



Conception et conduite de projets d'impact social par le sport

Session 3 – Engager les
participant.es

Mercredi 17 mai 2023
14H00-16H00

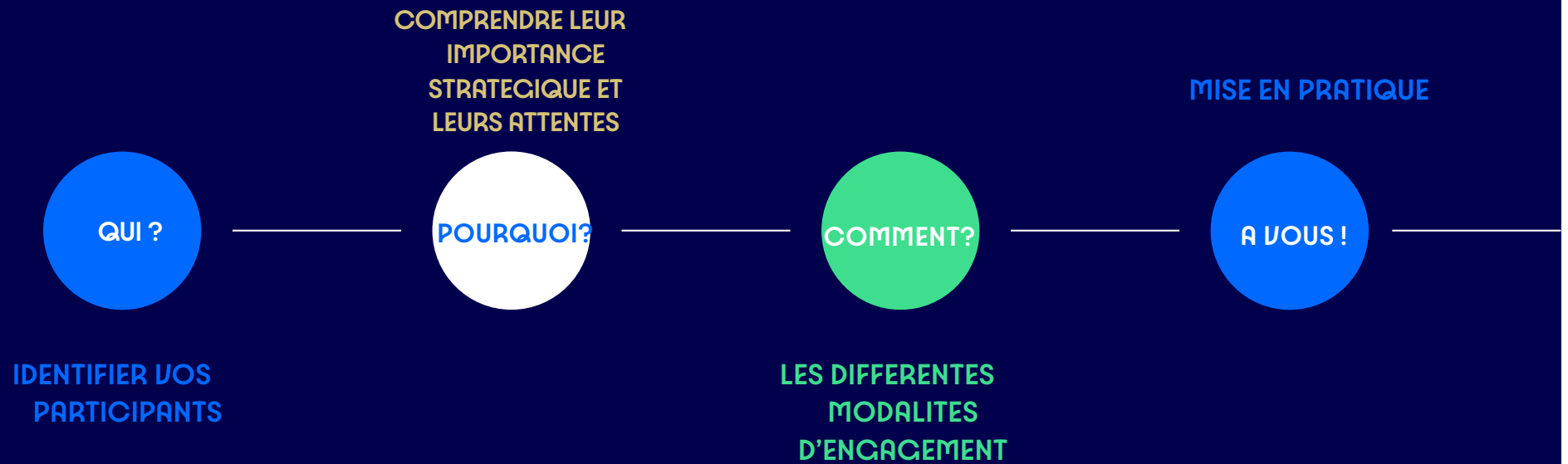
17/05/2023

Proposition de théorie du changement du sport à impact



PLAN DE LA FORMATION

Les 5 W en condensé



VOTRE / VOS INTERVENANT.E.S



**JEANNE
BRETÉCHER**
Directrice conseil



Jungle Coop est un cabinet d'accompagnement en conception, mise en œuvre et stratégie de programmes d'intérêt général

CONCEPTION ET CONDUITE DE PROJET D'IMPACT SOCIAL PAR LE SPORT

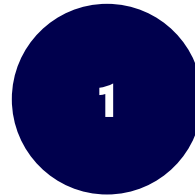
10 heures de formation en distanciel

	29 NOVEMBRE	16 MARS	13 AVRIL	17 MAI	20 JUN
	14H00-16H00	14H00-16H00	14H00-16H00	14H00-16H00	14H00-16H00
	Session 1 : Les fondamentaux de la théorie du changement <ul style="list-style-type: none">• Décrire et catégoriser les différentes manières de maximiser l'impact social d'un projet utilisant le sport.• Illustrer les différents leviers d'amélioration• Identifier des pistes pour consolider l'impact d'un projet.	Session 2 : Analyser les besoins des publics cibles <ul style="list-style-type: none">• Connaître des méthodes d'analyse des besoins• Savoir formuler les problématiques des usagers• Identifier comment répondre au mieux à leur attente	Session 3 : Engager les participants <ul style="list-style-type: none">• Identifier les enjeux de l'engagement des participants• Recruter efficacement les participants et définir leurs rôles• Savoir impliquer les participants sur le long terme	Session 4 : Ingénierie pédagogique <ul style="list-style-type: none">• Identifier les méthodologies existantes et les innovations pédagogiques dans le domaine du sport.• Adopter des démarches de coopération et de co-création.	Session 5 : Ingénierie opérationnelle <ul style="list-style-type: none">• Planifier les activités et le suivi des bénéficiaires• Connaître des méthodes d'ingénierie de projet d'impact social• Articuler les activités sportives et non sportives

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

De la session d'aujourd'hui

Recruter efficacement les participants et
définir leurs rôles



Identifier les enjeux de l'engagement
des participants



Savoir impliquer les participants sur le
long terme

Vos outils

A utiliser **PENDANT** et **APRES** la formation

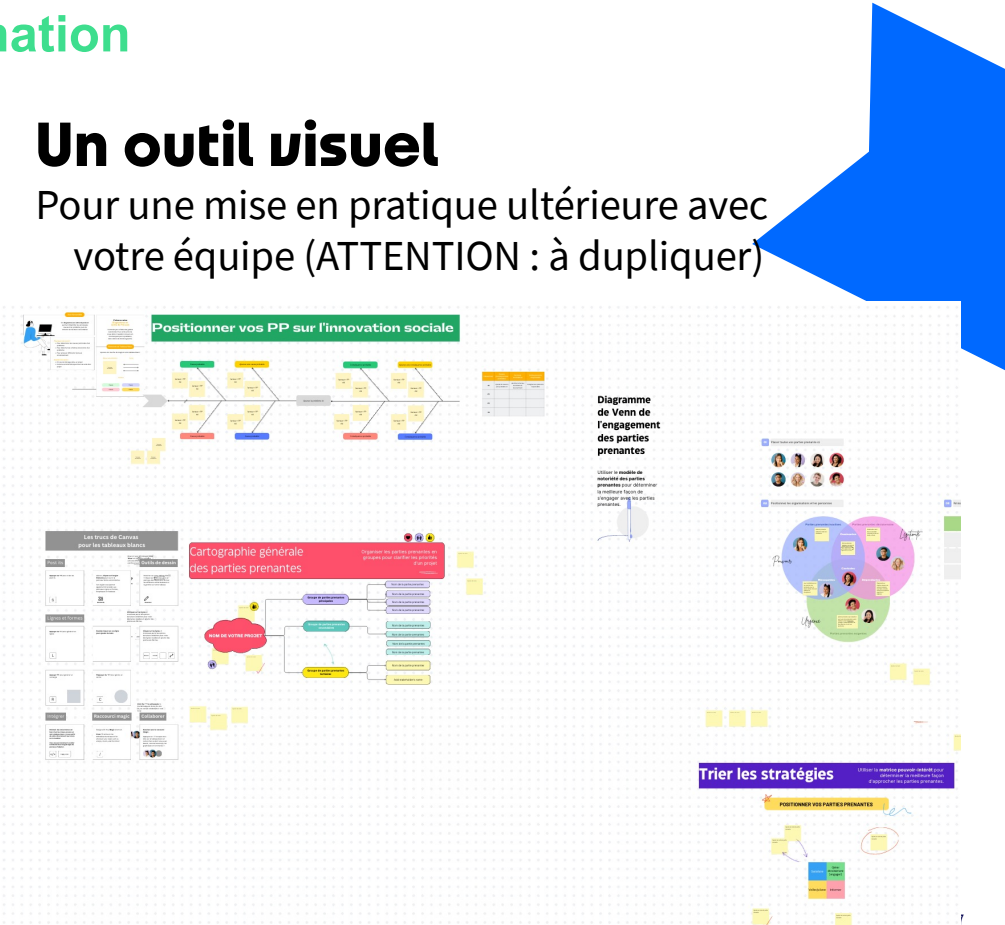
Un outil tableau

Pour une mise en pratique continue, à remplir tout au long de la formation

Prénom, Nom de la partie prenante (organisation ou personne)	Qualité de la partie prenante (préciser le lien relationnel avec le projet et le profil : ex. salarié.e, bénévole, jeune en recherche d'emploi, conseil régional...)	Qualité de la relation avec le porteur de projet (modèle de Saillance)	Importance de la réussite du projet pour la partie prenante = Intérêt (de 1 faible à 3 forte)	Importance de la réussite du projet pour la partie prenante pour la réussite du projet = pouvoir (de 1 faible à 3 forte)	Catégorie de la partie prenante

Un outil visuel

Pour une mise en pratique ultérieure avec votre équipe (ATTENTION : à dupliquer)



The visual tools include:

- Positionner vos PP sur l'innovation sociale:** A diagram showing stakeholders positioned along axes of interest and power.
- Diagramme de Venn de l'engagement des parties prenantes:** A Venn diagram illustrating the relationship between different stakeholder groups.
- Cartographie générale des parties prenantes:** A central map showing various stakeholders and their interactions.
- Trier les stratégies:** A tool for organizing and prioritizing different strategic approaches.

- Situation
- Complication
- Questions

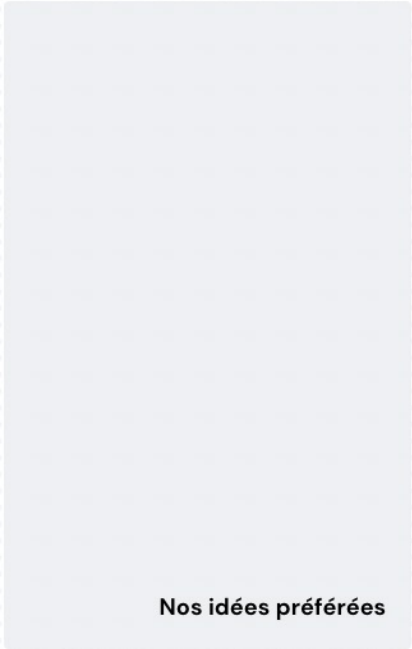
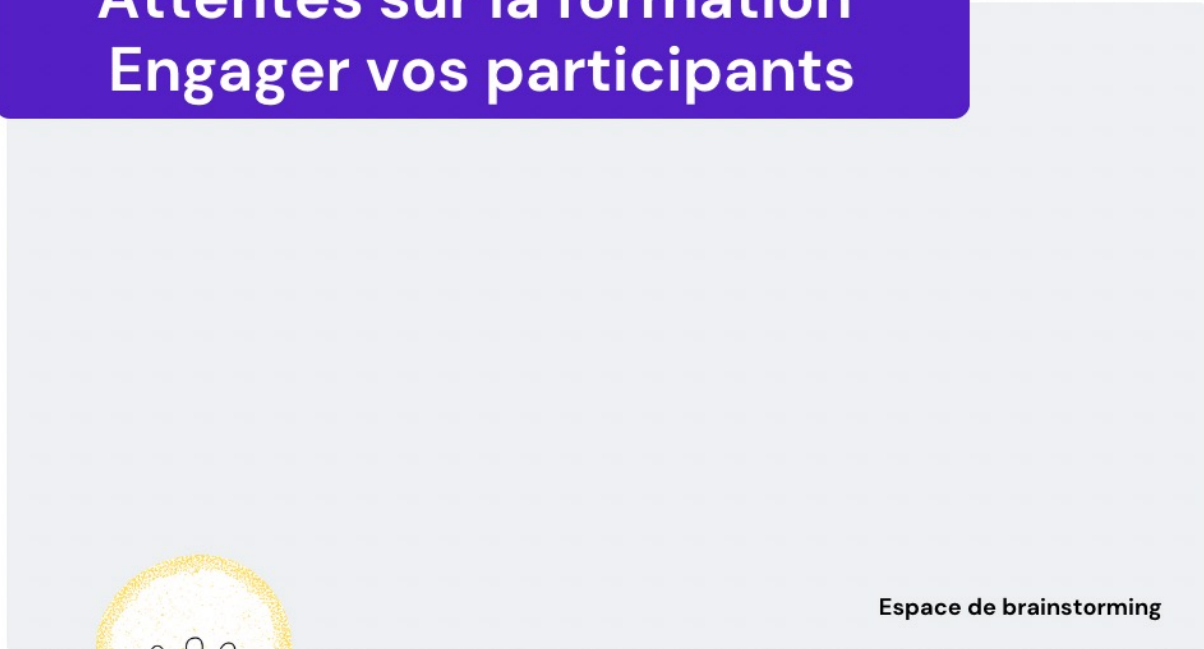
Micro ouvert

**Vos
attentes**

Redd F. licence libre Unsplash

Attentes sur la formation

Engager vos participants

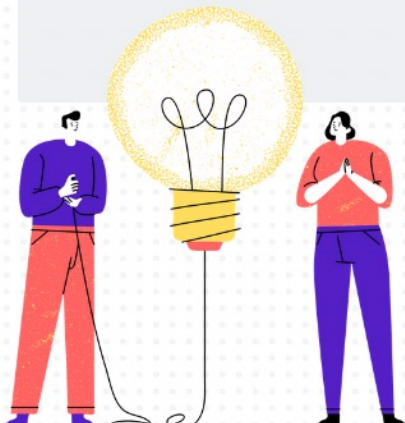


Ajoutez votre idée ici

Ajoutez votre idée ici

Ajoutez votre idée ici

Ajoutez votre idée ici



1

Copiez-les sur une note adhésive, puis écrivez votre avis.

Ajoutez votre idée ici

Ajoutez votre idée ici

2

Votez pour vos idées préférées en utilisant ces étoiles ou ces autocollants.



3

Encerclez ou commentez toutes les idées prometteuses.



1

IDENTIFIER

Étape 1 : qui sont vos participants et clarifier les rôles

Définition : analyse sémantique

Qui sont les participants ou parties prenantes d'un projet ?

Participants > participer

Du latin participare (« prendre part à »), composé de la racine pars, partis (« partie ») et du verbe capere, captus (« prendre », « capter », « saisir »).

1. Agir en commun, à quelque action, avec autrui ; coopérer.
2. Vivre quelque chose en commun avec autrui ; communier.
3. (Sens figuré) Souscrire ou s'associer aux sentiments d'autrui.
4. Payer sa part de ; cotiser pour
5. Recevoir sa part de (bénéficier).

Us parties prenantes

Désigne tout acteur (individu, organisation, groupe) concerné par un projet, une décision ou action, c'est-à-dire dont les intérêts sont affectés d'une façon ou d'une autre par sa mise en place.

On distingue généralement les **parties prenantes internes** (salariés par exemple) et **externes** (communauté affectée localement par exemple).

Il est important de se poser les questions suivantes pour déterminer sa stratégie :

- Qui sera touché ?
- Qui soutiendra le projet ?
- Qui s'y opposera ?

Qu'est-ce que la cartographie de parties prenantes ?

L'outil du jour, essentiel à la gestion de projet

L'analyse des parties prenantes **décrit les personnes concernées par un projet** pour :

- évaluer leur niveau d'engagement actuel
- indiquer leur niveau d'engagement requis

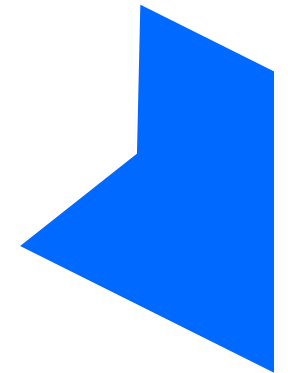
...afin que le projet réussisse.

L'évaluation va conduire à la mise en place de stratégies pour engager les parties prenantes à l'atteinte du niveau requis. Cette analyse peut être faite au niveau de groupe ou d'individus.

Le but de l'analyse est d'identifier les intervenants les plus influents et de comprendre les efforts liés aux changements nécessaires pour obtenir le soutien nécessaire à la réussite du projet.

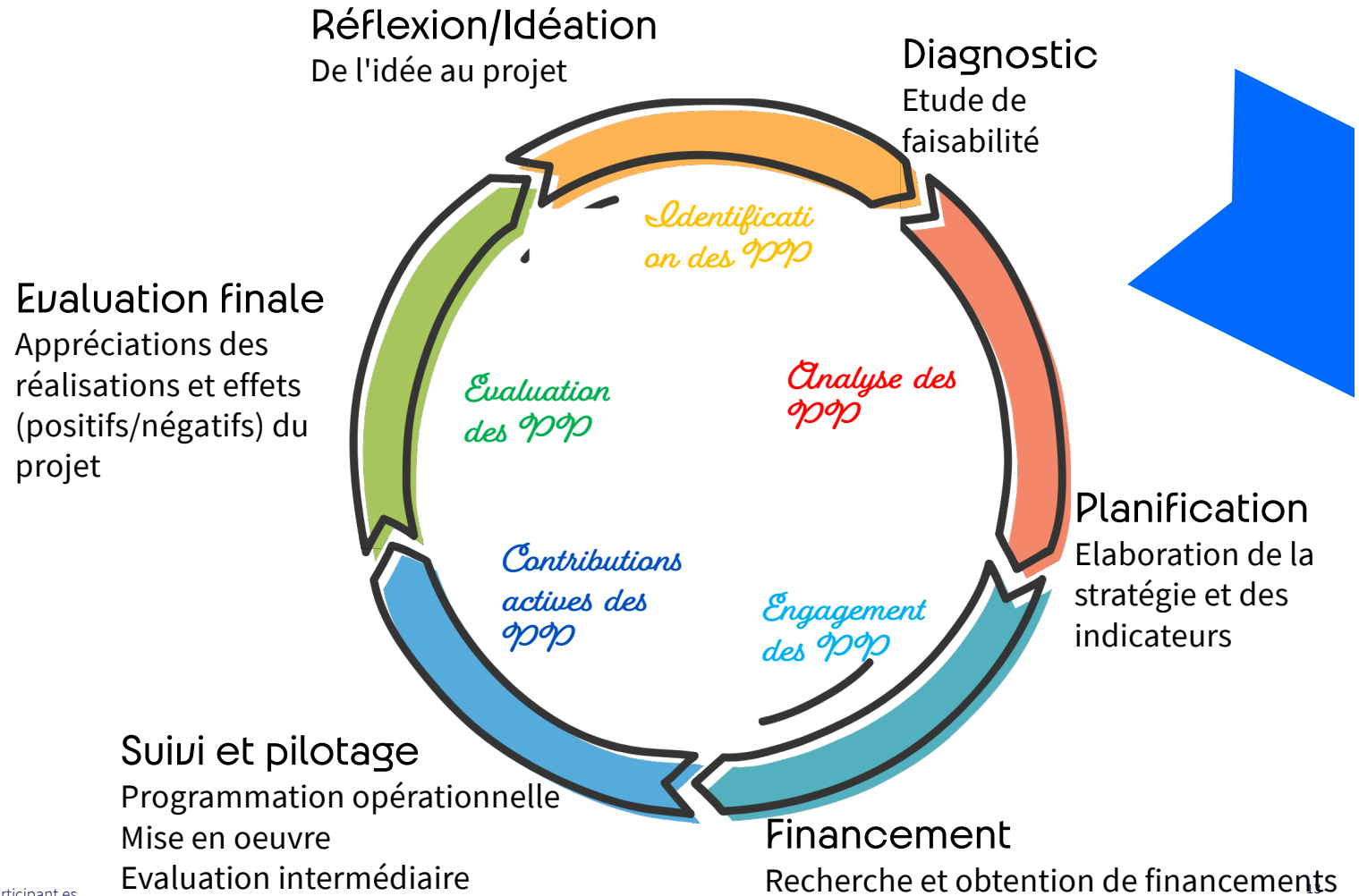
L'analyse initiale des parties prenantes doit être faite en début de projet, lors de la phase d'initiation du projet. Elle doit être mise à jour en continu, durant le déroulement du projet.

À la fin du projet, elle sera **pleinement intégrée à l'évaluation.**



Quand ?

L'importance de l'engagement des participants dans la gestion de projet



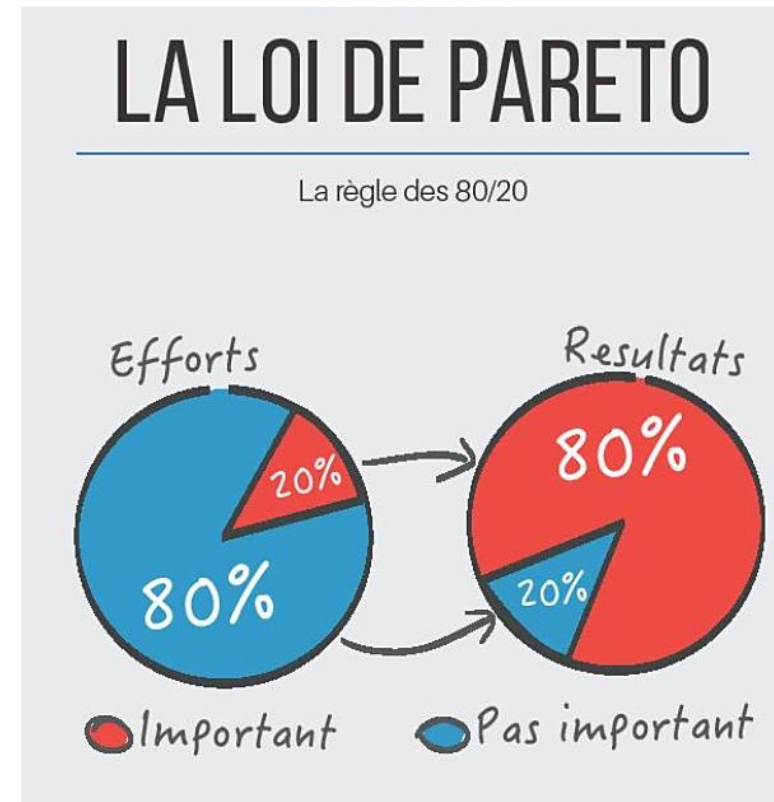
Pourquoi les identifier 1/2

L'importance de l'engagement des participants dans la gestion de projet

La plupart des projets échouent parce que les intérêts et les exigences des parties prenantes ne sont pas pris en compte. Il s'agit d'établir un plan adéquat pour identifier leurs besoins, communiquer et vous engager avec elles.

Plusieurs bénéfices à cette approche :

- **Optimiser ses chances de réussite** : seul on va plus vite, ensemble on va plus loin)
- **Favoriser l'appropriation et pérennité du projet par l'amélioration continue** : retours utilisateurs et ajustements continus, alignement des enjeux
- **Gestion des risques et diminution des coûts** : impliquer les parties prenantes stratégiques permet de mieux anticiper les difficultés et de trouver des solutions en intelligence collective



Pourquoi les identifier 2/2

> 4 bonnes raisons ancrées dans notre temps

- **Coopération et mutualisation**

Principe d'efficacité : la notion d'intérêt général/collectif implique que plusieurs acteurs aux expertises et missions complémentaires peuvent avoir intérêt à coopérer et mutualiser leurs moyens, sans avoir à partir de 0. Cela aide également à réellement innover plutôt que de reproduire ce qui marche déjà ailleurs

- **Approche systémique**

Principe d'impact : en posant une problématique sociale et en envisageant ses causes et ses conséquences, on identifie mieux les potentiels partenariats à actionner pour concrétiser une solution efficace.

- **Conception centrée utilisateurs**

Principe de design de services : les usager finaux sont les plus à même d'évaluer le produit final. Il s'agit donc de rééquilibrer la conception du projet autant sur les besoins de l'utilisateur que sur les exigences du pilote.

- **Organisation démocratique**

Principe de l'ESS : mode de gouvernance dans lequel le fonctionnement de l'organisation, la fabrication des décisions et les relations entre les membres sont régis selon des pratiques démocratiques fondés sur la transparence, la participation et la collaboration.

Exemple de parti pris : la Fondation Laureus

Programme Sport for good City programme (2018-2021) : Laureus Sport for Good, Nike et la Mairie de Londres.

Enjeux :

- améliorer l'intégration sociale par le biais du sport, en donnant mettant les populations locales au centre de la conception
- s'en servir comme d'un levier pour trouver des solutions collaborative en pleine crise Covid 19

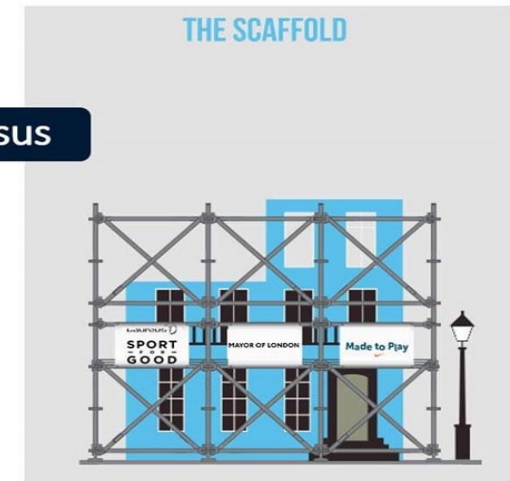
Objectif : mettre en place des initiatives locales participatives qui vise à responsabiliser les habitants et de les aider à conduire le changement.

Innovations : initiative inclusive et hyper locale (innovation citoyenne), partenariale (entreprise-fondation-mairies) et méthodologique.

Impacts : 81 programmes dans 34 pays, 175 000 enfants et jeunes bénéficiaires,



Approche traditionnelle : prise de décisions avant l'engagement ou les conseils de la communauté locale. Soutien vertical top down.



Approche de "l'échafaudage" : la communauté locale identifie elle-même les problématiques sociales à résoudre. Laureus & cie fournissent le soutien structurel (financement, capacités).

Etape 1 : Listez et qualifier

C'est la première étape, à intégrer dès l'idéation

- **Bénéficiaires** : publics bénéficiant directement ou indirectement des activités de l'organisation, qui doivent être associés à la conduite de projet (testeurs)
- **Parties prenantes internes** : individus ou organisations rémunéré.e.s ou bénévoles, participent au fonctionnement de l'organisation, ou en détenant une partie.
- **Partenaires financiers**: individus ou organisations ayant des relations financières avec l'organisation.
- **Partenaires opérationnels** : individus ou organisations pouvant aider l'organisation dans ses opérations (prescription, métier, etc).
- **Parties prenantes territoriales**: individus ou organisations pouvant être liés à l'organisation du fait de leur présence sur son territoire.
- **Institutions publiques nationales**: organisations émanant de l'État et ayant ou pouvant potentiellement avoir des relations avec l'organisation.

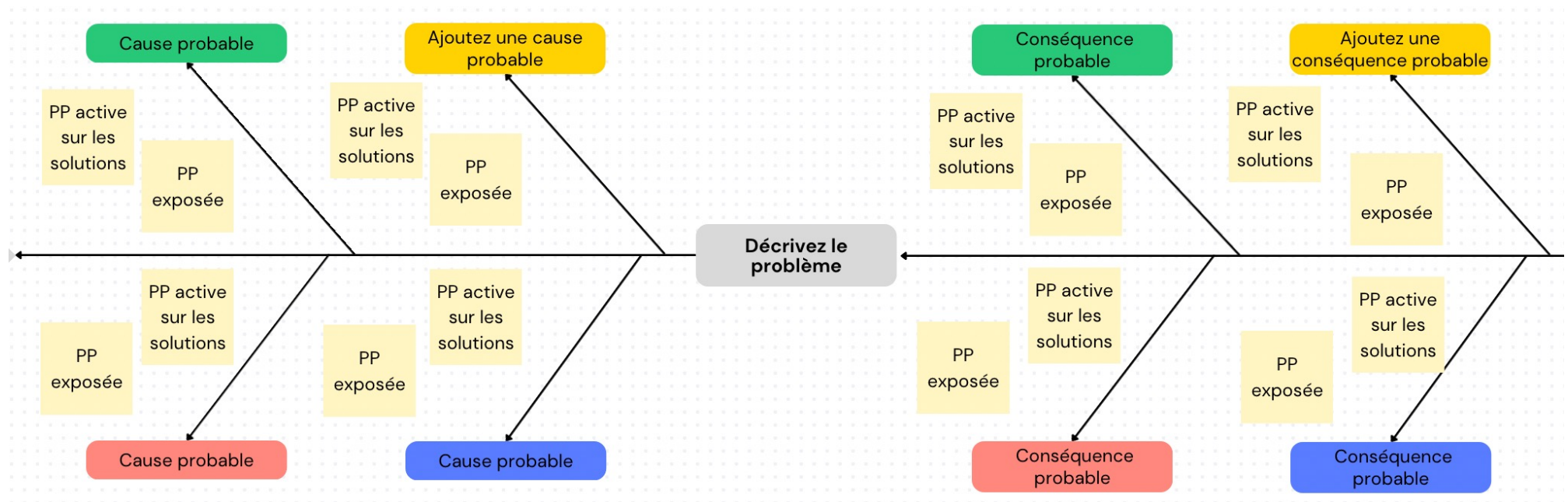
Zoom sur : les parties prenantes du mouvement sportif

Principe clé :
 Les parties
 prenantes que
 vous listez
 doivent être
ATTEIGNABLES

	MOUVEMENT OLYMPIQUE ET SPORTIF		ACTEURS INSTITUTIONNELS		ACTEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES
INTERNATIONAL	Fédérations internationales	CIO / IPC	ONU		<ul style="list-style-type: none"> - Paris 2024, - ONG, - Acteurs de l'économie sociale et solidaire, - Associations de protection de l'environnement, - Société civile, - Eco-entreprises, - Syndicats professionnels, - Industriels du secteur sport, - Agences privées, consultants,...
EUROPÉEN	Fédérations européennes	COE	UE / commission sport	Conseil Europe	
NATIONAL	Fédérations nationales et Ligues professionnelles	CNOSF / CPSF	<ul style="list-style-type: none"> - Ministères (sports, éducation, santé, environnement...) - Agence Nationale du Sport 	Associations nationales des représentants des collectivités territoriales (ARF, ADF, AMF, France Urbaine,...)	
RÉGIONAL	Ligues / Comités régionaux	CROS	DRAJES	Conseil régional	
DÉPARTEMENTAL	Comités départementaux	CDOS / CTOS	DSDEN - SJES	Conseil départemental	
LOCAL	Clubs sportifs			Blocs communal et intercommunal	

Méthode 1 : position sur le diagramme arête de poisson

Sur le diagramme cause/conséquences :
positionnez vos parties prenantes sur la problématique sociale



Témoignage(s) Question(s)

2

ANALYSER

**Etape 2 : les connaître et
comprendre la valeur de
leur implication**

Pourquoi les analyser ?

Leur place dans la création de valeur du projet

Evaluer et à hiérarchiser les parties prenantes sur lesquelles votre projet aura un impact

vous aidera à comprendre pourquoi vous devez les engager mais aussi ...

- Comment vous devez les engager ?
- A quelle fréquence vous devez les engager ?
- Quels risques et les opportunités qu'ils présentent pour votre projet ?
- Quels types de communication et de messages seront les plus efficaces ?



Etape 2 : Classifier

Par ordre d'importance pour le projet

Après avoir dressé la carte de vos parties prenantes, il est temps de les classer par ordre de priorité stratégique

Cela vous aidera à créer une stratégie d'engagement adaptée à chaque groupe. Les facteurs qui peuvent influencer la manière de hiérarchiser vos parties prenantes sont les suivants :

- La nature de votre projet
- Les ressources disponibles
- Le calendrier de votre projet

Type de partie prenante	Description	Exemples
Parties prenantes primaires	Les personnes les plus touchées par votre projet.	<ul style="list-style-type: none">• Personnes qui devront être relogées• Employés par le projet
Parties prenantes secondaires	Les personnes indirectement concernées par votre projet.	<ul style="list-style-type: none">• Clients• Actionnaires minoritaires• Membres d'un groupe de pression
Parties prenantes clés	Les personnes indispensables à la réussite de votre projet.	<ul style="list-style-type: none">• Les personnes ayant une grande capacité de décision• Fonctionnaires du gouvernement

Méthode 2 : la cartographie de parties prenantes

Pour trier vos parties prenantes par importance pour le projet

Affinez le périmètre : qui sont les acteurs influents dans votre périmètre géographique, sur votre thématique et reconnu en terme d'expertise ?

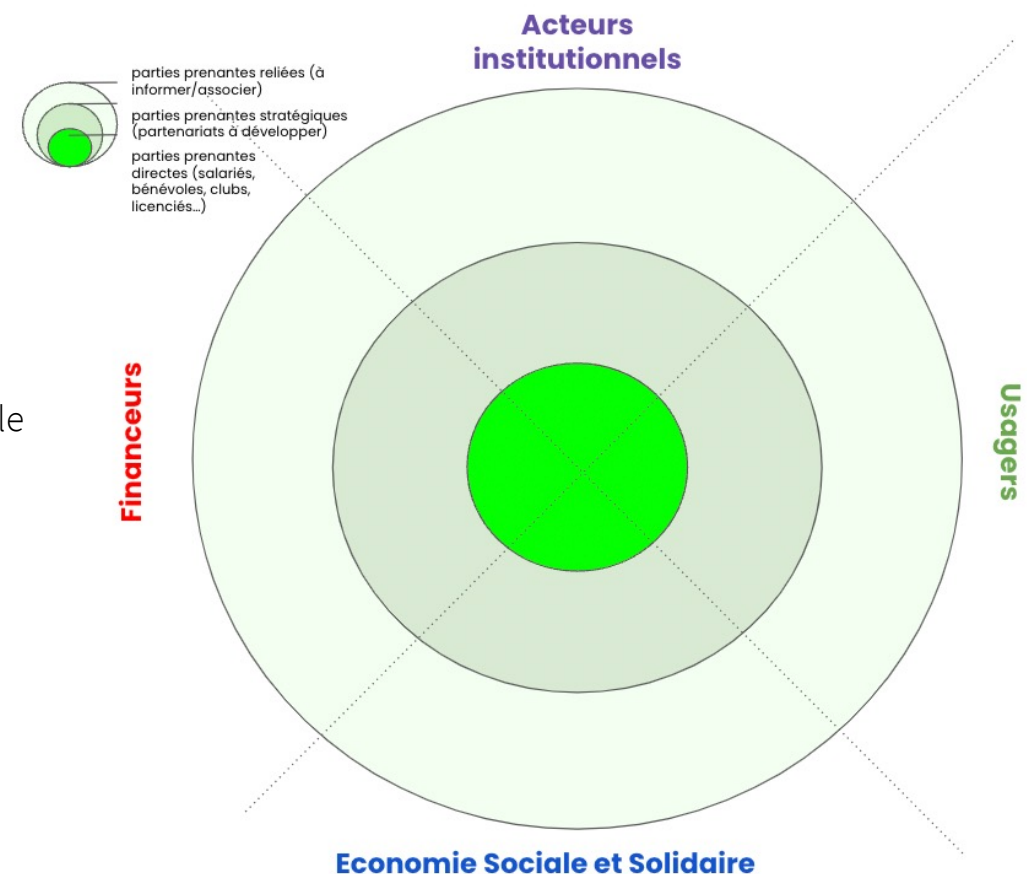
Dans chaque catégorie (ou en lien avec)

Niveau 1 : Votre organisation projet et les personnes qui la compose (dirigeants, salariés, bénévoles...) : celles sans qui le projet ne peut pas se faire.

Niveau 2 : les personnes ou organisations **directement impactées** positivement ou négativement par votre projet : celles sans qui le projet n'a pas de sens

Niveau 3 : les personnes ou organisations indirectement impactées positivement ou négativement par votre projet : celles qui peuvent vous permettre d'accélérer ou vous faire échouer.

CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES DU PROJET



Etape 3 : analyser leurs motivations

Tenir compte de leurs moteurs d'engagement dans le projet

Pour commencer votre analyse, appréhendez les motivations potentielles de vos parties prenantes et leur influence sur le projet.

Plusieurs dimensions doivent être prises en considération.

Méthode à activer : l'interview
OU le focus group

Motivation	Comment cela affecte-t-il votre projet ?
Intérêts financiers	Vont-ils gagner ou perdre de l'argent grâce à ce projet ?
Valeurs morales et éthiques	Croient-ils que le projet mérite l'acceptation sociale ?
Droits	Quels droits légaux influencent leur opinion ?
Croyances religieuses	Quelles sont leurs croyances religieuses qui pourraient affecter le projet ?
Opinions politiques	Les opinions politiques peuvent-elles déclencher un soutien ou une opposition au projet ?
Intérêts commerciaux	S'attendent-ils à ce que le projet augmente ou diminue les revenus de l'entreprise ?
Connaissances	Que savent-ils de votre projet ?
Démographie	Leur âge, leur revenu et leur accès aux possibilités d'emploi peuvent-ils affecter votre projet ?
Gestion de l'environnement	L'empreinte environnementale du projet les attire-t-elle ou les fait-elle fuir ?
Valeur de la propriété	Risquent-ils de gagner ou de perdre quelque chose de valeur, comme leur ferme ou un quartier tranquille ?
Préférences en matière de communication	Communiquez-vous avec eux d'une manière qui soit significative pour eux ?

Méthode 3 : modèle de Saillance x diagramme de Venn

Pour illustrer visuellement les relations

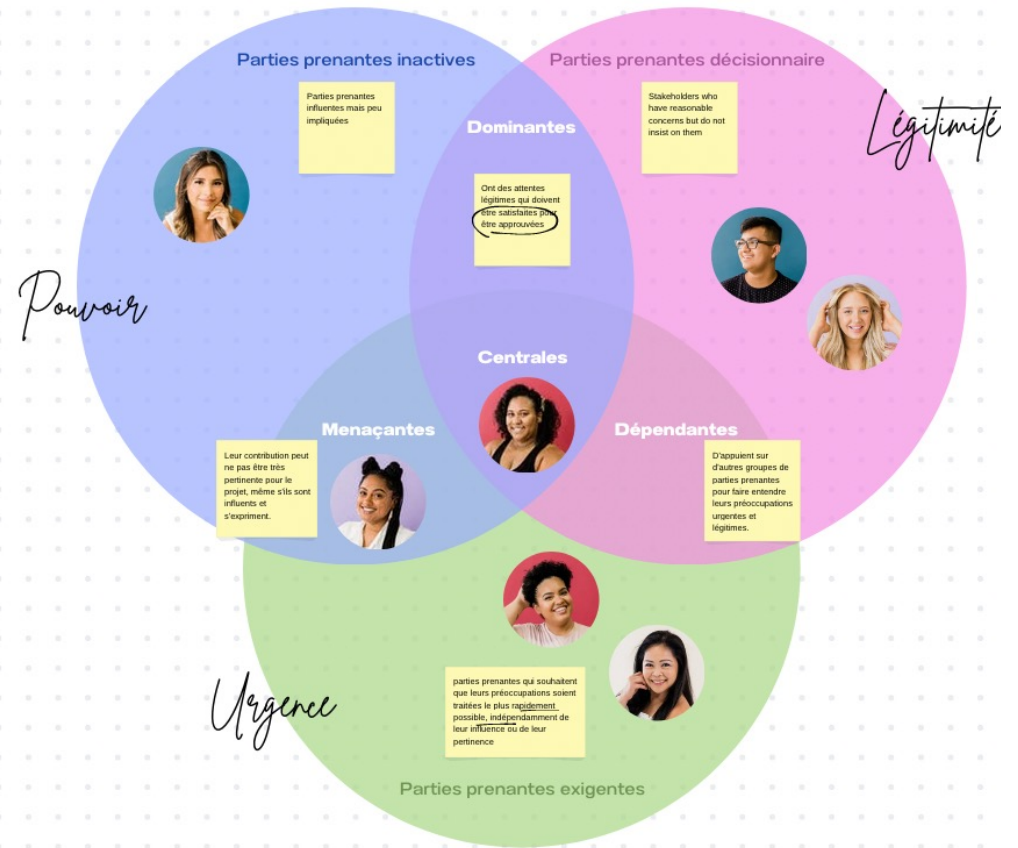
Le modèle de Saillance compare les parties prenantes en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité et de leur urgence par rapport à votre sujet.

Celles qui entrent dans plus d'une catégorie requièrent le plus d'attention.

Les diagrammes de Venn permettent d'analyser et d'illustrer la nature des relations entre groupes clés de parties prenantes.

La taille du cercle traduit la puissance/ l'influence relative de chaque groupe/organisation, tandis que la séparation spatiale traduit la relative force ou faiblesse de la relation/l'interaction de travail entre les différent(e)s groupes/ organisations.

Positionnez les organisations et les personnes



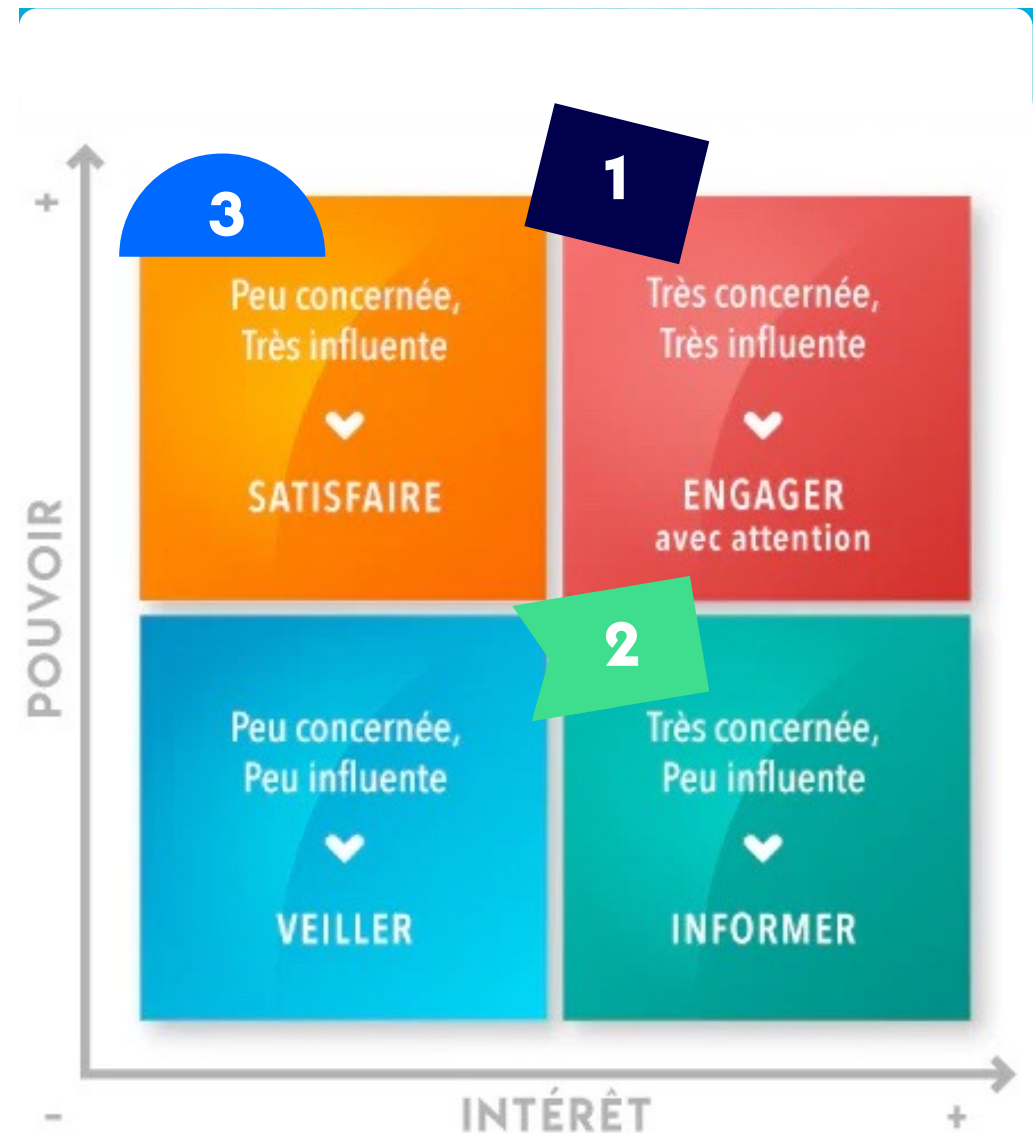
Méthode 4 : la matrice pouvoir et intérêts

Méthode utilisée en lobbying

La matrice pouvoirs intérêts se concentre sur l'identification du niveau de pouvoirs de chaque intervenant et l'intérêt pour le projet.

Quatre cadrans basés sur le pouvoir et l'intérêt :

- En haut à droite : fort soutien potentiel au changement car pouvoir ++ et impact potentiel important du projet sur leur système => doivent être engagées
- En bas à droite : fort impact du projet sur leur système mais faible influence sur le changement => doivent être informées
- En haut à gauche : forte capacité d'opposition au changement (pouvoir ++, faible impact du projet sur leur système => doivent être satisfaites
- En bas à gauche : peu concernée et influente => rester en veille.



Et enfin, distribuer les rôles

Permet de positionner la place des parties prenantes dans le projet

1

Commanditaires : intervenants directement responsables de la réussite du changement.

2

Cible du changement : tous les acteurs concernés par la modification.

3

Agent de changement : intervenant responsable de la mise en œuvre du changement (intermédiaire opérationnel).

4

Influenceurs : intervenant qui a de fortes capacités d'influence pas nécessairement lié au niveau d'autorité (intermédiaire réseau)



3

LES ENGAGER

Planifier la gestion de vos parties prenantes et activer les leviers de la mobilisation

3 piliers et 7 principes

pour engager un dialogue constructif avec les parties prenantes



DEMOCRATIE

Gouvernance

1.1 S'engager à choisir des parties prenantes et des enjeux collectivement pertinents

1.2 Impliquer toutes les parties prenantes de manière représentative (axe intérêt pour le projet) en désignant un facilitateur interne ou externe

1.3 Respecter les valeurs du dialogue



TRANSPARENCE

Communication

2.1 Rendre compte des résultats du projet à l'ensemble des acteurs

2.3 Bien appréhender et prendre en compte les intérêts divers voire divergents



UTILITE

Evaluation

3.1 Ancrer la démarche dans le temps et la durée

3.2 Se donne ensemble les moyens de changer : se mettre d'accord sur les objectifs et les moyens collectifs

Le plan stratégique

Entre pilotage et communication

1

ENGAGER

Qui ? les parties prenantes clés

Pourquoi ? s'assurer du soutien des parties prenantes clés : les faire passer d'une position neutre à une position de partenaire, d'ambassadeur

Comment ? Par l'intégration à la **gouvernance du projet**, par exemple un comité de pilotage ou un comité de parties prenantes

2

INFORMER

Qui ? Les parties prenantes primaires

Pourquoi ? intégrer leurs retours, préserver leur niveau d'intérêt et de pouvoir (engagement), les sensibiliser aux résultats

Comment ? par la mise en place de moments et outils d'interactions : réunion, forums de discussion, rencontres, newsletters.

3

SATISFAIRE

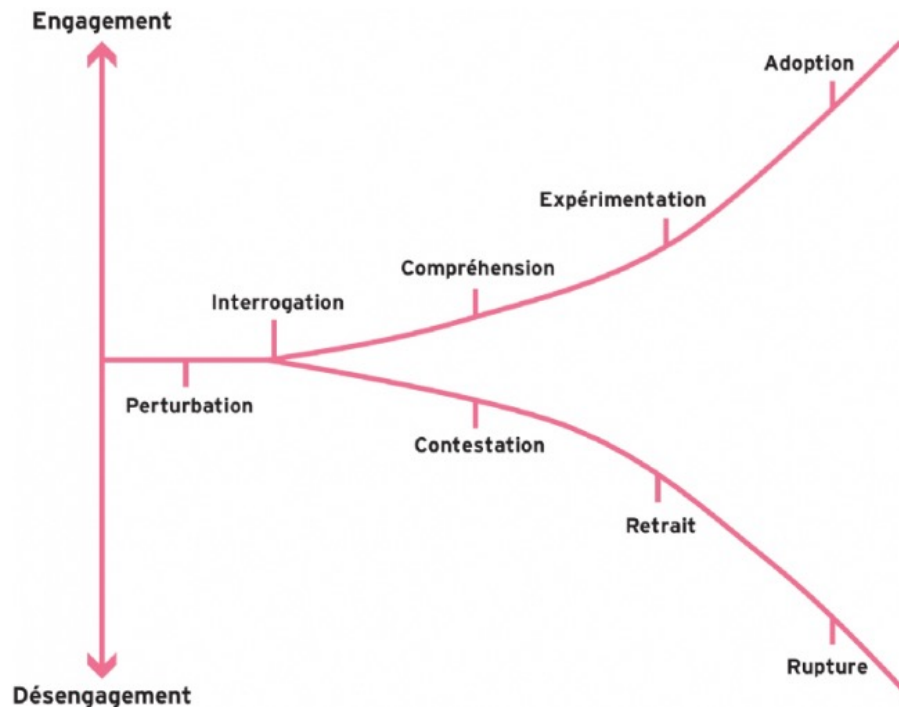
Qui ? Les parties prenantes secondaires

Pourquoi ? faire évoluer positivement la position des parties prenantes influentes, développer leur position de défenseur du projet

Comment ? mettre en place un système d'évaluation. exemple : mesurer le taux d'engagement et de satisfaction par un système « avant/après »

La courbe de l'engagement

Tenir compte de leurs moteurs d'engagement dans le projet



Les différents états du participant

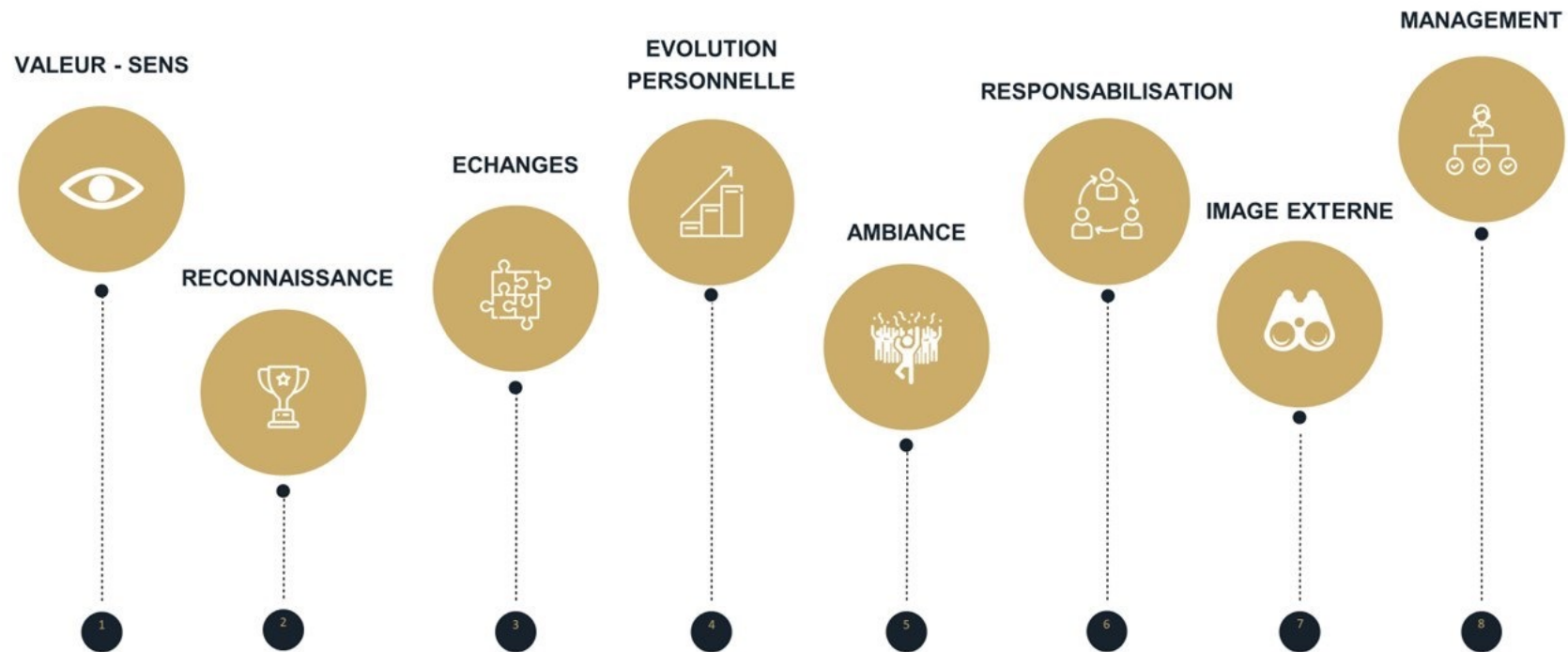
> Enjeu : le faire évoluer d'un état à un autre

Inconscient	Ne connaît ni le projet ni ses impacts potentiels
Résistant	Résistant aux impacts du projet et au changement
Neutre	Ni supporter, ni résistant
Supporter	Soutien le projet et ses impacts, favorise le changement
Leader	Supporte activement le projet et participe activement à la gestion du changement

La boîte à outils de la Conduite du changement
Chapitre IX : Manager le changement

Les 8 moteurs de l'engagement

Tenir compte de leurs moteurs d'engagement dans le projet



Les moteurs de la communication

4 grandes familles d'objectifs

1

Notoriété (objectif cognitif / approche quantitative) : dans quelle mesure votre projet est connu ?

2

Image (objectif affectif / approche qualitative) : comment l'organisation est appréciée et perçue ? → accord / rejet + négatif / positif + traits d'image

3

Influence (objectif conatif / approche comportementale) : quel est le passage à l'acte que j'attends ?, → faire un don, adhérer prendre une décision, changer ses actions, relayer...

4

Communauté (objectif affinitaire) : créer une émulation et une participation active de ses parties prenantes pour ajuster/conduire ensemble le projet

4 enjeux & cibles stratégiques majeurs

Faire connaître le projet auprès des cibles principales

Fédérer les membres actifs de l'association : adhérents, bénévoles...

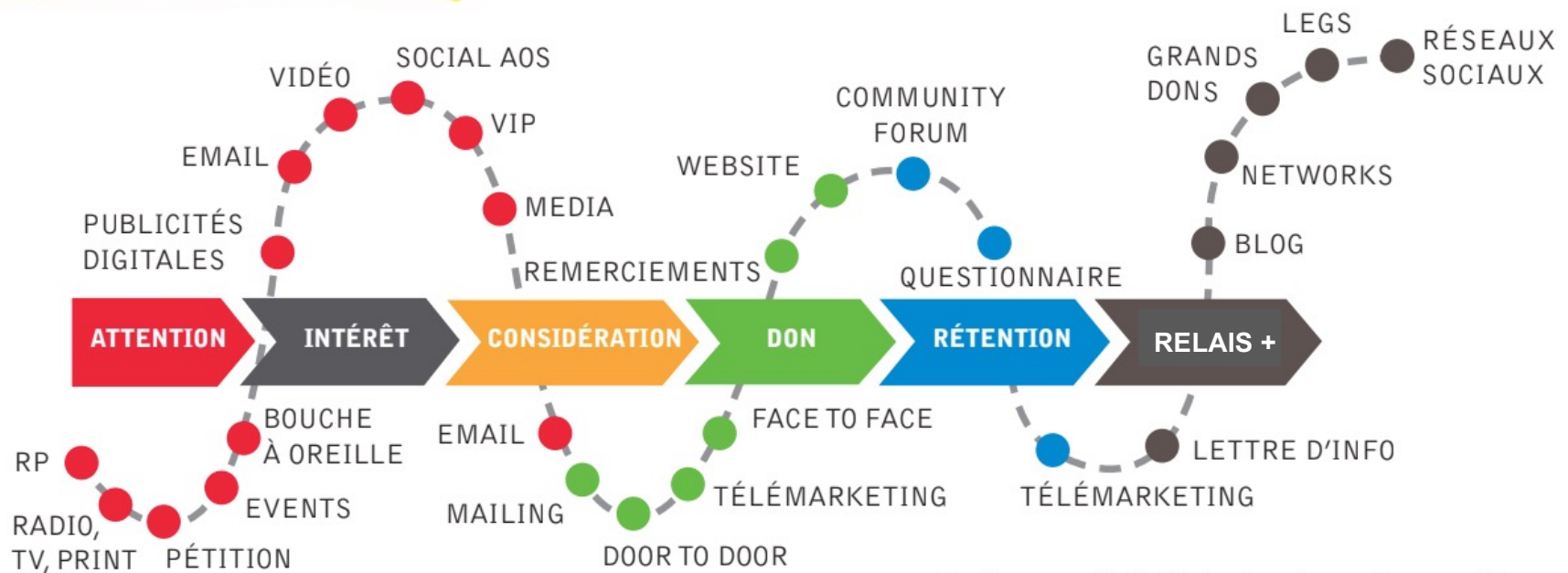
Activer les changements auprès du grand public et des décideurs politiques et économiques = **lobbying ou plaidoyer**

Animer et fidéliser une communauté : donateurs, mécènes, adhérents, bénévoles

Zoom sur : l'engagement en ligne

L'animation de communauté de donateurs

Le voyage de vos donateurs



Le "voyage digital" du donateur et ses outils

Zoom sur notre outil de mobilisation > Mattermost / slack

L'animation de communauté par à pair

The screenshot displays a Mattermost channel interface. On the left, a sidebar shows the channel name 'Accompagneme...' and a search bar. Below this, there are sections for 'CHANNELS' and 'DIRECT MESSAGES'. The main channel area is titled 'Mêlée Egalité de genre et lutte contre les discriminations'. It features a welcome message, a PDF document titled 'rapport-2022-15-LGBTI-...' (2.5MB), and a date separator for 'May 05'. A message from 'jeanne.bretecher_team' at 9:41 AM includes a link to a website and a preview of an article about Nicole Abar, an ex-football champion. A system message at 10:36 AM indicates that two users were added to the channel. At the bottom, there is a text input field and a rich text editor toolbar.

4

A VOUS !

Exercice

Mobiliser un bénéficiaire clé et le transformer en ambassadeur

Modalité : chacun.e, expliquez votre méthode d'engagement pour ce participant



« **Bande de filles** » : 14 ans, collégiennes à Bondy en Seine Saint Denis. Inséparable groupe de copine.

Catégorie : partie prenante clé (cible de bénéficiaire que vous souhaitez atteindre).

Etat d'origine : résistantes > elles sont beaucoup approchée pour participer à des projets pour l'égalité homme-femme mais entends toujours les mêmes leçons, sans changement réel dans son quotidien.

Besoin : elles aiment le sport, mais n'arrive pas à trouver celui qui va lui permettre de révéler leur potentiel, ni d'environnement de pratique avec des « role model » inspirantes. Elles ont besoin de pouvoir se valoriser aux yeux des autres.

Usages : adorent poster leur vie sur instagram et tiktok

Votre enjeu : l'impliquer dans votre projet, et la transformer non seulement en participante mais en ambassadrice, dans un délai de deux ans.

Questions Réponses

AIDEZ-NOUS

A améliorer les prochaines sessions

Prenez 5 minutes après la session pour l'évaluer.

Lien vers le questionnaire ici :

<https://form.jotform.com/231342731137347>





**UN GRAND
MERCI**

A VOUS !

CONTACT

Jeanne BRETECHER
Jungle Coop
jeanne@jungle.coop

RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

Pour aller plus loin

La documentation

- [Centre de ressource](#) de la Plateforme d'accompagnement Impact 2024, notamment sur la théorie du changement
- [Le guide ultime de la cartographie des parties prenantes](#), Borealis
- [Webinaire - La matrice pouvoir et intérêt](#), Association de professionnels de gestion du Québec
- [La boîte à outils de la Conduite du changement](#) de David Autissier et Jean-Michel Moutot, Dunod, 2013
- [Kit de la participation citoyenne](#), Avise
- [Les Clés du fundraising digital](#), Association française des fundraisers

Les outils

- [Tableau de tri des parties prenantes](#)
- [Canva des matrices visuelles à remplir](#)

