

**Pôle Solidarités**  
**Direction Jeunesse Culture Sports Vie Associative**



## **VADEMECUM**

**Mise en oeuvre des projets culturels et sportifs  
dans le champ social :**

**préconisations méthodologiques**

**Avril 2014**

# Introduction

## 1) Une certaine expérience

Depuis plusieurs d'années, des projets culturels à destination de groupes d'utilisateurs du secteur social ont régulièrement été mis en œuvre par les services du Conseil Général de la Côte-d'Or.

Plusieurs Agences Solidarités Famille ont piloté des projets collectifs ayant une forte dimension culturelle, qui s'appuyaient pour certains d'entre eux sur un diagnostic des besoins du territoire réalisé en amont (parcours culturel sur trois ans visant avec des travailleurs pauvres ; atelier choral à destination de femmes isolées...).

Parallèlement, des collaborations entre la Direction Enfance Famille Insertion et l'ex-Direction Tourisme Culture Jeunesse, fondées sur une volonté partagée de donner corps à l'objectif de démocratisation culturelle (ou plus prosaïquement d'élargissement des publics), ont débuté au Conseil Général dès 2006. Après une phase d'écoutes réciproques, un projet par an en moyenne a été conduit jusqu'en 2012 à destination de publics en situation de réinsertion sociale, généralement selon le processus suivant :

- en lien avec un opérateur (l'association Itinéraires Singuliers, ), un projet porté par un artiste ou une équipe artistique était proposé aux équipes de travailleurs sociaux. Ceux-ci étaient choisis sur la base du volontariat, une attention à l'équilibre territorial était néanmoins portée ;

- pendant le déroulement du projet, les professionnels du champ social étaient pleinement acteurs, y compris en participant à la création de l'objet artistique (film, spectacles...) et à sa restitution ;

- la restitution a été le plus souvent publique et fut l'occasion de moments importants de partage avec une assistance nourrie.

Qu'ils aient été portés par une Agence ou coconstruits avec le Service culture, ces projets ont reçu pour la plupart d'entre eux un accueil favorable de la part de l'ensemble des acteurs (utilisateurs, travailleurs sociaux, artistes, Service culture, partenaires).

Pour les utilisateurs, on a pu constater de réels effets positifs : revalorisation de l'estime de soi, (re)socialisation des personnes, retour à une plus grande autonomie constituent

- aux dires mêmes des professionnels - des apports directement issus de ces projets, sans même évoquer les dynamiques de travail permises au sein des équipes de professionnels.

Il a été ainsi noté que :

- la mise en œuvre de ce type de projet permet un gain de temps significatif dans l'accompagnement social (phase d'appropriation et de connaissance mutuelle raccourcie et repérage rapide des difficultés rencontrées par l'utilisateur en le côtoyant, plus régulièrement, dans un autre contexte) ;

- l'utilisateur pose un autre regard sur le travailleur social (et réciproquement) ;

- ces projets permettent de valoriser les potentialités des utilisateurs pour ensuite les transférer sur des démarches d'insertion.

En parallèle à ces actions en faveur d'un public en réinsertion et de quelques projets en EHPAD directement portés par des équipes artistiques en lien avec le Service culture, une réflexion commune, Service culture/PMI, a été initiée en 2012. Elle s'est concrétisée par des propositions opérationnelles, notamment en direction des assistantes maternelles et lors de leur journée professionnelle annuelle. Un projet territorialisé autour du spectacle Bleu Pétoche sera mis en œuvre courant 2014 à destination non seulement des professionnels de la petite enfance mais aussi des tout-petits et de leurs parents.

C'est dire que la dynamique de convergence entre politique culturelle et publics du champ social s'inscrit désormais non seulement dans le temps long mais doit aussi s'ouvrir à des typologies de publics plus larges.

Pour autant, la réussite de ces projets ne doit pas faire oublier leur fragilité car ils visent le plus souvent des groupes relativement faibles sur le plan numérique et leur évaluation bute sur des questions méthodologiques complexes.

## 2/ De nouveaux questionnements

Dans un contexte où les ressources se raréfient d'une part, et où les professionnels du champ social doivent faire face à une nécessaire priorisation de leurs tâches, **il est important que les projets d'action collective dans les champs culturel et sportif soient repensés pour qu'ils soient encore plus :**

- **efficaces pour leurs bénéficiaires**, notamment parce que ces projets doivent déclencher des dynamiques *perennes* de (re)socialisation et d'autonomie ;

- **au service de l'accompagnement social** effectué par les travailleurs médico-sociaux, sans omettre la dynamique managériale que ce type de projets suscite au

sein des équipes de professionnels ;

- **lisibles pour le Conseil Général**, autant pour valoriser ses partenariats (territoires, monde culturel...) que pour faire connaître son action auprès du public le plus large.

Ce nouveau contexte renforce des questionnements prégnants :

- **quels sont les objectifs visés par ces projets** au-delà de ceux déjà énoncés, et particulièrement quel bénéfice recherche-t-on par le biais de ces projets pour les usagers participant à l'action, pour les travailleurs médico-sociaux, pour la Direction Jeunesse Culture Sports Vie Associative (DJCV), pour le Conseil Général ?

- **ne faut-il pas réinterroger le process, qui part du projet culturel et non des besoins repérés par les professionnels**, modèle qui a jusque là prévalu dans les collaborations entre la Direction Enfance Famille Insertion et le Service culture ?

- **quelle peut être la participation des bénéficiaires dans la construction du projet ?**

- **l'absence du secteur sportif dans cette dynamique de collaboration avec le champ social est-elle justifiée** alors même que des propositions pertinentes pourraient en être issues ?

### 3° Une méthodologie partagée pour de nouvelles expérimentations

Un groupe de travail associant les cadres de la DJCV et des professionnels du secteur médico-social a été constitué et s'est réuni à quatre reprises de septembre à novembre 2013<sup>1</sup>.

Il a eu notamment pour objectif de construire un consensus entre professionnels de champs différents (culture, sport, social) sur les principes et les méthodes d'action à définir en vue de concevoir et mettre en œuvre des projets culturels et sportifs à l'attention des publics visés par les compétences sociales du Conseil Général.

Même si certains participants pouvaient s'appuyer sur une solide expérience dans le domaine des actions collectives, l'ambition du groupe de travail n'a pas été de proposer une fois pour toute une méthode d'actions intangible.

Bien au contraire, les échanges entre ces professionnels ont mis en valeur la diversité des situations (publics bénéficiaires, territoires d'action, nature des projets ou

<sup>1</sup> voir la composition en annexe 1

contexte dans lequel ces derniers émergent).

La contribution de ce groupe prend donc la forme d'un vademecum qui dessine - sous forme de préconisations - les premières lignes d'actions en insistant sur les points de vigilance à avoir dans le déroulement de ces projets.

Par souci de synthèse, et sans viser à l'exhaustivité, le positionnement de chacun des acteurs concernés (bénéficiaires<sup>2</sup>, travailleurs médico-sociaux, opérateurs culturels et sportifs) est interrogé.

On trouvera donc dans ce document des éléments de réponse aux questions suivantes :

- un projet<sup>3</sup>, pourquoi ?
- un projet, pour qui, avec qui ? comment ?
- un projet, et après ?

Le groupe de travail tient enfin à rappeler que le vademecum se propose d'être un appui méthodologique tout en soulignant que chaque projet est singulier et que seul un dialogue construit et bienveillant entre professionnels du Pôle Solidarités garantira une réponse adaptée à chaque situation.

---

2 les publics en établissements ainsi que les jeunes confiés au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance mériteront sans doute une réflexion plus approfondie compte-tenu de leurs singularités.

3 conformément à son cahier des charges, le groupe de travail a postulé la nécessité de porter sa réflexion sur les projets relevant tant du champ culturel que du secteur sportif.

# PREMIERE PARTIE

## UN PROJET, POURQUOI ?

Dès qu'un projet culturel ou sportif est initié, l'adhésion des professionnels de la culture, du sport et du secteur social est le plus souvent immédiate. Pour autant cette évidence doit être questionnée. Quels objectifs cherche-t-on à atteindre ?

### **Pour les travailleurs médico-sociaux, il s'agit :**

#### **d'accompagner les usagers en :**

- favorisant leur autonomie
- prévenant l'exclusion et favorisant leur insertion socio-professionnelle par l'inclusion dans un groupe
- préservant l'équilibre familial dans sa globalité ; appuyer les potentialités des familles, les soutenir et les développer (soutien à la fonction parentale)
- préservant leur santé

#### **d'adapter et diversifier leur pratique professionnelle :**

- en adoptant une nouvelle posture professionnelle, plus informelle, grâce au développement d'actions collectives en complément de l'accompagnement individuel des usagers, en vue d'améliorer l'analyse, l'évaluation des situations et d'affiner les plans d'aide complémentaires à l'action individuelle
- par la complémentarité des compétences (si métiers différents) / les échanges de savoirs et d'expériences entre professionnels / les valeurs humaines partagées
- en renforçant le partenariat local et institutionnel

## **Pour les usagers, les objectifs sont :**

### **de regagner leur propre estime / de se reconstruire :**

- (re)découvrir leurs propres compétences / (re)valoriser leur image par rapport à eux-même, leurs proches, les autres : émergence de compétences individuelles autres que celles appartenant à la sphère professionnelle (créativité, endurance, entraide, qualité d'expression, sensibilité....) et acquisition de connaissances
- dynamiser leur quotidien par la culture et le sport
- se faire plaisir / s'épanouir / se donner le droit aux loisirs, à la culture, au sport...

### **d'échanger, de découvrir, de partager :**

- sortir de l'isolement / créer du lien / échanger, partager ; développer les solidarités, encourager l'entraide ; prise de conscience de la force collective
- affronter l'inconnu : les autres (le groupe, le public), une pratique culturelle ou sportive ; des lieux et structures, y compris sur leur territoire

### **de reprendre place dans la cité en :**

- se rendant acteurs de l'amélioration de leur situation, de leurs conditions de vie : les usagers sont porteurs du projet en même temps qu'ils en sont bénéficiaires
- réapprenant le respect des règles collectives, en ayant connaissance du monde associatif, en prenant conscience de leur responsabilité vis-à-vis des autres, en s'appropriant l'espace public...
- en affirmant leur sentiment d'appartenance à un quartier, une commune, un Territoire...
- en apprenant à connaître et utiliser des structures socio-culturelles et sportives présentes localement

## **Pour la Direction Jeunesse Culture Sports Vie Associative, les enjeux sont de :**

- en s'appuyant sur le réseau des TMS, contribuer à la démocratisation des pratiques culturelles et sportives dans un souci d'équilibre territorial

- soutenir les acteurs culturels et sportifs, en encourageant les mises en réseau autour de problématiques en lien avec le secteur social et en valorisant les compétences, notamment en matière d'action culturelle et artistique en direction des publics spécifiques
- promouvoir l'art, la culture, le sport, leurs pratiques et leurs bienfaits
- contribuer à la mise en œuvre des politiques départementales dans un souci de transversalité, de complémentarité et d'efficacité et de recherche de relations pérennes entre culture/sport et social
- mettre à disposition les ressources de ses partenaires.

## **Pour le Conseil Général, les objectifs concernent :**

### **le public**

- favoriser la mixité sociale, c'est-à-dire permettre au public socialement le plus éloigné d'accéder à une offre culturelle, sportive, de loisir... de droit commun
- tendre à l'intégration professionnelle et sociale des usagers et donc leur sortie des dispositifs d'aide
- contribuer à l'amélioration des conditions de vie quotidienne des usagers
- diversifier l'offre au public

### **le management et la recherche d'efficacité des services départementaux**

- diversifier les pratiques des TMS / mutualiser les compétences pour contribuer à résoudre des problèmes sociaux prioritaires
- valoriser les services départementaux
- dynamiser et renforcer la cohésion des équipes

### **la gouvernance territoriale**

- animer les territoires, mettre en réseau les acteurs et les publics, créer du lien

### **l'image de l'institution**

- ces actions peuvent être des "vitrines" pour le Conseil Général

**Pour les collectivités locales et les partenaires du territoire, les enjeux sont :**



### **d'accroître leurs capacités d'action...**

- mieux connaître et bénéficier des compétences et des actions du Conseil Général
- participer à un diagnostic partagé, à des regards croisés

### **... pour faire vivre le territoire**

- restaurer et développer le lien social ; contribuer au bien vivre ensemble ; favoriser la mixité sociale
- créer une dynamique collective, mettre les acteurs en réseau, mutualiser les moyens et les compétences, renforcer le partenariat local
- valoriser les ressources locales ou en susciter de nouvelles

### **Pour l'opérateur culturel ou sportif, les objectifs sont de :**

- s'inscrire dans un réseau / sur un territoire / mutualiser les moyens
- participer à la démocratisation des pratiques / être un acteur de la cité : dépasser le concept de consommation ; avoir plus d'adhérents, de publics, ne pas être élitiste, varier son public
- promouvoir son champ disciplinaire / ses activités
- enrichir ses propres pratiques / interroger son rapport à sa discipline, au(x) public(s)
- valoriser la démarche artistique et sportive dans le processus de réinscription sociale
- contribuer à offrir un autre regard sur les personnes en situation d'exclusion.

## DEUXIEME PARTIE

# UN PROJET, POUR QUI, AVEC QUI ET COMMENT ?

*Les éléments de méthodologie proposés par le groupe Reculls constituent un schéma idéal. S'ils n'épuisent pas la diversité des projets sport/culture/social, ils fondent un cadre commun auquel il convient de se référer.*

## Le temps de la construction

### 1 / Le temps du diagnostic

- La construction du projet repose sur un diagnostic fondé sur une étude des besoins du public visé et du territoire concerné. Ce recensement des besoins, leur hiérarchisation et leur problématisation doivent aider à cibler la ou des catégories de publics prioritaires ainsi que les objectifs assignés au projet (exemples : l'isolement ; les travailleurs pauvres ; des difficultés liées à l'écrit, à la langue ; la parentalité...).
- Il est souhaitable d'associer les groupes d'utilisateurs pré-constitués et les partenaires du territoire à l'identification des besoins.
- En l'absence de groupes pré-constitués, les TMS ont la responsabilité d'identifier les bénéficiaires de l'action. Une mixité des publics (ou un croisement des publics) pourra être recherchée afin d'éviter la stigmatisation et de favoriser l'insertion sociale.
- Cette étape de définition des besoins et d'identification des bénéficiaires est tout aussi nécessaire dans le cas de projets initialement impulsés par un opérateur culturel ou sportif.

### 2 / Le temps de mobilisation des usagers

- La difficulté à inscrire des personnes isolées dans un projet collectif doit être prise en considération (difficulté de "s'autoriser à" entrer dans un groupe proposant une autre forme d'accompagnement ; manque d'envie pour eux-mêmes alors que l'envie est de voir leurs enfants y participer).
- Le degré de mobilisation est souvent corrélé au degré de confiance existant dans la relation TMS/utilisateurs. Il est donc nécessaire (sauf exception) de prendre

suffisamment de temps pour mobiliser les personnes au sein du projet collectif.

- Ce nécessaire temps long requis pour la mobilisation des usagers impacte fortement la temporalité du projet.

### **3 / Le temps de la co-construction : la définition du projet repose sur une interaction opérateur/commanditaire/TMS**

La définition du projet doit permettre de définir des objectifs opérationnels qui, eux-mêmes, permettront de fonder l'évaluation.

#### **Quels TMS mobilisés ?**

- Dans une approche managériale, il est de la responsabilité du cadre d'identifier les TMS qu'il convient d'associer aux projets. Il s'agit d'un gage du soutien de l'encadrement dans le déroulement du projet.

- La volonté du TMS de s'impliquer ou non dans un projet doit être prise en considération.

#### **Quelle participation des usagers à la construction du projet ?**

Si la participation des usagers doit être recherchée, elle peut, selon les cas, revêtir des formes diverses :

. dans le cadre d'un groupe pré-constitué, cette participation s'inscrit dans une phase de co-construction sur la base d'une première proposition,

. sinon, par des ajustements lors de la mise en œuvre du projet...

#### **Quels intervenants culturels ou sportifs ?**

- La DJCV est la plus à même d'identifier l'opérateur le plus qualifié pour proposer et mettre en œuvre le projet qu'il soit sportif ou artistique. Interlocuteur privilégié des acteurs culturels et du mouvement sportif, cette Direction est le garant de leur qualification.

- Cette connaissance des opérateurs permet à la DJCV de mettre en relation les acteurs (TMS, structures ressources du territoire dans les secteurs du sport et de la culture), voire d'activer ponctuellement un partenariat.

- La DJCV doit également favoriser le repérage des ressources susceptibles d'être mobilisées pour l'après-projet.

#### **Quels partenaires du territoire ?**

- Il revient aux TMS et à la DJCV d'identifier et d'initier les relations avec les partenaires locaux du projet (collectivités, structures médico-sociales et organismes culturels ou sportifs...).
- La mobilisation des partenaires permet d'asseoir le projet sur une dynamique de croisement, voire de mixité des publics. Ce croisement des publics est considéré comme une condition favorable pour assurer une bonne transition vers l'après-projet.

# Le temps du projet

## 1 / La nature des projets

La rencontre entre les champs culturel et sportif, d'une part, et l'action collective telle qu'appréhendée par le secteur social, d'autre part, peut revêtir des modalités très diverses.

- Sur la base d'une action collective portée à destination d'un groupe d'usagers, culture et sport peuvent être convoqués de manière ponctuelle afin de nourrir la programmation des actions (sorties au spectacle, pratique sportive...). A cet égard des conventions de partenariat conclues avec de nombreux organismes culturels permettent un accueil en gratuité de groupe d'usagers : dans ce cas de figure, il importe aux TMS d'informer la DJCV, qui pourra activer - si cela est possible - les partenariats existants.

- Des projets spécifiquement culturels ou sportifs peuvent être envisagés sur l'ensemble des champs disciplinaires (patrimoine, arts plastiques, spectacle vivant, cinéma... discipline sportive de tout ordre). Il peut s'agir :

. de projets pour lesquels usagers et travailleurs sociaux se trouvent acteurs d'une création artistique ou d'une initiative sportive sous l'encadrement de professionnels qualifiés ;

. d'ateliers de pratique artistique réguliers en partenariat avec des structures culturelles ou de pratique sportive en lien avec un club local ;

. de parcours permettant des temps ponctuels d'accès et de sensibilisation à la culture ou au sport.

A noter que pour le sport, le projet devra toujours associer le comité départemental de la discipline concernée.

## 2 /Le rôle des acteurs

- La participation des TMS au déroulement du projet pourra prendre des formes variables mais, en tout état de cause, le TMS devra assumer son rôle de garant au sein du groupe (ce n'est pas à l'opérateur sportif ou culturel d'endosser cette responsabilité).

- Dans le cadre d'une pratique artistique ou sportive, la participation du TMS à cette pratique est souvent souhaitable et peut même être demandée par l'intervenant.

- Un juste équilibre doit cependant être trouvé dans le positionnement du TMS face au groupe : savoir être présent mais également en retrait.
- La DJCV adopte, selon les projets, des positionnements différents : maître d'ouvrage, maître d'œuvre, accompagnateur, facilitateur.
- Le Comité de pilotage qui réunit les représentants de la DJCV, des TMS et de l'opérateur, est garant de la qualité de la mise en œuvre du projet dans le respect des préconisations du vade-mecum.

### 3 / Une évaluation en continue du projet

Une évaluation en continue du projet s'appuyant sur une observation fine du déroulé et le recueil de traces devra permettre de :

- construire les conditions d'un dialogue régulier entre les acteurs porteurs du projet ;
  - favoriser les ajustements en cours de projet ;
  - constituer le gage d'une évaluation finale de qualité.
- La présence d'un observateur, personne dûment mandatée qui, grâce à sa position de retrait, va pouvoir observer chaque participant, est requise.** Des outils de suivi individuel lui permettent de tenter un ajustement sinon permanent du moins régulier du projet pour offrir un accompagnement plus personnalisé à chaque bénéficiaire de l'action. Sa position d'observateur extérieur lui permet de réguler le groupe (usagers, TMS, intervenants).
- Cette évaluation continue passe également par un débriefing systématique à la fin de chaque séance avec les TMS, les usagers et l'opérateur et le cas échéant un partenaire extérieur :** la liberté de parole est absolue. Ce temps de debriefing est partie constitutive de l'atelier. Il a pour effet de renforcer la cohésion du groupe. Il est aussi un espace de transition entre le temps de l'atelier et le retour au quotidien (qui peut être lourd pour certains usagers).
- Un temps entre professionnels doit également être recherché, certains constats devant être faits en l'absence des usagers qui doivent être protégés en toutes circonstances.
  - Dans le même esprit que le travail de l'observateur, le debriefing doit être formalisé dans un **document écrit** (tableau de bord...) pour garder une trace et permettre de mesurer les évolutions des comportements de chacun.

- Chaque projet est unique... Il est cependant important de valoriser les expériences innovantes et de mutualiser des process notamment dans la mobilisation des ressources du Conseil Général (véhicules, remboursement de frais, etc ...).

#### **4/ Le temps de la restitution et de la valorisation**

- Parce qu'elle constitue pour chaque usager une trace de son implication dans le projet et participe ainsi de l'après-projet, une restitution de l'action est systématiquement requise.

- Sa forme peut être diverse (carnet de bord, petite forme, exposition, making of, testimonial, match...) et devra être adaptée à chaque type de projet.

- La restitution doit être accompagnée d'une communication adaptée auprès des partenaires et du territoire, voire du grand public.

# Un projet, et après ?

*L'après-projet ne doit pas être dissocié du projet mais, bien au contraire, ils doivent être pensés et définis de manière concomitante.*

## **1 / Un point de vigilance : gérer la sortie du projet**

Parce que ces projets peuvent nécessiter une grande mobilisation et être souvent des temps très forts dans la vie des usagers, leur fin est parfois ressentie comme brutale. Leur durée peut être en effet trop courte au regard de l'investissement qu'ils demandent à l'utilisateur.

Au-delà du seul accompagnement individuel des bénéficiaires par les TMS, plusieurs situations doivent être envisagées pour gérer la sortie des projets :

- l'inscription du groupe préexistant dans un temps long facilite l'autonomisation progressive (du groupe et des personnes) et donc la sortie du projet ;
- le projet "crée" le groupe : il faut alors penser très en amont des actions d'accompagnement de l'après-projet, afin de permettre aux usagers de sortir en douceur du projet en gardant le bénéfice de la dynamique engagée.

Dans tous les cas, l'action doit se dérouler en lien avec des structures locales susceptibles de proposer un contenu à l'après-projet dans une perspective d'inscription des usagers dans des dispositifs de droit commun. Les conditions de mise en œuvre de l'après-projet devront être elles-mêmes évaluées.

## **2 / L'évaluation**

- L'évaluation doit se fonder sur la prise en considération du parcours individuel de chaque bénéficiaire au sein du projet. Puis, dans une approche systémique, devront être envisagés :

- 1) les interactions au sein du groupe
- 2) le positionnement des TMS et le rôle de l'opérateur
- 3) les partenariats
- 4) l'impact sur le territoire.

- Au-delà de l'évaluation continue du projet permettant une observation fine, et du



recueil de verbatim..., la formalisation de l'évaluation finale doit s'appuyer sur un outil (de type questionnaire) qui reste à élaborer à l'échelle du Conseil Général.

- L'évaluation repose nécessairement sur une temporalité double : l'immédiate fin du projet et quelques mois après. Il peut en effet arriver que des effets positifs en fin de projet ne soient plus constatés après un certain laps de temps.

## **pour éviter de conclure...**

1/ Le vademecum est susceptible d'ajustements pour tenir compte des différentes expériences qui vont être conduites.

2/ Par ailleurs, certaines questions doivent faire l'objet d'investigations complémentaires :

- l'élaboration d'un outil commun d'évaluation ;
- une présentation complète des partenariats culturels et sportifs susceptibles d'être mobilisés ;

# ANNEXE

## Composition du groupe de réflexion

DJCV	Jean-Michel RENAUD, Karine CHAUVIN, Marie-Laure GRUNENWALD, Nadine GINHOUX, Delphine ALZAC, Bernadette MATROT, LUDOVIC SCHWARZ, Mohamed ANTAR
DATEPS	Mireille BROCHOT
DEFI	Didier Privat (MDE), docteur Evelyne DOUVIER
DA	Françoise L'HOMMEE
Agence DIJON	Elisabeth TOULOUSE
Agence MONTBARD	Chrystel Achotte
Agence GENLIS	Severine AUBRIOT
Agence BEAUNE	Béatrice GAUTHERON-DECHAMPS
Agence CHENOVE	Natacha MICHEL