



# ***FONDS DE DOTATION PARIS 2024***

**RAPPORT DE CAPITALISATION  
IMPACT 2024 - VERS UNE  
THÉORIE DU CHANGEMENT  
DU SPORT À IMPACT**

***JUILLET 2024***



# 1

## LE FONDS DE DOTATION PARIS 2024 ET LE PROGRAMME IMPACT 2024

p.2

# 2

## CONTEXTE ET MÉTHODE

p.8

# 3

## VERS UNE THÉORIE DU CHANGEMENT DU SPORT À IMPACT

p.14

# 4

## CONCLUSION

p.35

# AVANT PROPOS

DE MARIE BARSACQ

DIRECTRICE EXÉCUTIVE IMPACT  
ET HÉRITAGE – PARIS 2024

**À Paris 2024, nous sommes convaincus que le sport change les vies. Parce qu'il a un impact sur la santé, l'éducation, la solidarité, l'inclusion, le lien social...**

En organisant les Jeux Olympiques et Paralympiques en France en 2024, nous avons l'occasion unique de mobiliser à nos côtés tous les acteurs en France et dans le monde – mouvement sportif, acteurs publics, acteurs économiques, associations – qui peuvent durablement renforcer le rôle du sport dans la société, développer la pratique sportive pour tous et faire du sport un outil d'impact social mieux reconnu et mieux utilisé. C'est le sens de la stratégie héritage et durabilité dont l'un des piliers est le Fonds de dotation Paris 2024. Promesse de candidature, cet outil a vocation à valoriser, soutenir et faire grandir des initiatives où le sport est utilisé comme outil d'impact social. Le Fonds met en lumière et accompagne notamment les acteurs du sport français, aux côtés des associations et des collectivités, qui jouent un rôle structurant dans les territoires.

Au cours des dernières années, avec nos partenaires du mouvement sportif, institutionnels et privés, plus de 50 millions d'euros ont été distribués pour soutenir l'impact social du sport. Au total, plus de 1 300 projets innovants ont été soutenus au bénéfice direct de plus de 4,5 millions de personnes. Nos coopérations internationales permettent également d'étendre la portée de cet héritage au-delà des frontières : à ce jour, 2 millions d'euros supplémentaires ont été investis pour financer et accompagner des projets à impact en Afrique.

En plus des subventions financières, les lauréats qui le souhaitent peuvent aussi être accompagnés en mécénat de compétences sur des sujets aussi variés que le changement d'échelle, la transformation numérique, la levée de fonds et les partenariats, l'évaluation de l'impact social... Les modalités et la durée de l'accompagnement sont adaptés à l'ambition et aux besoins des lauréats. L'objectif de cet apport en compétences et de contribuer à structurer et développer nos lauréats sur la durée : c'est déjà un héritage de notre Fonds de dotation qui justifie encore d'avantage ce travail de capitalisation.

Ce rapport met en lumière, à l'aune de la théorie du changement, les enseignements du terrain sur l'ensemble des phases de vie d'un projet, depuis l'analyse des besoins jusqu'à l'évaluation de l'impact. L'objectif est double, c'est d'une part un formidable outil de plaidoyer qui démontre de manière concrète comment le sport peut être un formidable outil d'innovation sociale. Mais c'est aussi un outil pédagogique et méthodologique que nous sommes fiers d'offrir à tous les acteurs du sport à impact. L'héritage de Paris 2024 c'est aussi ça : observer, analyser, capitaliser et promouvoir toutes les réussites des projets que nous avons eu le plaisir de soutenir ! respecter les principes de durabilité que sont le devoir de vigilance, l'inclusion, l'intégrité et la transparence.



# 1

## **LE FONDS DE DOTATION PARIS 2024 ET LE PROGRAMME IMPACT 2024**

# 1.1

VALORISER ET RENDRE  
VISIBLE LES SOLUTIONS  
SUR LES TERRITOIRES

p.5

# 1.2

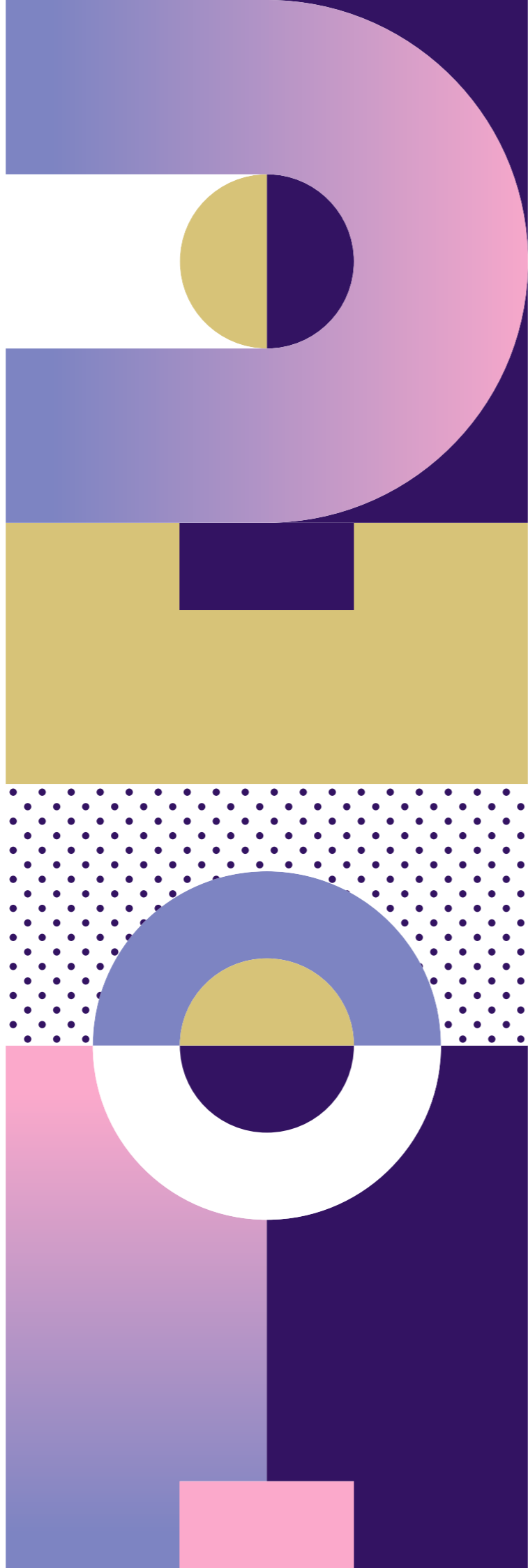
SOUTENIR  
FINANCIÈREMENT  
LES INITIATIVES  
INNOVANTES ET  
IMPACTANTES

p.5

# 1.3

ACCOMPAGNER  
LES PORTEURS  
DE PROJET

p.6



# 1. LE FONDS DE DOTATION PARIS 2024 ET LE PROGRAMME IMPACT 2024

Le Fonds de dotation met en œuvre le programme Impact 2024, qui est également la concrétisation de la volonté de Paris 2024 et de ses parties prenantes institutionnelles (le CNOSF, le CPSF, l'Agence nationale du Sport, la Ville de Paris, le Comité Départemental de Seine-Saint-Denis, les quatre Établissements Publics Territoriaux de Seine-Saint-Denis - Plaine Commune, Paris Terre d'Envol, Est Ensemble, Grand-Paris-Grand-Est - et la Ville de Marseille) de valoriser, de financer et d'accompagner les initiatives décrites précédemment.

Impact 2024 a pour ambition de soutenir et de renforcer le rôle social du sport à travers un appel à projets, pour soutenir les projets d'intérêt général qui utilisent l'activité physique et sportive comme outil d'impact social. Il s'agit en outre d'atteindre cet objectif en favorisant les logiques de coopération.

Ce programme vise ainsi à utiliser le sport pour apporter des réponses aux enjeux suivants :

**LA SANTÉ ET LE BIEN-ÊTRE**  
**L'ÉDUCATION ET LA CITOYENNETÉ**  
**L'INCLUSION, L'ÉGALITÉ ET LA SOLIDARITÉ**  
**L'ENVIRONNEMENT ET LE CLIMAT**

**LE FONDS DE DOTATION PARIS 2024 A POUR MISSION D'ACCOMPAGNER ET DE SOUTENIR DES PROJETS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL QUI UTILISENT LE SPORT COMME LEVIER D'IMPACT SOCIAL. IL CONCRÉTISE LA VOLONTÉ DE PARIS 2024 DE VALORISER ET SOUTENIR CELLES ET CEUX QUI, AU QUOTIDIEN, RENFORCENT LA PLACE DU SPORT DANS LA SOCIÉTÉ ET DÉVELOPPENT L'ACCÈS À LA PRATIQUE SPORTIVE POUR TOUTES ET TOUS.**

Pour atteindre ces objectifs, le fonds de dotation s'est structuré sur trois piliers complémentaires :

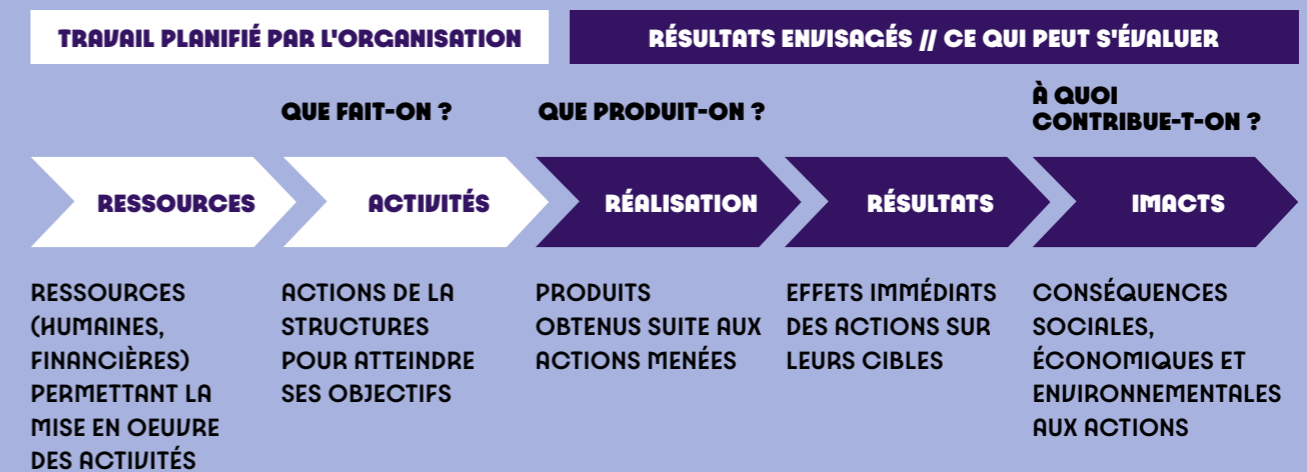
- 1 VALORISER ET RENDRE VISIBLE LES SOLUTIONS SUR LES TERRITOIRES**
- 2 SOUTENIR FINANCIÈREMENT LES INITIATIVES INNOVANTES ET IMPACTANTES**
- 3 ACCOMPAGNER LES PORTEURS DE PROJETS**

## L'IMPACT SOCIAL, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le terme « impact social » a été utilisé pour la première fois dans les années 1970 par l'Université de Yale sur la responsabilité éthique des investisseurs. Cette notion s'est ensuite développée notamment dans les années 1990 dans le monde philanthropique anglo-saxon, lorsque de grandes fondations américaines ont souhaité mesurer le rendement social de leurs investissements.

En France, le Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (CSESS) définit l'impact social de la manière suivante<sup>1</sup> : « L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation (ou d'un groupe d'organisations) à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation. Il se traduit en termes de bien-être individuel, de comportements, de capacités, de pratiques sectorielles, d'innovations sociales ou de décisions publiques. »

## LA CHAÎNE DE VALEUR DE L'IMPACT



<sup>1</sup> Source, Avise, Evaluer son impact social, Le guide pour construire une démarche d'évaluation adaptée à ses enjeux, [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220520/avise\\_guide\\_evaluer-son-impact-social.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220520/avise_guide_evaluer-son-impact-social.pdf)

## 1.1 VALORISER ET RENDRE VISIBLE LES SOLUTIONS SUR LES TERRITOIRES

**Un premier pilier du du fonds de dotation Impact 2024 consiste à mettre en lumière des initiatives d'impact social par le sport menées par des associations pour faire connaître les solutions existantes sur les territoires. Ce soutien s'avère pertinent pour deux grandes raisons.**

Tout d'abord, les associations, qu'elles soient sportives ou non, constituent des espaces d'expression citoyenne. Pour gagner un pouvoir d'agir dans la vie collective, elles doivent être présentes, sous une forme ou une autre, dans le débat public et communiquer efficacement, en interne comme en externe, entretenir des relations partenariales, créer une identité reconnue et saisir de nouvelles opportunités d'action<sup>2</sup>.

Cependant, en dehors de quelques organisations nationales et internationales, les initiatives associatives visant à créer un impact social par le sport sur le terrain souffrent d'un manque de reconnaissance ou de visibilité. Les associations font face à plusieurs obstacles dans le domaine de la communication et donc d'un déficit de connaissance du grand public. Parmi ceux-ci figurent, faute de ressources ou de formations, la méconnaissance du cadre du droit de la communication ou des outils, d'autant plus que ces derniers se diversifient rapidement.

### CHIFFRES CLÉS DU DISPOSITIF IMPACT 2024

**+ 1100** PROJETS FINANCÉS

**1288** ORGANISATIONS SOUTENUES

**47,7** MILLIONS D'EUROS DISTRIBUÉS PAR L'ENSEMBLE DES CO-FINANCEURS

**+ DE 5** MILLIONS DE BÉNÉFICIAIRES

2 Jean Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, Les fonctionnements associatifs, Revue internationale de l'économie sociale n° 268

3 Baromètre Admical 2023

4 Baromètre Admical 2019

5 Olivier Palluault, Meri Réale, Laura Douchet, Les conditions d'émergence de la transformation sociale, LabCom destins, Volume 1, 2021

6 Emmanuelle Besançon, Nicolas Chochoy, Mesurer l'impact de l'innovation sociale, quelles perspectives en dehors de la théorie du changement, Recma 2019 <https://www.cairn.info/revue-recma-2019-2-page-42.htm>

Or, une communication plus efficace permet de faire connaître :

- Les actions et les initiatives auprès de différents publics pour permettre aux organisations de renforcer leurs ressources. En mettant en valeur les projets associatifs locaux, il est plus facile de mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à leur réalisation.
- Les initiatives auprès de différents publics pour permettre aux organisations de renforcer leurs ressources. En mettant en valeur les projets associatifs locaux, il est plus facile de mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à leur réalisation.

La communication peut également contribuer à renforcer la légitimité des associations locales et leur crédibilité auprès du public, des partenaires et des bailleurs de fonds potentiels. En mettant en lumière les besoins et les réussites de la communauté, elles peuvent également contribuer à façonner des politiques plus inclusives et plus efficaces.

C'est la raison pour laquelle le programme « Impact 2024 » a été conçu comme un label, permettant ainsi aux lauréats de l'utiliser dans le cadre du renforcement et/ou du développement de leur projet. Au-delà des lauréats aux appels à projets dont il sera question ci-après, plusieurs centaines de projets ont reçu le label Impact 2024 reconnaissant leur qualité, ce qui leur a permis d'utiliser la signature « Sélectionné par Impact 2024 ».

## 1.2 SOUTENIR FINANCIÈREMENT LES INITIATIVES INNOVANTES ET IMPACTANTES

**Le deuxième pilier repose sur le soutien financier. Ce soutien s'avère pertinent pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le mécénat en France dans le domaine sportif est relativement faible, avec une médiane de dons à hauteur de 2500€ contre une médiane de 7500€ pour le mécénat culturel<sup>3</sup>. Cette réalité s'explique en partie par le profil des entreprises mécènes, qui sont principalement des PME dont les moyens financiers sont plus faibles que les grandes entreprises<sup>4</sup>. En 2019, 83% des structures majoritairement soutenues par les mécènes sportifs étaient des associations sportives locales dont les ressources ont tendance à être limitées. Il n'existe ainsi que peu de fondations dont le rayonnement est national, qui permettent à la fois le financement du passage à l'échelle de projets locaux ou régionaux ou celui de structures nationales.**

Par ailleurs, il existe peu d'initiatives dans le domaine du mécénat qui ciblent l'émergence d'innovations sociales dans le domaine des pratiques sportives. Dans une lecture entrepreneuriale, la volonté de faire naître l'innovation sociale consiste avant tout à développer des organisations possédant un potentiel en la matière<sup>5</sup>. Dans sa déclinaison sportive, cela signifie accompagner, du point de vue financier et/ou en matière de compétences, les porteurs de projets qui possèdent ce potentiel.

Dans une perspective institutionnaliste<sup>6</sup>, c'est-à-dire qui « met plutôt l'accent sur la nature collective des processus et des produits de l'innovation sociale » (Bouchard, 2001), l'innovation sociale se construit en consolidant les écosystèmes territoriaux et en accompagnant les démarches de coopération. Cette approche ne se focalise pas sur un projet ou une idée mais sur une démarche endogène centrée sur le brassage entre plusieurs organisations impliquant les bénéficiaires. Il s'agit de créer « de nouvelles pratiques, règles ou normes capables de transformer la société » (Richez-Battesti et al, 2012)<sup>7</sup>.

Enfin, il est possible de distinguer les innovations incrémentales, c'est-à-dire qui améliorent l'existant, des innovations radicales ou de rupture qui induisent une transformation sociale profonde<sup>8</sup>. Ces innovations correspondent à une approche dynamique de coopération entre des acteurs impérativement hétérogènes, dans une logique de changement de paradigme, dans lequel la solution mis en œuvre est objectivement plus efficace que celles proposées par le marché ou les politiques publiques<sup>9</sup>. De ce point de vue, le champ du sport peut contribuer à développer des solutions hybrides intégrant une dimension ou une expertise non sportive. Plus précisément, une innovation sociale par le sport se caractérise par la combinaison de deux activités et expertises distinctes mais complémentaires. Une innovation sociale à travers le sport se distingue pour sa part par l'enrichissement et l'utilisation de l'activité sportive elle-même comme réponse à la problématique. Dans le premier cas, le sport est avant tout un prétexte et une manière d'attirer puis conserver des participants dans un programme. Dans le deuxième, la pratique de l'activité sportive constitue le levier de changement social par lui-même comme l'illustre différentes initiatives de lauréats du Fonds de dotation dont il sera question ci-après.

Par la volonté de financer ces innovations, Impact 2024 se singularise dans un secteur du mécénat qui, à ce jour, prend insuffisamment en compte le potentiel des pratiques sportives. A ce titre, Impact 2024 a joué un rôle d'accélérateur sur ces enjeux, à travers les critères de sélection des projets lauréats, mais aussi par la promotion des logiques de consortium<sup>10</sup> entre les organisations du mouvement sportif, des collectivités et de la société civile de manière plus générale.

Cette dimension coopérative est effectivement clé pour favoriser une logique de fertilisation croisée et la convergence des meilleures expertises dans le domaine des pratiques sportives et de l'innovation sociale. Le fonds de dotation a ainsi offert un soutien financier différencié adapté à la nature et l'envergure des projets, avec des montants oscillants entre 10 000 et 250 000 euros.

7 Ibid

8 <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on>

9 Olivier Palluault, Meri Réale, Laura Douchet, Les conditions d'émergence de la transformation sociale, LabCom destins, Volume 1, 2021

10 Des initiatives au sein desquels plusieurs organisations sont acteurs du projet.



### 1.3 ACCOMPAGNER LES PORTEURS DE PROJET

**Le troisième pilier du dispositif repose sur l'accompagnement extra-financier des lauréats Impact 2024. Celui-ci se concrétise par un soutien en compétences et en méthodologie (évaluation, collecte de fonds, etc) auprès des porteurs de projet volontaires et engagés.**

D'un point de vue macroscopique, ce positionnement du programme Impact 2024 s'avère pertinent du fait de l'émergence récente d'un secteur dont la qualification reste à stabiliser, mais qu'on désignera ici de « sport à impact » sur les volets sociétaux et environnementaux. En effet, le nombre d'organisations à but non lucratif qui cherchent, d'une manière ou une autre, à augmenter l'utilité sociale du sport est en constante augmentation depuis la fin du XXème siècle. Sur le plan mondial, la légitimité octroyée par des institutions telles que les Nations-Unies, a contribué à l'émergence d'un secteur que les chercheurs Richard Giulianotti, Fred Coalter, Holly Collison, Simon Darnell qualifient de « Sportland<sup>11</sup> ». Ce terme est un dérivé du concept de « Aidland » qui désigne la manière dont les acteurs de l'humanitaire ont construit un système de pratiques, de savoir-faire, d'habitudes, de réseaux, de coutumes et un langage propre. Avec l'émergence de ces projets, de nouvelles pratiques et manières d'utiliser le sport pour apporter des réponses aux enjeux des Objectifs du Développement Durable (ODD) ont pu émerger.

#### PREMIÈREMENT,

le sport à impact a été porté historiquement par des associations qui se réclament de l'éducation populaire. Si les associations françaises, sauf à de rares exceptions près, sont longtemps restées à l'écart de cet écosystème anglo-saxon, il n'en reste pas moins que plusieurs structures partageant une ambition d'impact ont été créées à partir du milieu des années 1990<sup>12</sup>, venant renforcer les rangs de fédérations d'éducation populaire créées plus tôt au XXème siècle<sup>13</sup>. Le point commun de ces initiatives se traduit par la recherche, plus ou moins aboutie et à travers différentes manières, d'utiliser le sport comme une façon d'apporter une réponse à des problématiques sociales et environnementales qui dépassent le champ du sport lui-même.

#### Promouvoir une éducation en dehors des institutions traditionnelles permettant une transformation sociale :

L'ambition incarnée par l'éducation populaire en France trouve ses origines dans un long mouvement de réflexion et d'expérimentation. La création de la Ligue de l'enseignement en 1866 ou des Scouts de France en 1920, figurent parmi les jalons qui ont pu ancrer cette manière de promouvoir l'accès à la culture et aux savoirs du plus grand nombre afin de permettre à chacun d'exercer sa citoyenneté<sup>14</sup>.

L'éducation populaire, qui s'incarne également dans les pratiques sportives, est renouvelée depuis la fin du XXème siècle en France et à l'étranger à travers une nouvelle dynamique. Ce mouvement regroupe à la fois un ensemble d'organisations issues de la société civile qui possède un ancrage historique dans le paysage associatif français, et des structures plus jeunes dont la création remonte, pour les plus anciennes, au milieu des années 1990.

Ces organisations cherchent à asseoir leur légitimité auprès des institutions publiques. Dans le même temps, elles se structurent progressivement au sein d'un secteur qu'on qualifie parfois de "socio sport". Le rôle de ces organisations est protéiforme : opérateurs para-publiques et/ou dans une approche inspirée de l'entrepreneuriat social, laboratoires d'innovation pédagogique et sociale, partenaires des acteurs de la recherche scientifique sur les notions de « socio-sport ».

#### DEUXIÈMEMENT,

il est à la fois intéressant et important de souligner que l'éducation physique et sportive (EPS) a évolué de manière concomitante. L'histoire de cette discipline depuis son introduction à l'école primaire à partir de 1850<sup>15</sup> est celle d'une évolution de sa conception. Depuis 1981, en particulier, alors que l'EPS se rattache au ministère de l'Éducation nationale, et non plus du ministère de la Jeunesse et des sports, la discipline évolue de manière significative, en prenant notamment davantage en compte les objectifs de l'école et des enjeux tels que la réussite scolaire, l'égalité entre les filles et les garçons ou encore les compétences psychosociales<sup>16</sup>.

Au croisement de l'éducation populaire, des évolutions de l'EPS, du champ de l'humanitaire ou du développement social, le sport à impact se révèle finalement être une dynamique plutôt récente. Cette donnée est importante car elle justifie l'importance d'un accompagnement du type de celui proposé dans le cadre d'Impact 2024.

11 Richard Giulianotti, Fred Coalter, Holly Collison, Simon Darnell, Rethinking Sportland: A New Research Agenda for the Sport for Development and Peace Sector, Journal of Sport and Social Issues, 2019, Vol. 43 p 411-437

12 Fête le Mur en 1996 Sport Dans La Ville en 1998, Sport Sans Frontières, l'Agence pour l'éducation par le sport en 1999, etc

13 L'UFOLEP en 1928, les Cemea en 1937, la Fédération Léo Lagrange en 1950, etc

14 Fiche repère Injep, l'éducation populaire en France, [https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/05/FR44\\_educ\\_pop.pdf](https://injep.fr/wp-content/uploads/2019/05/FR44_educ_pop.pdf)

15 L'activité physique devient une matière facultative du programme en école primaire à partir de 1850 puis obligatoire dans le secondaire en 1869. Dans le cadre d'un mouvement de fonds en faveur de différentes formes d'éducation physique au XIXème siècle à l'échelle européenne, elle devient obligatoire en France, pour les garçons, le 27 janvier 1880, grâce à la loi George.

16 Serge Durali, Guillaume Dietsch, Une histoire politique de l'EPS, du XIXème siècle à nos jours, De Boeck, 2022





Ce parcours d'accompagnement ouvert à tous les candidats et lauréats, collectif et/ou individuel, a été réfléchi en fonction des besoins spécifiques des porteurs de projets qui ont pu être identifiés à travers un diagnostic réalisé par Jungle Coop dans le cadre de la conception du dispositif d'accompagnement. Celui-ci s'est structuré autour de cinq principales thématiques :

- 1 L'ÉVALUATION DE L'IMPACT SOCIAL
- 2 LA CRÉATION D'ALLIANCES ET LE DÉVELOPPEMENT PARTENARIAL, AINSI QUE LA LEVÉE DE FONDS
- 3 LA CONCEPTION ET LA CONDUITE DE L'INNOVATION ET DE L'IMPACT SOCIAL
- 4 LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE
- 5 LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE ET LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

Les porteurs de projets ont ainsi pu bénéficier d'un programme d'accompagnement, dispensé par des experts du secteur, destiné à maximiser le potentiel d'impact et favoriser la pérennité des projets. Ce dispositif s'est articulé autour de :

- La formation, sur les thématiques stratégiques identifiées dans la phase de diagnostic des besoins des porteurs de projet.
- Des accompagnements individuels réalisés sur les enjeux du changement d'échelle, de la mesure d'impact, de la transformation numérique, de la conception de projet ou encore des alliances et partenariats.
- Des ateliers de pair-à-pair pour échanger les bonnes pratiques et réfléchir collectivement sur des solutions aux problématiques communes.
- Un centre de ressource et un logiciel d'échange entre porteurs de projet.

Ce dispositif d'accompagnement a mobilisé des moyens importants afin de répondre aux défis des porteurs de projet.

## CHIFFRES CLÉS DU DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT

+ 4100	HEURES D'ACCOMPAGNEMENT REÇUES
354	PROJETS ACCOMPAGNÉS
51	FORMATIONS DISPENSÉES
1607	PARTICIPATIONS AUX FORMATIONS SUR LES DEUX ANNÉES DU PROGRAMME
46	MÊLÉES (ATELIERS DE PAIR-À-PAIR) ORGANISÉES
20	PROJETS ACCOMPAGNÉS INDIVIDUELLEMENT PAR DES EXPERTS
19	PROJETS ACCOMPAGNÉS COLLECTIVEMENT PAR DES EXPERTS

IMPACT 2024 CONSTITUE AINSI UNE OPPORTUNITÉ POUR RÉALISER UN TRAVAIL DE CAPITALISATION À DESTINATION DE L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES. EN EFFET, LE NOMBRE ET LA DIVERSITÉ DES INITIATIVES CONCERNÉES PAR LA STRATÉGIE DU PROGRAMME IMPACT 2024 REPRÉSENTENT UN VIVIER DE PRATIQUES ET MÉTHODES SUSCEPTIBLES D'APPORTER DES ENSEIGNEMENTS POUR LE PLUS GRAND NOMBRE ET DE CONTRIBUER, À SON ÉCHELLE, À UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DES CONDITIONS ET LEVIERS QUI PERMETTENT D'EXPLOITER LE SPORT COMME SOURCE DE SOLUTIONS AUX ENJEUX SOCIÉTAUX.

À L'ÉCHELLE DU FONDS DE DOTATION, CETTE CAPITALISATION PERMET D'APPRÉHENDER L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET D'IMPACT SOCIAL PAR LE SPORT, DEPUIS SON ÉMERGENCE JUSQU'À SON ÉVALUATION. IN FINE, CETTE DÉMARCHE EST SUSCEPTIBLE DE NOURRIR UN PLAIDOYER ENVERS UNE MEILLEURE CONSIDÉRATION DU POTENTIEL D'IMPACT DU SPORT ET DES BESOINS DE FINANCEMENT OU D'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET.



# **CONTEXTE ET METHODE**

# 2

# 1

# 3

## 2.1

LA QUESTION DE L'IMPACT SOCIAL DES PRATIQUES SPORTIVES

p.10

## 2.2

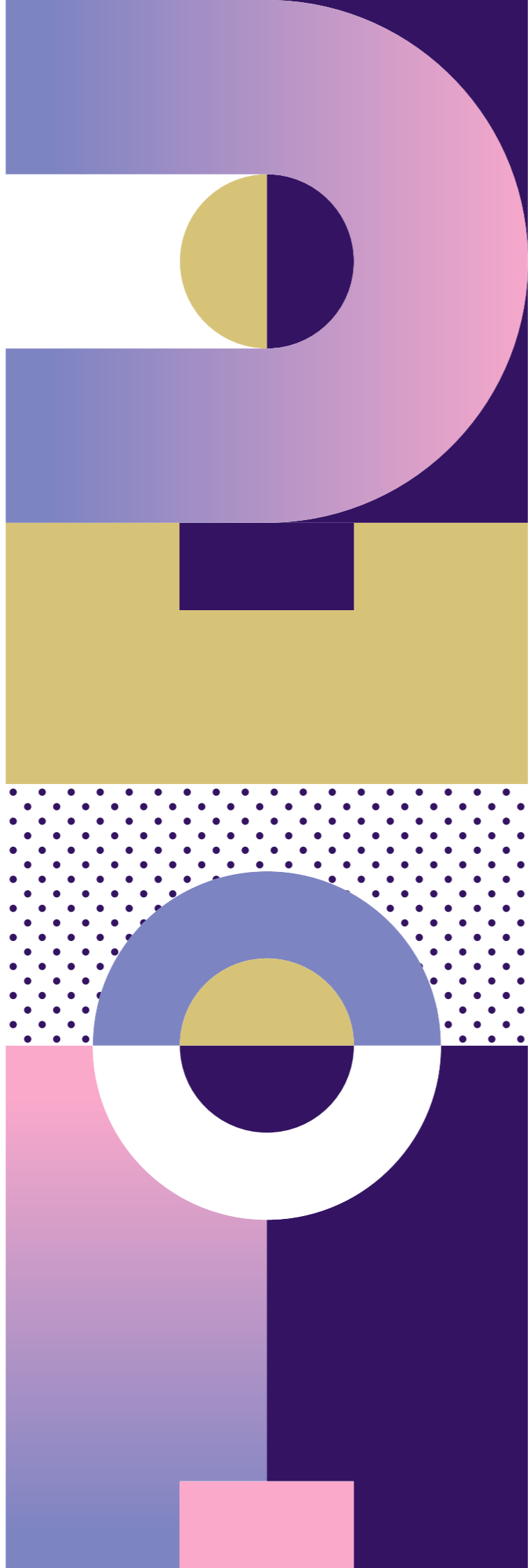
LES PARTIES PRENANTES DU SPORT À IMPACT

p.11

## 2.3

L'APPROCHE MÉTHODOLOGIE EN MATIÈRE DE CAPITALISATION

p.12



## 2.1 LA QUESTION DE L'IMPACT SOCIAL DES PRATIQUES SPORTIVES

**La progression de la sédentarité et de l'inactivité physique à travers le monde confère aux pratiques sportives une importance singulière et une finalité à part entière. Selon l'Organisation mondiale de la santé, seulement 11 % des filles et 25 % des garçons de 11 ans dans le monde pratiquent les 60 minutes d'activité physique quotidiennes recommandées. Des chercheurs ont interrogé 1,6 million d'adolescents dans 146 pays : 80 % d'entre eux ne suivaient pas ces recommandations<sup>17</sup>. Par ailleurs, il est possible d'être actif, à savoir respecter les préconisations de l'OMS, tout en étant sédentaire, c'est-à-dire être assis ou ne pas bouger pendant sept heures dans la journée...ce qui est le cas de 8 français sur 10<sup>18</sup>. De fait, l'activité physique et sportives se réduit dès l'entrée à l'école primaire et poursuit sa décroissance tout au long du cursus scolaire et encore pendant la vie étudiante, alors qu'à l'inverse, le temps passé dans une posture assise s'accumule de plus en plus<sup>19</sup>.**

Ce phénomène est d'autant plus alarmant que l'activité physique constitue un continuum, signifiant qu'un enfant sédentaire et inactif à toutes les chances de le rester une fois adulte et de développer des maladies chroniques dès le plus un jeune âge<sup>20</sup>. Cette réalité retranscrit par ailleurs les inégalités qui existent au sein de la société. De fait, pour un jeune sur deux, la seule activité physique qu'ils pratiquent se fait dans le cadre de l'enseignement obligatoire<sup>21</sup>. Le rapport au sport des adolescents est très lié à celui de leurs parents et de leur milieu social.

Par ailleurs, malgré les efforts des fédérations sportives pour féminiser la pratique, en 2022, 62% des licences sportives annuelles ont été délivrées à des hommes<sup>22</sup>. Le nombre d'heures hebdomadaire moyen d'activité physique et sportive en club varie entre 2h30 et 3h30 pour les garçons alors qu'il oscille entre 30 min et 2h pour les filles<sup>23</sup>. De la même manière, l'accès au sport de loisirs ou de compétition pour les personnes en situation de handicap est un parcours difficile. Près de 50% des personnes en situation de handicap ne pratiquent pas d'activités physiques et sportives contre 34% en moyenne pour la population générale<sup>24</sup>. L'accès à une pratique régulière constitue un enjeu majeur en matière de santé publique, celle-ci restant le meilleur moyen de prévenir certaines maladies chroniques et l'obésité.



© Kelvin Murray/Gettyimages

L'éducation physique et sportive à l'école, les pratiques au sein des clubs sportifs ou au sein d'autres associations dans le champ de l'économie sociale et solidaire sont en première ligne dès lors qu'il s'agit de contribuer à une meilleure santé, physique et mentale, de la population française. Pour autant, les bénéfices possibles concernent également d'autres champs du bien commun tels que la réussite éducative et scolaire, le lien social, voire la réduction de certaines inégalités sociales ou de genre.

De ce point de vue, il est toutefois nécessaire de prendre en compte le fait que la contribution des pratiques sportives à ces enjeux macroscopiques n'est pas systématique. La littérature scientifique, en particulier dans les domaines de l'histoire<sup>25</sup> et de la sociologie<sup>26</sup>, souligne que la transmission de valeurs et de compétences psychosociales n'est pas automatique. Pour l'historien Georges Vigarello : « il (le sport) suggère un espace identique à celui de notre société : une scène du « même », une réplique jouée. Mais il la simplifie et il la magnifie, illustrant un idéal que notre quotidien tendrait à oublier : l'égalité des chances, la valeur du mérite, celle des arbitres, celle du progrès. Tout indique qu'il fait rêver à un monde homogène, celui d'une concurrence lisse où la logique de la « qualité », et elle seule, l'emporterait : places visibles, avantages légitimes, société idéale où se gérerait un panthéon dépouillé<sup>27</sup>.

Considérer l'impact social des pratiques sportives signifie inévitablement qu'il faut considérer les deux faces de la même pièce. Celle qui est positive, comme l'illustre les objectifs du fonds de dotation, mais aussi celle qui est négative, comme peut le montrer les effets de certaines compétitions sur l'environnement ou encore certaines violences, notamment sexuelles, sur les pratiquants et, surtout, pratiquantes. Aussi peut-on envisager les propos de l'historien Michaël Attali : « affirmer que le sport provoque excès, violence, rejet des différences ou renforcement de l'individualisme ne signifie pas que le sport n'a pas de valeurs mais bien au contraire qu'il est perclus au-delà de celles communément envisagées (...). Envisager ce qu'il devrait être, sans percevoir ce qu'il est, c'est ne considérer que la face émergée du sport<sup>28</sup>. »

Dès lors, la question décisive qui se pose est la suivante : dans quelles circonstances et de quelles manières les pratiques sportives peuvent maximiser leur contribution positive à la société, tout en respectant les limites planétaires ? Cette interrogation soulève une première difficulté qui réside dans la pluralité des objectifs et pratiques qui se cachent derrière le terme « sport ». Au quotidien, le mot est en effet utilisé pour désigner invariablement ; une discipline scolaire ; un loisir consommé individuellement et ponctuellement ou pratiqué de manière régulière et encadrée ; une passion cultivée dès le plus jeune âge ou une activité vécue comme une fâcheuse obligation ; une compétition locale confidentielle ou un événement médiatisé à travers la planète ; etc. Dans le cadre de cette étude, il ne s'agit pas de réaliser l'inventaire de la diversité des réalités couvertes par les différentes pratiques sportives. Il est toutefois nécessaire d'apporter un éclairage sur les dynamiques des organisations et institutions qui portent l'impact social dans ce domaine.

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

18 Martine Duclos, « Activité physique et santé, état des lieux », conférence donnée le 26 octobre à l'ENS de Rennes, [www.youtube.com/watch?v=WwamFvvcMTE](https://www.youtube.com/watch?v=WwamFvvcMTE)

19 Ibid

20 Ibid

21 Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie : Des enjeux partagés dans et hors de l'école, Rapport de Pascal Deguilhem et Régis Juanico, 2016

22 Ibid

23 Ibid

24 Source : baromètre national des pratiques sportives 2018, INJEP

25 Voir Georges Vigarello, Du jeu ancien au show sportif, la naissance d'un mythe, Seuil, 2002

26 Voir Gilles Veille Marchiset, Benjamin Coignet, Clubs sportifs en banlieue, des innovations sociales à l'épreuve du terrain, Presses Universitaires de Strasbourg, 2015

27 Georges Vigarello, Du jeu ancien au show sportif, la naissance d'un mythe, Seuil, 2002

28 Michaël Attali, Dictionnaire culturel du sport, Armand Colin, 2019

## 2.2 LES PARTIES PRENANTES DU SPORT À IMPACT

**Constituées sous la forme d'association loi 1901, les fédérations sportives ont pour objet d'organiser et de gérer la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives, de l'activité de loisir au sport de haut niveau.**

La première caractéristique du sport dans le milieu associatif français réside sans doute dans son maillage social et territorial. Parmi le 1,5 million d'associations existantes en France, 360 000 sont sportives<sup>29</sup>. Avec 3,5 millions de bénévoles, le sport est l'un des premiers domaines d'engagement civique et permet à 15,4 millions de personnes de bénéficier d'une licence<sup>30</sup>. La place des jeunes y est prépondérante : 45% de ces licences sont délivrées à des enfants de moins de 15 ans et 57% à des personnes de moins de 20 ans<sup>31</sup>. En 2022, on compte 203 000 éducateurs sportifs. Par ailleurs, malgré la baisse générale d'engagement dans les associations, les jeunes de 16 à 25 ans privilégient aujourd'hui le secteur sportif comme lieu de représentation et d'engagement<sup>32</sup>.

Une autre caractéristique du mouvement sportif réside dans la diversité des organisations qui le compose. Les fédérations sont plurielles : olympiques et paralympiques, fédérations sans discipline reconnue de haut niveau, multi-sportifs, affinitaires ou assimilés, sans compter les fédérations sportives scolaires et universitaires dont il sera question ci-après. Elles diffèrent également par leur taille, certaines dépassent le nombre de 2 300 000 licenciés alors que les plus petites en comptent moins d'un millier.

Ces fédérations délégataires portent une responsabilité publique qui se concrétise par la signature d'un contrat avec l'État. En cela, elles possèdent un rôle relatif à l'intérêt général, d'autant plus dans le contexte d'accroissement de la sédentarité et de l'inactivité physique dont il a été question précédemment. Pour autant, il n'existe pas d'évaluation permettant de mesurer aujourd'hui l'impact social du mouvement sportif, en particulier d'un point de vue qualitatif, sur des enjeux tels que l'éducation, le lien social ou la réduction des inégalités.

Dès lors, à défaut de données précises à l'échelle macroscopique, la question qu'il faut appréhender réside sans doute dans la volonté des dirigeants de clubs et fédérations de chercher à avoir des effets positifs sur la société dans son ensemble ainsi que sur les individus qui la composent (changements de normes sociales, comportements, conditions de vie, relations interpersonnelles, etc). Comme le souligne l'étude sur le modèle économique des clubs sportifs fédérés en 2020<sup>33</sup>, les associations sportives font face à de profondes mutations sociétales qui viennent impacter leur fonctionnement et leur modèle économique et donc leur capacité à développer un projet ambitieux en matière d'impact social, au-delà de leur fonctionnement "traditionnel". Les fédérations sont également confrontées à d'autres enjeux stratégiques tels que la modernisation de leur gouvernance et la prise en compte de l'évolution de la demande des pratiquants<sup>34</sup>. Malgré tout, l'enjeu de l'impact social devient un sujet qui semble de plus en plus difficile à laisser de côté et constitue, comme le démontre plusieurs projets portés dans le cadre d'Impact 2024, un champ d'innovation et de développement dans lequel le mouvement sportif a toute sa place.

### L'ÉDUCATION PHYSIQUE ET SPORTIVE À L'ÉCOLE

L'EPS figure en première ligne des enjeux dont il est question ici pour plusieurs raisons. La première réside dans son caractère obligatoire, ce qui permet de réduire les inégalités d'accès à la pratique dès la maternelle, où les programmes scolaires préconisent l'organisation d'une séance de motricité et d'activité chaque jour. Une seconde spécificité réside dans le fait que l'EPS est « la seule discipline obligatoire où le corps est au cœur des enseignements, dans ses dimensions physiologiques, motrices mais aussi cognitives et affectives<sup>35</sup>. » L'évolution de la discipline lui confère effectivement aujourd'hui la possibilité et la capacité de prendre en compte la globalité des besoins éducatifs des jeunes, notamment en prenant en compte la part d'émotions et d'affects dans les processus d'apprentissage des élèves. L'enjeu consiste également à agir sur le développement de compétences dont les jeunes ont particulièrement besoin au XXI<sup>ème</sup> siècle<sup>36</sup>.

Le développement des compétences cognitives, émotionnelles et sociales apparaissent comme une priorité essentielle. Cette évolution reflète une reconnaissance croissante du besoin de préparer les jeunes à naviguer dans un monde en mutation rapide, où les défis technologiques et sociaux exigent une adaptabilité mentale et émotionnelle significative. L'EPS apparaît comme un levier pour cultiver ces compétences, en éduquant au corps mais aussi par le corps.

L'ambition de la discipline est ainsi de construire un citoyen physiquement et socialement éduqué. Cette mission confère aujourd'hui à la discipline des rôles différents : développer la motricité, apprendre à apprendre, partager des règles, assumer des rôles, entretenir sa santé, s'approprier une culture sportive et artistique. Cette polyvalence fait la richesse de l'EPS mais elle contribue également à la rendre moins lisible. Sa pluralité des finalités est également à mettre en perspective de la réalité de sa pratique dans les écoles élémentaires<sup>37</sup> et du point de vue de la baisse progressive des heures qui lui sont attribuées dans le secondaire : de 4 heures par semaine en 6<sup>ème</sup>, elle passe à 3 heures à partir de la 5<sup>ème</sup> et puis à seulement 2 heures à partir de la seconde. Dans la stratégie d'héritage de Paris 2024, cette dimension est traitée au travers du dispositif Génération 2024<sup>38</sup>, une approche réfléchie comme complémentaire du programme Impact 2024.

29 Source CNOSF

30 Les chiffres clés sport, INJEP, 2023

31 Ibid

32 Baromètre Jeunesse et confiance, 2022, Vers Le Haut <https://www.verslehaut.org/note/barometre-jeunesse-et-confiance-2022/>

33 Le modèle économique des clubs sportifs fédérés en 2020, CNOSF, DLA, étude réalisée par Olbia Conseil et le CDES [https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/vf\\_synthese\\_etude\\_cnosf\\_17\\_09.pdf](https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/vf_synthese_etude_cnosf_17_09.pdf)

34 Emmanuel Bayle, Dictionnaire culturel du sport, Armand Colin, 2019 (sous la direction de Michaël Attali et Jean Saint-Martin)

35 Véronique Eloi-Roux, « EPS et Sport : spécificité et complémentarité », Revue EPS, 2020

36 François Taddei, Apprendre au XXI<sup>ème</sup> siècle Calmann Lévy, 2018

37 Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie : Des enjeux partagés dans et hors de l'école, Rapport de Pascal Deguilhem et Régis Juanico, 2016

38 <https://generation.paris2024.org>



## SOCIÉTÉ CIVILE ET IMPACT SOCIAL PAR LE SPORT

Il a été mentionné précédemment l'accroissement quantitatif des organisations à but non lucratif cherchant, d'une manière ou une autre, à augmenter l'utilité sociale du sport. A l'échelle internationale, plus de 3000 entités existent à travers le monde et près d'une dizaine est créée chaque mois<sup>39</sup>. 70% d'entre elles sont implantées en Afrique, en Asie et en Amérique Latine<sup>40</sup>. La recherche consacrée à ces projets est également majoritairement anglo-saxonne<sup>41</sup>. Un nombre croissant de ces experts s'intéressent ainsi à l'étude de cette dynamique comme l'atteste l'abondante littérature scientifique. Au-delà du constat de l'augmentation du nombre d'initiatives, la recherche se penche sur la dimension qualitative des projets menés par les opérateurs.

En France, plusieurs associations ont émergé depuis les années 1990 et plusieurs d'entre elles possèdent aujourd'hui une activité à l'échelle nationale<sup>42</sup>. Différentes initiatives visent à apporter une lisibilité et une visibilité à ces initiatives dans une logique de structuration collective du secteur qualifié parfois de « socio sport »<sup>43</sup>. Ces organisations jouent régulièrement le rôle de « trait d'union » les secteurs scolaires, le périscolaire et les collectivités ainsi que les clubs et le mouvement sportif par leurs capacités à comprendre les enjeux et spécificités des organisations de ces différents écosystèmes qui ont tendance à fonctionner de manière cloisonnée.

## 2.3 L'APPROCHE MÉTHODOLOGIE EN MATIÈRE DE CAPITALISATION

**Le point de départ de la méthode de capitalisation est empirique. Ce sont les réalisations et les résultats obtenus par les porteurs de projet qui permettent en premier lieu de mettre en exergue un certain nombre de bonnes pratiques. Si les méthodes et les approches dépendent de leur contexte et ne sont pas systématiquement duplicables, il est possible d'observer des pratiques qui permettent de maximiser un projet d'impact social par le sport. Pour ce faire, un premier échantillon de projets a pu être analysé, permettant par la suite d'organiser des entretiens semi-directifs avec 14 porteurs de projets.**

## LES CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES ET L'EXPERTISE OPÉRATIONNELLE

Les ressources conceptuelles et méthodologiques relatives à la théorie des changements apparaissent plus abondantes dans les milieux anglo-saxons que dans le contexte français ou francophone. C'est en particulier le cas dans leur déclinaison « sportive ». Si cette littérature ne peut être simplement répliquée dans le contexte national, certains travaux peuvent servir de source d'inspiration pour concevoir une proposition de théorie du changement du sport à impact. Les recherches de Fred Coalter<sup>44</sup>, en particulier, relatives à la production de cadres conceptuels pour des programmes d'inclusion sociale et professionnelle pour des jeunes en difficulté, constituent un point de départ pour réfléchir à une première proposition. Il s'agit, en particulier, de prendre en compte un certain nombre de constats nés de l'analyse de projets dans le secteur du « sport pour le développement »<sup>45</sup>:

- La composante non sportive des projets possède une importance significative pour favoriser l'impact social des projets sportifs.
- Une perception idéalisée du sport obère l'identification et l'usage des mécanismes lui permettant de contribuer à un impact positif tangible.
- Les contextes et manières dont le sport sont employés conditionnent la qualité de l'accompagnement des publics bénéficiaires.

Les ressources d'ordres scientifiques ont pu être enrichi d'un point de vue opérationnel par le témoignage d'experts thématiques<sup>46</sup>. Les participants d'un comité éditorial composé des personnes suivantes a également pu enrichir le contenu de cette étude lors de son élaboration : Marie Barsacq (Paris 2024), Marion Bischoff (Fédération Française de Badminton), Nicolas Boillereau (Scalechanger), Jeanne Brétecher (Jungle Coop), Marion Choueib (Famosport), Pierre-Louis Manouvrier (Fédération Française de Cyclisme), Noémie Marchyllie (Kabubu), Nicolas Molina (CNOSF), Romain Riboud (Paris 2024), Emmanuel Rivat (Agence Phare).

39 Meredith Whitley, Kelly Farrell, Eli Wolff et Sarah Hillyer, "Sport for Development and Peace Organizations" Journal of Sport for Development, vol 5, n°9 September 2017

40 Meredith Whitley, Kelly Farrell, Eli Wolff et Sarah Hillyer, "Sport for Development and Peace: Surveying Actors in the Field", Journal of Sports for Development, vol 7, n°12, Janvier 2019

41 Florian Joly, François Le Yondre, Sociologie du sport pour le développement : état de l'art anglo-saxon et projections en sociologie française, Revue Staps, 2020

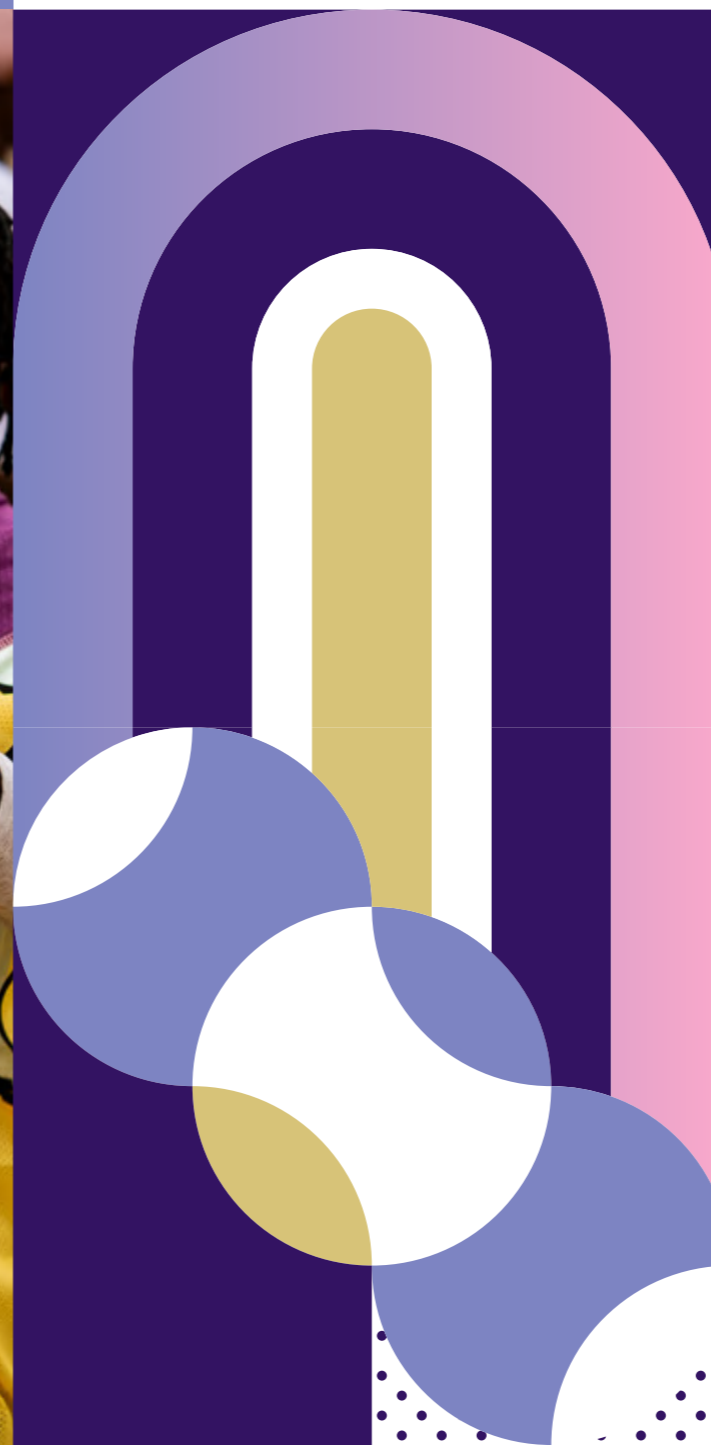
42 A titre d'exemples : Agence pour l'éducation par le sport, Fête le mûr, Play International, Sport dans la ville, etc.

43 A titre d'exemples : Projet Impact Social par le sport, <https://sport-inclusion.fr/impact-social-par-le-sport/> ; Association Nationale de la Performance Sociale du Sport, <https://anpss.fr/> ; Fred Coalter, Sport for Development, what game are we playing?, Routledge, 2013. Fred Coalter, Marc Theeboom, Jasper Truysens, Developing a programme theory for sport and employability programmes for NEETs, International Journal of Sport Policy and Politics, 2020.

44 Fred Coalter, op cit.

45 5 entretiens avec les organisations suivantes : Pluricité, Jungle Coop, Make Sense, Scale Changer, Laboratoire L-Vis

46 5 entretiens avec les organisations suivantes : Pluricité, Jungle Coop, Make Sense, Scale Changer, Laboratoire L-Vis



## LE CONCEPT DE THÉORIE DU CHANGEMENT

Une "théorie du changement" explique comment les activités sont conçues pour produire une série de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux escomptés. Elle est une représentation visuelle d'un projet/programme de changement. Elle peut être développée pour tout niveau d'intervention : un événement, un projet, un programme, une politique, une stratégie ou une organisation.

Si la diversité des projets financés et accompagnés par Impact 2024 constitue une réelle richesse, elle représente également un défi en matière de capitalisation. Le concept même de « sport » recouvre des réalités plurielles<sup>47</sup>. A fortiori, chaque initiative soutenue par le Fonds de dotation comporte ses propres singularités et son contexte spécifique. Chaque projet mobilise des expertises différentes et possède des objectifs ou des intentions qui lui appartiennent. Cela signifie à la fois que les travaux de capitalisation ne sauraient prétendre à l'exhaustivité et qu'il est toutefois nécessaire d'identifier un fil rouge conceptuel qui dépasse la logique de chaque initiative.

Cette complexité dans la démarche se double d'une autre : les enjeux de la capitalisation se déclinent à plusieurs échelles. Il s'agit d'une problématique collective, qui se comprend à l'échelle d'un « écosystème d'écosystèmes » sur le territoire français et à l'international. Dans cette perspective « macro », le chantier de la capitalisation renvoie à la question de la possibilité de maximiser l'impact social du sport au niveau d'une société, notamment à travers des politiques publiques.

Cette même question se pose également à l'échelle d'une organisation susceptible d'être un opérateur de projet(s) ou d'en être le bailleur. Dans une logique « méso », l'utilité de la capitalisation peut consister à éclairer la manière dont une entité sociale ou encore un programme de mécénat est susceptible de se structurer pour espérer amplifier sa contribution au bien commun.

Enfin, à l'échelle d'un projet, une capitalisation trouvera une utilité si elle apporte des enseignements à portée de main des opérateurs, au plus près des bénéficiaires/participants. Dans cette approche « micro », le travail de capitalisation consiste à identifier des outils et des méthodes permettant de concevoir, mener ou améliorer des projets dit « de terrain ».

Par ailleurs, il est important de souligner que cette capitalisation s'inscrit dans une logique de cycle correspondant au portage du Fonds de dotation par le comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques. Cette séquence de 5 ans (2019-2024) signifie qu'il est nécessaire de considérer ce projet de capitalisation comme une contribution à un processus de maturation dont la temporalité est celle du

temps long.

La méthode de capitalisation proposée repose sur une double approche s'agissant de l'identification des ressources. Il est, d'abord, question de s'appuyer sur les réalisations et les résultats de terrain portés par les lauréats et labellisés Impact 2024. Il s'agit d'identifier, selon l'approche conceptuelle décrite ci-après, les méthodes susceptibles de répondre aux enjeux « micro » de cette capitalisation, tout en incarnant, par l'addition de ces pratiques, la dimension « méso » et « macro ». Ce sourcing de projets a été réalisé par les équipes opérationnelles Impact 2024, les experts portant la mise en œuvre du programme d'accompagnement<sup>48</sup> en coordination avec les experts réalisant la démarche de mesure d'impact<sup>49</sup>.

Pour enrichir et consolider ces enseignements, il s'agit également d'exploiter des ressources académiques ou expertes, provenant à la fois des sciences humaines, de l'économie sociale et solidaire et des recherches s'inscrivant dans une logique de « sport pour le développement et la paix ». A ce titre, certains outils du centre de ressource<sup>50</sup>, développé dans le cadre du dispositif d'accompagnement, pourront enrichir les démarches proposées par les opérateurs de projet.

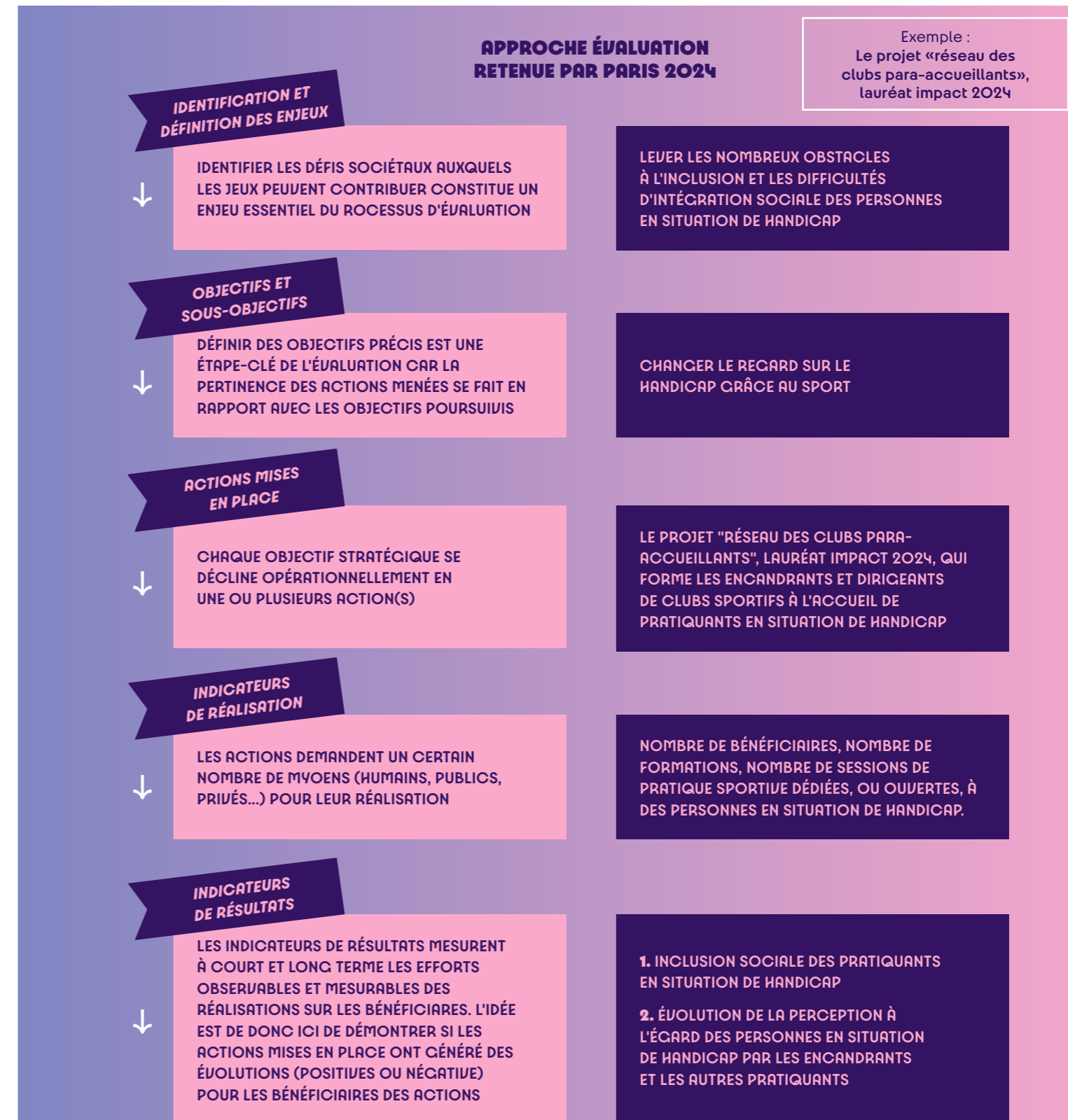
Afin de structurer cette capitalisation et lui donner une dimension pleinement « macro », il est proposé d'adopter une approche relative à la théorie du changement<sup>51</sup>. Cette approche centrée sur la théorie du changement présente certaines limites, au premier rang desquels de négliger les effets non attendus d'une stratégie ou d'une initiative<sup>52</sup>. Elle offre toutefois plusieurs atouts dans la démarche de capitalisation en :

- Permettant de figurer les différents niveaux de lecture, « micro », « méso » et « macro ».
- Proposant une approche peu exploitée dans le domaine du sport à impact en France.
- Favorisant une compréhension commune et un dialogue sur la manière dont le changement est susceptible de se produire dans le domaine du sport, et s'accorder sur des méthodes partagées.
- Étant utile aux porteurs de projet pour le suivi, l'évaluation et l'apprentissage : à la fois au stade de la conception et de la révision, pour aider les gens à redéfinir les concepts, à ajuster les approches et à démontrer leur contribution à un changement.
- Aidant les porteurs de projet et décideurs à identifier les partenaires stratégiques et les personnes qui peuvent contribuer à leurs démarches.
- Constituant un outil de plaidoyer.

Il s'agit ainsi d'adopter une méthode permettant de réaliser une théorie du changement à l'échelle du secteur, incarnée par les pratiques de plusieurs projets Impact 2024. Par cette approche, il s'agit d'ouvrir également des pistes pour permettre à chaque organisation de réaliser sa propre théorie du

changement, que ce soit au niveau de l'organisation ou d'un projet.

**Cette approche fait également écho à la méthode adoptée dans le cadre des démarches d'évaluation, comme le montre le schéma suivant :**



47 Fred Coalter, Sport for Development, what game are we playing?, Routledge, 2013.

48 Les organisations Jungle Coop et 10.

49 Les organisations Pluricité, Phare et le CDES.

50 <https://accompagnement-impact.paris2024.org/centre-de-ressources-methodologiques-et-thematiques>

51 Developing a theory of change: practical guidance, The Annie E. Casey Foundation, part 1, 2022.

52 Patricia Rogers, Theory of change, Methodological Briefs, Impact Evaluation No.2, Unicef, 2014.

# 3

## ***VERS UNE THÉORIE DU CHANGEMENT DU SPORT À IMPACT***



### 3.1

L'HYPOTHÈSE DE NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT

p.16

### 3.2

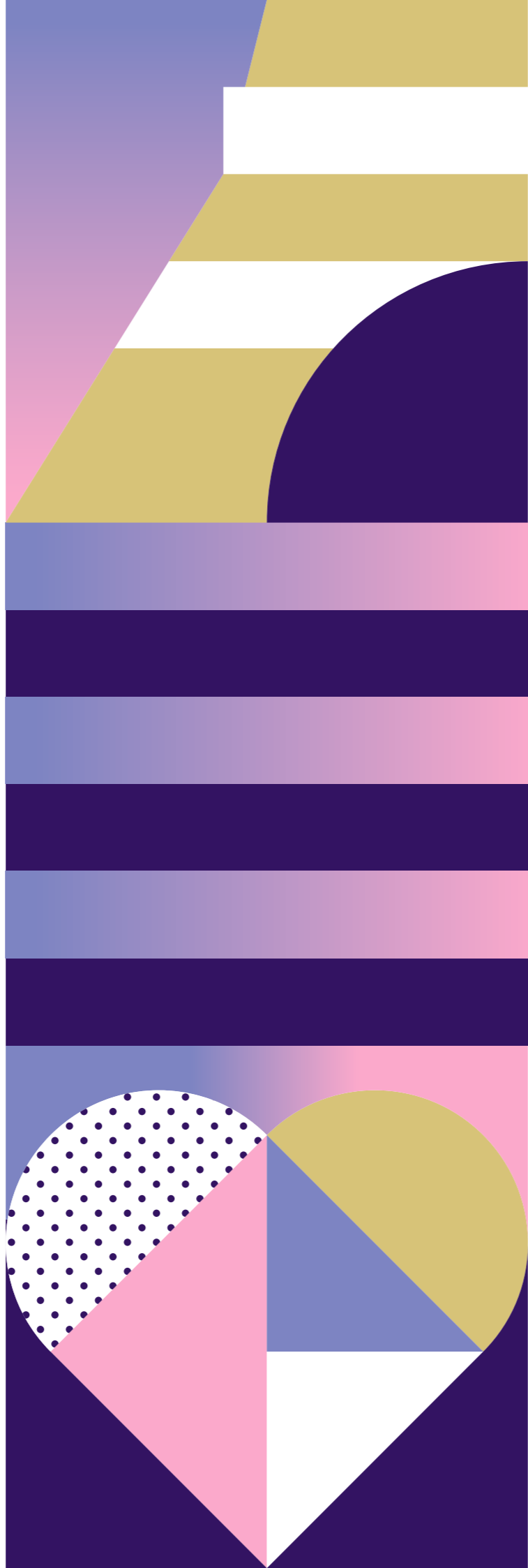
LES LEVIERS SPÉCIFIQUES DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

p.16

### 3.3

LA THÉORIE DU CHANGEMENT APPLIQUÉ À UNE ORGANISATION

p.32



© The Good Brigade/Getty Images

### 3.1 L'HYPOTHÈSE DE NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT

L'hypothèse de notre théorie du changement du sport à impact est formulée de la manière suivante :

**LES ACTIVITÉS PHYSIQUES ET SPORTIVES POSSÈDENT UN POTENTIEL D'IMPACT SOCIAL. CELUI-CI PEUT ÊTRE EXPRIMÉ, VOIRE MAXIMISÉ, LORSQUE CES ACTIVITÉS SONT UTILISÉES INTENTIONNELLEMENT PAR UN OU PLUSIEURS PORTEURS DE PROJET, EN HARMONIE AVEC UN ÉCOSYSTÈME, POUR APPORTER UNE RÉPONSE À UN ENJEU SOCIÉTAL OU ENVIRONNEMENTAL CIRCONSCRIT.**

A travers notre démarche de capitalisation, il ne s'agit pas tant ici de démontrer pourquoi cette hypothèse est pertinente mais d'étayer comment elle peut se concrétiser au travers de projets sur les territoires auprès de bénéficiaires. Ce postulat est le point de départ qui doit permettre d'identifier les différentes manières d'exploiter ce potentiel d'impact positif à l'échelle individuelle mais aussi collective. Comment est-ce qu'un projet, un programme ou encore une organisation peut utiliser une ou plusieurs pratiques sportives pour apporter une réponse efficace à des enjeux éducatifs, sociaux, sanitaires et environnementaux ?

Les réponses à ces questions varient en fonction de l'échelle à laquelle celles-ci sont posées. Par exemple, une théorie du changement sur 4 ans à l'échelle d'une fédération sportive comprendra probablement des stratégies et des résultats qui se situent à un niveau plus élevé du travail et qui ne seront peut-être pas aussi détaillés que ceux d'un projet localisé qui s'inscrit sur une durée d'une année. Notre objectif est de proposer une grille de lecture pertinente qui répond à la fois à des perspectives stratégiques de moyen et long termes, tout autant que des pistes méthodologiques permettant d'accroître le pouvoir d'agir des porteurs de projets à plus court terme.

Cette théorie du changement s'articule ainsi sur 6 paramètres interdépendants qui constituent autant de manière d'accroître le potentiel d'impact social d'un projet, d'un programme ou d'une organisation. Cela ne signifie pas que ces derniers doivent impérativement être performants sur l'ensemble de ces leviers d'actions ni que ceux-ci fonctionnent de la même manière dans n'importe quel contexte. Ces paramètres offrent toutefois des pistes concrètes de progression dans le domaine de l'impact social par le sport.

### 3.2 LES LEVIERS SPÉCIFIQUES DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

#### 3.2.1 L'ANALYSE DES BESOINS

**L'analyse des besoins des futurs participants ou bénéficiaires à un projet consiste à identifier et comprendre les problématiques auxquelles ils sont confrontés, ainsi que leurs aspirations. Ces problématiques s'analysent à l'échelle d'un individu ou d'un groupe d'individus, mais également au niveau d'un territoire. Cela implique de prendre en compte les besoins des différents groupes de la population, en particulier ceux qui sont marginalisés ou vulnérables.**

Cette compréhension est un préalable indispensable pour concevoir des interventions qui répondent efficacement à ces problématiques, de manière à contribuer à les résoudre de manière durable. L'appréhension de ces enjeux constitue ainsi le point de départ de projet à impact, a fortiori dans le domaine des pratiques sportives. Gage de réussite d'une initiative, l'analyse des besoins est aussi une manière de valider sa légitimité à intervenir sur ces questions et identifier les parties prenantes qui interviennent d'ores et déjà sur la problématique et/ou avec qui il serait pertinent de coopérer.

Elle est aussi une manière pour une organisation de se positionner sur un enjeu sociétal et ainsi de mettre en lumière un problème dont les pouvoirs publics, le marché et la société civile, n'apportent pas suffisamment de réponses quantitatives ou qualitatives. Le lien avec les politiques publiques, en particulier, est prégnant, car une telle démarche permet de mettre en lumière l'évolution des besoins dans la durée.

L'analyse des besoins constitue également une étape importante pour identifier les ressources que possède une organisation mais aussi celles qui lui manquent. Dans le cadre de projets portés par des fédérations sportives, il est également question de connaître ce que font déjà les ligues ou clubs sur les différents territoires. Ce travail peut, dans son ensemble, amener à hiérarchiser et prioriser les ambitions en fonction des ressources disponibles. A la lumière des enjeux, ce dimensionnement des objectifs est déjà une manière d'adopter une approche réaliste du niveau sur lequel une organisation ou un projet cherche à agir sur un besoin social. Celui-ci est ainsi susceptible de se décomposer en sous-problématiques qui constituent des objectifs plus réalistes à atteindre, comme nous le verrons ci-après.

Dans le cadre du projet porté par la Fédération Française d'Aviron, avec l'appui du Laboratoire L-VIS de Lyon 1, cette compréhension des problématiques de féminisation des instances de décisions et d'encadrement a été le point de départ de la conception de la réponse, comme en témoigne Cécile Ottogalli, responsable du Master Egal'Aps de l'université Lyon 1 : « On ne peut pas se lancer sur un sujet sans faire un état des lieux de l'existant, de la situation, de la nature des problématiques. Cette période de diagnostic au début du projet est indispensable. Elle permet de faire cette photographie : identifier le problème, la forme qu'elle prend. Dans notre cas, il s'agissait d'œuvrer pour la parité femmes-hommes au sein de la fédération. Il faut se demander où se trouvent les femmes dans l'organisation, quels sont les freins qui les empêchent de s'engager dans les instances et dans l'encadrement ? »

#### PROJET FÉDÉRATION FRANÇAISE D'AVIRON (FFA) FAVORISER L'ACCÈS DES FEMMES AUX POSTES À RESPONSABILITÉS

Le projet porté par la FFA consiste à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, en mettant particulièrement l'accent sur l'accès des femmes aux postes à responsabilité. Grâce au soutien financier du Fonds de dotation, la FFA a pu développer un projet d'envergure visant à transformer les pratiques et les mentalités au sein de la communauté aviron. Cette initiative s'est appuyée sur des études scientifiques menées sur une période de trois ans, en collaboration avec l'Université de Lyon 1 et le Laboratoire L-VIS, ciblant spécifiquement les dirigeant.es de structures, les entraîneur.es et les arbitres. Les résultats de ces études ont révélé que 29% des femmes interrogées ont déclaré avoir subi des comportements sexistes dans l'exercice de leurs fonctions. Pour apporter des solutions à ces problématiques, la FFA a mis en place plusieurs initiatives. Tout d'abord, un club des dirigeantes a été créé en septembre 2021, offrant un espace d'échange et de soutien pour les femmes occupant des postes de responsabilité dans le domaine de l'aviron.

Parallèlement, la FFA a lancé des Communautés de Pratique (CdP) pour les entraîneur.es et les dirigeant.es. Ces CdP visent à favoriser le partage de connaissances et d'expériences entre professionnels de l'aviron, dans le but de renforcer les compétences et de promouvoir une culture inclusive au sein de la communauté sportive. La première CdP a réuni des entraîneuses professionnelles début 2023, suivie par une seconde CdP à l'automne, rassemblant des dirigeantes de toute la France. Enfin, la FFA a également mené des enquêtes sous forme d'entretiens auprès des dirigeantes faisant partie du club et des entraîneuses ayant changé de profession. Ces entretiens ont permis de recueillir des témoignages précieux sur les défis rencontrés par les femmes dans le domaine de l'aviron et d'identifier des pistes d'action pour favoriser leur inclusion et leur progression.



## À L'ÉPREUVE DU TERRAIN, CETTE ÉTAPE DE L'ANALYSE DES BESOINS N'EST POURTANT PAS SI SIMPLE À APPRÉHENDER OU À METTRE EN ŒUVRE PAR LES ASSOCIATIONS SUR LE TERRAIN. LES PROJETS NAISSENT AUSSI D'INTUITION, DE TENDANCES, D'OPPORTUNITÉS DE FINANCEMENT OU DE PARTENARIATS. COMMENT CES ORGANISATIONS PEUVENT-ELLES EMPLOYER DES MÉTHODES QUI SONT ADAPTÉES À LEURS MOYENS ET CONTRAINTES ?

### POINTS DE REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

Face aux difficultés opérationnelles, l'approche de l'analyse des besoins relève d'abord d'une posture du porteur de projet, comme en témoigne Nelly Robin, présidente de l'association Pour le Sourire d'un Enfant : « On ne peut pas faire de compromis avec la nécessité de connaître le milieu dans lequel on évolue. Et chaque environnement a ses propres besoins, l'enjeu consiste à les comprendre. Selon moi, il faut avoir et développer une réelle capacité d'écoute de ceux et celles auxquels s'adressent le projet. En particulier lorsqu'on s'adresse à des publics de jeunes, car notre lecture d'adulte est spécifique. »

D'après Nelly Robin, cette analyse se caractérise également par sa temporalité : « Il s'agit aussi de se dire qu'on ne va pas construire cela sur 3 mois. Il faut beaucoup temps, de patience, de l'observation, de l'analyse rétrospective...et cela doit faire partie de la méthode en permanence, parce que les problématiques évoluent. On ne peut pas avoir une méthode ad vitam aeternam. Il faut accepter une remise en cause permanente. »

Ce constat, qui est tout aussi important pour les porteurs de projet que pour les financeurs de ces projets, est l'un des secrets de la réussite de la méthode Escrime et Justice réparatrice de l'association Pour le Sourire d'un Enfant, lauréat d'Impact 2024 international.

Une première approche pour comprendre les enjeux sur lesquels on ambitionne d'apporter une réponse existe dans le recueil et l'analyse des informations et données concernant un public ou un territoire qui existent d'ores et déjà. Les chiffres et l'analyse des causes du décrochage scolaire ou l'insertion professionnelle des publics NEET, par exemple, constituent des informations qu'un porteur de projet peut, voire doit, connaître pour élaborer un diagnostic. Il s'agit toutefois d'éviter les pièges d'une approche qui se fonde uniquement sur des données quantitatives comme le souligne Cécile Ottogalli : « Il faut faire attention au piège du quantitatif, on ne peut pas se contenter de quelques chiffres macro. Dans le cas de notre projet, on pourrait dire que la parité progresse puisque qu'elle sera bientôt une réalité à l'échelle du conseil d'administration de la Fédération Française d'Aviron. Pourtant, lorsqu'on s'intéresse aux fonctions qu'occupent ces femmes dans les instances, on se rend compte qu'elles n'occupent trop peu les postes de décisions. Derrière les grands chiffres, la division sexuelle est donc toujours à l'œuvre. C'est la raison pour laquelle ce diagnostic doit idéalement être produit avec une expertise sur le sujet. »

Questionner, ou mieux encore, s'associer avec un ou une experte de la thématique en question est aussi une bonne manière de renforcer la compréhension des enjeux comme l'a fait la Fédération Française d'Aviron, mais également un autre lauréat Impact 2024, Football Écologie France. Antoine Miche témoigne : « Ce qui a fait que cela marche dès le début, c'est qu'on a monté le projet avec des experts de chaque sujet. Nous avons constitué une équipe de fans de foot et de spécialistes de l'écologie. C'est ce qui nous permet de mieux comprendre pourquoi le football ne s'engage pas suffisamment sur l'enjeu de l'environnement. Nous avons réfléchi pendant plusieurs mois sur les freins et les blocages. C'est notamment parce qu'ils ne comprennent pas le sujet et qu'ils ont besoin d'être accompagnés en proximité et au quotidien. D'où notre objectif, dans notre modèle d'intervention, de créer des relais locaux, sur les territoires. »

### POUR LE SOURIRE D'UN ENFANT

L'amélioration de la situation des jeunes détenus représente un défi majeur au Sénégal, avec un nombre croissant de mineurs confrontés à des parcours difficiles. Les mesures judiciaires et éducatives traditionnelles ne sont pas efficaces pour leur permettre de (re)construire un parcours de vie. Pour combler ce vide, l'approche novatrice de l'association Pour le Sourire d'un Enfant, en partenariat avec l'administration pénitentiaire, a été élaborée à travers la création de la méthode Escrime et Justice Réparatrice. Cette initiative vise à favoriser l'épanouissement personnel des jeunes et briser le cycle de la récidive en mobilisant la pratique de l'escrime à des fins psychothérapeutiques et éducatives.

Depuis 2015, plus de 600 mineurs ont participé au programme sans récidive signalée, comparé à un taux antérieur de près de 20% parmi les anciens détenus de la prison de Thiès. L'impact positif s'étend même aux non-participants, grâce à la transmission des compétences par les participants. Forte de ces réussites, l'initiative s'étend à d'autres régions du Sénégal, avec une formation accrue du personnel et des plans de déploiement à l'international, notamment en Côte d'Ivoire ou encore en France, témoignant de son potentiel transformateur à plus grande échelle.



### LA FRESQUE DU CLIMAT DU FOOTBALL DE FOOTBALL ÉCOLOGIE FRANCE

La Fresque Écologique du Football, initiée par Football Écologie France, vise à sensibiliser les clubs sur l'impact écologique du football et les encourager à l'éco-responsabilité. Conçu comme un jeu collaboratif ludique, l'atelier réunit des participants qui, à travers des cartes illustrées, explorent les liens entre football et écologie. En mettant en avant les enjeux environnementaux liés au sport et en encourageant la créativité pour élaborer une fresque collective, cet atelier incite à l'engagement individuel et collectif pour réduire l'empreinte écologique des clubs.

Le projet a déjà eu un impact quantitatif significatif, ayant touché plus de 10 000 personnes lors d'ateliers et prévoyant d'atteindre plus de 50 000 autres lors des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024. Avec une expansion prévue dans plusieurs langues d'ici 2025, ce projet vise à étendre son influence au-delà des frontières françaises. En parallèle, l'équipe de Football Écologie France, composée de huit salariés répartis sur plusieurs villes, travaille activement à développer des antennes dans d'autres régions, consolidant ainsi son engagement à long terme en faveur de l'éco-responsabilité dans le football.



Cécile Ottogali rappelle que l'implication d'un expert ne signifie pas nécessairement travailler avec un chercheur universitaire. « Il y a des jeunes, qui sont diplômés, qui ont des compétences. Pourquoi ne pas créer ces métiers au sein du milieu sportif ? On peut penser par exemple à des postes de chargés de mission « lutte contre les discriminations » par exemple. Cela commence au sein des fédérations telles que le basket-ball ou le badminton par exemple. »

Sur le moyen et long terme, l'enjeu pour les organisations dans le domaine du sport à impact, en particulier pour les structures qui ont avant tout une finalité et une expertise liées à la pratique sportive, consiste à internaliser ces expertises thématiques.

Au-delà du recrutement de nouveaux profils en externe, ce processus peut également se concrétiser par la formation des salariés ou bénévoles d'une organisation. « Nous avons des formations initiales, sur le temps long, mais nous cherchons aussi à apporter des réponses pour les professionnels. Nous avons par exemple créé une formation courte de 65 heures dédiée à la lutte contre les discriminations dans le sport, afin de donner un cadre méthodologique aux professionnels, et leur permettre de monter en compétence. Ce transfert de compétence passe par une culture commune et par un minimum de formation professionnelle autour de cette méthodologie de la transformation sociale. Il y a 30 ans, quand on a commencé à s'intéresser au handicap il n'y avait pas de formation Activité Physique Adaptée. Et aujourd'hui, il ne viendrait pas à l'esprit de développer du handisport sans les personnes qui ont cette formation. L'égalité cela s'apprend. »

L'analyse des besoins repose ainsi sur la capacité des organisations à réaliser des diagnostics. Par des questionnaires, au travers d'ateliers ou d'observations, il s'agit d'aller à la rencontre des personnes pour qui l'initiative est conçue et comprendre leurs réalités. Comme l'illustre l'exemple du projet porté par la FFA, il est possible de mobiliser les acteurs de la recherche. D'autres méthodes sont également accessibles aux porteurs de projet, comme l'illustre le témoignage de Jeanne Brétecher, fondatrice de Jungle Coop.

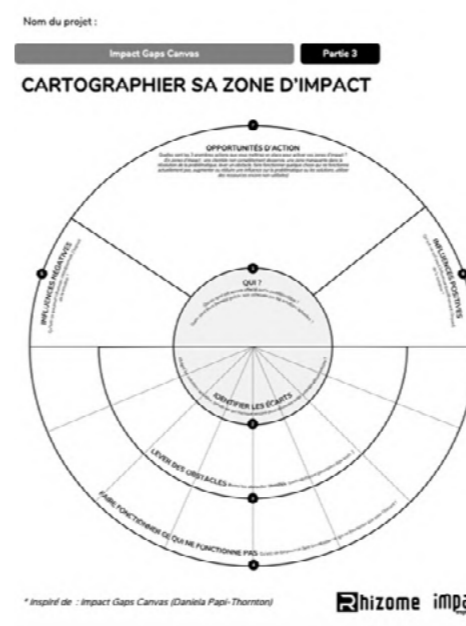
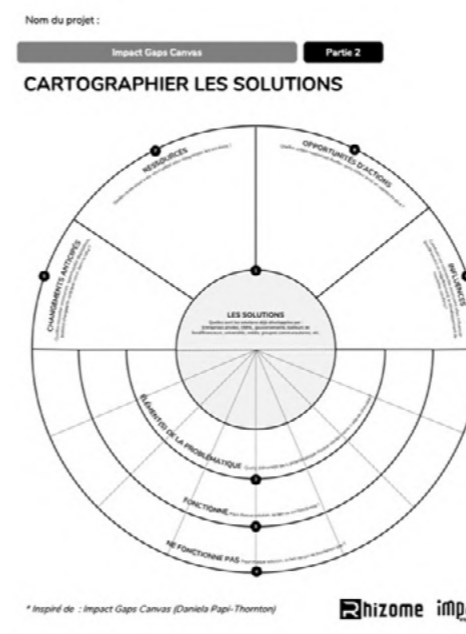
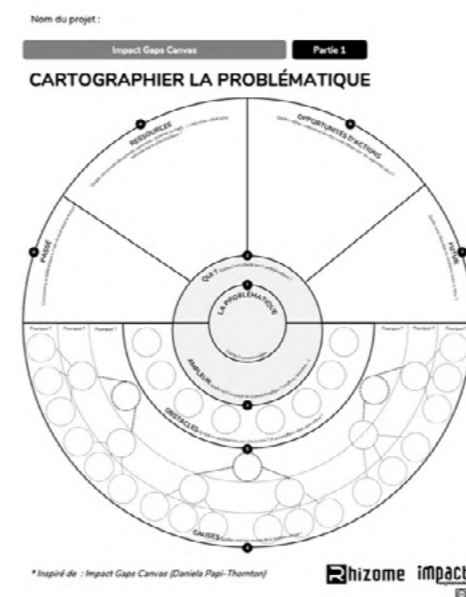


### L'AVIS DE L'EXPERTE, AVEC JEANNE BRÉTECHER, JUNGLE COOP

« Au moment de la conception d'un projet, il est essentiel, pour mieux comprendre leurs besoins, leurs usages, leurs difficultés quotidiennes - de partir à la rencontre des bénéficiaires, de les interroger à l'aide d'un questionnaire ou d'organiser des groupes de parole. Les méthodes de design et de co-design peuvent également être mobilisées pour analyser les besoins des publics ciblés. Ces approches s'inspirent d'ailleurs fortement des sciences humaines ou de la culture des travailleurs sociaux. Elles sont conçues pour aider les porteurs de projets à bien cerner les problématiques en se focalisant sur l'utilisateur « type ».

Il s'agit d'une approche collaborative, qui permet d'engager les participants dans un projet mais aussi plus largement toutes les parties prenantes. Le co-design permet de découvrir des problèmes souvent négligés ou mal compris. Ce processus créatif encourage l'exploration de solutions innovantes à travers le prototypage rapide et la validation sur le terrain, favorisant ainsi une compréhension plus profonde des besoins et des réalités locales. C'est aussi une manière de commencer à travailler sur l'évaluation du projet dès sa conception. »

## REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES



### ANALYSE DES BESOINS : LES BONS RÉFLEXES

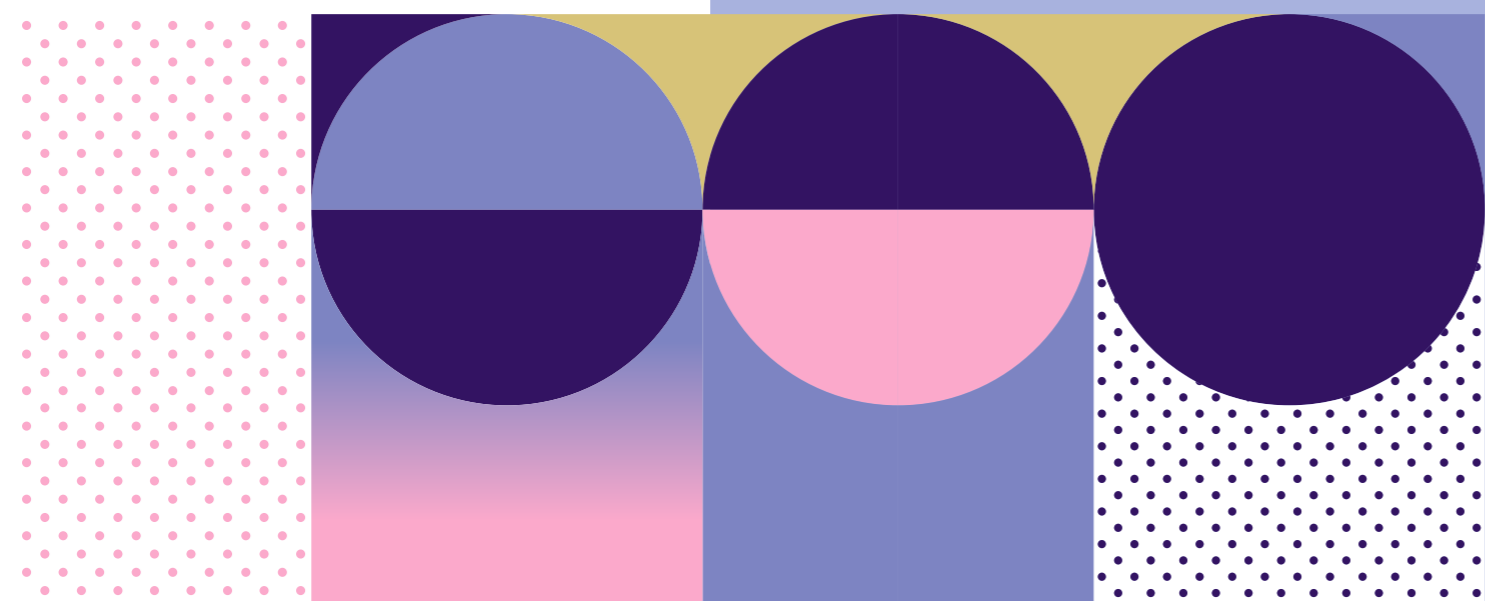
Les problématiques s'analysent à l'échelle d'un individu ou d'un groupe d'individus, mais également au niveau d'un territoire. Cela implique de prendre en compte les besoins des différents groupes de la population, en particulier ceux qui sont marginalisés ou vulnérables.

Pour appréhender ces besoins au mieux, développer une capacité d'écoute, interroger les bénéficiaires et les experts sur la question. Appréhender la littérature scientifique sur le sujet et les études existantes.

A l'aide de questionnaires, ateliers de réflexion, observations, entretiens avec des experts, il est possible de renforcer son analyse des problématiques. Il est également possible de s'appuyer sur une expertise scientifique, renforcer l'expertise d'une personne au travers de la formation ou proposer des stages sur cette thématique.

Décrypter le besoin social à l'aide d'un canevas (voir plus haut) et identifier les sous problématiques à laquelle il est possible d'apporter une réponse de manière plus précise.

Les besoins sociaux évoluent dans le temps et sont propres à chaque territoire et individu : l'analyse de ces problématiques est un enjeu sur le temps long mais aussi une adaptation quotidienne.



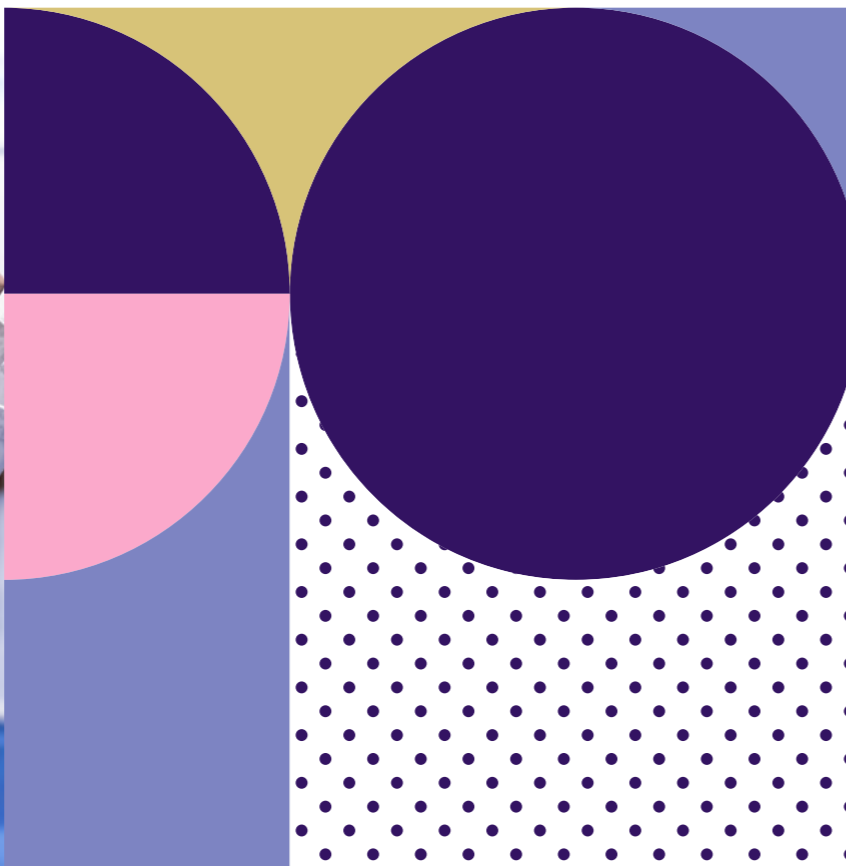
### 3.2.2 L'ENGAGEMENT DES PARTICIPANTS

**L'engagement des participants est entendu ici comme la manière dont une organisation rencontre, mobilise et accompagne les personnes qui vont bénéficier du projet et le rôle qu'ils vont y jouer à court, moyen et long terme. Les modalités de cet engagement constituent un enjeu clé à plusieurs titres. Il s'agit de s'assurer que la réponse qui est conçue par le porteur de projet s'adresse aux bonnes personnes, en particulier celles et ceux qui en ont le plus besoin. L'appropriation du projet par les participants est un critère de réussite permettant d'éviter les comportements de démobilitation ou de passagers clandestins. Elle peut également favoriser le déploiement d'un projet, son adaptabilité à l'évolution des besoins et sa pérennité.**

C'est particulièrement le cas lorsqu'il s'agit de s'adresser à un public qui rencontre des enjeux complexes comme le fait Fight For Dignity. L'association intervient auprès de femmes ayant subi des violences afin de se reconstruire et de retrouver confiance en elle. Cette action se déploie notamment à la Maison des Femmes de Seine-Saint-Denis, un lieu de prise en charge des femmes en difficulté rattaché à l'hôpital Delafontaine. Sabine Salmon, Directrice de Fight For Dignity témoigne : « avant même de proposer le programme aux femmes, l'équipe médicale « valide » leur état psychique, parce qu'on va travailler sur le corps, et c'est ce corps qui a été blessé. On sait très bien que c'est très délicat. Une femme qui participe à nos ateliers doit être prête psychologiquement à faire un travail sur son corps : elle doit accepter que quelqu'un touche son corps, notamment sur des zones qui ont subi de la violence. »

Ce sont ainsi les référents médicaux du parcours de ces patientes qui proposent l'activité karaté de l'association. « C'est important que ce soit eux qui leur suggère l'atelier karaté car ils sont les mieux placés pour estimer si une personne est prête, psychologiquement. Ensuite, la personne choisit ou pas d'y aller, elle est libre de participer ou non. » Cette liberté de choix dans la participation à la première séance est reconduite à chaque cours de karaté. Elles décident de venir la première fois, mais elles choisissent aussi ensuite si elles reviennent ou non. Tout le long du parcours elles peuvent venir, ne pas venir puis revenir, il n'y a pas de nombre de séances particulier et il n'y a pas de durée limitée. Tant qu'elles sont inscrites dans le parcours de soin à la maison des femmes, elles peuvent participer aux séances de karaté. »

Ce choix fait partie du processus de réparation. Fight For Dignity aurait pu demander une inscription à un cycle de plusieurs séances, ce qui serait sans doute plus simple pour les encadrantes de ces activités. Il s'agit d'une manière de positionner les participants au centre du projet, de manière inconditionnelle.



## FIGHT FOR DIGNITY

Fondée en 2017 par Laurence Fischer, triple championne du monde de karaté, l'association vise à répondre à l'urgence de soutenir les femmes victimes de violences physiques et/ou sexuelles. Par le biais de séances de karaté adaptées, Fight for Dignity propose un parcours de reconstruction aux victimes, avec des activités encadrées par des professionnels de santé. En partenariat avec l'Université de Strasbourg et la Maison des femmes de Saint-Denis, l'association a mené une recherche-action qui a démontré l'efficacité thérapeutique du karaté adapté, soulignant une réduction significative de l'anxiété et de la dépression chez les participantes, ainsi qu'une amélioration de leur estime de soi.

Ces résultats encourageants ont incité l'association à étendre son action, comptant désormais 13 ateliers en France et prévoyant l'ouverture de trois autres en 2024, en plus de celui qui perdure en République Démocratique du Congo, aux côtés du Dr Denis Mukwege. Depuis sa création, plus de 2000 femmes en France ont bénéficié de ce programme de résilience. Grâce à son approche holistique, Fight for Dignity ne se limite pas à la réhabilitation individuelle, mais s'engage également dans des actions de sensibilisation. Ces actions visent à prévenir les violences sexuelles en promouvant le consentement, en travaillant sur le rapport au corps et en favorisant l'égalité femme/homme.

**L'APPROCHE DE L'ASSOCIATION POUR ENGAGER LES PARTICIPANTES À SON PROGRAMME EST SPÉCIFIQUE AUX PUBLICS AVEC LESQUELS ELLE AGIT. ELLE MONTRE TOUTEFOIS L'IMPORTANCE DES MANIÈRES DONT UNE ORGANISATION RENCONTRE, MOBILISE ET ACCOMPAGNE LES PERSONNES QUI VONT BÉNÉFICIER DU PROJET. ESSAYONS DE DÉGAGER QUELQUES MANIÈRES DE PROCÉDER EN LA MATIÈRE À TRAVERS D'AUTRES PORTEURS DE PROJET LAURÉATS.**

**POINTS DE REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES**

Comment s'assurer que les différentes composantes d'un projet, en particulier celle concernant la pratique sportive, répondent aux besoins d'un individu ou d'un groupe d'individus ? Comment ceux-ci peuvent être acteur de leurs apprentissages et s'engager dans la durée, voire devenir eux-mêmes porteurs du projet ?

Pour le Dahlir, la réponse à ces questions réside dans la raison d'être de l'association elle-même. L'association Dahlir émerge en effet en 2006 de la volonté collective de répondre aux besoins d'inclusion des personnes en situation de handicap dans la pratique sportive et les loisirs. Née d'une rencontre fortuite et d'une réponse improvisée à une demande spécifique d'une personne en situation de handicap, Dahlir se développe progressivement pour devenir un acteur de l'inclusion sociale par le sport, collaborant étroitement avec les services de l'État et les institutions locales, régionales et nationales.

Sa transition vers le statut d'association en 2012 marque une étape cruciale dans son évolution, lui permettant de consolider ses partenariats et d'accéder à des financements diversifiés tout en préservant son engagement envers les personnes en situation de handicap. Pour Pierre Emmanuel Baruch, Directeur de l'association : « les participants sont automatiquement acteurs car cela vient d'eux. On ne va pas chercher le public. Soit il s'agit de personnes qui possèdent un minimum d'autonomie, et ce sont eux qui font la démarche de nous solliciter pour les aider dans leurs recherches d'activité sportive. Soit il s'agit de publics envers qui nous essayons d'impulser une envie. Notre rôle est alors de lever les obstacles à la pratique. Mais s'il n'y a pas d'envie on ne peut pas faire grand-chose. »



**DAHLIR**

L'association Dahlir vise à atténuer les inégalités exacerbées par la crise sanitaire en favorisant l'accès aux activités de loisirs, considérées comme des sources d'épanouissement personnel et un facteur de cohésion sociale. À travers un accompagnement individualisé et gratuit, elle facilite l'intégration sociale des enfants et des adultes fragilisés, en les orientant vers des clubs de loisirs adaptés à leurs besoins. Ce parcours sur-mesure, basé sur quatre axes (handicap, insertion, santé, politique de la ville), démarre avec une rencontre visant à identifier les désirs de la personne concernée, suivie d'une intégration progressive dans une structure de loisirs "ordinaire".

La méthodologie de Dahlir assure non seulement une préparation adéquate des structures d'accueil, mais également un suivi attentif pour garantir une intégration autonome et durable, tout en suscitant de nouvelles aspirations. Par ailleurs, l'association s'engage dans un processus d'essaimage de sa démarche dans plusieurs départements, adaptant son modèle aux spécificités locales pour assurer une mise en œuvre efficace et pérenne, tout en respectant les caractéristiques territoriales de chaque région.

L'attrait que peuvent exercer les activités sportives sont variés et variables. Elles peuvent constituer des moyens intéressants pour « aller vers » certains publics qui peuvent être éloignés d'autres dispositifs du droit commun comme l'aide à l'emploi. Le Dahlir, comme d'autres associations, proposent des activités qui permettent à des publics de renouer contact avec plusieurs formes d'accompagnement, au sein des clubs sportifs mais aussi les dispositifs départementaux pour l'insertion sociale et professionnelle.

L'Union Nationale Sportive Léo Lagrange porte le projet Léo Sport Job, un programme destiné à repérer et accompagner des jeunes vulnérables dans des parcours de développement professionnel grâce aux Activités Physiques, Sportives et Artistiques (APSA). Dans ce cas de cette initiative, l'idée n'est pas tant « d'aller vers », que de « faire venir », comme le souligne Céline Greffier, chargée du programme : « Nous avons plusieurs manières de fonctionner. Nous avons développé un réseau de prescripteurs pour faire connaître nos programmes aux bonnes personnes. Nous présentons régulièrement notre action auprès d'eux sur nos territoires d'intervention. Nous menons également des activités physiques au cœur des quartiers afin d'aller directement au contact des potentiels participants. Nous essayons de plus en plus d'être dans une logique de « faire venir ». L'idée est de faire en sorte que Léo Sport Job soit une option mais que ce ne soit pas une démarche imposée. Il faut l'impulsion que cela vienne du participant pour limiter le risque d'abandon. Nous réalisons des entretiens pour être sûr de la motivation intrinsèque. C'est comme s'il y avait un sas d'entrée pour notre programme. Le « faire venir », c'est l'idée qu'on aille sur le terrain pour présenter le projet, mais que ce n'est pas forcément un hameçon, on ne cherche pas à convaincre les jeunes d'intégrer le programme. »

**LÉO SPORT JOB**

Le programme Léo Sport Job (LSJ) 16-25 vise à soutenir et encadrer des jeunes dans des parcours multi-filières professionnels, de remobilisation, de resocialisation et de pré-qualification par le sport. À travers un double coaching socio-professionnel et sportif, le programme offre un accompagnement personnalisé, axé sur l'auto-détermination du jeune et son engagement sécurisé. Structuré en plusieurs phases flexibles, allant de la découverte du sport et de soi à l'engagement dans un projet personnel et professionnel, LSJ 16-25 met l'accent sur l'autonomie et la construction d'un parcours sur mesure pour chaque participant. Avec un réseau partenarial étendu et une méthodologie spécifique inspirée des pratiques en orientation et insertion professionnelle, le programme vise à mobiliser près de 230 jeunes vers l'emploi, tout en renforçant l'axe méthodologique pour son déploiement à plus grande échelle.

En parallèle, LSJ 16-25 s'engage à renforcer les aspects méthodologiques pour soutenir le mouvement sportif et les professionnels de terrain. À travers la modélisation d'une méthode d'accompagnement socio-sportif vers l'insertion professionnelle, l'élaboration d'un modèle de performance sociale et une étude de faisabilité pour créer une certification de coach socioprofessionnel par le sport, le programme ambitionne de créer un impact à l'échelle nationale. Le programme LSJ 16-25 vise à renforcer les aspects méthodologiques pour soutenir le mouvement sportif et les professionnels de terrain.

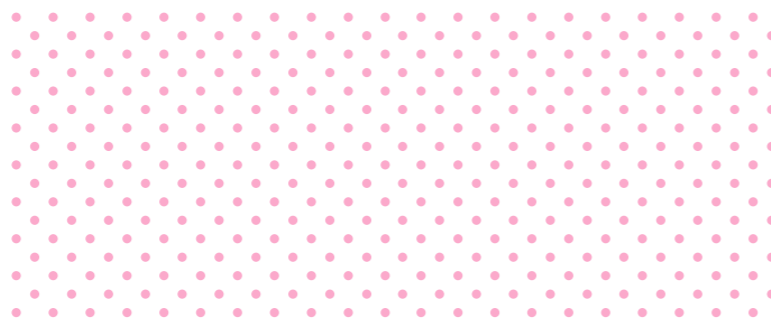
L'engagement des participants pose la question de leur rôle dans un projet. La question de les « rendre acteur » constitue souvent un objectif, mais qui est parfois difficile à accomplir lorsque la réalité du terrain impose ses contraintes, notamment temporelles et budgétaires. Un regard sur le secteur du « sport et développement » à l'international révèle pourtant que de nombreux projets d'impact social par le sport ont pour particularité de permettre aux participants de devenir à leur tour encadrants et acteurs des programmes. Il s'agit, pour ces porteurs de projet, de permettre aux participants d'avoir un lien affinitaire potentiellement plus significatif avec des encadrants qui ont un parcours de vie similaire. Cette démarche existe également en France, comme en témoigne Pierre-Emmanuel Baruch : « Certains bénéficiaires sont devenus membres de notre conseil d'administration ou de comités territoriaux. On a aussi pu accompagner certaines personnes dans leurs démarches d'engagement citoyen, je pense par exemple à une personne en situation de handicap qui est devenue président d'un club sportif. C'est d'ailleurs sur cet enjeu qu'on a besoin de plus de financement afin de pouvoir expérimenter de nouvelles choses. Aujourd'hui sur l'employabilité, on va souvent chercher les publics les plus « faciles ». Au Dahliir on est sur des publics plus carencés donc il faut parvenir à innover. D'après moi, la première étape est que le bénéficiaire puisse d'abord devenir bénévole, avant même de parler d'emploi. »

A défaut de permettre aux participants d'être bénévoles, membres d'un comité ou d'un conseil d'administration ou encore la question de leur valorisation et de leur rôle est déterminante pour les rendre acteurs d'un projet et développer une forme de sentiment d'appartenance.

## REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

### L'ENGAGEMENT DES PARTICIPANTS : LES BONS RÉFLEXES

- Penser le projet avec les participants et pas uniquement pour eux. Les impliquer dans la réflexion dès la conception du projet.
- Définir comment ils peuvent être acteurs de l'initiative à moyen ou long terme : bénévole, salarié, membre d'un comité ou du conseil d'administration, etc.
- Identifier et travailler avec des prescripteurs qui connaissent les publics.
- Élaborer des profils types des bénéficiaires du projet et s'attacher à les connaître.
- Faire de la création de lien avec eux et entre participants un objectif du projet.



### L'AVIS DES EXPERTES, AVEC SOLÈNE RYMON, MAKE SENSE

« Je pense qu'il est très important de penser à sa valorisation. J'existe auprès des autres car je suis reconnu et considéré. Dans le domaine du sport, on peut venir au début pour se dépenser, s'amuser, se faire du bien. Un porteur de projet peut utiliser l'attractivité du sport mais il faut aussi penser à l'ensemble du parcours des participants, à la manière dont ils vont évoluer dans le projet et l'organisation. C'est à travers ce lien que l'engagement va se développer. L'autre point important consiste à permettre à une personne de progresser et d'évoluer sur différentes étapes de cet engagement. Il faut donc pouvoir paver le chemin, on parle de parcours d'engagement. Enfin, il ne faut pas oublier que le sujet reste le lien entre les personnes, cette relation doit être au cœur de toute la démarche. »



### 3.2.3 L'INGÉNIERIE OPÉRATIONNELLE

**L'ingénierie opérationnelle d'un projet décrit les ressources (humaines, financières, matériels, etc) qui sont allouées à un projet et la manière dont elles sont mobilisées. L'adéquation entre les objectifs du projet, les moyens qui sont mis en œuvre et le pilotage de ses ressources, au travers de la mise en œuvre d'une ou plusieurs activités, est l'une des clés pour réussir un projet et s'adapter aux aléas. Il s'agit de planifier les activités dans le temps, au sein d'un écosystème de parties prenantes et de suivre leur mise en œuvre grâce à des outils adaptés. Cette étape permet d'identifier les expertises, notamment non-sportive, dont un projet a besoin pour être performant. De fait, elle est aussi l'opportunité d'identifier les bons partenaires et les moyens d'engager et maintenir un dialogue tout au long du projet.**

Car la gestion d'un projet est celle de sa temporalité, comme le souligne Pierre-Louis Manouvrier, Chef de projet Nouveau Cycle à la Fédération Française de Cyclisme : « On se bat toujours un peu contre cette pression temporelle. Pour la Fédération, c'était un défi à part entière car c'est la première fois qu'on se lance dans un projet d'impact social à proprement parler. » La gestion du temps est essentielle dans tout projet, mais elle revêt une importance particulière dans le domaine de l'impact social, où les enjeux peuvent être sensibles et les retards peuvent avoir des conséquences importantes pour les bénéficiaires ou encore mettre le porteur en difficulté vis-à-vis du ou des financeurs.

Les projets d'impact social impliquent également souvent de multiples parties prenantes. Coordonner ces différentes organisations et leurs calendriers respectifs peut être complexe et sujet à des retards. Les projets d'impact social sont souvent réalisés avec des ressources limitées en termes de personnel, de budget et de matériel. Cela signifie que les équipes peuvent être surchargées de travail, ce qui rend le respect des délais initialement fixés parfois difficile. Il est ainsi important pour les gestionnaires de projet de développer des plans flexibles, de maintenir une communication ouverte avec toutes les parties prenantes, d'évaluer régulièrement les progrès et de s'adapter aux changements de circonstances lorsque cela est nécessaire.

The screenshots show the following stages in the 'make\_sense' application:

- Étape 1 : choisies un persona** - A form to input name, age, and status, with a profile picture icon.
- Étape 2 : décris les étapes de son parcours** - A sequence of six circles representing steps (Étape 1 to Étape X).
- Étape 3 : identifie le temps passé par étape** - A timeline showing time spent on each step (Temps 1 to Temps 3).
- Étape 4 : identifie les blocages, frustrations et points/taux d'abandons** - A sequence of circles with red starburst icons indicating blockages or abandonment points.
- Étape 5 : décris ce qu'il pense/ressent/fait** - A sequence of circles with text input fields for thoughts, feelings, and actions.
- Étape 6 : écris tes questions et hypothèses** - A sequence of circles with text input fields for questions and hypotheses.

The screenshots show the following sections of the 'make\_sense' application:

- Préparer la récolte d'information** - A form with sections for 'Les personnes à rencontrer' (listing names, roles, and contact info) and 'La récolte d'informations' (listing questions to ask).
- Profil d'un membre de la communauté** - A form to create a profile for a community member, including fields for name, age, activities, and a central figure icon.
- Préparer le guide d'entretien** - A form to prepare an interview guide, including sections for 'Les questions (normées) à poser pour connaître les interlocuteurs' and 'Les questions ouvertes à poser pour valider les suppositions'.





## NOUVEAU CYCLE, UN PROJET DE LA FÉDÉRATION FRANÇAISE DE CYCLISME

Le projet « Nouveau Cycle » porté par la Fédération Française de Cyclisme (FFC) et inscrit dans le programme "Héritage" du Comité d'Organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, a pour objectif principal de favoriser la pratique du vélo tout en promouvant l'économie circulaire. À travers la mise à disposition de 2024 vélos auprès de structures fédérales, l'initiative vise à démocratiser l'apprentissage du vélo, notamment pour les publics éloignés de la pratique sportive, en partenariat avec des acteurs de la filière de réemploi et de valorisation des vélos. Les objectifs incluent l'ouverture des clubs de la FFC aux enjeux de mobilité active et d'économie circulaire, le développement du réemploi du matériel cycliste, et la promotion de la pratique du vélo à des fins de mobilité, en particulier auprès des publics en situation de vulnérabilité.

Pour concrétiser ces objectifs, la FFC coordonne la collecte, la réparation et la livraison des vélos recyclés en partenariat avec des structures locales. Le projet se structure à travers un dispositif de collecte, de réparation et de redistribution de vélos usagés. Il répond à 3 principaux objectifs :

- Favoriser la pratique du vélo à des fins de mobilité auprès des jeunes, des adultes et plus particulièrement des publics fragiles
- Développer l'usage du réemploi du matériel cycliste dans le cadre des opérations citées ci-dessus et impliquer les acteurs de la FFC
- Favoriser les partenariats entre structures fédérales et associations engagées dans des actions de collecte et réemploi de vélos

Il est également un soutien à la filière de réinsertion professionnelle (en amont, dans le cadre du reconditionnement) et de sensibilisation aux enjeux sociétaux et environnementaux (en aval, grâce à la diffusion de supports pédagogiques et d'actions événementielles).

De plus, des supports pédagogiques adaptés sont fournis aux formateurs des clubs pour sensibiliser les licenciés, administrateurs et bénévoles aux enjeux de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). Cette initiative s'inscrit dans le cadre du Projet Fédéral 2021-2024 de la FFC, visant à faciliter l'action à la pratique en stimulant le recours à l'économie circulaire. Les structures FFC, les collectivités, les particuliers et les associations sont invités à rejoindre le projet en contribuant à la collecte et à la réparation des vélos, soutenant ainsi l'essor de la pratique cycliste durable.

### POINTS DE REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

La planification et la gestion d'un projet d'impact social, a fortiori par le sport, peuvent s'appuyer sur des outils de gestion éprouvés sur le plan budgétaire, de la gestion des ressources humaines, du suivi des activités, etc. Il ne s'agit pas ici de les recenser, même s'il sera question ci-après d'orienter vers quelques outils. Il est davantage question d'étayer quelques enjeux clés et les manières dont certains projets financés par le Fonds de dotation ont pu y apporter des réponses. A ce titre, l'un des premiers défis consiste à agir avec, ce qui n'est pas toujours un modus operandi usité pour certaines organisations comme en témoigne Pierre-Louis Manouvrier. « Au départ, la logique de consortium qui sous-tend Impact 2024 était plutôt interprétée comme une contrainte. En réalité, on s'est rendu compte au fil de l'eau que c'était une bénédiction, car cela nous a poussé à travailler différemment, avec des acteurs des territoires avec qui nous avons peu de liens : les structures de l'économie sociale et solidaire. » Cet élément important de l'ingénierie opérationnelle fait écho aux recherches scientifiques qui soulignent que l'impact social du sport dépend beaucoup de sa composante « non-sportive ». Comment l'appréhender au mieux ?

Une des premières questions qui se pose réside dans l'existence de politiques publiques qui ont trait, quand bien même de manière partielle, à la problématique traitée par le porteur de projet. Pour certains opérateurs comme l'association Pour le Sourire d'un Enfant, les dispositifs existants constituent le point de départ et le fil conducteur, comme le souligne la présidente de l'organisation, Nelly Robin. « Notre objectif de départ était que les autorités nationales s'approprient le projet et que la pérennisation et le déploiement à l'échelle nationale soit le fait des autorités. Le défi c'était vraiment le changement de paradigme dans les pratiques des personnels de l'administration pénitentiaire à l'égard des détenus. Il a fallu leur faire comprendre l'intérêt pour eux, dans leur propre réalisation personnelle. »

Un défi de taille s'est posé dès l'origine du projet car l'association a dû créer de l'exceptionnel au sein d'une institution dont le rôle est de faire appliquer la norme. « Nous avons souhaité que la pratique de notre méthode d'escrime se réalise à l'extérieur de la prison. Le défi a été très simple, il a fallu que les magistrats et l'administration pénitentiaire acceptent de participer à notre projet en dehors du cadre traditionnel. Les trois quarts des participants ne sont pas condamnés mais en détention provisoire, souvent pendant longtemps, et n'ont pas le droit de sortir du milieu carcéral. »

Cette question est particulièrement prégnante pour les fédérations sportives délégataires qui ont déjà une délégation de service publique. Est-ce leurs rôles d'assumer des objectifs qui ne relèvent pas de leur ministère de tutelle à proprement parler ? Si c'est le cas, quel portage stratégique et politique est nécessaire pour permettre aux équipes, élus et membres de ces fédérations de s'engager pleinement dans des démarches d'innovation sociale ? D'après Pierre Louis Manouvrier, « Nouveau Cycle a nécessité un engagement auprès de structures de l'ESS, c'est une démarche inédite pour la FFC auprès de ces acteurs. Il a fallu en premier lieu expliquer le projet et la manière dont la fédération fonctionnait. On était dans une logique d'échange et non pas de donneur d'ordre. Ce n'est pas naturel au début, notre culture est différente. Il y a une phase d'échange, d'explication, il a fallu aligner nos objectifs, aller au-delà d'une logique prestataire/commanditaire. »

Quel que soit les choix politiques des fédérations non affinitaires, la logique d'impact social passe en grande partie par une démarche de coopération avec d'autres acteurs publics ou de la société civile.

Sabine Salmon, Directrice générale de Fight for Dignity, témoigne de l'importance de l'approche collaborative dans le cadre de leur projet : « Notre approche initiale a d'abord été développée en République Démocratique du Congo par notre présidente, Laurence Fischer. En France, à la suite d'une rencontre avec Ghada Hatem de la Maison des femmes à Saint-Denis, elles ont constaté ensemble qu'il manquait un accompagnement sur la reconnexion corporelle, le corps. C'est comme cela que Laurence a mis en place cet atelier en mars 2018. C'est Laurence elle-même qui animait les séances, pour tester si cela fonctionnait, et voir si cela répondait aussi aux attentes de l'équipe soignante. Je pense que cela aurait été difficile de proposer ces ateliers sans la Maison des femmes, c'est un projet qu'on a développé avec les équipes de soins. »

A l'instar de Pour le Sourire d'un Enfant, l'approche collaborative de Fight for Dignity est aussi un moyen pour faire grandir le projet. « A l'époque, en 2018, il n'y avait qu'une seule maison des femmes, aujourd'hui, Flight for Dignity est présente dans 13 d'entre elles. Il y a aussi une prise de conscience des pouvoirs publics et des fonds privés de l'utilité de développer ce type d'accompagnement holistique. Aujourd'hui ce sont les Maisons des femmes qui nous contactent pour installer un atelier car l'impact est reconnu dans le parcours de soin. »

Ces collaborations peuvent être le fruit d'une rencontre individuelle comme ce fut le cas pour Fight for Dignity. Dans le cadre d'un projet, elles sont aussi la conséquence d'une démarche proactive comme en témoigne Caroline Rollo de Siel Bleu. « L'association travaille depuis ses débuts dans une logique collective et nous portons ou participons à plusieurs consortiums, dont celui que nous avons construit pour Impact 2024. »



## SIEL BLEU

L'Association Siel Bleu a pour mission la promotion de l'autonomie, le maintien et l'amélioration de la santé et d'une meilleure qualité de vie au quotidien pour les personnes fragilisées au niveau physique, social et/ou cognitif. Elle accomplit sa mission grâce à des programmes de prévention utilisant des outils comme l'activité physique adaptée et la diététique, conçus pour promouvoir un changement de comportement durable pour les bénéficiaires.

Avec la Fédération Française de Rugby et Habitat et Humanisme, Siel Bleu a élaboré le projet Fil Bleu 2024 afin de proposer des activités adaptées, au sein d'établissements sanitaires et sociaux. Il s'agit d'animer des séances d'activité physique thématiques liées aux JOP, des événements conviviaux pour renforcer les liens sociaux, et organise des championnats inter-établissements, visant ainsi à transformer ces lieux en espaces de vie ouverts sur l'extérieur.

Pour atteindre ses objectifs, le projet Fil Bleu 2024 déploie diverses actions adaptées à chaque partie prenante. Pour les résidents des établissements médico-sociaux et les EPHAD, l'objectif est de les immerger dans l'ambiance des Jeux Olympiques et Paralympiques. Cela se concrétise par la création de séances d'activité physique hebdomadaires conçues pour simuler un entraînement olympique, avec un suivi du nombre de participants via l'application Humani Cura. Pour les établissements, l'enjeu est de renforcer les liens sociaux entre les différentes parties prenantes.

Au niveau des territoires, l'objectif est de créer des liens entre les clubs sportifs, les collectivités et les établissements. Cela passe par l'organisation de championnats des Fil Bleu dans chaque département, avec une évaluation du nombre de participants. Enfin, pour les fédérations sportives, l'objectif est de démontrer la complémentarité entre acteurs associatifs et sportifs pour rendre l'activité physique accessible à tous. Cela se matérialise par la création d'une pratique de rugby adaptée à tous les publics, avec une évaluation du ressenti des bénéficiaires et des changements de perception des membres des clubs.

D'après Caroline Rollo, l'un des principaux défis de cette approche coopérative réside dans l'identification des bonnes organisations pour construire et déployer le projet. « Il est important, même si cela peut être chronophage, de réaliser ce travail pour identifier les structures qui vont porter le projet avec nous. On s'est rendu compte qu'il était important d'avoir une personne ressource chez nos partenaires pour la mise en œuvre du projet mais aussi pour sa pérennisation. Il y a cet enjeu que ces structures s'approprient le projet pour créer des choses au-delà des séances que l'on organise en propre. On a donc priorisé les établissements qui avaient cette personne ressource. »

Construire ces partenariats multi-acteurs est nécessaire, mais il faut également pouvoir les animer, un défi qui n'est pas toujours simple à relever lorsqu'il n'y a pas de personnes référentes du projet dans toutes les organisations ou lorsque l'initiative est moins prioritaire pour une organisation tiers. Noémie Marchyllie, co-directrice de Kabubu, possède une expérience significative dans le domaine. « L'idéal est de pouvoir co-construire le projet depuis le début, mais ce n'est pas toujours possible. Dans le cadre d'Impact 2024, c'est ce que nous avons pu faire. Quand on porte un consortium, il faut qu'une part du budget soit allouée à la coordination. Pour le suivi, il me paraît indispensable d'avoir un comité de pilotage tous les mois et demi. Mais après, il faut que la communication soit fluide au quotidien. »



## KABUBU

La mission de Kabubu est de favoriser la création de liens sociaux entre personnes exilées et locales grâce à la force du sport et de faciliter l'insertion professionnelle des personnes exilées en créant des opportunités de formation dans le domaine du sport.

Le projet BIPS, abrégé pour "Bouger et Inclure Plus par le Sport", est une initiative conjointe des associations Kabubu, Ovale Citoyen et SINGA, émanant de la volonté de favoriser l'inclusion des personnes exilées et discriminées en France. En réponse aux barrières multiples rencontrées par ces populations, telles que les obstacles administratifs, linguistiques et financiers, le projet vise à créer des espaces de pratiques sportives inclusives, appelées les séances BIPS, ouvertes à tous, quels que soient l'origine, le genre ou le niveau sportif. Ces séances variées, proposant diverses activités telles que le football, le rugby, la gymnastique, etc., sont organisées régulièrement dans plusieurs localités en France, facilitant ainsi l'accès au sport et favorisant la mixité sociale.

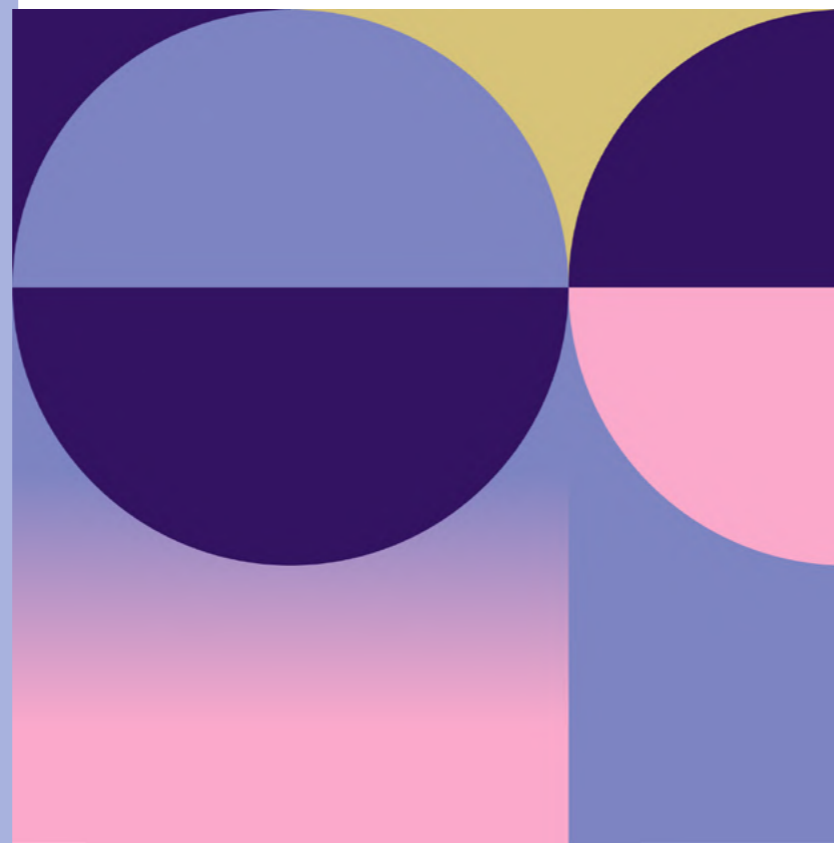
Le projet met l'accent sur l'engagement des bénévoles et le développement de partenariats pour maximiser son impact et assurer une réelle réinsertion sociale et une égalité des chances pour les participants. Enfin, grâce à un partenariat avec l'IRIS, le projet vise à établir une mesure d'impact pour évaluer et partager les réussites, contribuant ainsi à sa pérennité et à son expansion sur le territoire.

Le projet BIPS a obtenu des résultats en développant la pratique sportive inclusive sur tout le territoire grâce à une augmentation significative du nombre d'activités proposées et du nombre de participants aux séances. Dans la région parisienne, par exemple, le projet a permis la mise en place de 10 activités sportives hebdomadaires, dont 2 réservées spécifiquement à un public féminin, ainsi que 5 activités ponctuelles mensuelles. Des initiatives similaires ont été lancées dans d'autres villes telles que Lyon, Bordeaux, Toulouse, Lille et Pau, totalisant plus de 1200 activités au cours de l'année 2022. De plus, le développement de partenariats a permis de toucher efficacement les publics les plus précaires et victimes de discriminations, atteignant ainsi plus de 1900 bénéficiaires directs sur la durée du projet.

Le défi du collectif est aussi celui de son appropriation par des personnes ou des organisations qui n'en sont pas forcément à l'origine. Si les démarches de co-constructions existent et font parties des bonnes pratiques, elles sont parfois moins prégnantes lorsqu'un projet entre dans une phase de passage à l'échelle. Un déploiement passe par la logique de créer des normes et outils communs, tout en gardant la possibilité de les adapter en fonction des réalités locales. Pierre-Louis Manouvrier témoigne : « Initialement on a proposé à nos partenaires de fournir les 2024 vélos. Mais en termes de volume et de logistique, c'était surdimensionné. Et géographiquement ce n'avait au final pas de sens. On a donc rapidement adopté une logique territoriale. Nous avons identifié des ateliers de réparations à travers une base de données avec l'aide d'une association pour superviser la démarche. Nous avons par la suite comparé cette liste avec la cartographie de nos clubs. On a complexifié le projet mais cela répondait à une logique de fonds : il s'agit de favoriser les interactions entre les acteurs de l'ESS et les clubs. Nous sommes allés plus loin en favorisant le conventionnement, le développement de ces collaborations pérennes grâce à des modèles types. »

La démarche partenariale se traduit également dans sa logique financière, qu'ils s'agissent de subventions publiques ou de mécénat. Le défi se pose en particulier lorsqu'il s'agit d'innover ou de déployer un projet à une plus grande échelle, comme le souligne Pierre Emmanuel Baruch : « L'essaiage et les expérimentations sont difficiles à financer. On arrive à financer des projets de terrains, mais les fonctions supports c'est beaucoup plus compliqué. C'est trop abstrait pour les partenaires territoriaux. Pour moi, l'enjeu avec Impact 2024, c'est d'expérimenter de nouvelles choses, sur le dernier financement on a pu expérimenter sur la parentalité. Dans d'autres départements, cela a permis de financer le déploiement et l'essaiage. Impact 2024 a été la première clef pour ouvrir des expérimentations et à nous de convaincre des partenaires territoriaux pour des financements plus pérennes. »

Au-delà de l'expertise et du temps nécessaire à la mobilisation des fonds, c'est toute une démarche de construction des liens avec un écosystème de financeurs et d'opérateurs. « Il y a une chose fondamentale, c'est la confiance qu'on entretient avec nos partenaires. C'est assez cyclique en fonction des gens qui sont là, mais pour moi il y a un enjeu à ne jamais tricher avec un partenaire. De faire un bilan très clair, de ce qui a fonctionné mais aussi de ce qui n'a pas fonctionné. Parfois on peut être tenté de cacher des choses à des partenaires. D'après mon expérience, plus on est transparent, plus il sera possible de nouer une relation de confiance. » Une démarche entreprise par plusieurs lauréats du dispositif Impact 2024 tels que Football Ecologie France comme en témoigne Antoine Miche : « On s'appuie beaucoup sur les collectivités qui nous accueillent. C'est décisif dans l'ancrage, il faut donc développer des relations fortes et sincères avec elles. »





© Scale Changer



© Scale Changer

## LE REGARD DES EXPERTS CLAIRE OPERTO, NICOLAS BOILLEREAU, SCALE CHANGER

### QUELLES SONT, D'APRÈS VOUS, LES CLEFS ET MÉTHODES POUR CONSTRUIRE ET ANIMER UN ÉCOSYSTÈME DE PARTENARIAT SUR UN TERRITOIRE ?

#### NICOLAS :

Il y a surtout un sujet de connaître le territoire, d'analyser les forces en présence, sans griller les étapes. Qui fait quoi ? En quoi je suis pertinent et complémentaire de ce qui existe déjà ? Est-ce que je suis passé par les services de l'État ? Est-ce que j'ai rencontré les collectivités ? C'est le premier point de cette théorie du changement, on doit d'abord analyser les besoins, et donc voir qui fait quoi. Si je prends l'exemple de Rebonds, ils sont Toulousains et très présents en l'Occitanie, et pour aller au-delà, il faut prendre le temps de montrer qu'on peut agir en coopération avec les autres, qu'on intègre d'autres personnes... C'est comme cela qu'on peut définir la valeur ajoutée du projet et la pertinence de son développement.

#### CLAIRE :

Dans tous les projets qu'on a accompagnés dans le cadre d'Impact 2024, je n'ai pas l'impression qu'un porteur de projet est fait cela dans son coin. Il y a de mon point de vue une connaissance du territoire. Ce sont des structures qui, par la pratique, sont souvent déjà connectées.

### QUELLES SONT LES CONDITIONS POUR ENVISAGER UN PASSAGE À L'ÉCHELLE D'UN PROJET À IMPACT ?

#### NICOLAS :

Ce qu'on martèle dans nos formations, c'est qu'il faut réunir 3 conditions. Premièrement, est-ce que je suis capable de le faire, est-ce le modèle a prouvé qu'il avait de l'impact ? Est-ce qu'on a fait la preuve du modèle économique ? Ensuite, il faut pouvoir répondre à une autre question : est-ce que nous voulons collectivement le faire, est-ce que la gouvernance et les autres parties prenantes sont alignées ? Je dirais même qu'il faut s'assurer d'avoir bien envie de le faire en tant que porteur de projet. Enfin, il faut s'interroger sur l'environnement : Est-ce qu'il est porteur ? Est-ce que le besoin social est présent sur d'autres territoires ? Est-ce pertinent d'essaimer, est-ce que ma valeur ajoutée est significative par rapport à ce qui existe déjà ? Car il est peut-être plus pertinent de soutenir d'autres acteurs qui sont déjà en place.

### QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES MANIÈRES DE CHANGER D'ÉCHELLE ET D'ACCROÎTRE SON IMPACT ?

#### NICOLAS :

Le changement d'échelle, on le conçoit comme une augmentation significative de l'impact et cela peut prendre plusieurs formes. Cela peut consister à augmenter mon nombre de bénéficiaires, avec cette idée de faire davantage pour toucher plus de monde. Mais cela peut aussi signifier augmenter son impact auprès de ses bénéficiaires actuels. Le deuxième point, à nouveau, c'est de se dire qu'on n'est pas seul. Il faut penser son rôle au sein d'un écosystème. Cela peut signifier diffuser ma méthodologie, mon innovation sociale. C'est aussi changer la loi, les mentalités, les modes de consommation. Ensuite, il existe différentes stratégies pour changer d'échelle. Football Écologie est un bon exemple. Leur stratégie était assez claire, aller dans d'autres territoires en créant des antennes, d'abord bénévoles puis salariés. Finalement la question qu'on s'est posé, c'est celle du modèle économique de l'essaimage. Comment est-ce qu'une antenne se finance ? Est-ce que ce sont des financements locaux ou nationaux ? En l'occurrence, c'est ici une stratégie centralisée, et l'enjeu est comment est-ce que je fais monter en compétence de gestion mes salariés. Comment est-ce que je les renforce sur la recherche de fonds et la gestion des projets. Cela signifie se fixer des objectifs et de l'opérationnaliser. Qu'est-ce que ces objectifs signifient pour moi ?

#### CLAIRE

Dans la pratique, cela fonctionne aussi beaucoup à l'opportunité. Mais cela implique toujours des coûts. La duplication n'est pas simple. L'idée n'est pas de rétro pédaler mais de réfléchir aux priorités, de voir si le modèle est tenable sur la durée.

#### NICOLAS :

Avant d'enclencher un processus d'essaimage, il faut apporter des réponses à quelques questions clés : "qu'est-ce que j'essaime ?" "qu'est ce qui est central et qu'est-ce qui est accessoire ?" "Qu'est ce qui va générer de l'impact ?" "Qui sont les bénéficiaires ?" "qu'est-ce que je propose ?" Et se poser la question du modèle économique : comment financer l'impact localement : avec des financements locaux ou nationaux ? sont-ils pérennes ? Il n'y a pas de règle, cela dépend des modèles essayés et il faut dès lors adopter la bonne stratégie en conséquence.

#### CLAIRE :

Je ne pense pas que l'effet d'opportunité soit spécifique au sport. Du fait du soutien d'Impact 2024, il y a beaucoup de porteurs de projet qui ont accéléré leur réflexion sur ce sujet-là. Ils ont une opportunité de financement et se sont mis dans une démarche d'essaimage à cette occasion. Il est crucial de se poser la question de la pérennité de cette démarche au-delà du soutien d'Impact 2024.

#### NICOLAS :

Je trouve qu'il existe des spécificités dans le cadre des fédérations sportives. La question de de l'essaimage est plus une logique d'intrapreneuriat que d'entrepreneuriat, avec un enjeu de diffusion au sein d'un réseau déjà existant. Pour le coup l'enjeu est un peu différent, et tu es très vite confronté à une logique de conduite de changement. Pour moi c'est une des spécificités du mouvement sportif. Il y a à la fois le côté entrepreneurial (inventer un métier...) et en même temps la nécessité de convaincre en interne. Faire le lien entre la tête (la gouvernance...) et le terrain, les comités locaux.

## REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES



### Stratégie pour changer d'échelle, Avise

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210106/avise\\_-\\_guide\\_strategies\\_pour\\_changer\\_dechelle\\_-\\_2e\\_edition.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210106/avise_-_guide_strategies_pour_changer_dechelle_-_2e_edition.pdf)

### Mooc de l'Essec « changer d'échelle », Essec

<https://centre-innovation-sociale-ecologique.essec.edu/index.php/changer-dechelle/>

### Rapport Entrepreneurs sociaux : quels modèles économiques innovants pour changer d'échelle ?

#### Ashoka et Scalechanger

<https://www.scalechanger.org/actualites/publication-entrepreneurs-sociaux-quels-modeles-economiques-innovants-pour-changer-dechelle/>

### L'INGÉNIERIE OPÉRATIONNELLE : LES BONS RÉFLEXES

- Élaborer une cartographie des parties prenantes sur le territoire d'intervention. Réfléchir aux synergies possibles avec les acteurs publics, la société civile et les entreprises.
- Trouver, tester et utiliser les outils de gestions adaptés à la mise en œuvre du projet et au suivi des activités (rétroplanning, cadre logique, etc).
- Assurer l'adéquation entre les objectifs du projet et les ressources disponibles.

Avant de mettre en œuvre un processus d'essaimage, savoir répondre aux questions clés : "qu'est-ce que j'essaime ?" ; "qu'est ce qui est central et qu'est-ce qui est accessoire?" "qu'est ce qui va générer de l'impact ?" ; "avec des financements locaux ou nationaux ? sont-ils pérennes ?"

### 3.2.4 L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

**Les propositions didactiques (la réflexion sur la transmission des savoirs) ou pédagogiques (les pratiques pendant les entraînements, les cours ou les séances) dans le domaine des pratiques sportives offrent un large éventail de possibilités pour les porteurs de projet. Sa dimension ludique, son attractivité et sa malléabilité confèrent aux activités physiques et sportives la possibilité d'être un remarquable outil pour tout éducateur, enseignant ou entraîneur maîtrisant ces compétences. Les activités physiques et sportives permettent également de prendre en compte la part d'émotions et d'affects dans le processus d'apprentissage. Dès 1967, le sociologue Pierre Parlebas suggérait : « l'affectivité, clef des conduites motrices » et d'après lui, « l'espace moteur est un espace social et affectif<sup>53</sup> ». Les pratiques sportives constituent une caisse de résonance émotionnelle pour les élèves ou pratiquants et le moyen d'expression de leur personnalité.**

Les approches didactiques et pédagogiques sont nécessaires pour adapter l'activité aux participants et bénéficiaires des activités. Elles permettent également de se servir de l'activité elle-même pour faciliter les apprentissages et favoriser le lien social. De fait, de nombreux porteurs de projets dans le domaine de l'impact social par le sport utilisent avant tout ces pratiques comme un moyen ou prétexte pour atteindre des objectifs en dehors de logique de performance ou de compétition. Sans les exclure, ils s'éloignent des pratiques sportives telles qu'elles sont enseignées de manière "classique". Il s'agit, plutôt, de construire l'activité en fonction du besoin des pratiquants, leurs spécificités et les objectifs en matière d'impact.

### POINTS DE REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

**Le choix de l'approche pédagogique privilégiée au sein des projets doit être idéalement pleinement corrélé à un objectif précis en matière d'effets positifs pour les participants. S'agit-il d'une pratique sportive « pour » la pratique sportive, ce qui peut répondre à des enjeux de plaisir, de santé, de performance, etc. Est-il davantage question d'une pratique comme moyen de « captation », tel un prétexte à capter des participants pour travailler sur d'autres sujets tel que le soutien scolaire ou encore des ateliers de sensibilisation à l'environnement ? Ou est-ce une pratique modifiée ou adaptée pour atteindre des objectifs qui dépassent le sport en tant que tel ? Il existe de nombreuses approches didactiques et pédagogiques, comme l'illustrent de nombreux projets bénéficiaires du programme Impact 2024.**

L'adaptation des règles et des conditions de pratique d'une discipline sportive peut être une manière d'accroître ces objectifs éducatifs par exemple. C'est le cas de la Fédération Française de Badminton qui a conçu un programme de badminton à l'école à travers la création d'un livret pédagogique 30 minutes d'Activité Physique Quotidienne. Marion Bischoff témoigne : « Notre objectif était de créer un outil clef en main pour les enseignants avec un livret 30min APQ qui répond à la fois au programme d'EPS, tout en proposant des séances pédagogiques sur des éléments tel que les rôles sociaux. On a basé notre méthode sur le plaisir, le positif, la confiance et la collaboration. On a aussi créé une mallette transdisciplinaire, pour faire du badminton dans la classe, via le français, les mathématiques ou encore l'histoire géo. On utilise ainsi également de la

manipulation, avec des cartes, un jeu de plateau... On est parti de contenus créés par un comité départemental et d'une ligué régionale de la fédération. Nous avons également travaillé avec notre CTN, un intervenant externe et nous avons co-construit certaines séances avec des professeurs des écoles. On a essayé d'associer des personnes sur l'approche technique sur le volet badminton pur et d'autres sur la démarche pédagogique plus globale. Cela a fonctionné car on est allé expérimenter dans les classes. »

Antoine Miche illustre la manière dont Football Ecologie France s'est approprié le sujet en construisant son approche en collaboration avec l'ADEME. « La fresque c'est vraiment comment on entre dans l'univers d'un sport tout en parlant d'un enjeu qui les concerne. On est parti sur la pédagogie active, le nudge et le ludique. C'est un atelier de seulement 2h. On ne pouvait pas faire une fresque du climat, c'est trop compliqué et trop technique. Il fallait simplifier et proposer des solutions. On est vite sur ce dernier sujet. Une fois que l'essentiel est compris, il faut les stimuler sur les solutions car cela permet de se projeter sur le moyen/long terme. Les premiers ateliers ont les faits avec les décideurs et l'écosystème. On nous demande souvent de le faire avec les enfants, mais il faut aussi que les décideurs soient impliqués, qu'ils s'activent. On a conçu d'abord l'atelier pour adultes, ensuite on a ciblé les enfants. On a un atelier avec 2 tables qui vont s'affronter, un peu comme un match de foot. On rentre dans leur univers, le foot. Cela à simplifier la possibilité d'intégrer des messages. On s'est aperçu que les besoins peuvent varier à la situation des clubs, parfois il y a des tournois. On a adapté l'atelier pour le faire en 20/30min. La conception a duré 4/5 mois. On a ensuite testé l'atelier avec des clubs avec qui on travaillait déjà. »

S'associer à un expert de la thématique est important pour maîtriser le contenu de la thématique traitée tout autant que la composante sportive à proprement parler. Il est également pertinent de proposer une série de séances permettant la répétitivité, le séquençage et de créer les conditions qui favorisent la coopération comme le fait Pour le Sourire d'un Enfant. L'élaboration de la méthode Escrime et Justice réparatrice illustre ces dimensions et la manière dont une approche didactique et pédagogique peut être conçue au service des besoins spécifiques des bénéficiaires. Nelly Robin témoigne : « On a procédé comme on l'aurait fait pour un dispositif scientifique : on sait qu'il faut au moins 5 ans d'observation et d'analyse pour se dire qu'on est sur la bonne voie. On a commencé à mettre en œuvre cette méthode et on a travaillé avec l'équipe pédagogique de l'association qui a une bonne connaissance de ces publics, des réalités sociales, judiciaires et pénitentiaires. Nous avons collaboré avec un maître d'arme qui avait une longue expérience de formateur qui avait à mon sens des dispositions pédagogiques particulièrement intéressantes ainsi que la psychologue de la fédération française d'escrime qui était, à travers ses travaux scientifiques, spécialiste de l'enfermement. On a travaillé pendant 5 ans, à raison de 2 séances de pratique de l'escrime par semaine, en associant l'administration pénitentiaire. On a ainsi construit une équipe autour de cela et nous avons pu stabiliser, progressivement, les séances et la méthode, avec un protocole permanent d'observation des effets de la pratique de l'escrime sur les notions psychologiques que nous visons et sur le devenir des mineurs une fois sortie de prison. »

53 Pierre Parlebas, Apport des activités physique à l'éducation globale de l'enfant : vers l'éducation nouvelle, revue des Cemea, octobre-novembre 1971.





© Asscan

## LE REGARD DE L'EXPERT ISSA DIAGNE, ASSCAN

### PAR QUOI FAUT-IL COMMENCER LORSQU'IL S'AGIT D'ABORDER LA QUESTION PÉDAGOGIQUE DANS UN PROJET ?

Le point de départ c'est les besoins des enfants, des participants, en termes de développement. La palette de pédagogies peut être très large. Est-ce un enjeu de civisme ? Est-ce une question de prévention en matière de santé ? On part de là, la pédagogie vise à répondre à cet objectif. Après, l'une des clés de mon point de vue réside dans la dimension ludique. J'utilise beaucoup les jeux sportifs et les adapte pour parvenir à des objectifs pédagogiques. Il y a ensuite le cadre de la pratique, il faut réfléchir à la manière d'aménager l'espace. La mise en place du dispositif est également importante. L'Asscan a commencé avec l'idée de sport comme outil de captation. Rien ne se faisait dans le jeu du point de vue pédagogique, il s'agissait surtout d'attirer les enfants et enfin leur offrir par la suite du soutien scolaire. Nous utilisons des jeux classiques de type balle au prisonnier, château ballon, sans les changer. Ce n'est que dans un second temps que nous avons commencé à explorer les manières d'enrichir notre approche pédagogique en étant plus créatif.

### DE QUELLE MANIÈRE AVEZ-VOUS DÉVELOPPÉ LE SAVOIR-FAIRE DE L'ASSOCIATION DANS CE DOMAINE ?

On a tout simplement commencé à regarder ce qui existait déjà. J'ai découvert par exemple l'approche Kids Athletics de la FIA. C'est une réponse à des besoins naturels de l'enfant : il aime courir, sauter et lancer. C'est une approche très simple, qu'on a utilisé un peu différemment en faisant le lien avec les apprentissages scolaires. Par exemple, sur les relais, on peut intégrer des messages affichés et l'enfant va devoir lire. Dans le jeu, on peut être dans une logique éducative, sans même que les enfants aient l'impression de travailler. C'est aussi amener les enfants à avoir une représentation de ce qui font en classe, de rendre ces apprentissages concrets. On conclut les séances avec les débats, ce qui permet de revenir sur certaines notions clefs.

### AU FIL DES ANNÉES, VOUS AVEZ ÉLABORÉ UNE SORTE DE MÉDIATHÈQUE PÉDAGOGIQUE EXPLOITABLE SELON LES PROJETS ET LES PUBLICS ?

C'est exactement ça. Il y a aussi le foot à 7 auto-arbitré. On enlève toutes les règles superflues (hors-jeu, etc) sur terrain réduit. Mais il n'y a pas d'arbitre, l'idée est de responsabiliser les joueurs avec l'auto-arbitrage. C'est quelque chose que j'ai appris avec la FSGT. Il y a en revanche un médiateur qui peut intervenir et aider les enfants à prendre des décisions collectives. Celui qui subit la faute doit la signaler, il s'arrête. Si tout le monde est d'accord, on continue. S'il a simulé ou s'il y a des désaccords, il y a un échange, qui peut, si besoin, intervenir et fluidifier les échanges. On a ensuite ajouté la prise en compte des comportements : le comportement positif peut être « transformé » en but. Lorsqu'un des joueurs a un comportement négatif, c'est un but contre son équipe sur décision du médiateur. La méthode playdagogie de PLAY International est très utile pour travailler sur différentes notions éducatives. Dans un jeu, le seul fait de renommer l'espace de pratique comporte un intérêt. Sur le terrain, on peut être dans l'école, dans la rue, etc. Et la mise en situation dans le jeu permet de rendre les choses concrètes. Conclure la séance par un débat est fondamental, c'est ce qui permet de faire le lien du jeu avec thème, qui succède au jeu sans thème.

### ON PARLE PARFOIS DE SOCIO-SPORT, DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le jeu de socio-sport est un jeu qui n'a pas de levier didactique, mais on transforme des règles pour créer des émotions chez l'enfant, pour pouvoir, le temps du débat, revenir sur ces émotions, et réfléchir avec eux sur la manière d'associer ces émotions à des situations de la vie quotidienne. On change les règles, on modifie l'effectif des équipes, etc. Il y a aussi le jeu coopératif, qui est encore autre chose.

### QUELLES SONT AUJOURD'HUI VOS SOURCES D'INSPIRATIONS ?

Ce qui m'inspire aujourd'hui, ce sont les jeux que font les enfants. Je découvre régulièrement des jeux pratiqués par des enfants que je ne connaissais pas. Et on peut se les approprier. Et je continue d'observer ce que font d'autres organisations comme Pour le Sourire d'un Enfant à Thiès.

## LES RÉFLEXES MÉTHODOLOGIQUES

### PLAY International (médiathèque pédagogique)

<https://www.play-international.org/pedagogie/mediatheque-pedagogique>

### Kids Athletics (malette pédagogique)

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

### Cemea (fiches d'activités)

<https://www.cemea-idf.org/consulter-les-ressources-des-cemea-ile-de-france/les-fiches-dactivites>  
Ufolep (fiches multi-sport) : <https://www.ufolep.org/?titre=multisports-ufolep&mode=dispositifs-publics&id=161415>  
Usep (ressources et fiches pédagogiques) : <https://usep.org/index.php/ressources-pedagogiques/>

### Fédération Française de Handisport (mallette pédagogique)

<https://www.handisport.org/la-mallette-pedagogique/>

### Canopé (ressources pédagogiques)

<https://www.reseau-canope.fr/la-grande-ecole-du-sport.html>

## L'INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE : LES BONS RÉFLEXES

Identifier les méthodes pédagogiques existantes qui sont utilisées sur des initiatives similaires.

Identifier les expertises et activités non sportives qui peuvent enrichir la démarche.

Investir du temps et des ressources dans les compétences didactiques et pédagogiques.

### 3.2.5 L'ÉVALUATION DE L'IMPACT

**D'après l'Avise, l'évaluation de l'impact social « est une démarche qui consiste à comprendre, mesurer et valoriser les effets, négatifs ou positifs, générés par son organisation sur ses parties prenantes et son environnement<sup>54</sup>. » Il s'agit, pour un porteur de projet, de se poser la question des conséquences de son action et auprès de qui. Cet impact peut être mesuré dans plusieurs domaines dont les principaux sont les suivants :**

- **INDIVIDUELLE**  
conditions de vie, bien-être, autonomie, santé...
- **SOCIÉTALE**  
Lien social, citoyenneté, diversité, égalité des chances...
- **POLITIQUE**  
Innovation, politiques publiques, représentation citoyenne...
- **ÉCONOMIQUE**  
Création d'emplois, coûts évités à la collectivité...
- **ENVIRONNEMENTALE**  
Préservation de la biodiversité, réduction des empreintes (carbone, eau, etc.)

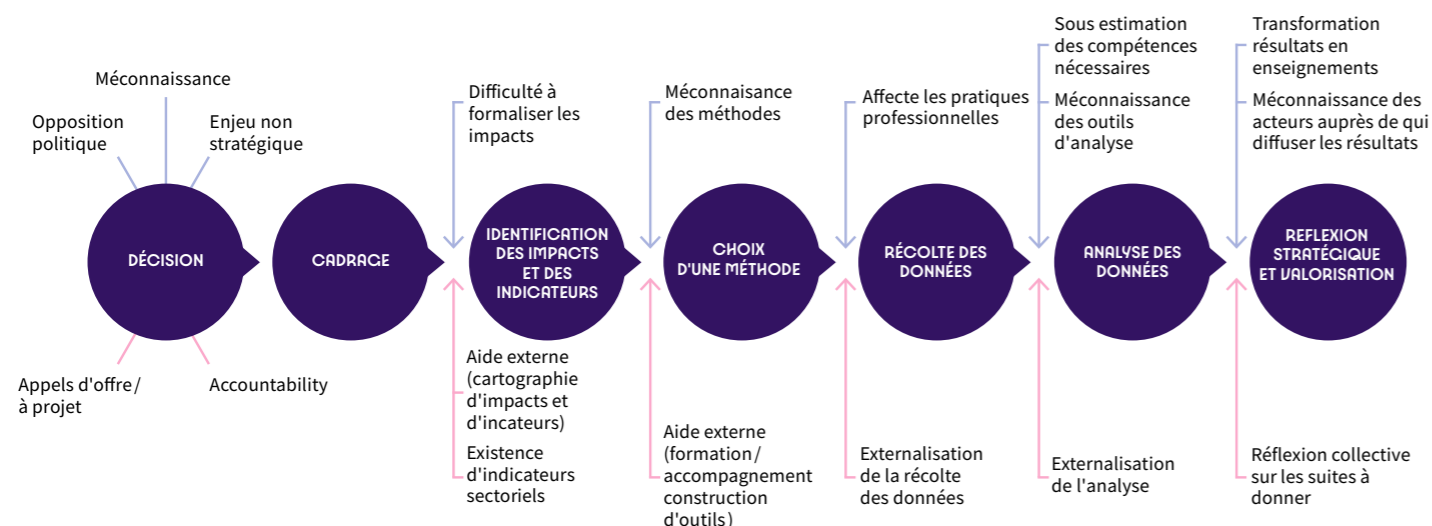
Si la démarche d'évaluation est fréquemment employée pour rendre compte des activités auprès de ses parties prenantes, elle répond également à de nombreux enjeux d'une organisation ou d'un projet. Elle apporte « la preuve » de la valeur sociale créée et de la pertinence du projet mais répond également à d'autres fonctions. Elle est un outil de stratégie, car la définition d'indicateurs comporte d'ores et déjà une telle dimension et peut nourrir toute réflexion de long terme. Elle peut aussi nourrir la connaissance collective du secteur du sport à impact.

L'évaluation est aussi un enjeu de pilotage. En comprenant mieux son environnement et les effets de son action sur ses bénéficiaires, l'évaluation apporte un éclairage sur la manière dont un projet ou une organisation peut s'améliorer. Tout en valorisant le travail des bénévoles et salariés, elle constitue un outil de pilotage des ressources humaines de l'organisation. Elle est ainsi également un support important dans le processus d'innovation sociale car elle permet de mieux comprendre l'évolution des besoins et les dynamiques des autres acteurs. L'évaluation peut nourrir des démarches de plaidoyer et faciliter le dialogue avec ses parties prenantes. Enfin, en nourrissant la mise en récit des activités et de la mission d'une organisation, elle contribue à l'enjeu crucial de la collecte de fonds et la pérennisation des initiatives.

#### POINTS DE REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation qui reposent sur deux principales approches. L'expérimental, ou contre factuel, consiste à évaluer un groupe bénéficiant du projet et le comparer à un autre, aux caractéristiques similaires, mais qui n'en a pas bénéficié. La démarche non expérimentale, ou non contrefactuelle, n'intègre pas de groupe contrôle et repose sur une analyse pré et post test, uniquement post projet ou de manière continue. La construction d'une démarche d'évaluation ou de mesure d'impact d'un projet, d'un programme ou d'une politique publique peut alors, en général, se comprendre comme un processus structuré par sept étapes, depuis la décision de la démarche jusqu'à la valorisation stratégique de son travail, comme l'illustre le schéma ci-dessous proposé par Agence Phare. Chacune de ces étapes suppose d'identifier, comme l'illustre le schéma ci-dessous, au préalable ou en cours de route, des freins éventuels (en rouge), et des leviers d'action pertinents (en vert).

Graphique  
**L'évaluation d'impact comme processus<sup>55</sup>**



La question de l'évaluation de l'impact se pose avec prégnance aux porteurs de projets, qui ne possèdent pas toujours les ressources, financières ou internes, pour enclencher une démarche en la matière. De nombreuses initiatives soutenues par Impact 2024 montre pourtant qu'il est possible de faire « un peu », avec les moyens du bord et, surtout, que les organisations peuvent progresser dans ces démarches lorsqu'elles s'inscrivent dans un processus d'amélioration, comme en témoigne Céline Greffier de l'Union Nationale Sportive Léo Lagrange : « Jusqu'à récemment, on produisait surtout fait des bilans d'activités. Aujourd'hui, on met davantage l'accent sur l'évaluation. On s'est rendu compte par exemple qu'il y avait beaucoup d'abandons au sein de notre programme, c'est pour cela qu'on a créé le sas d'entrée et qu'on a travaillé sur la qualité du sourcing. »

A Siel Bleu, Caroline Rollo témoigne de la manière dont la démarche d'évaluation a été inscrite dans le projet soutenu par Impact 2024 : « L'évaluation est indispensable, mais c'est vrai que cela demande du temps et des outils. Dans notre projet nous nous sommes appuyés sur 3 outils : Le questionnaire initial T0, pour faire un état des lieux sur les personnes et structures qui participent au projet. A la fin du projet, on met en place un questionnaire final, appelé T1, pour comparer les réponses qu'on a réalisé avec les premiers questionnaires. Les questionnaires sont en papier, puis nous les avons enregistrés sur Google Forms. » Caroline Rollo et Siel Bleu bénéficie de l'avantage d'avoir créé un dispositif destiné à favoriser la recherche et l'innovation dans le domaine de la santé : l'institut Siel Bleu. « L'institut nous a aidé à construire ce questionnaire. La dernière partie de l'évaluation repose sur des entretiens qualitatifs. Avec les questionnaires c'est difficile d'avoir des échanges, l'idée est donc de pouvoir échanger avec les participants, les clubs... et avoir de la matière brute pour l'analyser. On a co-construit des grilles d'entretiens pour que les chargés de mission puissent avoir un support ».

Ces différents modus operandi posent aux porteurs de projet la question de voir dans quelle mesure il s'agit d'internaliser les compétences, comme dans le cas de l'Institut Siel Bleu, ou s'il est plutôt question de s'appuyer davantage sur une organisation externe, en sachant qu'il est possible de réaliser les deux. Impact 2024 a permis à certains porteurs de projet tel que la Fédération Française d'Avion de faire appel à une structure externe, en l'occurrence de le laboratoire L-Vis de l'université de Lyon 1, comme le souligne Hélène Gigueux : « Sans le fonds de dotation on n'aurait pas pu mener toutes ces études et avoir une approche aussi qualitative. On aurait sans doute pu faire des enquêtes préliminaires, mais cela aurait été très compliqué de faire un travail aussi qualitatif par la suite. L'appui du laboratoire est déterminant dans la qualité des diagnostics et de la démarche évaluative. »

Un constat corroboré par Cécile Ottogalli : « Du fait du temps long, des moyens financiers qu'on a pu avoir, on a pu mettre en place des méthodes quantitatives, par questionnaires, puis par des approches plus qualitatives par des entretiens semi-directifs. On a aussi réalisé des observations des communautés de pratique, avec une approche plus ethnographique. Cette approche permet d'échapper au piège du quantitatif. Les chiffres macro ne traduisent pas toujours la réalité sur le terrain. Car on pourrait dire que depuis 2014 on progresse, qu'on devrait bientôt arriver à parité dans les CA. Sauf que les fonctions qu'elles occupent ne les placent pas dans les postes de décisions. En réalité, la division sexuelle est toujours à l'œuvre. Lorsque c'est possible, les porteurs de projets gagnent à être accompagnés par d'experts ou de se former suffisamment à ces démarches-là. On ne peut pas attendre de tous les professionnels cette rigueur scientifique, mais c'est ce qu'a permis Impact 2024. »

D'autres porteurs de projets tel que le Dahli, on fait le choix d'internaliser la démarche de l'évaluation. Pierre Emmanuel Baruch explique l'origine de cette démarche : « Je pense qu'il faut donner de la crédibilité à nos démarches. Quand on était financé par le ministère des Sports, je n'en avais pas forcément besoin. Mais quand j'échange aujourd'hui avec un médecin de l'Agence Régionale de la Santé, il faut pouvoir leur « vendre » l'intérêt de la pratique sportive pour leurs bénéficiaires. Nous avons commencé à travailler sur du quantitatif sur le suivi : mais ce n'est pas suffisant, il faut aussi aller sur du qualitatif et montrer l'impact de nos actions. »

L'association a ainsi mobilisé une ressource humaine pour mettre en place le procédé d'évaluation en interne : « On a parié sur l'idée que la première étape était d'avoir une mesure d'impact assez général de notre action, avant d'aller sur des enjeux plus précis. L'un de nos salariés a mené une centaine d'entretiens avec nos bénéficiaires et nos partenaires. »

Une approche qui n'exclut pas, comme évoqué précédemment, la mobilisation ponctuelle de ressources externe : « On est en train de voir comment avec une évaluation universitaire avec Lille, et peut être avoir un doctorant pour évaluer comment on travaille avec nos partenaires, notre méthodologie et sur la notion d'accompagnement et les effets. » L'essor du concept encore instable d'impact social par le sport et l'émergence des acteurs du socio-sport ou du sport et développement rendent l'évaluation nécessaire à toutes les échelles. Celle d'un projet, d'une organisation et du secteur dans son ensemble, raison pour laquelle l'approche par la théorie du changement est pertinente à enrichir.

54 Avise, Évaluer son impact, Le guide pour construire une démarche d'évaluation adaptée à ses enjeux, [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220520/avise\\_guide\\_evaluer-son-impact-social.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20220520/avise_guide_evaluer-son-impact-social.pdf)



© Pluricité

## LE REGARD DE L'EXPERT THIBAUT DESJONQUÈRE, PLURICITÉ

### DE QUELLES MANIÈRES LA NOTION D'ÉVALUATION EST ABORDÉE ET VÉCUE PAR LES DIFFÉRENTS PORTEURS DE PROJET ?

Si on veut être un peu franc, il y a 2 types de porteurs de projet. Certains porteurs de projet ont survécu leur projet pour être lauréat et vont donc considérer l'évaluation comme un danger. Les appels à projets mettent les associations en concurrence qui peuvent ainsi avoir tendance à être trop ambitieuses. C'est l'approche défensive de l'évaluation. Il y a une approche plus offensive, où l'évaluation est une opportunité pour passer un cran, progresser. »

### QUELLES SONT LES CLEFS POUR CONSTRUIRE LA COMPÉTENCE DE L'ÉVALUATION ?

A quoi cela va me servir ? Pourquoi je le fais ? A qui cela va servir ? Et comment je le fais ? Et derrière cela, il y a une question éthique qui renvoie à la robustesse du processus. Il y a plein de choses que les porteurs de projet peuvent et savent faire par eux même. Beaucoup font déjà en réalité. Pour les plus grandes structures, la démarche peut passer par le recrutement d'un doctorant en CIFRE, de faire appel à un prestataire ou encore de recruter un profil dédié à cette question. Pour les plus petites structures, il s'agit d'organiser des micro-démarches d'évaluation dans leur quotidien sur certains projets.

### QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS À SURMONTER ?

Il faut d'abord un portage politique au sein de l'organisation. La gouvernance doit anticiper et accepter les bienfaits et les remous que peut provoquer l'évaluation. Il s'agit aussi d'accepter que c'est un processus qui demande du temps, surtout pour les plus petites organisations. Il faut aussi pouvoir définir l'approche méthodologique adaptée au projet et aux capacités. Mais le point de départ c'est peut-être tout simplement le bon sens, l'ouverture à d'autres démarches de capitalisation, d'autres dialogues avec des associations. Il faut aller prendre des idées ailleurs.

### DE QUOI AURAIENT BESOIN LES ACTEURS DU SECTEUR DU SPORT POUR PROGRESSER COLLECTIVEMENT SUR CET ENJEU ?

Certains diraient qu'il faut une obligation d'évaluer. Mais je doute de cela. Après, ce sont quand même les financeurs, qui ont la première responsabilité, qui doivent inciter les porteurs de projets à évaluer. C'est ce qu'a bien fait Impact 2024. Il y a un dispositif qui dit, vous n'êtes pas obligé d'évaluer, mais ce serait une bonne chose pour vous, pour progresser, accéder à d'autres financements, etc. On comprend tout l'intérêt. Et vous avez des dispositifs de formation et d'accompagnement.

## REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

[https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021\\_petit\\_prcis\\_de\\_leveluation\\_de\\_limpact\\_social\\_2\\_web\\_1.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20211203/1223361021_petit_prcis_de_leveluation_de_limpact_social_2_web_1.pdf)

[https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation\\_rexel\\_-\\_guide\\_de\\_la\\_mesure\\_dimpact\\_social.pdf](https://www.rexelfoundation.com/sites/default/files/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf)

<https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170321/avise-publication-experienceeis-synthese-201703.pdf>

<https://sport-inclusion.fr/synthese-des-travaux-de-capitalisation-des-methodes-et-outils-de-mesure-dimpact-social-partie-1/>

### L'ÉVALUATION : LES BONS RÉFLEXES

- Définir les raisons pour lesquelles évaluer un ou plusieurs projets.
- Impliquer la gouvernance, les salariés et/ou les bénévoles dans la démarche de réflexion stratégique.
- Si l'organisation n'évalue pas son action, commencer à le faire un peu. Si elle fait déjà, continuer en faisant un peu plus.
- Identifier les ressources externes susceptibles d'accompagner la montée en compétence sur le sujet. Dans la mesure du possible, inclure l'évaluation dans le budget du projet.



### 3.2.6 LA CAPITALISATION

**Après le processus d'évaluation, il est important de réaliser le bilan d'un projet ce qui implique généralement d'évaluer, de manière rétrospective, les résultats, les impacts, les succès et les échecs d'un projet spécifique. Cette démarche peut inclure des aspects tels que l'atteinte des objectifs fixés, l'utilisation des ressources, la satisfaction des parties prenantes, etc. Le bilan d'un projet est souvent réalisé à la fin de celui-ci pour en tirer des leçons et informer les futures initiatives.**

Le travail de capitalisation, en revanche, est un processus plus large et continu qui vise à rassembler, documenter, analyser et diffuser les connaissances et les expériences accumulées dans le cadre de divers projets au sein d'une organisation ou d'un secteur associatif. La capitalisation permet de créer une mémoire institutionnelle, de valoriser les bonnes pratiques, d'identifier les leçons apprises et les enseignements à tirer, et de favoriser l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences.

Le processus de capitalisation consiste ainsi à recueillir, organiser, analyser et partager les bonnes pratiques, les leçons apprises et les connaissances acquises au sein d'un projet et d'une organisation. Cela implique généralement une documentation systématique des expériences, des réussites et des échecs, ainsi que la création de mécanismes pour diffuser ces informations de manière qu'elles puissent bénéficier à l'ensemble des parties prenantes du sport à impact.

En d'autres termes, la capitalisation vise à valoriser et à pérenniser le savoir-faire et les acquis du porteur de projet en les transformant en ressources exploitables pour améliorer les pratiques, renforcer les capacités et accroître l'impact des actions menées. Cela peut se faire à travers des outils tels que des rapports d'activité, des études de cas, des guides méthodologiques, des formations ou des événements de partage d'expérience. L'objectif ultime est de favoriser l'apprentissage continu et l'innovation au sein du secteur. Dans le domaine du sport et de l'impact social, cet enjeu de capitalisation relève d'une importance singulière compte tenu de la nécessité de rendre lisible, visible et légitime les solutions qui sont mises en œuvre sur le terrain. Ce type de démarche reste trop négligé, comme le souligne Cécile Ottogalli : « Je suis assez sévère aujourd'hui sur ce sujet, et pas que dans le milieu sportif. La capacité à capitaliser sur nos actions manque, même dans le domaine de la recherche. C'est compliqué. Je la trouve presque inexistante, depuis 25 ans que je travaille sur les inégalités et il y a aujourd'hui des pratiques qui sont mis en place qui ne fonctionnaient déjà pas il y a 25 ans. C'est là où le bât blesse. Il existe trop faiblement dans le milieu sportif alors qu'elle est indispensable pour éviter le bricolage. Je me pose la question, comment ce travail de capitalisation avec la Fédération pourra être utile ailleurs ? Comment la communauté sportive va pouvoir s'en saisir. On a notre part de responsabilité : écrire des articles, mais il y a aussi la Fédé d'Aviron et les autres fédérations. »

### POINTS DE REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES

Le manque de ressources et de temps obère les démarches de capitalisation des porteurs de projet. Celle-ci est pourtant nécessaire dès le démarrage d'un projet, comme le souligne Cécile Ottogalli : « M'informer de ce qu'on fait les autres. Capitaliser c'est déjà avoir conscience qu'on ne part jamais de 0 : il faut essayer de trouver ce qu'ont fait les autres. Bien sûr il y a le fait de se former, s'outiller, chercher des experts... Mais le point de départ c'est cela, avoir la curiosité et l'envie de considérer l'existant. » En début de projet, exploiter la capitalisation des autres est utile. Réfléchir aussi à la manière dont celle-ci sera intégrée au projet comme une étape à part entière l'est aussi. Il s'agit alors de déterminer quelles méthodes et outils sont adaptés à la démarche.

A ce titre, il existe plusieurs manières d'opérer. Lorsqu'il s'agit d'élaborer des démarches de capitalisation des bonnes pratiques pour produire de la connaissance dans le domaine de l'intérêt général, une approche clé consiste à réaliser des études de cas approfondies sur des projets ou des initiatives réussies. Ces études offrent une vue détaillée de la conception, de la mise en œuvre, des défis rencontrés et des résultats obtenus. En examinant de près ces exemples concrets, les associations peuvent identifier les bonnes pratiques et tirer des leçons.

En parallèle, les entretiens semi-structurés ou les enquêtes auprès des parties prenantes impliquées dans ces projets ou initiatives permettent de recueillir une variété de perspectives et d'obtenir des informations détaillées sur les expériences et les points de vue des acteurs concernés. Cette approche qualitative enrichit la compréhension des dynamiques en jeu et favorise une analyse plus approfondie.

Les ateliers de réflexion constituent également un outil puissant pour capitaliser les bonnes pratiques. En réunissant les parties prenantes autour de discussions collectives, ces sessions permettent de partager des expériences, d'identifier les succès et les défis, et de co-construire des connaissances. Ce processus favorise l'apprentissage mutuel et renforce la collaboration entre les acteurs impliqués.

Parallèlement à ces méthodes interactives, l'analyse documentaire joue un rôle crucial dans la capitalisation des bonnes pratiques. En examinant les rapports, les documents de projet, les publications et autres sources pertinentes, les associations peuvent contextualiser les activités et les résultats des projets ou initiatives. Cette approche offre une vue d'ensemble complémentaire et contribue à identifier les principaux enseignements à partir des données disponibles.

Enfin, l'analyse comparative permet de tirer des enseignements à partir de plusieurs projets ou initiatives similaires. En comparant les approches, les résultats et les contextes, cette méthode permet d'identifier les similitudes, les différences et les facteurs de réussite. Cette approche analytique contribue à dégager des tendances et à formuler des recommandations générales pour orienter les futures actions dans le domaine de l'impact social par le sport.





© Agence Phare

## LE REGARD DE L'EXPERT EMMANUEL RIVAT, AGENCE PHARE

### POURQUOI EST-CE IMPORTANT DE CAPITALISER ?

Capitaliser, c'est tirer des enseignements d'une expérience pour chercher à les mettre en pratique dans d'autres contextes. Après faire un document de capitalisation ce n'est que le temps 1 de la capitalisation, le temps 2 c'est le partage avec l'écosystème et assurer un minimum d'appropriation par cet écosystème. C'est alors un temps de reformulation collective de ce que les gens ont envie de faire ensemble, pour aller vers le changement. C'est pour cela qu'il faut réunir un cercle de personnes qui vont pouvoir aider à reformuler le document de capitalisation de manière à ce qu'il soit appropriable par l'écosystème. La concertation est importante dans la construction du document de capitalisation.

### QUELS SONT LES PRINCIPAUX DÉFIS À RELEVER POUR UN PORTEUR DE PROJET ?

Le premier défi porte sur l'universalité des enseignements, et donc de la transférabilité des « bonnes pratiques » identifiées pour certains projets mais qui ne sont pas forcément valables pour d'autres projets. Une bonne pratique sur le papier n'est pas forcément transposable à d'autres contextes, à d'autres territoires. Il faut donc d'abord, dans un document de capitalisation, préciser le contexte et les conditions d'usage d'un enseignement ou d'une bonne pratique. Puis préciser les conditions ou facteurs de transférabilité.

Le 2eme défi, au-delà de la diffusion des pratiques, c'est la transformation même des organisations. L'adhésion d'un dirigeant à une bonne pratique, cela ne signifie pas automatiquement que les acteurs de terrain, que les éducateurs vont également adhérer. Cela peut être la situation inverse également, avec une adhésion du terrain pour de nouvelles pratiques et des dirigeants qui sont réticents au changement. Beaucoup de pratiques sont routinisées, dans des habitudes de travail ou le fonctionnement des organisations. On sait que l'adoption d'une nouvelle pratique, de nouveaux objectifs, de nouvelles activités, dans le cas présent dans le champ du sport à impact, peut prendre du temps, dans un contexte du milieu associatif qui peut être fragile en termes de ressources, avec des enjeux à court terme.

### COMMENT CAPITALISER ? PAR QUOI ON COMMENCE ?

Une organisation qui capitalise un peu c'est déjà une organisation qui prend le temps de faire du feedback entre pairs et avec les bénéficiaires. C'est une logique d'organisation apprenante qui capitalise en ouvrant des espaces de dialogue et de réflexion, elle prend le temps de s'interroger sur ce qui a été fait, de donner la parole aux personnes qui ont participé aux activités. Beaucoup d'organisations font de la micro-capitalisation, du retour d'expérience

Je pense qu'il serait possible d'en faire beaucoup plus sur le sujet, notamment en développant une culture du feed back plus généralisée. Le piège c'est de faire de ces moments de dialogue sur les pratiques des moments d'auto-validation ou d'autojustification, pour se dire que tout s'est bien passé...

Une autre manière de faire de la capitalisation, c'est tout simplement de payer un prestataire pour le faire et ce qu'il va faire il va regarder ce que font les autres, comparer les conditions et prendre en compte les spécificités du territoire, recenser des pratiques, dans des contextes d'usage et préciser dans quelles mesures elles peuvent avoir des effets positifs ou des inconvénients, leur degré d'adaptation dans d'autres contextes.

### IL EXISTE UNE DIMENSION COLLECTIVE FORTE DANS LE DOMAINE DE LA CAPITALISATION : COMMENT L'EXPLOITER ?

Si chacun capitalise dans son coin, la progression de l'écosystème est faible. Mais je ne crois pas non plus aux approches très descendantes, où l'on cherche à promouvoir un modèle. Finalement la meilleure façon de partager des pratiques, c'est donner la possibilité aux autres de parler de leurs propres pratiques, à travers des groupes de parole par exemple. Dans ces groupes, où la parole est libre et partagée, les gens picorent, vont chercher des choses à droite à gauche pour progresser dans leurs propres pratiques. C'est parfois un peu du bricolage. Autrement dit, ce ne sont pas des blocs de bonnes pratiques qui sont transférés mais plutôt des morceaux, un peu comme l'Asscan et leur démarche en matière de pédagogie.

Sur un deuxième point, si vraiment on veut harmoniser de nouvelles règles du jeu, des pratiques communes, je trouve que rien de vaut la formation interne, c'est une manière de faire monter en compétence les gens (...) et la formation interprofessionnelle entre plusieurs organisations, entre plusieurs institutions, c'est compliqué à mettre en œuvre, mais c'est un vrai levier de changement. Imaginons qu'on puisse faire cela entre des associations sportives, du socio-sport et des enseignants d'EPS par exemple dans le contexte du dispositif des Cités éducatives, afin de faire converger des objectifs, un vocabulaire commun, et des pratiques de sport à impact. Au moins de l'interconnaissance, de la confiance, des pratiques de coordination et d'entraide. Ce serait fantastique. »

### CAPITALISER : LES BONS RÉFLEXES

- Développer une culture du feed-back au sein de l'organisation.
- Inclure une étape dédiée à la capitalisation dans les projets.
- Identifier une ressource interne dédiée en partie à cette mission de capitalisation et inclure cet enjeu dans les processus de formation continue.

### 3.3 LA THÉORIE DU CHANGEMENT APPLIQUÉ À UNE ORGANISATION

#### 3.3.1 MÉTHODE DE CRÉATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Une théorie du changement explique comment les activités sont conçues pour produire une série de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus. Elle peut être élaborée pour n'importe quel niveau d'intervention - un événement, un projet, un programme, une politique, une stratégie ou une organisation. Le terme est parfois utilisé de manière générale pour désigner n'importe quelle version de ce processus, y compris une chaîne de résultats, qui présente une série de cases allant des intrants aux extrants, aux résultats et aux impacts, parfois un cadre logique ou une matrice qui organise ces informations. Comme souvent, le processus de production de cette théorie du changement, en particulier lorsqu'il s'agit d'une démarche collaborative, est aussi intéressant pour une organisation que le livrable final en tant que tel.

Le point de départ réside dans la définition de la problématique à laquelle on souhaite apporter une réponse. Dans les projets d'impacts, ceux-ci sont souvent ambitieux, et il est probable que ce soit encore plus le cas dans le domaine du sport compte tenu de la transversalité des pratiques sportives (la possibilité d'atteindre différents objectifs de manière simultanée, par exemple à la fois sanitaire et éducatif) et la persistance d'une certaine croyance dans leurs vertus intrinsèques.

Quoiqu'il en soit, l'élaboration d'une théorie du changement commence souvent par la clarification du besoin auquel il s'agit d'apporter une réponse. Quelle est la problématique que vous tentez de résoudre ? Qui est touché par cet enjeu ? Quelle est la racine du problème et quels sont les freins à lever pour y apporter une réponse durable ? L'outil de cartographie des réponses et de solutions présentées précédemment peut être utilisé ici pour qualifier au mieux cette problématique et préfigurer la ou les manières d'y répondre.

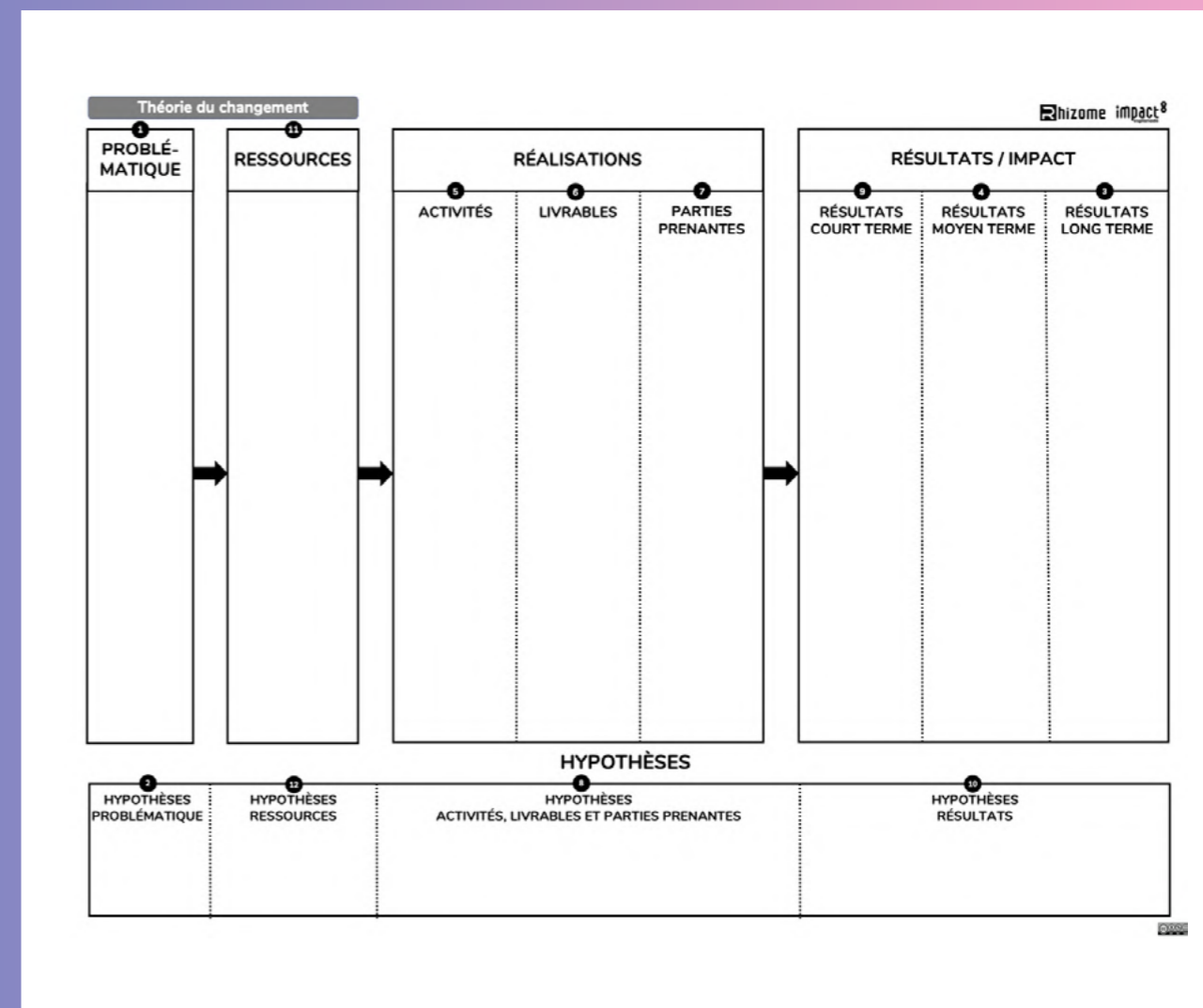
Il s'agit par la suite de définir l'ambition en matière d'impact. Quels sont les résultats à long terme que le projet ou l'organisation cherche à atteindre ? S'agit d'un changement au niveau des individus (comportements, etc) ou d'un objectif à l'échelle d'un groupe ou d'ordre structurel (politique publique) ? Cette étape peut être l'occasion d'identifier les indicateurs de résultats. Ceux-ci sont l'ensemble des indicateurs qui permettent de comprendre ou de mesurer les effets des projets ou des programmes sur les bénéficiaires directs ou indirects une fois que les activités, le projet ou le programme sont

réalisés. A titre d'exemple, dans le cadre du programme de soutien au leadership des femmes, précédemment cité, les indicateurs de résultats peuvent porter sur le niveau de compétences de leadership (esprit d'initiative, prise de parole en public) acquis par les femmes, ou encore sur le nombre de femmes qui atteignent des positions ou des postes de responsabilités dans le secteur du sport<sup>55</sup>.

Lorsque les résultats à court et moyen terme sont consolidés, il est alors question de définir les activités qui permettent de les atteindre ainsi que les livrables qui y sont associés. Cette perspective renvoie notamment aux enjeux liés à l'ingénierie opérationnelle et pédagogique qui ont été décrites précédemment. L'une des spécificités du domaine de l'impact social par le sport amène à considérer la finalité de l'activité sportive, les manières dont elle est adaptée à son public ou transformée pour lui, ainsi que son articulation avec les composantes non sportives du projet. Lors de cette étape, il apparaît ainsi primordial d'identifier comment les parties prenantes de l'initiative peuvent ou doivent intervenir dans l'élaboration de la solution. En plus de l'importance de l'implication des bénéficiaires, le rôle d'autres organisations, publiques ou privées, porte une importance singulière. Le partenaire est-il celui qui permet de recruter et accompagner au mieux le bon public comme dans le cas de Fight for Dignity ? Est-il celui qui propose d'autres activités non sportives ou des débouchés pour les participants comme dans le cas du Dahlrir ? Est-il l'expert qui permettra d'adapter l'activité ou de la transformer dans une démarche de co-construction comme dans le cas de Pour le sourire d'un enfant ? C'est en une cartographie de ces parties prenantes que le champ des possibles et de l'innovation s'ouvre pour les opérateurs du sport à impact. Il s'agit alors de formuler clairement, avec ces parties prenantes, l'hypothèse de la théorie du changement qui débouchera sur des résultats à court terme qu'il est bon d'évaluer selon les modalités possibles. Pour finaliser cette théorie du changement, il est alors nécessaire de formaliser les hypothèses de résultats et les hypothèses de ressources qui lui sont associées.



Le schéma suivant résume ce processus de réflexion permettant de formaliser, collectivement, la théorie du changement d'une organisation ou d'un projet.



Cette méthode présente l'avantage de structurer la réflexion par étapes successives. Organisé collectivement avec les participants, les bénévoles, salariés et/ou parties prenantes, ce processus en lui-même présente l'intérêt de clarifier les fondements du projet collectif. Il existe d'autres manières de le faire, comme en témoigne l'expérience de Kabubu en la matière.

<sup>55</sup> David Blough, Emmanuel Rivat, La plus-value du sport dans les projets de développement, panorama académique et contribution à un référentiel d'indicateurs, Éditions AFD, rapport technique n°69, mars 2023.

3.3.2 UN EXEMPLE DE THÉORIE DU CHANGEMENT : KABUBU

L'association a élaboré une théorie du changement en s'appuyant sur une méthode qui fait écho à un autre outil : celui du cadre logique. Celui-ci est un outil de conception et de gestion de projet largement utilisé pour son rôle essentiel dans le suivi et l'évaluation. Développé initialement en 1969 pour le compte de l'USAID, il est devenu une norme adoptée par de nombreuses organisations de développement. Cette méthode, intégrée dans la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), consiste à établir une matrice synthétisant les informations clés du projet telles que les objectifs, les résultats, les activités, les risques et les ressources. Il sert de guide pour la mesure de l'évolution des résultats et favorise l'uniformisation des documents. Cependant, son utilisation pertinente nécessite de se concentrer sur l'essence de la méthode, qui consiste à envisager les bénéficiaires à court et moyen terme pour les populations cibles, en hiérarchisant les objectifs à différents niveaux pour une approche prospective efficace.

En termes d'outil, Le centre de ressource en évaluation propose un format téléchargeable qui se présente de la manière suivante<sup>56</sup> :

	<b>LOGIQUE</b>	<b>INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES</b>	<b>DONNÉE DE RÉFÉRENCE INITIALES</b>	<b>DONNÉES DE RÉFÉRENCE FINALES</b>	<b>SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION</b>	<b>HYPOTHÈSES</b>
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>	<p>Changement espéré à long terme auquel le projet CONTRIBUE</p> <p>Cohérence interne : en quoi le projet correspond à la mission/ stratégie de l'institution qui le porte ?</p>	<p>Quels sont les indicateurs permettant d'éclairer cet objectif global ?</p>	<p>Indicateurs de contexte au niveau macro (au niveau d'un pays, d'une région, d'un secteur,...)</p>	<p>Indicateurs de contexte au niveau macro (au niveau d'un pays, d'une région, d'un secteur,...)</p>	<p>Quelles sont les sources des données ?</p> <p>Institut nationaux de statistique Organisations internationales Agences spécialisées Suivi des ODD</p>	<p>La colonne "hypothèse" doit être actualisée régulièrement afin de permettre un apprentissage.</p> <p>Lorsque les hypothèses ne se vérifient pas, c'est toute la capacité du projet à adapter la logique d'intervention qui se trouve interrogée.</p>
<b>OBJECTIF(S) SPÉCIFIQUES</b>	<p>Effets directs attendus à la clôture du projet</p>	<p>Statut en fin de projet Quels indicateurs éclairent l'atteinte de l'objectif spécifique ?</p>			<p>Tableau de suivi des indicateurs Dénomination Mode de calcul Désagrégation Source Fréquence de collecte Responsabilité</p>	<p>Les conditions qu nous pensons voir réunies afin de la valider notre projection (la logique d'intervention ou théorie d'action) Les facteurs externes hors de portée du projet qui vont venir modeler notre projection.</p> <p>Quelles inconnues sont à surveiller afin d'adapter au besoin la logique d'intervention ?</p>
<b>RÉALISATIONS PRODUITS SERVICES EXTRAITS</b>	<p>Les réalisations qui vont permettre l'atteinte de l'objectif spécifique</p> <p>Est-ce que l'intensité/le volume est suffisant pour permettre de l'objectif spécifique ?</p>	<p>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer les activités ont débouché sur les réalisations attendues ?</p>			<p>Tableau de suivi des indicateurs Dénomination Mode de calcul Désagrégation Source Fréquence de collecte Responsabilité</p>	<p>Les conditions qu nous pensons voir réunies afin de la valider notre projection (la logique d'intervention ou théorie d'action) Les facteurs externes hors de portée du projet qui vont venir modeler notre projection.</p> <p>Quelles inconnues sont à surveiller afin d'adapter au besoin la logique d'intervention ?</p>
<b>ACTIVITÉS JALONS</b>	<p>Quelles sont les activités à mettre en oeuvre et dans quel ordre, afin de produire les réalisations ?</p>	<p>Moyens : Quels moyens sont requis pour mettre en oeuvre ces activités ?</p>			<p>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action (reporting)</p> <p>Coûts Quels sont les coûts de l'action ? Leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)</p>	<p>Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action commence ?</p>

56 Sébastien Galéa, <https://www.eval.fr/methodes-et-outils/cadrelogique/>



© Kabubu

## ENTRETIEN AVEC NOÉMIE MARCHYLLIE, CO-FONDATRICE ET CO-DIRECTRICE DE KABUBU

### POURQUOI AVOIR ÉLABORÉ UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Dès la création de l'association, nous avons l'idée de donner la possibilité à chaque personne impliquée dans le projet de pouvoir prendre des initiatives. En grandissant, nous nous sommes rendu compte qu'on n'avait pas toujours les ressources pour mener de front tous les projets. La théorie du changement nous permet de nous centrer sur les priorités et de voir quels sont les moyens à mettre en face. Elle nous permet de savoir ce qu'on veut faire et pourquoi on veut le faire. Nous déclinons nos plans d'action en fonction de cette base.

### COMMENT AVEZ-VOUS PROCÉDÉ ?

Nous avons l'habitude d'organiser des séminaires d'équipes depuis le démarrage de Kabubu, avec cette idée de mettre à plat notre stratégie. Nous avons essayé d'élaborer cette théorie du changement dans l'un de ces séminaires, sans pour autant pouvoir aboutir sur le sujet, notamment car cela prend du temps. Nous avons bénéficié d'un accompagnement de la part de l'ESSEC, ce qui nous a permis d'atterrir sur une première version de notre théorie du changement. Nous avons fonctionné par étapes successives. D'abord en définissant nos principales parties prenantes, puis nos objectifs et enfin nos indicateurs et les impacts qui y sont associés. Nous avons ensuite partagé tout cela avec nos équipes, les bénévoles. Après on a fait un master plan avec des objectifs opérationnels et l'a fait valider aux équipes.

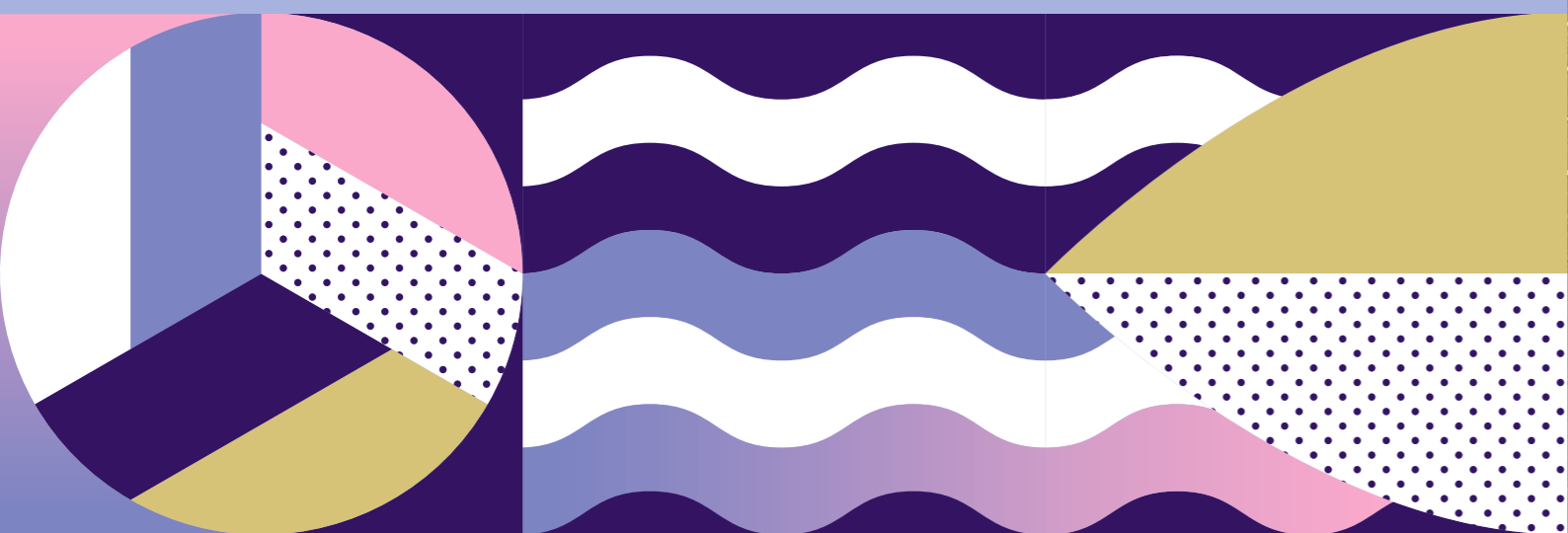
On a d'abord identifié nos 3 principales parties prenantes : les bénéficiaires, puis les bénévoles et salariés, puis nos partenaires. On a voulu identifier les besoins de chacun, les objectifs pour chacun, puis les ressources et enfin les activités, puis enfin comment on mesure ces activités, avec quels indicateurs. Les résultats quantitatifs, puis l'impact, ce que cela a changé grâce à l'action de Kabubu. On utilise impact track, donc la théorie nous permet de partir sur les mêmes bases pour tous nos programmes. Tous nos programmes sont inspirés de cette théorie.

### QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS À UNE ORGANISATION QUI SOUHAITE ÉLABORER SA THÉORIE DU CHANGEMENT ?

&  
Il faut prévoir du temps pour le faire. Nous avons eu du mal à mobiliser les bénévoles sur de longues périodes de réflexion collective. En réalité, il est sans doute plus simple de travailler à partir d'une proposition. C'est pour cela que nous avons réalisé une première ébauche de cette théorie du changement en binôme avec Simone Etna qui est codirecteur de l'association. Les templates qui existent sont très bien et assez facile à remplir. Ce qu'il faut, c'est consacrer le temps nécessaire pour le faire et de trouver la bonne manière d'impliquer les salariés, la gouvernance et les bénéficiaires des projets. Enfin, je pense qu'il faut régulièrement revenir sur le sujet et retravailler cette théorie du changement.



© Gettyimages-Klaus Vedfitt



# **CONCLUSION**



## 4. CONCLUSION

Une “théorie” du changement n’est par définition pas une “pratique” du changement. Les contraintes et aléas que rencontrent indubitablement une organisation menant un projet à impact induisent une adaptation aux réalités quotidiennes et aux limites des ressources. Ces travaux de capitalisation menés dans le cadre de la mise en œuvre du programme Impact 2024 du fonds de dotation Paris 2024 permettent néanmoins de mettre en exergue différents leviers, souvent interdépendants les uns des autres, permettant d’exploiter les pratiques sportives afin d’apporter des réponses à des enjeux sociétaux et environnementaux.

Au niveau stratégique, à l’échelle de l’écosystème ou d’une organisation, cette théorie du changement permet d’identifier les principaux leviers qui permettent d’exploiter les atouts des pratiques sportives en matière d’impact, tout en considérant les expertises ou ressources “non sportives” qui sont nécessaires pour tirer pleinement profit de ce potentiel. Celle-ci est aussi, toujours sur ce plan stratégique, une source de questionnement sur le rôle et la fonction des organisations, en particulier au sein du mouvement sportif. Quelle est l’importance de la performance sociale d’une fédération, d’un club, par rapport à la performance purement sportive ? Quelles relations peuvent-ils et doivent-ils construire avec les autres organisations issues de la société civile ou les dispositifs publics ?

Au niveau opérationnel, à l’échelle d’une organisation ou d’un projet, cette théorie du changement offre des perspectives d’amélioration, tant sur le plan de la définition des projets à impact que de leur mise en œuvre. En prenant en compte le fait que les contextes et réalités locales signifient nécessairement un certain niveau de singularité et des spécificités propres à chaque initiative, le retour d’expérience de ces porteurs de projets dessine des manières de progresser sur l’ensemble de la chaîne de mise en œuvre des projets : de la conception à l’exécution et l’évaluation, sans oublier la capitalisation.

Indépendamment de ce que chacun pourra tirer de cette étude en matière d’enseignements, les témoignages des porteurs de projets et l’analyse des données qui ont pu être collectées mettent également en lumière un certain nombre de facteurs exogènes aux opérateurs de projets. Le premier d’entre eux réside dans le financement et l’accompagnement de ces initiatives par les pouvoirs publics et les mécènes privés.

L’action du fonds de dotation Paris 2024 a contribué à élargir le nombre d’organisations mobilisant les pratiques sportives dans un objectif d’impact. S’il a pu participer au financement d’organisations possédant de nombreuses années d’expérience sur le sujet, beaucoup d’entre elles sont émergents et méritent d’être consolidés à travers un accompagnement extra-financier. Cette étude montre aussi en filigrane le besoin de mener plus systématiquement des travaux de capitalisation susceptibles de nourrir la connaissance collective sur les enjeux du sport à impact. La recherche scientifique et sa valorisation, le référencement des pratiques et les manières dont elles peuvent être appropriées par le plus grand nombre, font partie des enjeux collectifs sur lesquels les parties prenantes du sport à impact peuvent se mobiliser après les Jeux de Paris 2024.

### 1. ANALYSER LES BESOINS SOCIAUX

Étayer et qualifier au mieux les besoins des participants

### 2. ENGAGER LES PARTICIPANTS

Assurer l’adéquation entre la solution : les participants/ bénéficiaires et leur donner rôle dans le projet

### 3. ASSURER L’INGÉNIERIE OPÉRATIONNELLE...

Structurer la démarche, prendre en compte la dimension non sportive du projet et la complémentarité avec les dispositifs existants

### 6. CAPITALISER

L’amélioration continue pour les porteurs de projet et de l’apprentissage collectif

### 5. MESURER L’IMPACT

L’enjeu du bilan et de l’évaluation rigoureuse des projets

### 4. ...ET PÉDAGOGIQUE

Le rôle des encadrants et de la nature des méthodologies employées



**AUTEUR**  
DAVID BLOUGH



**COORDINATION**  
ROMAIN RIBOUD  
Paris 2024



**EDITORIAL**  
MARIE BARSACQ  
Paris 2024

### COMITÉ ÉDITORIAL

**MARION BISCHOFF**  
Fédération Française de Badminton

**MARION CHOUËIB**  
Famosport

**NICOLAS MOLINA**  
Comité National Olympique et Sportif Français

**NICOLAS BOILLEREAU**  
Scalechanger

**PIERRE-LOUIS MANOUVRIER**  
Fédération Française de Cyclisme

**EMMANUEL RIVAT**  
Agence Phare

**JEANNE BRETÉCHER**  
Jungle Coop

**NOÉMIE MARCHVILLIE**  
Kabubu



**PARIS 2024  
REMERCIE SES  
PARTENAIRES  
POUR LEUR  
ENGAGEMENT.**

**Partenaires Mondiaux**



**Partenaires Premium**



**Partenaires Officiels**



**Supporteurs Officiels**

Abatable	ABEO	Air Liquide	Airweave	Aquatique Show	Arena	CRYSTAL	
Doublet Wasserman	DXC Technology	Egis	Enedis	ES Global	Eviden	Fitness Park	
Fnac Darty	Garden Gourmet	Gerflor	Groupe RATP	Highfield	Hype	INDIGO	
La Poste	Loxam	Lyreco	Miko	Mondo	MTD	Myrtha Pools	OnePlan
Optic 2000	Ottobock	Randstad	Rapiscan Systems	Re-uz	RGS Events	Saint-Gobain	
Salesforce	SCC	Schneider Electric	SEDIF	SLX	SNCF	Sodexo Live!	Technogym
Terraillon	Thermo Fisher Scientific	Tourtel Twist	VINCI	Viparis	Westfield		