre que les résultats des projets sont significatifs, même si, dans cette configuration de programme, la durée des financements, le niveau des financements, et la nature et la fréquence des accompagnements, s'avèrent encore à ce stade tous trois insuffisants pour renforcer et pérenniser durablement les capacités des associations. La visibilité de ces efforts sur les territoires demeure également perfectible**. Dans le cas de La Guilde, l'évaluation démontre l'intérêt, la pertinence et l'utilité du dispositif des microprojets pour renouveler un champ d'action tel que le sport et développement, au plus près des problématiques locales, à condition de renforcer les modalités d'accompagnement et de formation sur le terrain.**

7. Scénarios stratégiques et préconisations

Cette évaluation permet de nourrir une réflexion d'ordre stratégique quant aux manières, pour l'AFD mais aussi l'ensemble des bailleurs et des opérateurs du secteur, au premier rang desquels La Guilde, **d'exploiter davantage le potentiel d'impact des pratiques sportives dans le secteur du développement dans des secteurs aussi diversifiés que l'éducation, la santé, l'égalité de genre, et les enjeux de lien social et de vivre-ensemble.** Cette réflexion peut s'incarner à travers trois

[14] David Blough et Emmanuel Rivat. « Le sport au service du développement et de la paix : revue d'indicateurs inspirés du terrain », éditions AFD, *Rapports techniques* n°69, 2022.

scénarios stratégiques qui distinguent trois types d'associations ou groupes d'associations pour lesquelles un soutien futur serait pertinent :

- **Un premier scénario** porte sur le postulat que l'amélioration de l'impact des projets passe en priorité par **une localisation toujours plus prononcée des moyens et l'émergence d'un nombre plus conséquent de porteurs de projet** mobilisant le sport comme levier de développement. Dans ce premier scénario, les bailleurs et les opérateurs auraient intérêts à continuer à soutenir des projets portés par de petites OSC via le dispositif des micro-projets.

- **Un second scénario** s'appuie sur le postulat que l'amélioration de l'impact des projets passe d'abord et avant tout par **la diffusion des méthodes et des pratiques d'éducation et d'inclusion par le sport au sein du secteur**. L'évaluation a démontré que les associations sont très demandeuses de bénéficier de formations collectives et surtout souhaitent échanger davantage sur des problématiques communes, sur leurs pratiques, via des séminaires ou des temps d'échanges locaux. Une telle approche, inscrite sur une durée pluriannuelle, est en effet susceptible de favoriser un processus de fertilisation croisée entre les pratiques des différentes OSC, notamment en termes de méthodes pédagogiques, à condition de prendre en compte les contraintes de ces organisations en termes de ressources (humaines et financières).

- **Un troisième scénario** s'appuie sur le postulat qu'il importe en priorité de **soutenir l'émergence d'associations de « rang intermédiaire », afin de leur donner les moyens de changer d'échelle et d'essaimer en propre leurs solutions.** Dans ce troisième scénario, l'objectif est de permettre à des structures ayant testé de nouvelles activités via des micro-projets **de candidater aux guichets de financement de l'AFD ou de solliciter des financements auprès de bailleurs privés**, au premier rang desquels les fondations. Un soutien renforcé à ces jeunes pousses doit toutefois tenir compte du fait que des associations en croissance peuvent éprouver des difficultés à maintenir la qualité de l'impact de leurs solutions.

En guise de conclusion, nous proposons, enfin, trois préconisations opérationnelles pouvant alimenter la mise en place des trois scénarios stratégiques.

- **Préconisation opérationnelle #1** : clarifier et rendre plus lisible les critères d'éligibilité et de sélection des projets, notamment concernant les modalités de ciblage des jeunes et les modalités d'accompagnement collectif et individuel des jeunes.
- **Préconisation opérationnelle #2 :** renforcer les moyens dédiés à formation des encadrantes et des encadrants, notamment sur le volet du suivi et de l'évaluation de projets.
- **Préconisation opérationnelle #3 :** soutenir l'animation d'une communauté de pairs afin de favoriser des échanges de pratique, notamment sur les questions de genre.

Le rapport d'évaluation apporte des précisions concrètes concernant la manière dont ces préconisations opérationnelles peuvent nourrir la conception et l'ingénierie de futurs programmes de sport et développement.