

PANORAMA

N°1 - 2026



Volume 2
PASSER À L'ECHELLE



Faire société par le sport. À l'heure où l'actualité accentue les fractures et où les réponses traditionnelles montrent leurs limites, nous sommes convaincus que le sport reste un outil largement sous-exploité. Bien au-delà de la recherche de la seule performance sportive, individuelle ou collective, le sport peut être un puissant levier pour rendre la société plus juste, et pour répondre aux grands défis de notre époque.

Ce potentiel du sport comme outil d'innovation sociale ne se réalise pas de lui-même. Il suppose des intentions claires, des pratiques réfléchies et une appropriation collective : que le plus grand nombre s'en saisisse, dans tous les champs de la société.

C'est là toute la raison d'être de Res Sportiva. Notre mission : accélérer l'innovation sociale par le sport, en produisant et partageant des connaissances, en valorisant les pratiques inspirantes, et en favorisant la coopération entre organisations et pays. Parce que le sport permet de changer les choses, à condition de lui en donner les moyens.

Cette étude est réalisée avec le soutien de :

Partenaires
majeurs



Partenaires
opérationnels



Un engagement collectif en faveur de l'innovation sociale *par le sport*

L'existence de Res Sportiva et ce projet ne serait pas possible sans le soutien de nos

Partenaires fondateurs





Sommaire

AVANT-PROPOS - P6

INTRODUCTION - P7

MÉTHODOLOGIE ET PARTIS-PRIS - P9

01

UN MOUVEMENT DÉJÀ
FORTEMENT ENGAGÉ POUR
ÉLARGIR SON ACTION À
DAVANTAGE DE POPULATIONS
ET DE TERRITOIRES - P11

02

MODÈLES ET DYNAMIQUES
DU CHANGEMENT D'ÉCHELLE
DES ORGANISATIONS :
ATOUTS ET LIMITES - P19

03

LE CHANGEMENT
D'ÉCHELLE DES RÉSEAUX ET
DE LA COOPÉRATION ENTRE
ACTEURS DE TERRAIN - P27

04

CHANGER D'ÉCHELLE
LE FINANCEMENT DU
MOUVEMENT : TENDANCES,
DÉFIS ET LIMITES - P35

CONCLUSION - P41

PRÉCONISATIONS - P43

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE - P45

REMERCIEMENTS - P46

Avant-propos

Le premier volume du Panorama Res Sportiva s'ouvrait sur une statistique marquante. Pour une écrasante majorité (90 %) des répondant.es à notre enquête internationale, l'activité physique et sportive constitue un levier majeur pour répondre à des besoins sociaux, éducatifs, environnementaux ou de santé, au-delà des effets de la seule pratique sportive. Ce deuxième volume permet d'approfondir l'analyse de ce mouvement en décrivant comment, malgré sa relative jeunesse, il est déjà fortement concerné par des enjeux de changement d'échelle. En effet, plus de 50 % des organisations qui le composent déclarent s'impliquer dans le développement de leurs activités vers de nouveaux territoires.

Au cours de la dernière décennie, le changement d'échelle s'est progressivement imposé comme une question structurante dans les champs de l'économie sociale ou du développement international. Il interroge concrètement la capacité des organisations à dépasser le cadre local de leurs actions pour produire des effets durables auprès d'un plus grand nombre de personnes. Ce processus ne relève pas d'une injonction : de nombreuses organisations locales ont un fort impact, malgré des moyens limités, parce qu'elles sont ancrées dans les territoires. Toutefois, **changer d'échelle des solutions permet d'envisager une meilleure couverture des besoins des populations.**

A cet égard, le changement d'échelle du mouvement sportif moderne est ancien et largement documenté¹. Depuis la fin du XIXe siècle, le secteur du sport s'est progressivement et principalement mondialisé à partir de l'Europe, où ses règles, ses institutions et ses compétitions se sont structurées². Aujourd'hui, ce mouvement constitue une économie estimée à 2 300 milliards de dollars à l'échelle internationale, et pourrait atteindre les 8 800 milliards d'ici 2050³.

Toutefois, l'ambition de favoriser l'accès au sport demeure inachevée : de nombreuses populations, socialement et économiquement vulnérables, en restent encore exclues.

La question du changement d'échelle du mouvement de l'innovation sociale par le sport est plus récente, en raison de sa jeunesse et de son fort ancrage local. Elle est pourtant tout à fait d'actualité pour deux raisons. D'une part, des innovations sociales mobilisant le sport répondent à des besoins sociétaux dans le monde entier désormais, et d'autre part, des études d'impact prouvent que ces innovations ont une réelle plus-value pour les populations. Dès lors, de nombreuses questions stratégiques se posent pour le futur de ce mouvement. Comment mieux faire connaître et diffuser ces initiatives ? Comment, surtout renforcer la robustesse organisationnelle, les partenariats et les financements des structures ? Et enfin, comment nourrir davantage les politiques publiques ?

Notre conviction est la suivante : pour que le sport puisse mieux répondre aux besoins sociétaux, de manière qualitative et systémique, il ne suffit pas que les organisations de terrain grandissent. Il importe tout autant que les méthodes d'intervention soient partagées à l'échelle de la planète. Surtout, pour que ces solutions soient pérennes et partagées, **il est absolument nécessaire que les parties prenantes de ces écosystèmes (associations, fédérations sportives, collectivités, entreprises, fondations) coopèrent autour d'objectifs et de mécanismes de financements communs.** C'est à cette condition que le sport, en tant que vecteur d'innovation sociale, pourra atteindre son plein potentiel.

¹ Joseph Maguire, Katie Liston, Mark Falcous, The Palgrave Handbook of Globalization and Sport, Palgrave MacMillan, 2021.

² Georges Vigarello, Du jeu ancien au show sportif : la naissance d'un mythe, Seuil, 2002.

³ World Economic Forum, Sports for People and Planet, Insight Report, Janvier 2026.

Introduction

Le changement d'échelle n'est pas un passage obligé pour toute organisation souhaitant accroître son impact auprès des populations. Les modèles d'intervention locaux portés au plus près des communautés et des besoins peuvent déjà produire de réels changements. Toutefois, ces dynamiques locales ont parfois besoin de l'appui d'organisations mobilisées à des échelles nationales ou internationales, afin de se structurer, d'accéder à des financements, ou de changer les politiques publiques. Le changement d'échelle peut ainsi renforcer des dynamiques locales. C'est le cas sur l'ensemble des continents, notamment en Afrique, en Europe, et en Asie⁴.

La notion de changement d'échelle s'est récemment imposée comme une catégorie pour décrire la croissance de projets qui prennent en compte les besoins et les enjeux des environnements locaux. Elle désigne plus précisément le fait de mobiliser davantage de moyens pour répondre plus efficacement et plus largement à des besoins sociétaux — éducatifs, sociaux, économiques, de santé ou environnementaux⁵. Cette notion est relativement souple : elle peut désigner aussi bien la diffusion d'innovations sociales, la croissance des organisations qui en font la promotion, ou bien celle d'un secteur entier.

La stratégie de changement d'échelle la plus répandue consiste à déployer des activités et des programmes au sein de nouveaux territoires, afin de toucher un nombre croissant de bénéficiaires. Cette stratégie de changement d'échelle dite « d'essaimage » s'appuie souvent sur la création ou l'adhésion d'antennes locales, ce qui n'est pas sans conséquences : elle implique de recruter, de faire évoluer les modes de fonctionnement de l'organisation mère, de repenser son modèle juridique, et surtout son modèle économique. Cette stratégie d'essaimage suppose

notamment d'engager des démarches de recherche de financements continues, du moins régulières, pour accompagner la croissance.

D'autres stratégies de changement d'échelle existent. Les organisations peuvent faire le choix d'améliorer de la qualité de l'innovation sociale proposée, ou bien encore de diversifier les publics ciblés par les interventions. D'autres organisations, enfin, font le choix de partager et de diffuser une méthode d'intervention mature, ayant fait ses preuves. Dans les faits, ces différentes stratégies de changement d'échelle ne sont pas contradictoires. Certaines organisations s'interrogent par exemple sur le moment et la manière de les articuler, afin de garantir durablement la qualité et l'impact des innovations proposées, ainsi que la fiabilité de leur modèle économique.

Élaboré avec et pour les acteurs de terrain comme pour les décideurs, cette étude mondiale apporte des réponses claires sur les stratégies et les modèles de changement d'échelle à l'œuvre dans l'innovation sociale par le sport. Il porte une attention toute particulière à expliciter les liens qui existent entre ce mouvement et les dynamiques de changement d'échelle déployées au sein du mouvement sportif, du secteur du développement — ou du développement par le sport —, et enfin de l'économie sociale. Il vise enfin à nourrir la réflexion des financeurs publics et privés pour faire évoluer leurs approches. Ce deuxième volume du Panorama Res Sportiva offre ainsi des clés de lecture pour comprendre les tendances et nourrir le changement d'échelle de l'innovation sociale par le sport.

⁴ FICCI, Pro Sport Development PRIA, Understanding the Sport for Development Sector in South and South East Asia, 2020.

⁵ Voir section méthodologie pour des définitions plus précises du changement d'échelle, p.6.

Méthodologie et partis-pris



01 Une enquête inédite menée auprès d'un large panel de structures engagées en faveur du sport *comme levier d'impact social et environnemental*

Ce Panorama s'appuie sur une enquête internationale réalisée auprès de 936 organisations à travers le monde, dont 90% considèrent le sport comme un moyen d'innovation et d'intervention capable de répondre à des besoins sociaux, environnementaux et économiques. La méthodologie de l'enquête, ainsi que les précautions prises dans l'analyse des données sont présentées en introduction et en annexe du premier volume, consacré aux conditions et leviers de l'innovation sociale par le sport. À partir de sources de données identiques au premier volume du Panorama Res Sportiva (analyse documentaire, questionnaire, entretiens individuels, entretiens collectifs), et d'une temporalité de collecte équivalente (les données concernent les tendances de l'année 2024), le deuxième volume s'intéresse à l'analyse des dynamiques du changement d'échelle de l'innovation sociale par le sport (méthodes, organisations et financements).

03 Adopter une grille de lecture nuancée pour penser le changement d'échelle de l'innovation sociale *par le sport, dans toute sa singularité*

L'intérêt de ce volume du Panorama est d'interroger la pertinence de l'essaimage comme horizon unique des organisations et comme seule voie de changement d'échelle pour le sport à impact. En effet, de nombreux acteurs partout dans le monde connaissent les réalités locales et les besoins des populations. Dans ce contexte, l'augmentation de l'impact ne peut être réduite à une logique de duplication ou d'expansion géographique. Le partage des pratiques et des méthodes constitue une stratégie clé, autant capable de renforcer les communautés locales que d'influencer les politiques publiques. C'est pourquoi cette étude accorde une telle place à l'analyse des coopérations entre parties prenantes, ainsi qu'à l'émergence de réseaux ou coalitions nationales, dans plusieurs pays, visant à favoriser les échanges, le partage de connaissances et l'entraide.

02 Adapter des concepts issus de l'économie sociale et du champ du développement *pour penser le changement d'échelle*

Le monde académique distingue plusieurs stratégies de changement d'échelle dans le champ de l'économie sociale⁶. La notion d'essaimage renvoie d'abord au fait de déployer des activités dans de nouveaux territoires pour toucher un plus grand nombre de populations (scale up) tandis que la coopération et le partage de méthodes visent à transférer à d'autres acteurs les moyens d'agir (scale across). Les organisations peuvent toutefois choisir d'approfondir la qualité et l'impact de leurs méthodes (scale deep) ou d'étendre leurs actions à de nouveaux publics (scale out). Ces différentes notions sont utiles pour éclairer les dynamiques à l'œuvre dans l'innovation sociale par le sport, et pour interroger les différents modèles organisationnels et économiques autour desquels le changement d'échelle s'articule. Toutefois, le mouvement sportif et a fortiori celui de l'innovation sociale par le sport présentent des spécificités dont il a fallu tenir compte en complétant les modèles proposés existants⁷.

⁶ Nous adoptons ici une typologie développée dans Pache, A.C., et Chalencon, G., « Changer d'échelle: vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, 2007, no 305, p. 32-48.

⁷ Ces typologies ne s'appuient pas sur des exemples issus du mouvement sportif ou du sport et développement.



01

Un mouvement déjà fortement engagé pour élargir son action à davantage de populations et de territoires.

De nombreuses organisations agissent pour *toucher davantage de villes et villages.*

PRÈS DE

50 %

DES STRUCTURES DÉPLOIENT LEURS ACTIVITÉS DANS PLUS D'UNE VILLE OU D'UN VILLAGE

PLUS DE

16

STRUCTURES SE DÉPLOIENT DANS PLUS DE 100 VILLES ET VILLAGES

TENDANCE

Une part importante des organisations de l'innovation sociale par le sport a émergé au tournant du XXI^{ème} siècle⁸. On pourrait considérer qu'elles sont encore très expérimentales dans leurs modes d'action, et encore très locales dans la manière de considérer leurs réponses aux besoins des populations. Or, ce Panorama propose une autre lecture : plus de la moitié d'entre elles s'inscrivent dans une logique d'essaimage de leurs activités vers de nouveaux territoires. Cet essaimage est-il bien réel ? Quelles en sont les réalités et les moteurs ?

Cette logique d'essaimage se structure, d'abord, sur deux niveaux. D'une part, près de 25% des structures essaient uniquement dans une autre ville ou un autre village. Elles s'inscrivent soit dans une dynamique de proximité, soit dans une phase d'amorçage de cet essaimage. D'autre part, les déploiements à grande échelle restent rares : seules 2 % des organisations sur l'ensemble des répondant.es déclarent essaïmer dans plus d'une centaine de territoires, et seules 4 % (soit 31 structures) dans plus de 50 territoires. En dehors de ces cas, les organisations déclarent essaïmer en moyenne dans 7 villes ou villages.

Parmi les 31 structures qui essaïment le plus, il importe de distinguer deux grands cas de figure. Certaines organisations déploient la plupart ou toutes leurs activités dans un seul pays (Chance to Shine au Royaume-Uni,

Répartition des objectifs de développement territorial (total)



Léo Lagrange et Sport dans la Ville en France, Sportvillage en Inde, etc.). L'Inde est ici fortement représentée avec 6 organisations qui concentrent leurs efforts exclusivement sur le territoire national. A l'inverse, d'autres organisations emblématiques du secteur déploient leurs activités dans plusieurs pays et plusieurs continents (Fight for Peace⁹, Lovefutbol, etc.). A cet égard, il importe de constater que cette dynamique d'essaimage est particulièrement internationalisée. En effet, une part relativement importante des organisations est présente dans au moins deux pays (20% de l'ensemble des répondant.es)¹⁰. Même si les profils de ces organisations peuvent varier, il s'agit surtout de structures disposant d'un budget annuel d'au moins un million d'euros. Enfin, parmi celles-ci, Special Olympics fait figure d'exception au regard de l'ampleur des territoires concernés, avec plus de 20 000 villes déclarées dans plus de 200 pays¹¹.



DISCUSSION

L'ampleur de l'essaimage dans l'innovation sociale par le sport n'est pas si surprenante, dans la mesure où la plupart des organisations ayant répondu à cette enquête ont plus de 4 ans d'existence¹². D'autres études montrent, en effet, que **des associations commencent à envisager une stratégie d'essaimage, après trois à cinq années d'existence, d'expérimentation et de modélisation de solutions**¹³.

Cette dynamique s'explique, pour le cas de l'innovation sociale par le sport comme pour d'autres secteurs, en grande partie, par des raisons économiques. Les organisations peuvent d'abord chercher à essaïmer pour répondre aux attentes des bailleurs en matière de nombre de bénéficiaires, ou pour identifier de nouvelles opportunités de financements privés, notamment dans les territoires où les modèles économiques sont plus fragiles. Plus finement, les expert.es rencontré.es au cours de nos entretiens soulignent que le choix de l'essaimage relève autant d'une stratégie de levée de fonds que d'une stratégie économique de pérennisation des activités et de rentabilisation des financements.

Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater que les organisations qui essaïment le plus ont leurs sièges sociaux situés aux États-Unis, au Royaume-Uni, en France, en Australie, en Italie, en Allemagne ou encore en Espagne — autrement dit dans des pays anciennement dit « du Nord », bénéficiant de forts capitaux privés et du soutien de l'aide au développement. Faisant figure d'exception, l'Inde et le Brésil voient leurs écosystèmes respectifs monter en puissance, depuis plus de 20 ans.

⁸ Simon Darnell, Russell Field et Bruce Kidd, *The History and Politics of sport-for-development, Activists, Ideologues and Reformers*, Palgrave MacMillan, 2019.

⁹ <https://fightforpeace.net/about-us/>

//

L'innovation sociale dans le secteur socio-sportif mène logiquement à des dynamiques de changement d'échelle. Celui-ci est rendu nécessaire par la fragilité des modèles économiques et la volatilité des financements publics et privés, qui obligent à rentabiliser les investissements pour l'innovation.

Sanoussi Diarra, Impact social par le sport.

//

¹⁰ La dernière grande étude internationale sur le sujet, centrée sur le cas spécifique du secteur du sport et développement, identifiait, en 2017, 120 organisations déployant des programmes dans une autre région que celle de leur siège social, soit 13 % des organisations concernées. Per Svensson et Hilary Woods, « A systematic overview of sport for development and peace organizations », *Journal of Sport for Development*, vol.5, issue 9, September 2017.

¹¹ Inoue, C., Forneris, T., « The role of Special Olympics in promoting social inclusion: An examination of stakeholder perceptions », vol.3, issue 5, 2015.

¹² 75 % des structures de l'échantillon ont plus de 4 ans d'existence, et 56 % plus de 10 ans. Voir *Res Sportiva Panorama* volume 1. ¹³ Il n'est pas surprenant que 50 % des structures de l'échantillon se déploient dans plus d'une ville ou d'un village. Scale Changer, *Scalomètre*, Rapport. 2026.

Le partage de méthodes : complément de l'essaimage ou stratégie alternative ?

PLUS DE
50 %
DES STRUCTURES
PARTAGENT
LEURS MÉTHODES

PLUS DE
70 %
DES STRUCTURES DIVERSIFIENT
LEURS ACTIVITÉS AUPRÈS DE
NOUVEAUX PUBLICS

TENDANCE

Si l'essaimage des organisations est souvent la partie la plus visible et la plus connue de l'innovation sociale par le sport, la croissance des activités ou des organisations n'est pas le seul modèle de changement d'échelle. En effet, d'autres stratégies s'affirment, entre recherche d'amélioration des innovations et diversification des publics ciblés par les actions¹⁴.

Notre enquête identifie également que **plus de la moitié des organisations (54%) engagées sur de l'innovation sociale par le sport cherchent à partager leurs méthodes d'intervention (scale across)**. Il importe de nuancer cette tendance, car si les organisations partagent bien volontiers des expériences issues du terrain et des bonnes pratiques lors d'événement dédiés¹⁵, elles choisissent plus rarement de transmettre des méthodes pédagogiques ou didactiques complètes et directement applicables. Ce deuxième cas de figure suppose de standardiser une approche, et de penser des modalités de transmission adaptées (sensibilisation, formation, etc.).

Au-delà de ces nuances, il est pertinent de constater que **le changement d'échelle via le partage de méthodes (scale across) peut être envisagé par les organisations soit comme une stratégie complémentaire de l'essaimage (scale up), soit comme une stratégie alternative**.

¹⁴ Des organisations soulignent notamment qu'elles cherchent à améliorer la qualité de leurs actions auprès de leurs bénéficiaires (scale deep) en parallèle d'une logique d'essaimage ou pour appuyer un essaimage déjà existant. C'est notamment le cas d'organisations issues du champ du développement, qui disposent souvent de nombreuses antennes locales, et qui visent alors à compléter et à améliorer leur impact par le biais de programmes sportifs, auprès de populations déjà accompagnées — à l'image du travail de la Fondation Naandi, en Inde, qui fait l'objet d'une étude de cas dans le premier volume de ce Panorama.

¹⁵ David Bough, Emmanuel Rivat, Claire Verdier. « Évaluation des programmes 'Sport et Développement' et 'Impact International' pilotés par la Guilde et soutenus par l'AFD ». *Format Ex Post*. N°103, 2024.



EXEMPLES

Gigando pela Paz mobilise par exemple le partage de méthodes (scale across) comme une stratégie complémentaire de l'essaimage (scale up). Cette organisation développe une approche de « capoeira sociale », autant pensée comme une pratique sportive que comme un « espace social » (inclusif, bienveillant et sécurisé)¹⁶. A travers ce double dispositif d'intervention, elle vise à transmettre des compétences psychosociales en s'appuyant sur une pédagogie mêlant pratique corporelle, rituels culturels et temps de dialogue. Sa stratégie d'essaimage repose sur la formation de relais locaux (éducateurs et acteurs communautaires) via des

logiques d'immersion et de co-construction, permettant une appropriation contextualisée de la méthode dans les territoires. Cette méthode est aujourd'hui déployée au Brésil, en Haïti et en République Démocratique du Congo. D'autres organisations adoptent également le partage de méthodes en complément d'une logique d'essaimage. C'est le cas de Football Mas, une association chilienne née en 2008, qui développe un modèle d'innovation sociale par le sport visant à renforcer les compétences de vie des jeunes, tout en valorisant leur participation, ainsi que celle des bénéficiaires, à la conception et à la mise en œuvre des activités.

//

Notre priorité est de nous implanter dans de nouveaux pays et de nouvelles régions, mais notre développement ne repose pas uniquement sur notre présence ; il repose également sur le renforcement des capacités des autres à avoir un impact durable au sein de ces communautés.

Virginia Abara, Fútbol Mas

//

D'autres organisations préfèrent se consacrer exclusivement au partage de méthodes pratiques. C'est notamment l'orientation prise par PLAY International, une ONG transnationale dont l'objectif premier est la production et la diffusion de méthodes. À partir des années 2010, elle a entrepris de modéliser la dimension pédagogique de ses projets afin de transmettre son savoir-faire à des associations et des enseignants, principalement dans les écoles élémentaires¹⁷.

Par la même occasion, PLAY International a également démontré que les initiatives d'innovation sociale développées en Bolivie, au Burundi ou en Haïti pouvaient aussi s'avérer très pertinentes dans le contexte français. D'autres organisations adoptent également une stratégie de changement d'échelle structurée par le partage d'une méthode d'intervention, à l'image de Waves for Change en Afrique du Sud, autour du surf, présenté ci-après.

¹⁶ <https://gigandopelapaz.org>

¹⁷ C'est ainsi qu'a émergé la Playdagogie, par le biais d'un projet pilote mené à bien dans plusieurs écoles franciliennes, autour de thématiques telles que la nutrition, l'égalité filles-garçons ou encore le regard porté sur le handicap. Site <https://www.play-international.org/nous-decouvrir/pedagogies>

DISCUSSION

Pour les organisations qui font du partage de méthode une stratégie de changement d'échelle à part entière, la croissance n'apparaît pas comme l'unique moyen de répondre aux besoins locaux. La pluralité des acteurs et des solutions existantes, ainsi que la difficulté à les gérer sur la durée, invitent à privilégier d'autres voies.

//

Nous avons toujours cherché des moyens d'amplifier l'impact de notre action sans pour autant faire grandir l'organisation en tant que tel. En gros, nous avons toujours voulu accompagner davantage d'enfants. Mais à chaque unité de croissance de l'essaimage, il faut ajouter une unité de coût. Agrandir la taille de notre organisation ne signifie pas forcément plus d'impact.

Tim Conibear, Wave for Change

//

Pourtant, si le changement d'échelle par le partage des méthodes présente de nombreux atouts, plusieurs défis existent. Dans un premier temps, les ressources partagées doivent faire l'objet d'un processus de réflexion et de capitalisation abouti, et être conçues pour être adaptables aux contextes locaux. Dans un second temps, l'anticipation des freins de réception est nécessaire. D'une part, le partage de méthodes peut se heurter aux écarts en matière de formation des éducatrices et des éducateurs, des enseignantes et des enseignants, selon les territoires et les organisations.

D'autre part, il existe un risque de recul ou d'arrêt de la mise en œuvre des méthodes en l'absence de suivi et/ou de retrait des financements. Si le succès de cette approche dépend de l'engagement durable des partenaires « récipiendaires », le choix du modèle organisationnel et du modèle économique est également déterminant. C'est ce que l'étude de cas ci-après, consacrée à l'association Waves for Change, et les prochains chapitres de ce Panorama, se proposent de décrypter.

WAVE FOR CHANGE,
PROGRAMME TAKE 5

2 100

ÉDUCATEURS
FORMÉS

83%

DES ENTRAÎNEURS DE L'ÉCHANTILLON
ÉVALUÉ AMÉLIORENT LEURS
COMPÉTENCES DE MANIÈRE
SIGNIFICATIVE GRÂCE À LA
FORMATION ET L'ACCOMPAGNEMENT

84 000

JEUNES PARTICIPANTS, SOIT PLUS DE LA MOITIÉ DE L'ÉCHANTILLON
ÉVALUÉ, PRÉSENTENT DES AMÉLIORATIONS EN MATIÈRE DE RÉGULATION
DES ÉMOTIONS ET DES RELATIONS SOCIALES

LE CONTEXTE

Take 5 s'inscrit initialement dans un contexte marqué par de fortes inégalités sociales et une forte exposition des jeunes à la violence en Afrique du Sud. Dans ces environnements, les besoins en santé mentale sont importants, tandis que les ressources spécialisées restent limitées. Le programme, qui décline une approche éprouvée en matière de thérapie par le surf¹⁸, est désormais déployé dans la région du Cap-Occidental et à l'international.

LES PUBLICS

Le programme cible en priorité les éducateurs (entraîneurs, enseignants, travailleurs sociaux ou communautaires) qui bénéficient de formations de formateurs ou de formations à la méthodologie.

Les bénéficiaires indirects sont des jeunes âgés majoritairement de 11 à 14 ans, vivant dans des pays à revenu faible et intermédiaire. Ces publics sont confrontés à des enjeux de santé mentale, ainsi qu'à des difficultés sociales particulièrement marquées¹⁹.

LE PROJET

Le projet permet aux éducateurs d'acquérir les compétences pratiques et nécessaires à l'organisation de séances ludiques axées sur l'activité physique et le jeu. Ces séances visent à renforcer l'engagement des enfants, tout en améliorant leurs compétences psychosociales. Waves for Change forme et accompagne les acteurs publics et humanitaires à l'intégration du modèle *Take 5* dans les programmes de sport et d'activité physique à plus grande échelle.

L'ÉCOSYSTÈME

Le déploiement de *Take 5* repose sur deux types de partenaires :

- **Les acteurs publics**, notamment les ministères de l'éducation ou du sport, qui permettent un déploiement à grande échelle dans les systèmes scolaires (Department of Culture, Arts and Sport, Western Cap).
- **Les ONG internationales**, souvent structurées en coalitions nationales, l'UNICEF ayant un rôle clé au Sud Soudan, Kenya, Malawi, Éthiopie et Rwanda.

¹⁸ Lopes, J.T. (2015), "Adapted Surfing as a Tool to Promote Inclusion and Rising Disability Awareness in Portugal". *Sport and Disability, Sport and Health*, vol.3, issue.5. Thandi Davies, Jamie Marshall, Nicola van der Merwe, Paula Yarrow, Tim Conibear, Crick Lund, Implementation outcomes of the waves for change community-based task-shared prevention intervention for adolescent mental health in South Africa, Cambridge Prisms: Global Mental Health, 2025

¹⁹ Source Take 5 Deck, mars 2026



LES ACTIVITÉS

Le modèle d'intervention *Take Five* repose sur un dispositif structuré autour de la formation et du suivi. Il s'adresse d'abord à des formateurs (25 heures de formation en présentiel et suivi mensuel à distance) amenés à former eux-mêmes des praticiens (15 heures de formation en présentiel et suivi mensuel à distance).

Les animateurs sont formés à 9 compétences essentielles en matière d'accompagnement, et à une routine pédagogique simple et reproductible, organisée en 5 étapes²⁰ : un « energizer », un moment de « check-in » visant à faire le point sur ses émotions, un exercice de respiration, une activité physique et ludique, puis un temps de bilan émotionnel.

L'INNOVATION

Sur le plan stratégique, l'innovation du programme réside dans sa capacité à s'articuler autour des dispositifs existants, tant en matière de politiques publiques que de projets portés par des associations. Il s'agit plus d'optimiser et d'accroître l'impact des dispositifs existants que d'en créer de nouveaux.

À l'échelle de la méthode, l'innovation repose sur la robustesse et la simplicité de l'approche pédagogique, à la fois au niveau de la posture de l'éducateur et des contenus des séances pour les jeunes.

LES RÉSULTATS ET EFFETS
DU PROGRAMME

En 2025, 2 100 éducateurs et 84 000 jeunes ont participé au programme *Take 5*. Une étude²¹ menée en collaboration avec le ministère des Arts, de la Culture et des Sports d'Afrique du Sud a montré que 83 % des entraîneurs évalués amélioraient significativement leurs compétences grâce à la formation et à l'accompagnement. Elle indique également que plus de la moitié des jeunes ont affiché des progrès en matière de régulation des émotions et de relations sociales²². Des études de cas en Somalie et au Sud Soudan confirment ces résultats, tout en soulignant un renforcement des capacités de résilience après trois mois de participation au programme²³. Enfin, la mise en place de *Take 5* contribue aussi à accroître la participation des jeunes aux activités²⁴.

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

L'objectif de changement d'échelle du programme *Take 5* à l'horizon 2030 est de construire un réseau de partenaires capables de toucher environ 3 millions d'enfants dans plusieurs pays clés (Afrique du Sud, Éthiopie, Malawi, Rwanda et Kenya), en intégrant durablement le modèle dans les cadres éducatifs nationaux. La stratégie repose sur une mise en œuvre du modèle de formation et de supervision, permettant aux organisations partenaires de s'approprier le dispositif, d'adapter leurs budgets pour rémunérer les éducateurs et financer leur supervision, puis d'en assurer la pérennité après deux à trois ans. L'ambition à long terme est que *Take 5* devienne un modèle ouvert, largement diffusé et intégré aux systèmes existants, contribuant à une transformation systémique du secteur.

²⁰ Entretien avec Tim Conibear réalisé par David Blough, mars 2026.

²¹ Nicci Van Der Merwe, Lee Nicholson, Paula Yarrow, Jeff DeCelles, Jamie Marshall, (2006). "Evaluating implementation and preliminary outcomes of the Take 5 Model to build competent workforces capable of optimising afterschool physical activity to promote the wellbeing and resilience of violence exposed children and adolescents across the Cape Town Metro". *Global Journal of Community Practice*.

²² Marshall, J., Ferrier, B., Ward, P.B., & Martindale, R. (2020). "I feel happy when I surf because it takes stress from my mind": An Initial Exploration of Program Theory within Waves for Change Surf Therapy in Post-Conflict Liberia. *Journal of Sport for Development*.

²³ Take 5 Capacity Statement, Mars 2026

²⁴ Entretien avec Tim Conibear réalisé par David Blough, mars 2026.



A person wearing a blue jumpsuit is performing a handstand on a dark, reflective surface. The person's body is inverted, with their feet pointing towards the top of the frame. The lighting is dramatic, highlighting the contours of the jumpsuit and the person's legs. The background is dark and indistinct.

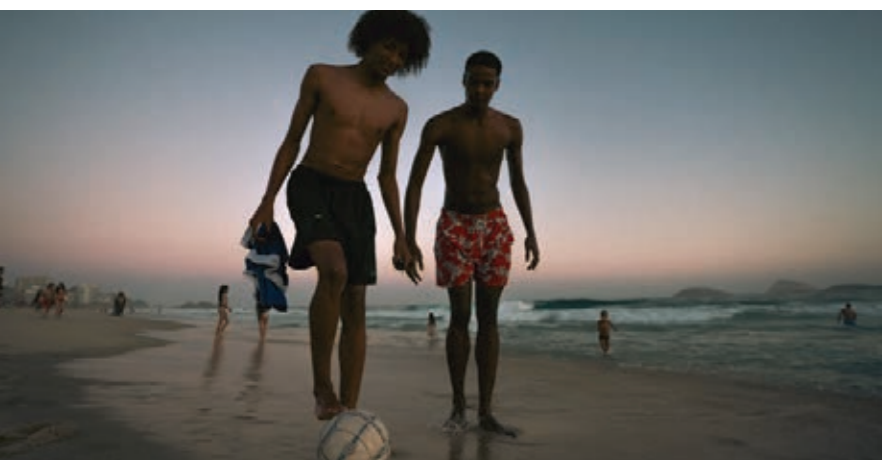
02

Modèles et dynamiques du
changement d'échelle des
organisations : atouts et limites.

Quatre modèles de changement d'échelle de l'innovation sociale par le sport.

TENDANCE

Les organisations engagées dans un processus de changement d'échelle se heurtent à une tension récurrente : concilier la croissance des activités, tout en préservant la qualité des méthodes et du potentiel d'impact qui ont fondé leur modèle initial. Les entretiens menés auprès d'expert.es et d'organisations de terrain, dans le cadre de ce Panorama, permettent d'identifier notamment trois risques majeurs liés à la croissance des activités, tant pour les organisations que les individus.



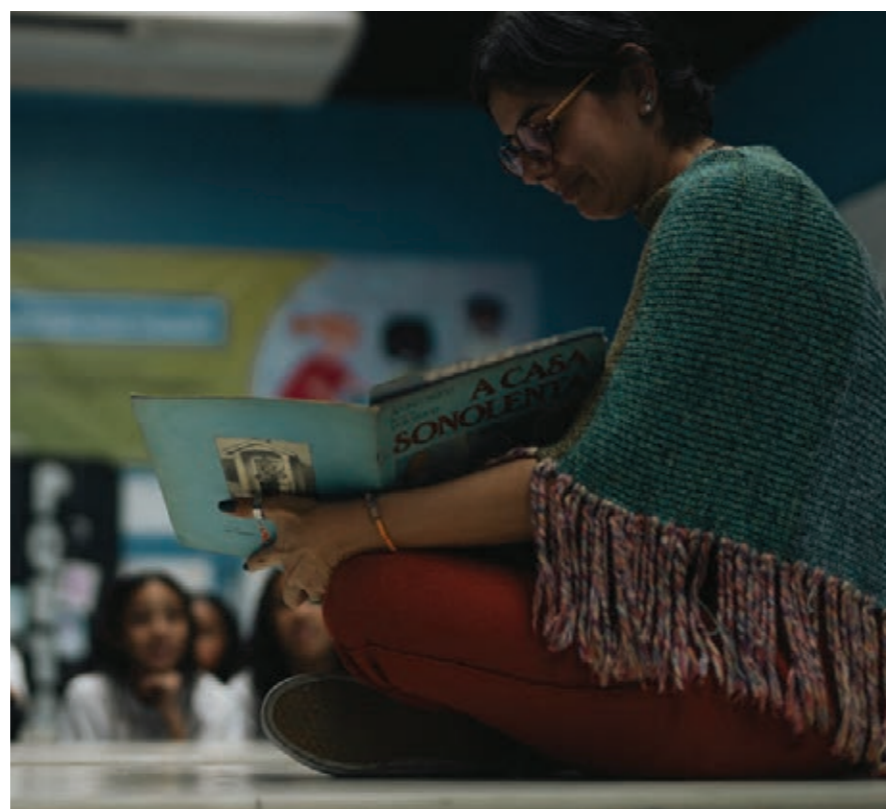
Les trois risques du changement d'échelle

- **La dégradation de la qualité et de l'impact des activités** — lorsque le suivi de la mise en œuvre dans les antennes locales se révèle difficile à assurer, fragilisant les conditions d'exercice et la fidélité au modèle originel.
- **La dérive des objectifs sociaux et environnementaux** — lorsque les financements disponibles orientent les choix stratégiques vers le développement d'une discipline sportive, au risque de marginaliser les objectifs sociaux initiaux²⁵.
- **Les tensions de gouvernance** — lorsque des désaccords sur les choix stratégiques et les modèles économiques opposent l'organisation centrale à ses antennes locales, avec des implications juridiques significatives.

Face à ces défis, les organisations étudiées ne suivent pas une trajectoire uniforme. Quatre modèles de changement d'échelle peuvent être distingués.

DISCUSSION

La Fondation Naandi en Inde, par exemple, déploie des programmes sportifs, dans plusieurs régions du pays, grâce à des antennes locales déjà existantes²⁶. Dans ce type de modèle, centralisé, une même organisation implante, pilote et coordonne directement l'action de ses antennes locales dans des territoires pour y déployer des programmes. Ce modèle est prédominant dans le secteur du développement, où de grandes ONG opérant dans les domaines de l'éducation ou de la santé disposent d'antennes locales qui opèrent des programmes depuis de nombreuses années.



Dans le modèle licencié, la stratégie de mise à l'échelle repose sur l'octroi d'une licence ou d'une accréditation à des organisations nationales. Ce modèle est particulièrement mobilisé par des fédérations ou des unions sportives. Dans le cas de Special Olympics mentionné plus haut, l'organisation licenciée devient le bureau national de l'association dans son pays, et peut à son tour licencier une organisation régionale ou locale pour déployer des activités dans le territoire²⁷. Cette accréditation donne alors accès à des avantages clés, tels que la possibilité d'utiliser la marque Special Olympics, l'accès à des contenus programmatiques, ou encore des subventions. Les nouveaux membres peuvent notamment bénéficier d'un soutien spécifique du Christmas Records Trust.

Dans le modèle franchisé, une structure mère va contractualiser avec des structures locales ou nationales pour qu'elles déploient un programme ou des projets. Elle leur apporte généralement une méthodologie de projet et de financement, en échange d'une contribution financière. Peu d'organisations relevant d'un tel modèle ont été identifiées dans ce Panorama. Régulièrement mobilisé dans le domaine de l'économie sociale, il demeure, d'après notre enquête, plus minoritaire dans le secteur de l'innovation sociale par le sport, notamment en raison de l'absence de marché dédié au partage des méthodes. Cependant, des travaux de recherche montrent que des associations peuvent mobiliser des pratiques de développement inspirées de l'entrepreneuriat social, notamment dans certains pays tels que le Brésil²⁸.

Dans un dernier modèle, dit « souple », une organisation partage sa méthode dans un cadre accompagné²⁹, plus ouvert et financé que dans le modèle franchisé. Ici, une structure mère va soutenir des structures locales ou nationales pour qu'elles déploient une méthode didactique et pédagogique, à l'instar de Waves for Change avec Take 5, mais aussi de Futbol Mas, PLAY International et d'autres organisations. Le financement du modèle repose souvent sur l'intervention d'un bailleur public ou d'un mécène.

En résumé, chacun de ces modèles de changement d'échelle repose sur des choix en matière d'organisation, de gouvernance, et tend à être adopté par des organisations de divers statuts juridiques et issues de différents mouvements historiques (économie sociale, développement ou sportif).



TABLEAU - COMPARAISON DE QUATRE MODÈLES

	Organisationnel	Gouvernance	Statut juridique
Modèle centralisé	La structure déploie un projet dans ses antennes locales	Les antennes locales sont pilotées par la structures mère	Souvent des organisations du développement
Modèle licencié	La structure mère instaure un système d'affiliation	Les antennes ont une existence juridique qui leur est propre	Souvent des fédérations ou des organisations sportives
Modèle franchisé	Des organisations tierces financent la déclinaison d'une méthodologie de projet	Les organisations ou antennes locales ont une existence juridique qui leur est propre	Souvent des entreprises sociales
Modèle souple	Des organisations diffusent une méthode pédagogique et/ou didactique.	Les organisations ou antennes locales ont une existence juridique qui leur est propre	Souvent des associations

²⁷ Entretien réalisé par David Blough avec Shruti Meta, Special Olympics Région Asie Pacifique.

²⁸ Au Brésil, le développement et de l'essaimage de grandes organisations via des pratiques et des modèles issus de l'entrepreneuriat social constitue une logique d'adaptation à des politiques d'austérité, aux besoins sociaux générés par ces politiques, ce qui peut générer des points de tensions avec des associations locales, plus réformistes. Barbara Schaufstede de Almeida, Billy Graeff, et Nadyne Venturini Trinidad, « Sport and Development in Brazil. Lessons from multiple sport mega-event hosting and sporting programmes in disadvantaged communities », dans Cem Tinaz et Brendon Knott, *Sport and Development in Emerging Nations*, London Routledge, 2021, pp.21-23.

²⁹ Ce modèle se distingue du modèle dit de « dissémination », qui repose sur une logique de partage des méthodes gratuites, *open source*, que nous n'approfondissons pas ici dans ce rapport.

Les défis organisationnels et humains *du changement d'échelle.*

TENDANCE

Le changement d'échelle est un processus complexe, au cours duquel les organisations et les personnes sont mises à l'épreuve. **La comparaison ci-dessous des atouts et des limites des quatre modèles de changement d'échelle permet de dégager des enseignements concrets et pratiques** pour le mouvement de l'innovation sociale par le sport.



EXEMPLES

Le modèle centralisé présente plusieurs atouts pour des structures engagées dans une logique d'essaimage au sein d'un même territoire. Il présente l'avantage de faciliter une mise en œuvre relativement homogène des projets et des programmes, en s'appuyant notamment sur des processus de suivi et de contrôle internalisés. Il offre également une bonne lisibilité pour les partenaires institutionnels et financiers. En revanche, ce modèle présente certains risques : faible adaptation aux contextes locaux, appropriation variable des projets par les partenaires locaux, et coûts de gestion élevée.

L'atout du modèle licencié est d'offrir aux antennes locales ou nationales une plus grande autonomie dans le déploiement de projets et d'activités afin qu'elles s'adaptent aux besoins locaux. Ce modèle s'appuie fortement sur le bénévolat, ce qui permet un fonctionnement relativement frugal, tout en mobilisant des financements complémentaires pour compenser les limites de l'engagement bénévole dans la durée et dans certaines zones géographiques. Ce modèle nécessite toutefois la mise en place d'un modèle de gouvernance qui facilite la participation des antennes locales, ainsi que d'un travail conséquent en matière de capitalisation.

Le modèle souple est à la fois présent dans le secteur du sport et développement, et dans celui du sport. Il présente l'avantage d'être peu consommateur de ressources, car il concentre principalement ses efforts sur les modalités de partage d'une méthode (les formations en présentiel étant largement recommandées pour compléter un accompagnement en distanciel). La principale difficulté réside dans la transférabilité de sa pédagogie : sa réussite dépend autant de la capacité de l'organisation qui diffuse à formaliser et à accompagner la méthode que de celle qui la reçoit à identifier les personnes et les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Le modèle franchisé présente plusieurs inconvénients qui peuvent expliquer son adoption encore marginale dans le champ de l'innovation sociale par le sport. Si le contrôle qualité y occupe une place importante, il reste conditionné aux termes du contrat. Il revient à la structure locale de réunir les fonds nécessaires pour financer son adhésion au programme d'essaimage et son accès à la solution. Ce fonctionnement se révèle peu adapté aux pays où les financements locaux sont limités et le bénévolat est peu développé.

DISCUSSION

Cette lecture organisationnelle et économique du sujet ne doit pas occulter les autres dimensions essentielles à la réussite de changement d'échelle. Les expert.es rencontrés.es dans le cadre de ce rapport soulignent notamment le rôle central du leadership et des choix humains. Les travaux sur le sujet convergent d'ailleurs vers un consensus : une personne qui « innove » n'est pas nécessairement une personne qui saura « essaimer » cette innovation. Sa réussite à ce stade dépend autant de ses compétences, que de sa capacité à bien s'entourer et à recruter³⁰. Autrement dit, quel que soit le modèle retenu, les enjeux du leadership et des ressources humaines sont des enjeux transversaux cruciaux.

//

Le changement d'échelle soulève de nombreuses problématiques : il entraîne de nouveaux enjeux financiers, administratifs et opérationnels. Il met également au défi la gouvernance ainsi que la gestion des ressources humaines, notamment en matière de formation et de leadership. Cette démarche peut, par ailleurs, fragiliser certaines structures et faire peser des risques sur leur pérennité.

Ludovic Dau, Peace and Sport

//

En Inde, par exemple, Pro Sport Development, qui pilote des programmes en matière d'éducation par le sport, a expérimenté différents modèles de changement d'échelle. L'organisation a d'abord cherché à essaimer ses programmes via un modèle de franchise, reposant sur la « vente » d'un dispositif incluant un curriculum d'activités, des outils de suivi et d'évaluation, et des ateliers de formation visant à accompagner la montée en puissance du partenaire dans la mise en œuvre des programmes. Depuis, l'organisation a adopté un modèle centralisé, tout en conservant sa culture du partage et de la montée en compétence des partenaires, résultant de leur expérience de franchisé. Comme l'illustre le cas de Pro Sport Development, **le choix d'un modèle de changement d'échelle est le fruit d'une expérimentation, d'un apprentissage.**



Dans ce contexte, la plupart des responsables d'association ou des entrepreneurs sociaux ne sont pas ou peu formés aux enjeux et aux méthodes de l'essaimage. Ils font face à une pression croissante en matière de gouvernance et de modèle économique, et peuvent rapidement se trouver débordés par la multiplication des tâches (représentation de l'organisation, animation de la gouvernance, suivi opérationnel). Cela génère du stress, de l'isolement et de l'épuisement. Le recrutement d'une personne en charge du changement d'échelle constitue souvent une bonne pratique. Mais dans tous ces modèles, le recours au salariat reste déterminant, sans pour autant sous-estimer l'importance du volontariat.

Face à ces défis, le travail collectif et l'investissement dans la formation constituent de véritables leviers de changement d'échelle, notamment pour le partage des méthodes. C'est le cas notamment du programme Solution Riposte, en France, dont l'étude de cas est présentée ci-après.

³⁰ Scale Changer, Scalomètre, Rapport. 2025.

130 CLUBS

4 ESSAIMAGE DANS 4 PAYS (BELGIQUE, CANADA, SUISSE, ITALIE).



LE CONTEXTE

En France, le développement des pratiques sport-santé a connu une forte croissance, notamment en raison d'un soutien important de la part de la Fondation de France, via un programme Sport, Santé et Insertion, puis des pouvoirs publics à travers la publication d'une stratégie Sport-Santé. Dans ce contexte, les collaborations entre associations, clubs sportifs, et acteurs de la santé ont connu un dynamisme important, y compris sur le plan de l'analyse d'impacts sociaux-économiques³¹.

LES PUBLICS

Le programme s'adresse principalement à des femmes en rémission de cancer en France notamment les femmes ayant suivi des traitements lourds (chirurgie, chimiothérapie, radiothérapie, hormonothérapie).

LE PROJET

Lancé au début des années 2010, **le programme Solution Riposte est un projet de sport santé précurseur qui vise à adapter la pratique de l'escrime (sabre) aux contraintes médicales et aux besoins spécifiques des femmes en rémission**. Le projet s'appuie sur l'idée que l'activité physique, lorsqu'elle est adaptée, peut contribuer à atténuer les effets secondaires des traitements et à accompagner la reconstruction physique et psychologique des femmes concernées.

L'ÉCOSYSTÈME

Solutions Riposte s'appuie sur un écosystème associant acteurs sportifs et médicaux. L'association dispose du soutien de la Fédération Française d'Escrime. Un conseil scientifique, créé en 2016, structure également le dispositif. Composé de dix médecins, dont plusieurs universitaires, il contribue à la validation des pratiques et au développement de travaux de recherche.

L'INNOVATION

L'association propose d'adapter la pratique de l'escrime aux besoins médicaux et sociaux des participantes. Le choix du sabre, privilégiant les parades hautes, illustre l'importance d'ajuster les pratiques sportives aux contraintes physiques spécifiques, afin de garantir la sécurité — par l'absence d'usage de la pointe à l'inverse du fleuret et de l'épée — tout en conservant les bénéfices physiques et psychologiques du sport. Toujours avec un sabre, les femmes peuvent également pratiquer l'escrime traditionnelle, l'escrime artistique, l'escrime fitness, ou le sabre laser, selon les clubs. La différenciation entre les séances pour riposteuses et compétiteurs, ainsi que l'intégration des adultes débutants, témoigne de la nécessité d'adapter l'organisation logistique du sport afin de maximiser l'accessibilité et l'efficacité thérapeutique, sans pour autant sacrifier la sécurité et le confort des participants.

L'association propose enfin un soutien structuré et des ressources humaines dédiées : des maîtres d'armes volontaires peuvent solliciter un réseau de soutien (psychologue, médecins, kinésithérapeute) mobilisable via WhatsApp, pour sécuriser les intervenants et renforcer l'efficacité des programmes.

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Le projet est aujourd'hui déployé dans **130 clubs d'escrime à travers la France, et dans quatre autres pays (Canada, Belgique, Suisse, Italie)**.

La stratégie de changement d'échelle repose principalement sur le partage de la méthode et des pratiques d'accompagnement des bénéficiaires. Les maîtres d'armes **bénéficient d'une formation intensive** sur la compréhension du cancer et des traitements, et sur une approche pédagogique adaptée à la fois sur le plan technique et relationnel. Tout en s'appuyant sur des recommandations, ils conservent une certaine marge d'adaptation. Cette combinaison de formation et d'autonomie favorise la créativité et l'innovation dans la mise en œuvre des activités sportives.

Le modèle socio-économique de ce changement d'échelle repose sur plusieurs fondamentaux. Le partage de la méthode s'opère en deux temps. À la suite de la formation, les clubs s'engagent sur la base d'une charte. Le modèle organisationnel de ce changement d'échelle est un modèle souple, fondé sur un engagement non contractuel, qui s'apparente davantage à une adhésion au réseau Solution Riposte, à ses principes et ses valeurs.

LES RÉSULTATS

Les résultats du programme ont fait l'objet de plusieurs travaux scientifiques³². Son approche est multidimensionnelle : elle vise à la fois la mobilisation physique, l'équilibre, la récupération des gestes de la main, et le renforcement de l'image de soi et de la confiance. Elle illustre la capacité du sport à être utilisé comme un levier holistique de réhabilitation, en combinant santé physique et soutien psychosocial.

//

*Riposte constitue un programme adapté et efficace pour engager les survivantes du cancer du sein dans une activité physique. Bien qu'une validation à plus large échelle soit encore requise, son potentiel de transfert et de déploiement à l'international est avéré.*³³

//

Le modèle économique de ce changement d'échelle repose sur le bénévolat : les maîtres d'armes sont animés par l'entraide et la volonté d'accompagner les pratiquantes.

À l'échelle transnationale, la diffusion du modèle s'appuie notamment sur des financements du programme Erasmus. Bien que structurée sur un modèle économique frugal, l'association a besoin de financements complémentaires pour renforcer sa capacité à suivre et à coordonner l'essaimage.

³¹ Antoine Noël Racine, Christèle Gautier, Alain Fuch, Anne Vuillemin, Bénédicte Meurisse, et al. Evaluer les impacts sociaux économiques du sport-santé en France. Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, 2023.

³² Omourou et al. (2022). « Adapted Fencing for Patients With Invasive Breast Cancer: the RIPOSTE Pilot randomized Controlled Trial », *Frontiers of Sport* ; Hasnaoui et al., (2024). « Evaluating the feasibility and acceptability of an adapted fencing intervention in breast cancer surgery post operative care: the RIPOSTE pilot randomized trial », *Frontiers in Oncology*.

³³ Hasnaoui et al., Ibid.



03

Le changement d'échelle
des réseaux et de la coopération
entre acteurs de terrain.

La montée en puissance de nouveaux réseaux et des coalitions structurées.

TENDANCE

Dans de nombreux pays et sur tous les continents, **les acteurs de l'innovation sociale par le sport partagent un même constat : celui d'un mouvement encore fragmenté, sous-financé et insuffisamment reconnu, tant par les pouvoirs publics que par le grand public.** Trois tensions structurelles en freinent le développement.

Trois défis pour le développement de l'innovation sociale par le sport

- **Une logique d'innovation qui épuise les énergies.** Faute de diagnostic ou de cartographie partagée des initiatives et des pratiques existantes, les porteurs de projet ont tendance à créer leurs propres structures ou dispositifs, sans avoir recours aux solutions déjà éprouvées. Les stratégies des acteurs sont trop peu collaboratives et systémiques.
- **Une croissance qui peut devenir un facteur de risque.** La course au développement organisationnel, parfois encouragée par des logiques de financement à court terme, fragilise les structures et pèse sur la santé mentale des dirigeants et de leurs équipes.
- **Un accès aux financements qui demeure contraint.** Les organisations peinent à convaincre les mécènes et bailleurs institutionnels de la valeur spécifique du sport comme levier d'action sociale, dans un environnement où certains secteurs comme l'éducation et la santé sont davantage reconnus.



Face à ces tensions, des réponses collectives émergent et se structurent. Des organisations font le choix de la mise en réseau afin de mutualiser certaines ressources, renforcer leur visibilité et peser collectivement sur les politiques publiques.

sensibiliser le grand public lors de la journée internationale du sport au service du développement et de la paix, le 6 avril, durant laquelle l'accès à la pratique sportive est gratuit et ouvert à toutes et à tous.

³⁴REMS étant l'acronyme de Rede Esporte pela Mundaça Social, soit réseau sport pour la transformation sociale, <https://rems.org.br/>

³⁵Pour une présentation de la genèse, des objectifs et de la dynamique de ce réseau voir : Barbara Schusteck de Almeida, Billy Graef, et Nadyne Venturini Trindade, « Sport and Development in Brazil. Lessons from multiple sport mega-event hosting and sporting programmes in disadvantaged communities », dans Cem Tinaz et Brendon Knott, Sport and Development in Emerging Nations, London Routledge, 2021, pp.21-23.



En Europe, plusieurs réseaux ont émergé, en Allemagne, en Autriche, en Suède, et en Suisse. En Allemagne, le S4D Netzwerk Deutschland³⁶ est né pendant la pandémie afin de permettre aux associations du secteur de dialoguer autour de problématiques communes. Sa formalisation est née quelques années plus tard, pour accroître la visibilité des associations, favoriser le partage des connaissances et développer un plaidoyer auprès des institutions publiques. Le réseau organise des événements thématiques, notamment sur la mesure d'impact, et diffuse une newsletter auprès de plus de 500 organisations en Allemagne.

En France, Impact Social par le Sport (ISS) rassemble 12 organisations socio-sportives³⁷. L'association a fait le choix de soutenir l'essaimage des organisations par la coopération et la fertilisation, en mutualisant les expertises et les méthodes de ses membres pour réduire le coût d'investissement dans l'innovation. Elle ambitionne de jouer un rôle central dans la structuration de ce secteur. Parmi ses différentes activités, elle œuvre à la création de référentiels d'activité et de pratiques, notamment pour renforcer la reconnaissance, la formation et les compétences des éducateurs socio-sportifs. ISS collabore avec la branche professionnelle pour créer une certification complémentaire validée par France Compétence, l'autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Elle organise également chaque année les journées nationales d'étude et de formation en socio-sport, dont la quatrième édition s'est tenue en 2026.

D'autres dynamiques voient le jour à l'échelle transnationale. Women Win³⁸ se mobilise autour d'un enjeu systémique, l'égalité entre les femmes et les hommes dans et par le sport. D'autres réseaux visent à rassembler des acteurs autour d'une pratique sportive, à l'image de Common Goal dans le domaine du football, ou de Goodpush dans celui du skateboard. Créée en 2018, cette dernière plateforme de partage des connaissances dédiée au secteur du « skate social » dispose d'une base de données de plus de 1 000 projets à travers le monde³⁹. Elle agit en priorité sur l'accès au financement des porteurs de projet, ainsi que sur leur montée en compétence, notamment sur la question de la mesure d'impact⁴⁰.

DISCUSSION

Pour la structuration de tels réseaux ou coalitions, la présence d'un ou plusieurs financeurs clés constitue un facteur déterminant. En 2007, et bien avant les Jeux de Rio en 2016, le réseau REMS a bénéficié du soutien de Nike et du Programme des Nations unies pour le développement. En France, l'association ISS a été accompagnée par le ministère des Sports, l'agence nationale France Travail et la Fondation Société Générale. Ces premiers financements sont importants pour donner le temps aux associations de se retrouver, de structurer leur gouvernance, d'animer des communautés, et de produire des ressources utiles au secteur tout en cherchant de nouveaux financements.

L'ampleur de ces réseaux et coalitions dépend également de la dynamique de mobilisation locale des associations. Au Chili par exemple, les organisations sportives restent majoritairement centrées sur le volet compétitif. Plus largement, en Amérique Latine, le développement du secteur est freiné par l'absence de politiques publiques ou de financement régional permettant de structurer ces réseaux.

Dans ce contexte, la place croissante des technologies et de l'intelligence artificielle dans l'animation des réseaux, le partage d'informations et le pilotage stratégique constitue un tournant majeur pour le secteur. Si l'IA est aujourd'hui un outil clé pour l'analyse, le plaidoyer ou la gestion, elle soulève aussi des défis éthiques majeurs : « data justice » (justice des données), qualité des données produites, concurrence accrue entre les acteurs et inégalités d'accès. Le développement de compétences critiques et l'adoption de principes de gouvernance responsables et inclusifs deviennent alors essentiels⁴¹.

³⁶Réseau Sport pour le Développement, <https://s4d-netzwerk.de/>

³⁷<https://sport-inclusion.fr/impact-social-par-le-sport/>

³⁸<https://www.womenwin.org/>

³⁹Voir Panorama volume 1.

⁴⁰Entretien réalisé par David Blough avec Rhianon Bader, Directrice Goodpush.

⁴¹Entretien réalisé par Talia Kaufmann avec Lindsay Hayhurst.

Le changement d'échelle dans les politiques publiques.

37%

DES STRUCTURES MÈNENT DES ACTIONS DE PLAIDOYER POUR FAIRE ÉVOLUER LES POLITIQUES PUBLIQUES



TENDANCE

Le Panorama montre que 37% de l'ensemble des structures interrogées mènent des actions de plaidoyer pour faire évoluer les politiques publiques⁴². Cette tendance reste relativement faible, au regard du chemin à parcourir pour que l'innovation sociale par le sport soit reconnue et visible, face à d'autres représentations dominantes du sport, qu'il s'agisse de l'économie du sport ou des grandes compétitions internationales. Au cours de la dernière décennie, des chercheurs ont ainsi appelé les organisations du sport et du développement à s'impliquer davantage dans des actions de plaidoyer, et à cartographier les pratiques, les défis et les besoins rencontrés⁴³.

Cette ambition est toutefois complexe, compte-tenu du fait que les enjeux du plaidoyer varient selon les objectifs visés et les contextes nationaux. Ces structures cherchent à préfigurer ou à améliorer des politiques publiques sportives, à l'école comme en dehors (temps péri-scolaires, clubs). D'autres visent à faire évoluer des politiques sociales, de santé, ou encore des politiques carcérales.

Sans prétendre à l'exhaustivité, ce Panorama met en évidence la capacité d'influence de ces organisations sur un sujet sensible et spécifique, tant à l'échelle nationale que transnationale : la protection et de la prévention des violences faites aux enfants (« *safeguarding* »).

⁴² Le terme de plaidoyer recouvre ici des pratiques très variées, allant de la production de documents (études, livres blancs, etc) jusqu'à l'orchestration de campagnes de communication, en lien avec la réalité du terrain.

⁴³ Moustaka L., Carney, L., Petry, K., « Sport for Development and policy advocacy : mapping the field », vol.9, n°4, 2024

EXEMPLES

Depuis ses débuts, le mouvement de l'innovation sociale par le sport est particulièrement engagé sur les enjeux de protection de droits de l'enfants et de la prévention des violences faites aux enfants, ce qui s'est traduit par la publication de guides pratiques, kits et recommandations en matière de normes⁴⁴. Quelques exemples illustrent la profondeur de la prise de conscience et de la mobilisation.

En Asie, Rugby Oceania, à l'instar d'autres entités régionales de World Rugby, souligne l'existence de lacunes importantes en matière de politiques de protection et de sécurité dans la région Pacifique. Les Fidji ont récemment permis l'adoption de politiques de protection, de lutte contre la violence sexiste et de lutte contre le harcèlement au travail. Des lignes directrices sont également en cours d'élaboration pour les écoles et les unions provinciales affiliées. Le développement de ces dispositifs s'appuie sur le soutien de World Rugby, ainsi que de plusieurs banques de développement en Australie, en Nouvelle Zélande, et en France.

Au Moyen Orient, Palestine 4 Life⁴⁵ déploie une stratégie d'influence sur les politiques locales à plusieurs niveaux. Cherchant à étendre ses activités à de nouvelles communautés, écoles et structures municipales, son objectif est double : développer des protocoles de protection des enfants, et institutionnaliser le sport comme outil de développement et de soutien psychosocial dans les systèmes éducatifs et les clubs sportifs.

Le contexte actuel, marqué par des scandales sur les abus à l'encontre d'enfants à l'échelle mondiale, contribue à renforcer cette prise de conscience. La médiatisation de ces abus, la libération progressive de la parole et la mise en place de dispositifs de signalement favorisent le développement de collaboration entre les acteurs traditionnels du mouvement sportif et ceux engagés dans le champ de l'innovation sociale par le sport.

DISCUSSION

Le cas des droits de l'enfant constitue-t-il un exemple de réussite en matière de plaidoyer, pouvant être généralisé à d'autres sujets ? Dans l'ensemble, les pouvoirs publics, le mouvement sportif et les clubs professionnels sont aujourd'hui plus attentifs aux messages portés par le mouvement de l'innovation sociale par le sport qu'il y a une quinzaine d'années. Souvent, la question de la reconnaissance et de l'influence des initiatives passe par celle de la consolidation de son modèle de financement⁴⁶.

Pour autant, certain.es expert.es issus de contextes nationaux variés sont nuancés, et mettent en exergue trois principaux écueils :

- Premièrement, les décideurs politiques peuvent être enclins à prendre des engagements formels qui ne se traduisent pas toujours par des moyens concrets. Les politiques publiques souffrent alors d'un manque de cohérence et de continuité dans le temps.
- Deuxièmement, les fédérations sportives ont tendance à mobiliser le récit de l'impact social à des fins de promotion et de développement de leurs disciplines. Le marketing peut alors l'emporter sur la sincérité de l'engagement social.
- Enfin, même lorsque les représentants politiques ou de fédérations prennent des engagements, leur application peut se heurter à des résistances au niveau opérationnel.

Pour surmonter ces résistances, les options existent. L'engagement de la Fédération Française de Football, développé dans le focus suivant, illustre ce tournant.

⁴⁴ African Union Sport Council, « Safeguarding in Sport and Sport and Development (S4D) contexts in Africa. A practitioner's guide from Policy to Action ». Implemented with the support of GIZ and Sport and Development. 2021.

⁴⁵ Entretien réalisé par Claire Smaghe avec Linda Majaj, Palestine Sport 4 life, mars 2026.

⁴⁶ <https://safeinsport.org/>

//

En Inde, le secteur du sport et du développement joue un rôle essentiel dans la diffusion de bonnes pratiques. Il a participé à la progression d'enjeux clés tels que la protection des publics, tant dans le secteur du sport en compétition que du secteur éducatif.

Suheil Tandon, Pro Sport Development

//

Dans ce contexte, la mise en place d'espaces de rencontre et d'échanges institutionnels, notamment à l'échelle internationale, facilite la reconnaissance de ce sujet dans de nombreux pays. À titre d'exemple, le réseau Safe In Sport, piloté par l'UNICEF autour de la protection de l'enfance dans le sport, regroupe désormais plus de 200 organisations à travers le monde⁴⁶. Il contribue notamment à la formalisation de préconisations à destination des gouvernements et des fédérations sportives⁴⁷.



⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Au Brésil, la coalition REMS a ainsi contribué à la pérennisation de la loi fédérale de financement (Lei de Incentivo ao Esporte), et œuvre activement à ce que le Plan National pour le Sport (Plano Nacional do Esporte) intègre et reconnaisse le rôle et l'importance des organisations qui mobilisent le sport en tant que levier de transformation sociale.

FOCUS FOOTBALL



47%

DES ORGANISATIONS PARTICIPANTES À L'ENQUÊTE MOBILISENT LE FOOTBALL COMME UN LEVIER DE TRANSFORMATION SOCIALE

LE CONTEXTE

Selon la dernière grande enquête mondiale de la FIFA, le football compte 265 millions de pratiquants à travers le monde⁴⁹. Il s'agit du sport le plus mobilisé par le mouvement de l'innovation sociale par le sport, juste devant les approches multisports. **Pour les fédérations sportives, l'enjeu est double : impulser le changement auprès des clubs pour offrir des conditions de pratiques sécurisée et inclure les publics, tout en s'inspirant des meilleures pratiques que ceux-ci développent.**

LE PROJET

Première fédération sportive de France, la Fédération Française de Football regroupe actuellement 11 500 clubs, 22 ligues et 93 districts. Elle rassemble 2,4 millions de licenciés dont 250 000 licenciées, et accueille chaque année 1,3 million de mineurs. Son ancrage territorial en fait un acteur de proximité unique : **95 % de la population française réside à moins de 3 kilomètres d'un terrain de football⁵⁰.**

LA POLITIQUE D'ENGAGEMENT

Pour répondre à ces enjeux, la FFF a lancé, dès 2023, une politique d'engagement sociétale ambitieuse, structurée autour de trois leviers : la création d'une Direction de l'Engagement (13 salariés) ; un budget annuel dédié de 6 millions d'euros, et la mise en œuvre d'un plan d'action articulé autour de quatre axes thématiques :

AXE 01

La lutte contre **toutes les formes de violences et de discriminations**

AXE 02

Le soutien à des actions favorisant la **citoyenneté, l'insertion sociale et professionnelle, ainsi que l'inclusion.**

AXE 03

La mise en place d'actions permettant à notre football de relever les **défis environnementaux** auxquels il doit faire face

AXE 04

Le développement de la **mixité et de la féminisation** du football

Le déploiement de cette politique s'appuie également sur le contenu du Programme Éducatif Fédéral (PEF), qui fournit des outils et des méthodes déjà mobilisés par plus de 3 500 clubs. **Pour déployer ce plan, la FFF s'appuie sur des associations, telles que Kabubu ou Little Miss Soccer. Celles-ci développent notamment des méthodes adaptées visant à faciliter l'accès à la pratique pour des publics socialement vulnérables.**

LES RÉSULTATS ET L'IMPACT

Les données statistiques de la FFF, croisées avec une enquête annuelle menée auprès de 8 000 clubs [ou licenciés], font ressortir plusieurs tendances. Au global, **les clubs qui développent des activités d'engagement parviennent à mieux fidéliser leurs licenciés que les clubs qui n'en mettent pas en place (+6 %).**

En matière d'inclusion, la transformation des pratiques est tangible. Si des obstacles persistent — notamment en matière de reconnaissance, de traitement, et de soutien aux pratiquantes⁵⁰ —, des avancées concrètes sont observées ces dernières années. À titre d'exemple, 2 500 sections féminines ont été créées pour faciliter la participation des femmes et des adolescentes⁵¹. Le contenu du Programme Éducatif Fédéral (PEF), qui fournit des outils déjà mobilisés par plus de 3 500 clubs, est actuellement en cours de révision, pour intégrer des ressources pédagogiques sur la lutte contre le sexisme et les stéréotypes de genre. Enfin, le lancement d'un Observatoire de l'impact sociétal du football, Foot Impact, doit permettre de renforcer l'analyse de ces dynamiques.

LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Les effets d'une telle politique fédérale pourront être mesurés à partir de 2026. Son déploiement à l'échelle du territoire suppose toutefois de relever deux enjeux structurants : accompagner les clubs dans l'appropriation de thématiques élargies au-delà du cadre strictement sportif, et tenir compte de la diversité des ressources dont ils disposent pour mettre en œuvre ces actions.

⁴⁹ Source : Fifa Big Count, 2006, <https://digitalhub.fifa.com/m/59621f9fd8c8ea7b4/original/mzid0qmguxkcmruvema-pdf.pdf>

⁵⁰ Source : Fédération Française de Football et Fondation, Panorama Sociétal du Football, 2025.

⁵¹ Cécile Ottogalli-Mazzacavallo, Virginie Nicaise, Guillaume Bodet, Aurélie Epron, Étude d'impact et héritage sociaux de la Coupe du Monde féminine FIFA France 2019, 2020.

⁵² Panorama sociétal du Football, Fondation du Football, Fédération française de football, 2025.



04

Changer d'échelle
le financement du mouvement :
tendances, défis et limites.

Les financements privés : premier levier de l'essaimage.

PLUS DE
50%

DES BAILLEURS SOUTIENNENT LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE, QU'IL S'AGISSE D'ESSAIMAGE OU DE PARTAGE DES MÉTHODES.

41%

PENSENT QUE LE FINANCEMENT PRIVÉ A ÉTÉ LE PLUS DÉCISIF POUR L'ESSAIMAGE CONTRE 19 % POUR LE FINANCEMENT PUBLIC, 10 % POUR LES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENU, ET 28 % POUR UN MIX DE CES RESSOURCES.

TENDANCE

Plus de 50 % des bailleurs publics et privés ayant répondu à cette enquête affirment déjà soutenir des organisations en changement d'échelle⁵³. Plus précisément, le nombre de bailleurs qui soutient le développement des projets vers de nouveaux territoires (scale up), ou la diffusion de méthodes (scale across) est pratiquement équivalent, mais les montants des financements en faveur du soutien à l'essaimage seraient beaucoup plus importants⁵⁴.

Un autre enseignement de ce Panorama est que, selon les organisations de terrain, le développement de l'essaimage repose en premier lieu sur le financement privé (41%), nettement devant le financement public (19%), les activités génératrices de revenus (10%), ou encore des modèles hybrides combinant ces différents types de ressources (28%). Autrement dit, le modèle économique de l'essaimage dépend fortement de la mobilisation des acteurs privés (fondations, entreprises, fédérations, banques de développement). En revanche, bien qu'elles soient souvent mises en avant comme une alternative au financement par subvention ou par appels à projets, les activités génératrices de revenus, quant à elles, sont plus considérées par les acteurs de terrain comme une source de revenu d'appoint, plus qu'un réel vecteur de croissance.

Si le premier Panorama Res Sportiva a démontré la diversité et la solidité de l'écosystème de financement du mouvement de l'innovation par le sport⁵⁵, le potentiel de soutien au changement d'échelle pourrait ne pas augmenter dans le futur: en effet, au-delà des 50 % de bailleurs qui soutiennent des organisations en changement d'échelle, seuls 16 % du reste des bailleurs considèrent qu'il s'agit d'un objectif pour le futur. Le soutien au changement d'échelle pourrait même diminuer en raison de la baisse de l'aide au développement.



EXEMPLES

Depuis le début des années 2000, l'essaimage des organisations du sport a surtout été largement structuré par l'aide au développement, par les banques de développement et, dans une certaine mesure, par la coopération décentralisée. Des partenariats entre organisations ont été noués à la fois selon des logiques d'aide et d'influence diplomatique. La baisse de l'aide au développement, essentiellement liée à quatre pays (Allemagne, France, États-Unis, Royaume-Uni) et drastique dans de nombreux secteurs⁵⁶, est toutefois réelle dans le champ du sport.

Le mouvement de l'innovation sociale par le sport peut toutefois s'appuyer sur plusieurs leviers de résilience. Le premier réside dans la présence d'acteurs fidèles du secteur, disposant de budgets significatifs au Royaume-Uni (Fondation Laureus), aux États-Unis ou encore en Inde (Groupe Tata). Les fondations d'entreprises jouent également un rôle important, certaines depuis plus de 20 ans (Fondation Decathlon, Fondation Lacoste), tandis que d'autres interviennent depuis peu dans le secteur (Fondation Adidas).

De ce point de vue, la montée en puissance de fondations récemment créées par des organisations internationales du sport peut constituer une opportunité de soutien au changement d'échelle du secteur, à condition qu'elles travaillent directement avec les communautés locales.

La contribution des acteurs publics fait davantage débat. Si les ministères n'ont pas les moyens ou les compétences pour accompagner des structures dans une logique de changement d'échelle et de déploiement de solutions « par le bas » (« bottom up »), ils peuvent accompagner des rencontres et des démarches de capitalisation utiles pour le secteur. De même, les experts soulignent que les collectivités peuvent jouer un rôle crucial dans le partage de méthodes sur leurs territoires ou via la coopération décentralisée.

// **Les fédérations sportives réagissent. UEFA, FIFA, FIBA, ITTF, World Taekwondo créent leurs propres fondations. Pour travailler en direct auprès de la société civile et des communautés, sans passer par les fédérations nationales. C'est une avancée majeure.**

// Jean Jérôme Perrin, CEO Peace and Sport



DISCUSSION

Pour le moment, la lecture des tendances du soutien au changement d'échelle invite à la prudence. D'une part, le secteur des entreprises est resté relativement stable et n'a pas intensifié ses efforts pour compenser les lacunes de financement liées à la baisse de l'aide internationale. D'autre part, les entreprises et les fondations historiquement engagées, ou nouvellement engagées, adoptent aussi une posture critique vis-à-vis de l'essaimage des organisations. Comme le souligne une fondation :

// **La priorité est accordée à la qualité et à la durabilité des initiatives plutôt qu'à une stratégie de mise à l'échelle prédéfinie, celle-ci étant considérée comme fortement dépendante du contexte et ne constituant donc pas un critère de sélection principal. La Fondation Adidas promeut activement les approches de cofinancement et de coconception.** //

Julian Roessler, Fondation Adidas

Dans l'ensemble, le soutien au changement d'échelle dans le secteur de l'innovation sociale pourrait prendre un nouveau tournant. Après une phase de soutien à l'émergence de nouvelles initiatives et à l'essaimage porté par l'aide au développement, il pourrait être davantage considéré à l'aune de la capacité des organisations de terrain et des bailleurs à coopérer entre eux.

⁵³ Sur la base de 183 répondants apportant un financement ou un accompagnement à des structures de terrain, 147 déclarent poursuivre des objectifs autres que sportifs.

⁵⁴ L'enquête par questionnaire ne permet pas de déterminer la nature des montants attribués à ces stratégies de changement d'échelle, mais les entretiens qualitatifs identifient que les montants attribués à l'essaimage seraient bien supérieurs.

⁵⁵ Le volume 1 du Panorama démontre que l'évolution des budgets accordés au sport et à l'innovation sociale par le sport entre 2024 et 2025 est tendanciellement à la hausse ou stabilisée.

⁵⁶ OCDE, « Réduction de l'aide publique au développement. Projections de l'OCDE pour 2025 et à court-terme ». Note de l'OCDE.

Le cofinancement : futur levier du secteur ?

45%

DES BAILLEURS PRIVÉS ONT DÉJÀ EU RECOURS AU COFINANCEMENT, PARMI CEUX QUI SOUTIENNENT L'ACCÈS AU SPORT ET À L'ACTIVITÉ PHYSIQUE SPORTIVE, OU MOBILISENT LE SPORT COMME LEVIER D'INNOVATION SOCIALE.

50%

DES BAILLEURS PRIVÉS SE DÉCLARENT INTÉRESSÉS PAR LE DÉVELOPPEMENT DE CONTRATS À IMPACT SOCIAL.

TENDANCE

À l'heure où l'aide au développement est fortement en recul partout dans le monde, dans quelles conditions les bailleurs publics et privés peuvent-ils mettre en œuvre des modèles de cofinancement coordonnés ? Le Panorama offre une lecture nuancée de ces tendances. Dans le cas des acteurs privés (fondations, fonds de dotation, fédérations, entreprises)⁵⁷, 45 % d'entre eux se sont déjà engagés dans des démarches de cofinancement, ce qui témoigne d'une certaine maturité. En revanche, l'adhésion potentielle à ce mode de fonctionnement demeure modeste. Parmi les autres financeurs privés, seulement 16 % le considèrent comme un objectif. D'importantes disparités régionales peuvent exister, avec une pratique du cofinancement plus développée en Europe qu'en Afrique⁵⁸. Ainsi, le travail de plaidoyer pour démontrer la pertinence et l'utilité de cofinancement demeure considérable.



Lorsqu'on leur demande quels sont les types d'organisations les plus impliquées dans les cofinancements, la cinquantaine d'acteurs privés interrogés affirmant recourir à ce modèle citent en premier lieu d'autres acteurs privés (67 %) et des acteurs publics (65 %), et dans une moindre mesure des banques publiques de développement (20 %) – soit 9 % des acteurs privés sur l'ensemble des 124 organisations interrogées. Pour mieux comprendre le potentiel de développement du cofinancement dans le monde, les acteurs privés ont également été interrogés sur leurs préférences en matière de partenariat. La majorité d'entre eux

privilégient des cofinancements avec d'autres acteurs privés (50 %), devant des acteurs publics (30 %) ou des banques de développement (9 %) qui, bien qu'essentielles en matière d'investissements, apparaissent moins attractives sur ce plan. Sur ce point, des fondations soulignent que la coopération et le cofinancement avec les banques de développement peuvent être freinées par différents facteurs : des montants attendus élevés ; une logique de contractualisation lourde ; ou encore des exigences de reporting qui placent les acteurs privés dans une position asymétrique lors du pilotage.

DISCUSSION

Les freins à la coopération sont connus : les bailleurs publics et privés peuvent fonctionner de manière cloisonnée (thématiques, formats des dossiers, calendriers de financement, indicateurs) en raison de priorités divergentes en matière d'image, de communication ou d'influence diplomatique. Comme l'affirme un expert, pourtant, le cofinancement est un réel levier d'impact social :

“ L'innovation sociale peut être amplifiée par des partenariats multi-acteurs et le co-financement. Ceux-ci permettent de mobiliser plus de ressources, d'expérimenter de nouvelles approches et de renforcer la durabilité des projets sportifs à impact social. ”

Mark Lewis,
Social Impact Manager ITTF Foundation

Pour avancer collectivement vers des cofinancements entre acteurs publics et privés, le recensement et le partage des modèles constituent une première étape essentielle. À l'échelle internationale, la coalition pour le développement durable par le sport réunit une vingtaine de membres, parmi lesquels plusieurs banques de développement comme l'AFD et des organisations internationales telles qu'UNESCO. Fondée en 2020, cette alliance travaille notamment sur la création de nouveaux instruments financiers communs, comme un fonds d'investissement commun.

En France, par exemple, la notion de « coalition » réunissant fondations et fonds de dotation autour de causes à défendre suscite un intérêt croissant, tant auprès des champs de l'éducation, de la santé que du genre. Ces coalitions, souvent expérimentales, impliquent des temps structuration longs — choix des objectifs, mode de gouvernance — et ne débouchent pas toujours sur du cofinancement.

Jusqu'à présent, le principal cadre de coopération basé sur une mutualisation des risques de financement repose sur les contrats à impact social⁵⁹. La cartographie de l'intérêt des acteurs de l'écosystème étant identifiés comme deux défis majeurs pour la promotion de ce mécanisme, ce Panorama apporte ici plusieurs premiers éléments de réponse. Parmi les 126 acteurs privés (fédérations, fondations et fonds de dotation, entreprises) interrogés, plus de 50 % se déclarent intéressés par le développement de contrats à impact social (n=63)⁶⁰. Concrètement, cet intérêt se manifeste tout particulièrement aux Etats-Unis, en Europe, en Inde, en Afrique, notamment au Sénégal. Enfin, 29 organisations affirment ne pas connaître ce dispositif, ce qui témoigne qu'il n'est pas encore assez visible dans l'écosystème des financeurs.

⁵⁷ Nous avons considéré que les acteurs publics disposent, par définition, d'une expérience du cofinancement de cofinancement, de par leur implication dans des sujets d'intérêt général.
⁵⁸ Pour les bailleurs qui soutiennent l'accès à la pratique de l'activité physique et sportive ou mobilisent le sport comme levier d'innovation sociale, ces pratiques varient fortement. En France, parmi les 40 structures répondantes, 28 ont déjà pratiqué le co-financement et seulement 2 considèrent qu'il s'agit d'un besoin. A l'inverse, à l'échelle du continent africain, parmi les 56 répondants, 17 ont déjà expérimenté le cofinancement et 15 le considèrent à la fois comme un objectif et comme un besoin. La statistique de 42 % a été conservée en considérant que les tendances observées en France sont représentatives des tendances européennes.
⁵⁹ Ce dispositif s'appuie sur une logique de paiement aux résultats : les acteurs publics ne financent les projets qu'une fois les objectifs atteints et vérifiés, réduisant ainsi leur exposition au risque d'investissement. Les investisseurs sociaux jouent ici un rôle clé : en préfinançant la mise en œuvre, ils évitent le transfert de risque vers les prestataires de services — constituant ainsi un modèle potentiellement gagnant pour les trois parties. En contrepartie, ils accèdent à des rendements hybrides, des partenariats multilatéraux et une conformité transparente en matière de RSE et d'ESG. UNESCO, Investissement à Impact dans le Sport, SHS/SPR/F4L/2023/II REV.
⁶⁰ Parmi eux, 29 ont déjà testé le dispositif. Seules 4 % des organisations ayant déjà testé ce modèle ne le jugent pas pertinent.



Conclusion

Alors que la réduction de subventions publiques et de l'aide au développement, à laquelle de nombreux acteurs sont aujourd'hui confrontés, tend à resserrer les horizons stratégiques, les organisations expertes de l'innovation sociale par le sport font preuve de résilience, d'inventivité, d'esprit collectif. **Cette conclusion s'articule principalement autour d'un fil directeur : celui de l'importance de la coopération, pour les acteurs de terrain comme pour les financeurs de ce mouvement.**

Ce Panorama met en évidence, d'abord, que **la croissance des organisations n'est pas l'unique levier, ni le principal levier, pour répondre aux besoins des populations.** La croissance de ce mouvement ne repose pas seulement sur l'émergence de champions du sport et du développement. Un autre chemin se dessine : celui de la convergence des démarches et de diffusion des méthodes (scale across), sous une forme coopérative, pour irriguer des stratégies visant à amplifier l'impact des dispositifs et des programmes (scale deep) déjà en place dans le mouvement du sport, du développement ou de l'économie sociale.

Les besoins des organisations sont immenses : **un nombre croissant d'entre elles, notamment dans le secteur du sport, cherchent à renforcer leurs pratiques en matière d'innovation sociale** et à monter en compétences. L'exemple de la diffusion des pratiques liées à la protection des droits de l'enfant, la sécurité des pratiquantes et des pratiquants — des associations de terrain jusqu'aux fédérations — illustre la puissance et la pertinence de ces dynamiques — tant auprès de celles qui expérimentent que de celles qui ont déjà changé d'échelle.

Pour accompagner cette dynamique de coopération des acteurs de terrain, **le potentiel de coopération des bailleurs est réel.** L'étude montre que 45 % d'entre eux sont déjà engagés dans des logiques de cofinancement. Le choix du cofinancement n'est pas neutre : il permet de faire converger les moyens et les efforts d'une part vers les projets, mais aussi vers les méthodes qui fonctionnent. Bien que significatif, ce chiffre doit être mis en perspective : seuls 16 % des financeurs privés non engagés dans le cofinancement en font un objectif à venir. La marge de progression pour faire converger les agendas reste donc considérable.

Un second fil directeur se dégage : la volonté d'élargir sans cesse le cercle des convaincus. Parmi les leviers d'action identifiés, la construction de programmes d'accompagnement robustes (dédiés au transfert de compétences et à l'ingénierie financière) permettrait d'accélérer les rapprochements avec le mouvement du développement et le mouvement sportif. En intégrant une fonction de production et de partage de connaissances, ces dispositifs permettraient également de continuer à diffuser des expériences, pratiques et solutions, afin de libérer le potentiel d'innovation sociale du sport et d'en renforcer l'intégration au sein des politiques publiques.

Préconisations

Pour mieux répondre aux enjeux d'accès à la pratique sportive et aux besoins sociaux, éducatifs, environnementaux et de santé, **nous proposons une série de préconisations visant à accompagner le passage à l'échelle du sport en tant que levier d'innovation sociale.** Celles-ci s'adressent à la fois aux financeurs publics et privés du secteur, afin d'éclairer les enjeux de financement, mais aussi aux acteurs de terrain, pour les aider à structurer leurs argumentaires et renforcer leurs plaidoyers auprès de ces derniers.



Préconisation 1 Promouvoir et renforcer le modèle associatif comme *principal levier de changement d'échelle*

Pourquoi.

Le statut associatif incarne le modèle historique du mouvement sportif et celui qui demeure le plus en phase avec ses valeurs et son fonctionnement fondé sur le bénévolat, les partenariats de proximité et un fort ancrage territorial. Le Panorama montre que les structures engagées dans le changement d'échelle au niveau international s'appuient en très grande majorité sur le statut associatif. Le modèle de l'entreprise sociale, encore minoritaire sur ce sujet, ne s'impose pas, à ce stade, comme une voie privilégiée pour développer des activités génératrices de revenus à grande échelle. En revanche, des associations peuvent développer des pratiques de financement inspirées de l'entrepreneuriat social dans certains contextes nationaux pour compléter ou compenser des financements publics ou privés.

Comment.

Promouvoir et soutenir la place du bénévolat ainsi que les formes de gouvernance collaborative en les intégrant comme des critères d'éligibilité à des financements.

Préconisation 2 Renforcer le financement des projets consacrés au partage des méthodes et des compétences avec *le mouvement sportif et celui du développement*

Pourquoi.

Le Panorama indique que les structures s'orientent autant vers des stratégies de partage des méthodes et des pratiques que des stratégies d'essaimage. Pourtant, les financements seraient largement fléchés vers le soutien à l'essaimage.

Comment.

Construire des appels à projets valorisant les dispositifs visant à favoriser les échanges et les transferts de méthodes entre structures, notamment de zones géographiques différentes et construire un groupe de réflexion pour renforcer le modèle économique de ces démarches de diffusion (soit sous un format open source, soit sous un format de franchise sociale).

Préconisation 3 Favoriser, déployer et mutualiser des projets de formation à destination des enseignants, pour compléter et transformer l'apprentissage du sport à l'école à *partir d'une approche fondée les compétences psychosociales*

Pourquoi.

Le Panorama souligne que l'éducation par le sport permet d'agir de manière multidimensionnelle (éducation scolaire, éducation à la santé, éducation au genre, éducation aux enjeux environnementaux et climatiques), en particulier lorsqu'elle est pensée de manière globale (voir volume 1 du Panorama).

Comment.

Le Panorama montre que dans certains pays, **les innovations sociales par le sport accompagnent un renouvellement ou une évolution des politiques publiques éducatives, à l'échelle locale ou nationale.** Cette transformation de premier plan passe par la formation des enseignants, ainsi que des personnels intervenant dans les activités périscolaires ou extrascolaires.



Bibliographie indicative

Ouvrages

Simon Darnell, Russell Field et Bruce Kidd, *The History and Politics of sport-for-development, Activists, Ideologues and Reformers*, Palgrave MacMillan, 2019.

Joseph Maguire, Katie Liston, Mark Falcous, *The Palgrave Handbook of Globalization and Sport*, Palgrave MacMillan, 2021.

Tinaz, C. et Knott, B. *Sport and Development in Emerging Nations*, London Routledge, 2021, pp.21-23.

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

Articles de recherche

Besançon, E. et Chochoy, N. (2019). Mesurer l'impact de l'innovation sociale : quelles perspectives en dehors de la théorie du changement ? *RECMA*, 352(2), 42-57. <https://doi.org/10.3917/recma.352.0042>.

Hasnaoui et al., (2024). « Evaluating the feasibility and acceptability of an adapted fencing intervention in breast cancer surgery post operative care: the RIPOSTE pilot randomized trial », *Frontiers in Oncology*.

Lopes, J.T. (2015)., « Adapted Surfing as a Tool to Promote Inclusion and Rising Disability Awareness in Portugal ». *Sport and Disability, Sport and Health*, vol.3, issue.5.

Marshall, J., Ferrier, B., Ward, P.B., & Martindale, R. (2020). « I feel happy when I surf because it takes stress from my mind »: An Initial Exploration of Program Theory within Waves for Change Surf Therapy in Post-Conflict Liberia. *Journal of Sport for Development*.

Moustaka L., Carney, L., Petry, K. (2004). « Sport for Development and policy advocacy: mapping the field », vol.9, n°4, 2024.

Omourou et al. (2022). « Adapted Fencing for Patients With Invasive Breast Cancer: the RIPOSTE Pilot randomized Controlled Trial », *Frontiers of Sport*.

Pache, A.C, et Chakencon, G. (2007). « Changer d'échelle : vers une typologie des stratégies d'expansion géographique des entreprises sociales », *Revue internationale de l'économie sociale*, no 305, p. 3248

Schausteck de Almeida, B., Graeff, B. et Trinidad, N.V. « Sport and Development in Brazil. Lessons from multiple sport mega-event hosting and sporting programmes in disadvantaged communities » in Tinaz, C. et Knott, B. *Sport and Development in Emerging Nations*, London Routledge, 2021, pp.21-23.

Van Der Merwe, N., Nicholson, L., Yarrow, P. DeCelles, J. Marshall, J. (2006). « Evaluating implementation and preliminary outcomes of the Take 5 Model to build competent workforces capable of optimising afterschool physical activity to promote the wellbeing and resilience of violence exposed children and adolescents across the Cape Town Metro ». *Global Journal of Community Practice*.

Rapports

African Union Sport Council, « Safeguarding in Sport and Sport and Development (S4D) contexts in Africa. A practitioner's guide from Policy to Action ». *Implemented with the support of GIZ and Sport and Development*. 2021

Agence Française de Développement. « Évaluation des programmes 'Sport et Développement' et 'Impact International' pilotés par la Guilde et soutenus par l'AFD ». *Format Ex Post*. N°103, 2024.

Cécile Ottogalli-Mazzacavallo, Virginie Nicaise, Guillaume Bodet, Aurélie Épron, Étude d'impact et héritage sociaux de la Coupe du Monde féminine FIFA France 2019, 2020.

Fédération Française de Football et Fondation du football, *Panorama Sociétal du Football*, 2025.

FICCI, Pro Sport Development PRIA, *Understanding the Sport for Development Sector in South and South East Asia*, 2020.

OCDE, « Réduction de l'aide publique au développement. Projections de l'OCDE pour 2025 et à court-terme ». Note de l'OCDE.

Antoine Noël Racine, Christèle Gautier, Alain Fuch, Anne Vuillemin, Bénédicte Meurisse, et al. *Evaluer les impacts sociaux économiques du sport-santé en France*. Ministère des Sports et des Jeux Olympiques et Paralympiques, 2023.

Scale Changer, Scalomètre, Rapport. 2026.

UNESCO, *Investissement à Impact dans le Sport*, SHS/SPR/F4L/2023/II REV.

World Economic Forum, *Sports for People and Planet*, Insight Report, Janvier 2026.

Remerciements

Cette enquête n'aurait pas été possible sans la mobilisation de 936 organisations à travers le monde. Qu'elles aient répondu anonymement ou en se faisant connaître, nous les en remercions sincèrement.

Académie sportive de La Redoute, Ajepec, Alive and Kicking, Aludiff, AMBERS-ONDP, Association Ngouch Sport Culture, Association Sportive Barry Football, Association tunisienne de sauvegarde des jeux et sports du patrimoine (ATSJSP), Association Tunisienne des forces actives, Atoot, ATPST, ATSJSP, Benediction Club, Beyond Sport, Big Bang Ballers, Bike Bridge, Boneza Ball, Boxer Inside, CAPEJES, Cifosports, CyclAvenir, Dahlr, Drop de Béton, Elite Sport Development Academy, Emergence Boxing Club, Fair Play for Planet, Fédération Sénégalaise de rugby, Fédération de rugby d'Afrique du Sud, Fédération de rugby du Laos, Fédération de skateboard du Brésil, Fédération Française de rugby, Fédération Française de ski, Fédération Ivoirienne de Kowat Alrami et Self Défense, Fédération Nationale Profession Sport et Loisirs, Fight for Dignity, Fight For Peace, Fondation Adidas, Fondation du sport français, Fondation Havoba, Fondation Lacoste, Fondation Société Générale, Futbol Mas, Gingando de la Paz, GirlSkate Nairobi, Gol de Letra, Just Childhood, Kadilis, KickOff Solutions, Klubu, La Guilde, La Sauvegarde des Yvelines, Lumière des enfants pour le développement, Mind Leaps, Move and Meet, Naandi Foundation, Nour, Opas, Panasea, Pas à Pas, Peres Center for Peace and Innovation, Pro Sport Dev, Rebonds, Repac, Rugby For Good, Skateistan, Somali Relief and Development Organization, SOS Village d'Enfants, Special Olympics, Swiss Academy for Development, Terres en mêlées, The Little Optimist, The Right Pitch, Tigers Basket Ball Club, UCPA, Ufolep, Uganda Deaf Sports Federation, Union sportive Léo Lagrange, VGA Saint-Maur Football féminin, Visionary Voice, Watoto Wasoka, Waves for Change, Yoga and Sport with Refugees, Youth Sport Uganda, Zip Zap Circus.

Nous remercions également les membres du comité de pilotage, dont le rôle a été crucial dans la conduite de cette étude, et qui ont participé à trois entretiens collectifs afin de contribuer à l'analyse des données :

Laureline Triby, Agence française de développement ; Florence Grevet Agence française de développement ; Clara Correz, Agence française de développement ; Alexia Vanlaere, Fondation Decathlon ; Jean-Pierre Haemmerlein, Fondation Decathlon ; Ludovic Dau, Peace and Sport ; Jean Jérôme Perrin, Peace and Sport ; Alix Saillard, Unesco ; Philipp Muller-Wirth, Unesco ; Talia Kaufman, Sport and Dev ; Claire Smagghe, Sport and Dev ; Adam Burgess, Beyond sport ; Isabelle Hoyaux, ScaleChanger ; Nicolas Boillerau, ScaleChanger ; Suheil Tandon, Pro Sport Development ; Hariom Agarwal, Pro Sport Development ; Coralie Baudet, Sport Impact ; Nelson Camara, Sport Impact.

Nous remercions enfin l'ensemble des personnes ayant participé aux entretiens individuels qualitatifs :

Lyndsay Hayhurst, Université de Toronto ; Per Svensson, Université de Louisiane ; Annemarie Hill, Shruti Mehta et Jon-Paul St Germain Special Olympics ; Mark Lewis, Fondation ITTF ; Yohan Penel, Communauté des entreprises à mission ; Rihanon Bader, GoodPush ; Tim Conibear, Waves for Change ; Jens Dressen, S4D Netzwerk ; Ollie Dudfield, CIO ; Sanoussi Diarra, Impact Social par le Sport ; Ana Luiza de Araujo Carrança, Rede Esporte Pela Mudança Social ; Suheil Tandon, Pro Sport Development ; Linda Majaj, Palestine Sport 4 life ; Rohini Mukherjee, Radha Varadarajan et Lisa Murawski, Fondation Naandi ; Julian Roessler, Fondation Adidas ; Jean Luc Agboyibo, Milédou ; Viengsamai Souksavanh, Laos Rugby ; Flavio Saudade, Gingando Pela Paz ; Aline Dantas et Cibe Garcia, Fédération de skateboard du Brésil ; Virginia Abara, Futbol Mas ; Kishore Taid, Bhaichung Bhuta Football Schools ; Dominique Hormus, Solution Riposte.

Auteurs :
Emmanuel Rivat, David Blough

Analyse quantitative des données :
Angèle le Prigent, Chercheuse associée
au laboratoire Arènes (UMR 6051)

Relecteurs :
Ludovic Dau, Alexia Vanlaere, Philipp
Muller-Wirth, Alexis Saillard, Renaud
Mazoyer

Conception Design :
Elodie Bonnefoi, agence Seenk

Crédits photos :

Couverture : Yoann Guerini

P4 : Jodi Windvogel

P6 P7 : Jodi Windvogel

P8 : fondation Decathlon, Make life
skate life; Jodi Windvogel

P10 P11 : Yoann Guerini

P13 : fondation Decathlon Future Hope
India Khelo Rugby

P14 : David Blough

P16 P17 : Jodi Windvogel

P18 P19 : Nelson Rosier Coulhon

P20 P21 : Nelson Rosier Coulhon

P22 P23 : The Good Push, Nelson
Rosier Coulhon

P24 : solution riposte

P26 P27 : Nelson Rosier Coulhon

P28 : Jodi Windvogel

P29 : Yoann Guerini

P30 P31 : Nelson Rosier Coulhon

P32 : Nelson Rosier Coulhon

P33 : Fondation Decathlon Fundacion
Caminos

P34 P35 : David Blough

P36 : Futbol Mas

P37 : Fondation Decathlon Ganemosle
a la calle

P38 P39 : Jodi Windvogel

P40 P41 : Nelson Rosier Coulhon

P42 : Jodi Windvogel, David Blough,
Yoann Guerini

P44 : Yoann Guerini

Partenaires
majeurs



Partenaires
opérationnels



PANORAMA