

# PANORAMA

N°1 - 2026



*Volume 1*

L'INNOVATION SOCIALE  
PAR LE SPORT



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 qu'on lui en donne vraiment 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 - *P9*  
CARTOGRAPHIE - *P10*

---

01  
L'INNOVATION SOCIALE PAR  
LE SPORT : TENDANCES ET  
PRATIQUES - *P13*

03  
LES CONDITIONS D'UN  
CHANGEMENT SOCIAL  
PERTINENT ET  
EFFICACE - *P27*

02  
UN MOUVEMENT MOBILISÉ  
AU CROISEMENT DE  
PLUSIEURS THÉMATIQUES ET  
PUBLICS - *P21*

04  
DES MODÈLES  
ÉCONOMIQUES INSPIRANTS,  
MAIS AUSSI FRAGILES - *P35*

---

CONCLUSION - *P41*  
PRÉCONISATIONS - *P43*  
ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE - *P44*  
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE - *P45*  
REMERCIEMENTS - *P46*

# Avant-propos

Le sport peut-il faire société ? La pratique sportive<sup>1</sup> est devenue, dans nos vies, une évidence. On lui prête des bienfaits multiples tel que l'épanouissement personnel, le bien-être, la santé physique et mentale, et la cohésion sociale. Il a fallu plus d'un siècle — le XX<sup>e</sup> — pour que le mouvement sportif parvienne à faire les entendre<sup>2</sup>. Désormais, les pratiques sportives se sont fortement globalisées. Elles ont gagné en reconnaissance, en particulier sous l'impulsion des grands événements sportifs internationaux. Le combat se poursuit, aujourd'hui, pour obtenir les moyens de mettre en œuvre des politiques sportives ambitieuses, accessibles à toutes et à tous.

Pour cela, les organisations qui agissent dans le domaine du sport sont de plus en plus amenées à démontrer concrètement les effets des pratiques sportives pour les individus et la société. Autrement dit, elles doivent prouver leur impact social et environnemental, au-delà du terrain en tant que tel. Et au-delà des discours.

À l'évidence, le sport n'est ni naturellement pacificateur, ni vertueux en soi. De fortes inégalités d'accès persistent, par ailleurs, selon les territoires et les groupes sociaux. Surtout, un constat fait consensus au sein de la recherche scientifique : les effets sociaux, éducatifs ou encore sanitaires de l'activité physique sont tributaires des conditions dans lesquelles elle s'exerce, des intentions qui la guident et des méthodes qui la structurent. Le travail collectif autour de ce Panorama repose précisément sur cette analyse scientifique et sur la conviction suivante : pour que le sport tienne ses promesses sociales et environnementales, le seul rappel de ses « valeurs » ne suffit pas.

Depuis plus de trois décennies, un nombre croissant d'organisations mobilisent justement la pratique sportive pour répondre à des besoins sociétaux mal couverts, en associant les acteurs concernés à la conception et à la mise en œuvre des projets. Une réelle dynamique existe sur ce sujet, comme

en témoigne l'enquête mondiale de cette étude, conduite auprès de 936 organisations dans 81 pays. Parmi celles-ci, 90 % des organisations<sup>3</sup> qui agissent sur le terrain mobilisent l'activité physique et sportive comme un outil pour répondre à des besoins sociaux, éducatifs, environnementaux ou de santé. Pour ces acteurs, l'accès à la pratique (64%) et la compétition sportive (32 %) restent des objectifs structurants, mais ils ne constituent plus la seule finalité.

Ce premier volume du Panorama propose une définition et une cartographie inédite de cette dynamique mondiale, que nous qualifions de mouvement de l'innovation sociale par le sport. Ces organisations diffèrent par leur géographie, leur histoire, leurs ambitions. Elles convergent pourtant sur un point décisif : une approche différente du sport, en plaçant la recherche d'effets sociétaux au cœur de leur raison d'être. Cette dynamique, très hétérogène, reste insuffisamment reconnue et financée, car mal identifiée. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les résultats d'une enquête internationale inédite, l'analyse d'études de cas et la mobilisation d'expertes et d'experts à travers le monde. Ce travail précède un second volume, consacré aux conditions du changement d'échelle.

<sup>1</sup> Le sport, tel que mentionné dans ce Panorama, désigne toute activité physique pratiquée de manière régulière ou ponctuelle, organisée ou spontanée, compétitive ou non. Cela inclut, au sens large, les sports collectifs et individuels, les disciplines traditionnelles et émergentes, les pratiques de loisir, l'éducation physique, les jeux moteurs et l'activité physique adaptée.

<sup>2</sup> Le récit fondateur du sport moderne s'est articulé autour de trois piliers : la création et la codification des disciplines, l'organisation de la compétition à tous les niveaux et la célébration de l'excellence sportive comme imaginaire collectif. Ce modèle, dont l'expansion s'est globalisée tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, connaît depuis trois décennies de profondes transformations — individualisation des pratiques, montée en puissance des loisirs sportifs libres.

<sup>3</sup> Une tendance basée sur les réponses de 753 organisations qui mettent en œuvre des actions au contact des populations bénéficiaires, sur le total de 936 organisations ayant contribué l'enquête, voir section sur la méthodologie de cette enquête.

# Introduction

Le 6 avril 2013, l'Assemblée générale des Nations unies a proclamé la Journée internationale du sport au service du développement et de la paix. Cette notion de « *sport pour le développement et la paix* », cependant, ne fait pas l'unanimité<sup>4</sup>. Surtout, elle coexiste avec d'autres manières de penser et d'agir. Ainsi, dans certains pays, le terme de développement n'est pas utilisé : les organisations préfèrent parler de « *sport social* », de « *socio-sport* », ou encore de « *sport à impact* ». La diversité de ces notions reflète de réelles différences dans la manière d'aborder le sujet. Cette fragmentation des tendances traduit également une réalité plus profonde : un mouvement dont le périmètre reste à stabiliser — condition pour qu'il soit identifié comme tel par les financeurs.

La structuration du secteur du « *sport pour le développement et la paix* », initiée dans les années 1970, s'est fortement accélérée dans les années 1990 et 2000, portée par le soutien des grandes organisations internationales (Nations unies, UNESCO, CIO). Le secteur a également bénéficié de la consolidation d'une société civile mieux organisée, de l'engagement croissant des fondations d'entreprise et de l'évolution de certaines politiques publiques nationales. Désormais internationalisé, professionnalisé et doté de méthodes propres, il aspire aujourd'hui à s'imposer en domaine d'action à part entière.

Pour autant, cette dynamique de reconnaissance du sport pour le développement et la paix ne doit pas occulter le fait que le terme a une généalogie plurielle<sup>5</sup>. Surtout, il se nourrit de rencontres, de coopération avec trois autres dynamiques très structurées : celles du secteur sportif (fédérations et clubs engagés socialement), du développement et de la solidarité internationale, et enfin de l'économie sociale et solidaire. En revanche, il englobe encore trop peu les enjeux liés au développement de l'éducation physique et sportive à l'école.

A ce jour, force est de constater que les liens entre ces différentes sensibilités restent peu connus. Les travaux scientifiques se concentrent séparément sur l'analyse

du « *sport pour le développement et la paix* », sur le mouvement sportif lui-même, ou sur les politiques publiques sportives. Les études transversales demeurent rares<sup>6</sup>. À notre connaissance, aucune étude ne propose à ce jour de d'étude mondiale fondé sur une enquête de grande ampleur, articulant trois approches : l'analyse quantitative d'un large échantillon d'organisations, l'étude qualitative des pratiques de terrain et l'examen des écosystèmes de financement et de coopération.

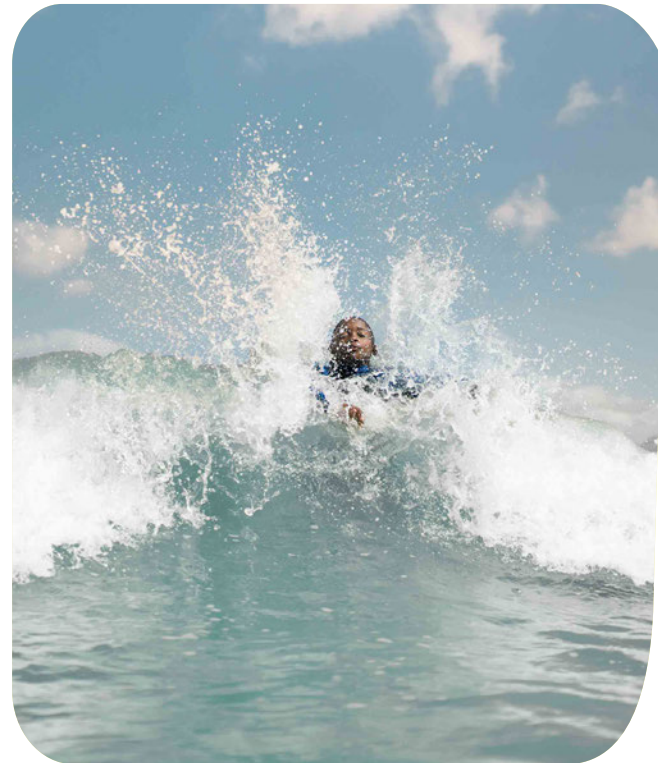
C'est précisément la contribution que le Panorama Res Sportiva entend apporter. Ce premier volume propose, en quatre chapitres, une définition et une cartographie de l'innovation sociale par le sport. Le premier décrit la diversité des sports pratiqués et la place du multisport. Il interroge ce que signifie, concrètement, considérer le sport comme un outil plutôt que comme une fin en soi. Le deuxième analyse les thématiques, publics et besoins auxquels ces organisations s'adressent : le cœur de ce secteur est un projet éducatif au sens large, qui dialogue avec l'école sans s'y réduire. Le troisième examine les conditions concrètes d'une action transformatrice, par des partenariats avec l'école, les acteurs de la santé et les communautés locales. Le quatrième porte sur les modèles économiques et sur la résilience paradoxale d'un mouvement qui se renforce là même où la conjoncture mondiale le fragilise — avec une intensité variable selon les régions du monde. Ensemble, ces quatre chapitres dessinent les contours d'un mouvement en train de se constituer — et donnent aux acteurs qui s'y engagent les moyens de mieux le penser.

<sup>4</sup> Elle fait l'objet de certaines critiques dans le champ académique. Pour une analyse systématique et critique de la notion, voir les travaux récents de Hozhabri, K., Asif, U., and Pitre, L.C. et al. (2026). « Sport for Development and Peace Reviews: A Systematic Scoping Review ». *Sports Med* ; Joly F. et Le Yondre, F. (2021). « Sociologie du sport et développement : état de l'art anglo-saxon et projection en sociologie française », STAPS, 134/4, pp.7-33.

<sup>5</sup> Il puise notamment des références dans l'héritage des mouvements humanitaires et religieux, dans les pratiques de coopération internationale, ou encore dans l'éducation populaire.

<sup>6</sup> Elles peuvent prendre comme cadre de référence les Objectifs du Développement Durable. The Commonwealth, *The Global Sport and Sustainable Development Goals Baseline and Initial Impact Report*, 2026.

# Méthodologie



## 01

### Une méthodologie collaborative pour répondre aux enjeux

La méthodologie a été élaborée de manière partenariale afin de répondre aux priorités du terrain et aux enjeux institutionnels. Un comité de pilotage, regroupant une large diversité d'acteurs et d'expertises<sup>7</sup>, a permis d'élaborer une grille de questions et des outils adaptés. Ce comité de pilotage a également validé la méthodologie quantitative et qualitative de cette étude, et participé à l'analyse des tendances. Celle-ci articule plusieurs outils (analyse documentaire, questionnaire, entretiens individuels, entretiens collectifs). Le questionnaire se compose de deux parties, l'une adressée aux structures qui mettent en œuvre des actions directement auprès de bénéficiaires, l'autre adressée à celles qui financent ou accompagnent ces opérateurs de terrain<sup>8</sup>. Au total, 936 organisations ont répondu, dont 753 structures de terrain, 80 fédérations sportives et 32 fondations ou fonds de dotation. Pour consolider l'analyse de ces données quantitatives, 35 personnes ont été interrogées via des entretiens individuels et collectifs.

## 02

### Une stratégie d'enquête inclusive pour donner une voix à toutes et tous

Si l'enquête a été adressée à toutes les organisations ayant le sentiment de contribuer à l'amélioration de la vie des populations concernées par des activités de sport, la construction du questionnaire de cette étude s'est appuyée sur un principe de base. Plutôt que de demander aux organisations de se définir au regard des terminologies habituelles du secteur, nous les avons invitées à répondre à des questions concrètes et pratiques pour ne pas exclure certaines personnes par le vocabulaire employé. Des questions précises, dépourvues de jugement de valeur, ont été posées pour comprendre si ces organisations utilisent le sport comme un outil pour répondre à besoins non-sportifs (éducatifs, sociaux, environnementaux, employabilité).

## 03

### Un échantillon mondial suffisamment diversifié

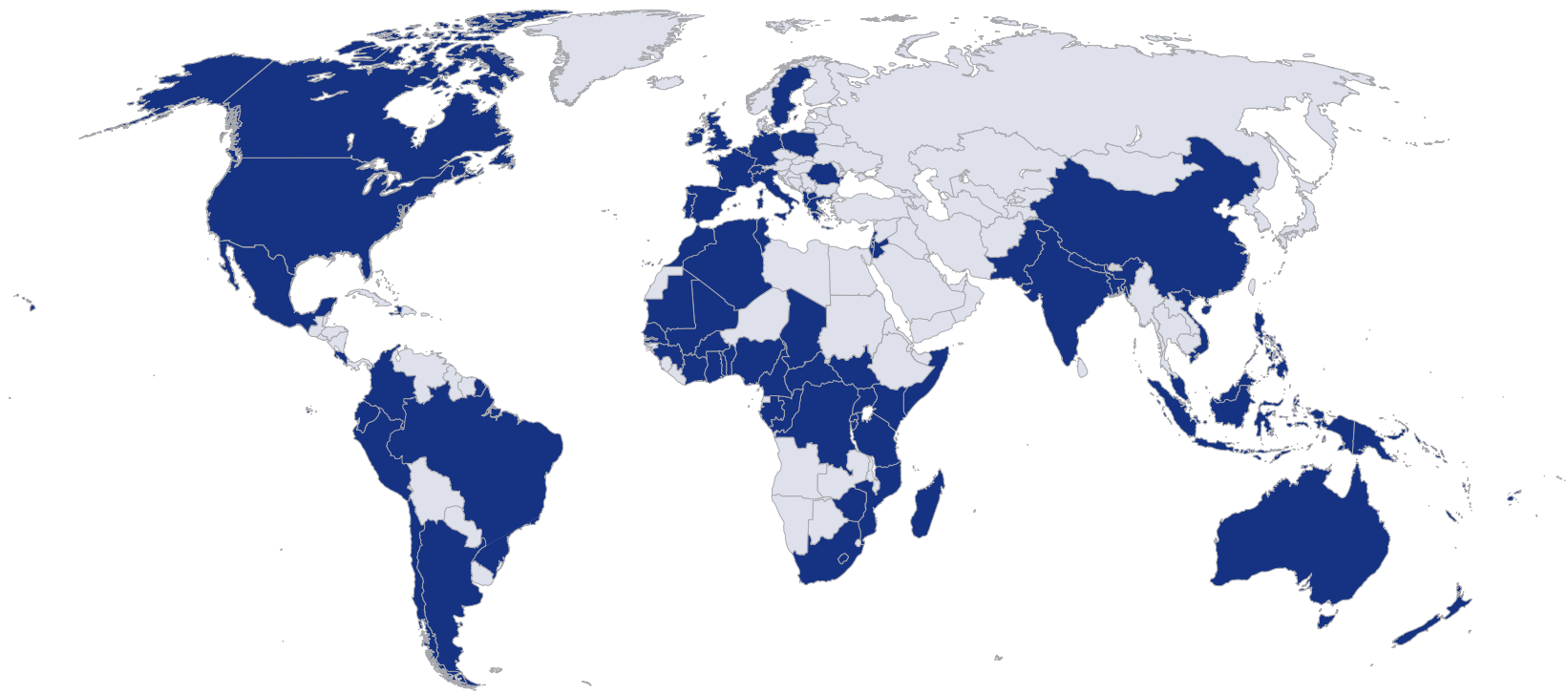
Compte tenu de la grande hétérogénéité des acteurs à l'échelle de la planète, le nombre total d'associations, d'entreprises sociales, de fédérations et de clubs sportifs qui s'inscrivent dans une logique d'innovation sociale par le sport est particulièrement difficile à estimer. Un point de repère éclaire ce débat. Le dernier recensement international du « sport pour le développement et la paix » menée en 2017 a identifié plus de 900 organisations dans 115 pays<sup>9</sup>. Notre enquête mobilise un volume comparable d'organisations, sur un périmètre toutefois plus large : elle intègre, aux côtés du « sport pour le développement et la paix », des fédérations sportives engagées et des organisations à but non lucratif généralistes qui mobilisent le sport sur certains programmes. Cette différence de cadrage interdit toute comparaison directe. Elle éclaire en revanche un déplacement réel : le champ s'est élargi, hybridé, et a accueilli de nouveaux types d'acteurs. Comprendre le périmètre des liens entre ces acteurs est précisément ce que ce Panorama contribue à faire. La question la plus importante pour cette étude n'est donc pas celle de la représentativité statistique, mais celle de la couverture et de la diversité de l'échantillon — géographique, organisationnelle et thématique. En ce sens, le Panorama couvre une diversité jamais documentée à cette échelle, une part substantielle de l'objet étudié.

<sup>7</sup> Voir page partenaires financeurs et opérationnels du Panorama.

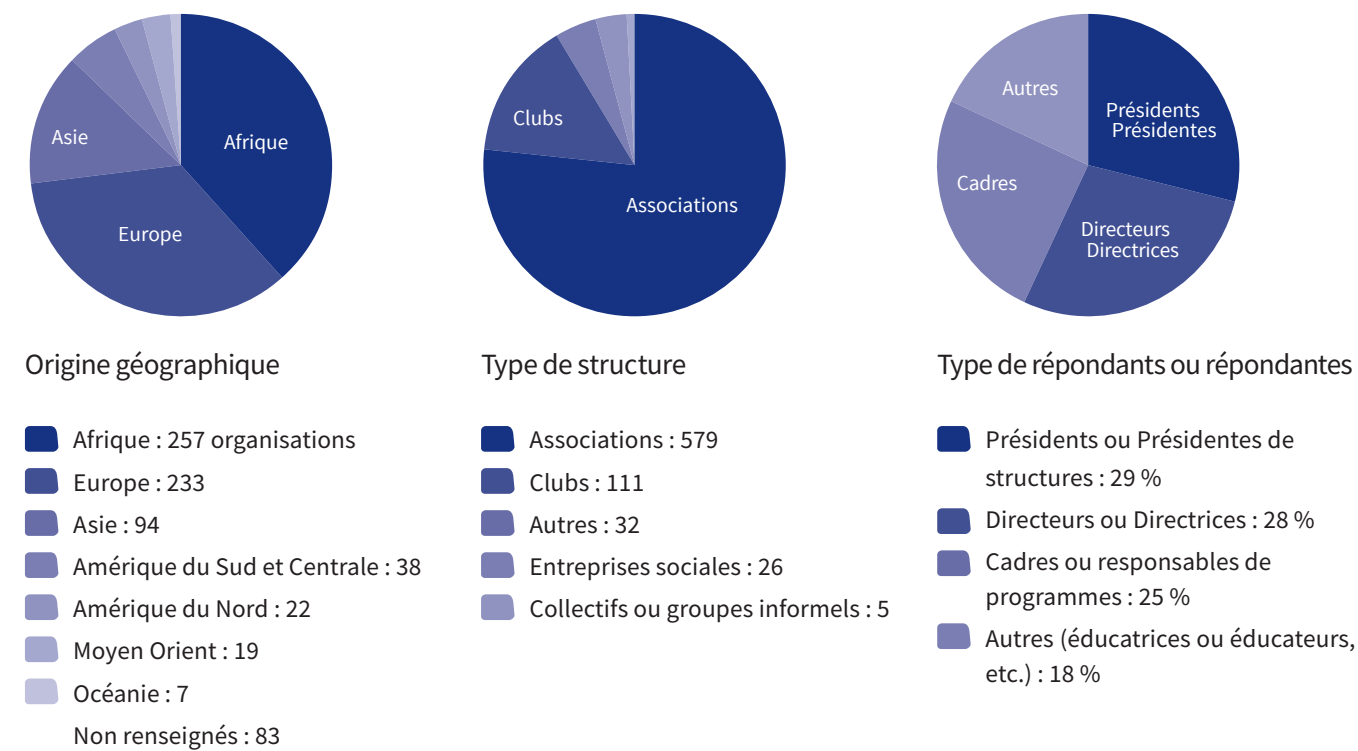
<sup>8</sup> Chaque structure répondant au questionnaire pouvait commencer à renseigner celui-ci en choisissant parmi 8 grandes catégories : association ou ONG, club, entreprise sociale, fédération sportive, fondation ou fonds de dotation, collectivité, ministère ou agence de l'État, organisation internationale, banque de développement, autre.

<sup>9</sup> Svensson, P.G., Woods, H. (2017). « A systematic overview of sport for development and peace organisations », *Journal of Sport for Development*, Volume 5, Issue 9.

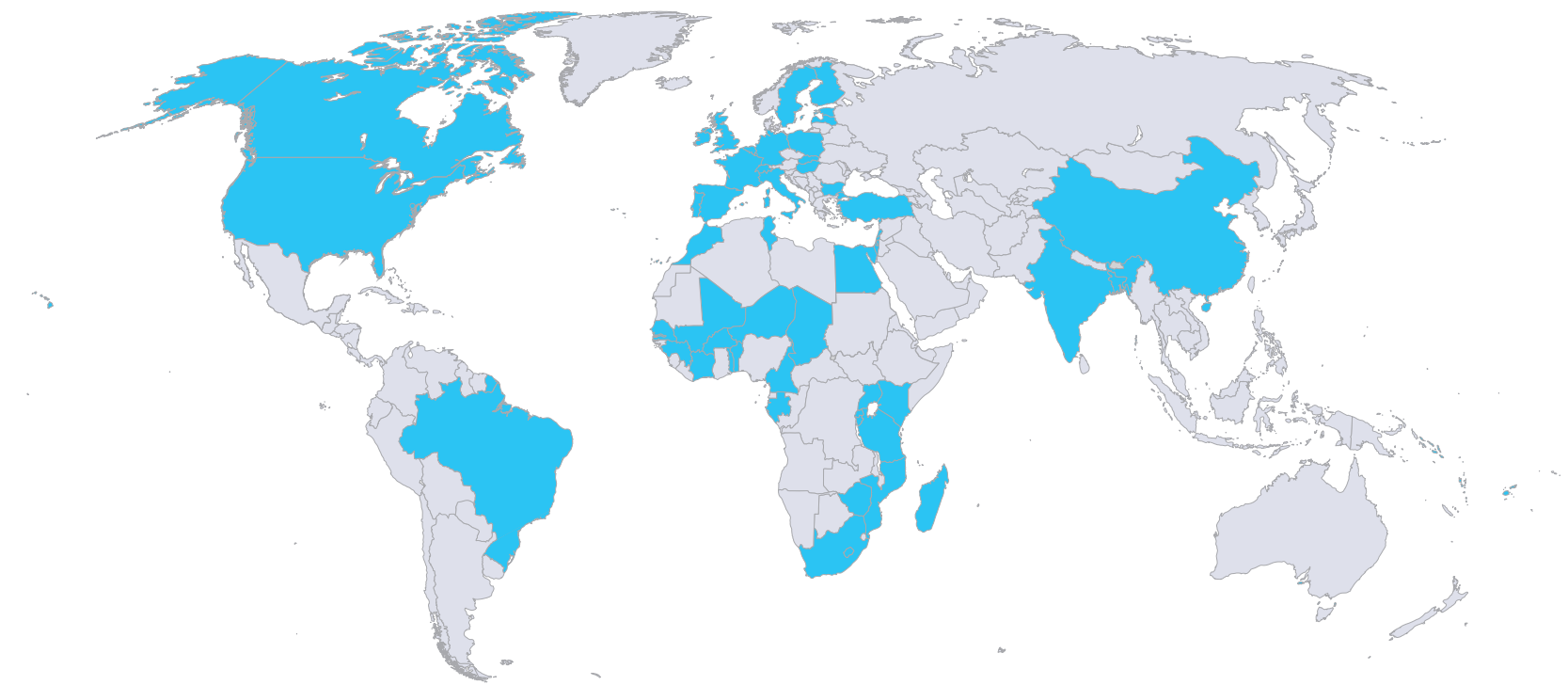
Cartographie indicative des pays des organisations qui  
*proposent des solutions au contact des populations*



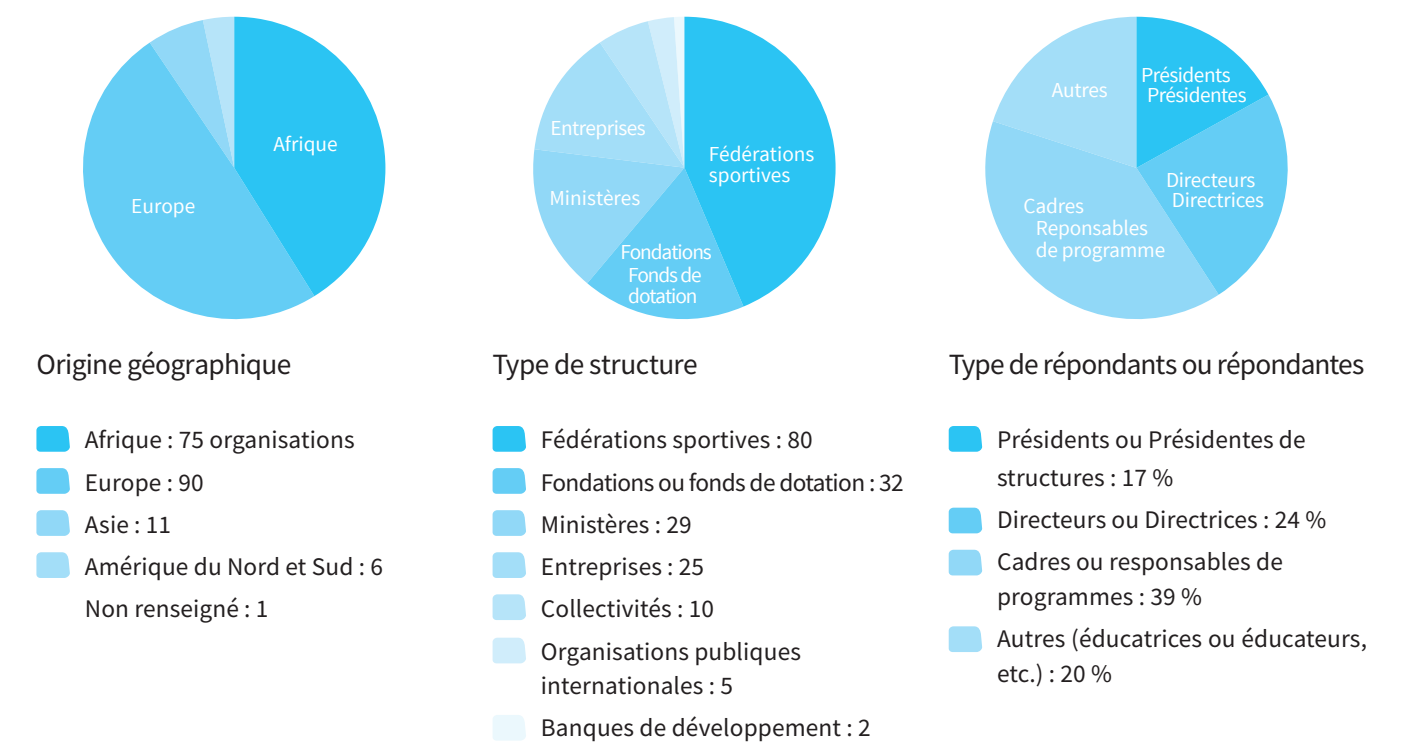
### Description de l'échantillon des 753 organisations



### Cartographie indicative des pays des organisations qui financent et/ou soutiennent les initiatives de terrains



### Description de l'échantillon des 183 organisations



A person is riding a bicycle against a clear blue sky. They are wearing a red short-sleeved shirt with 'Scand' and 'octapharm' visible on the sleeve, and a yellow safety vest. The vest has 'adidas' and 'RAMUS' printed on it. The person is holding the handlebars of a purple bicycle. The number '01' is overlaid in a large, light yellow font within a rounded rectangle.

01

L'innovation sociale par le sport :  
tendances et pratiques

# Un mouvement au cœur du sport et du multisport.

45%  
DES ORGANISATIONS  
MOBILISENT  
LE FOOTBALL

43%  
DES ORGANISATIONS  
MOBILISENT  
LE MULTISPORT

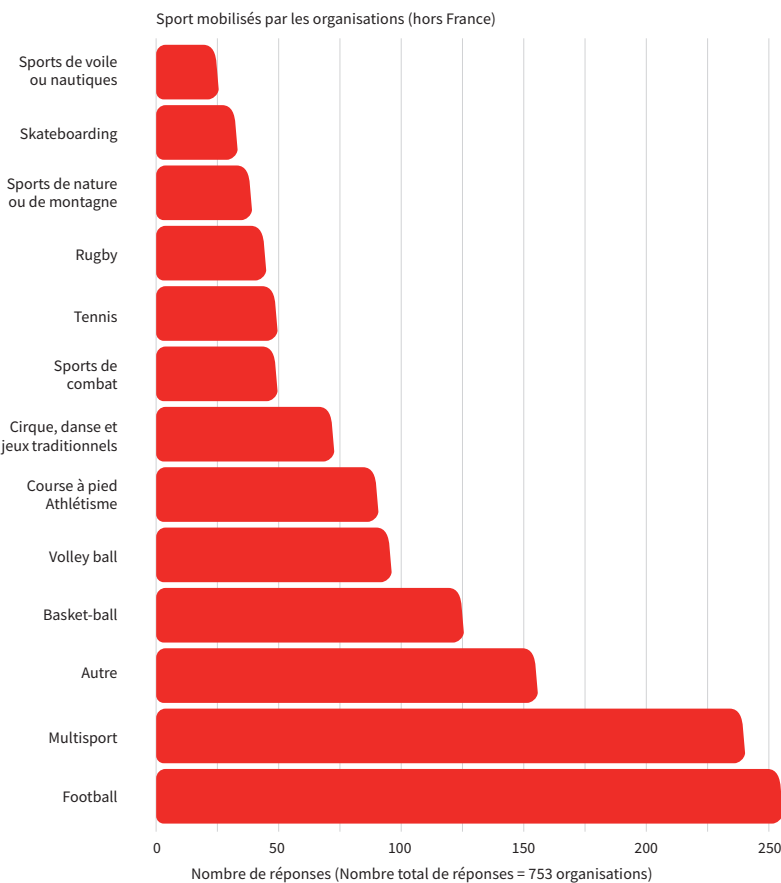
## TENDANCE

Une première lecture des tendances mondiales confirme, pour le champ de l’innovation sociale par le sport, la centralité des disciplines bien établies<sup>10</sup>. Le football arrive en tête (45 %), devant le basket-ball (22 %), le volley-ball (17 %), la course à pied ou l’athlétisme (16 %), les sports de combat (9 %), le tennis (9 %), le rugby (8 %), les sports de montagne (7 %), le skateboard (6 %) et les sports de nature (4 %).

La proportion de certains sports peut varier d’une zone géographique à une autre<sup>11</sup>, et il importe de souligner que ces tendances concernent surtout des organisations matures ayant plus de 4 années d’existence<sup>12</sup>. Autrement dit, cette cartographie ne tient pas compte de la multitude des organisations informelles ou des collectifs qui émergent dans certaines disciplines<sup>13</sup>.

Si les organisations de cette enquête demeurent profondément ancrées dans le sport au sens propre du terme, à partir de disciplines identifiables et souvent fédérées, l’étude révèle toutefois une autre tendance majeure : 43 % des organisations recourent au multisport, en proposant simultanément plusieurs activités à leurs publics<sup>14</sup>. Par ailleurs, 13 % des organisations mobilisent des pratiques corporelles élargies (cirque, danse, jeux traditionnels). Ces deux tendances illustrent la manière dont le mouvement de l’innovation sociale peut aussi élargir le périmètre des pratiques au-delà du sport codifié.

<sup>10</sup> Ces données concernent les tendances à l’échelle du monde sans le cas de la France (176 organisations), afin d’éviter un biais lié au grand nombre de répondantes et répondants en France.  
<sup>11</sup> Le tennis demeure très majoritairement européen, avec quelques exceptions notables en Amérique du Sud et en Asie. La voile et les sports de glisse sont surtout proposés en Europe et dans certains pays africains (Afrique du Sud, Maroc, Sénégal).



<sup>12</sup> Notre échantillon est composé d’organisations qui existent depuis au moins 4 ans (88% de l’échantillon), voir 10 ans (56% de l’échantillon), et dont le fonctionnement est suffisamment formalisé pour avoir au moins un salarié (88% du total des organisations ayant répondu à la question).  
<sup>13</sup> A titre d’exemple le réseau Good Push qui rassemble des organisations mobilisant le skateboard recense plus de 1 000 organisations membres dans 115 pays, dont la grande majorité est composée de collectifs ou d’organisations peu structurées formellement, principalement en Amérique du Sud, en Europe et aux Etats-Unis.  
<sup>14</sup> A noter qu’en France, le recours au multisport est plus important que le recours au football.



## DISCUSSION

Plusieurs facteurs expliquent l’importance des approches monodisciplinaires. Pour beaucoup d’associations, le choix de mobiliser un sport spécifique relève d’une trajectoire fondatrice : la passion d’un fondateur ou d’une fondatrice, un savoir-faire technique partagé, une identité collective et rassembleuse construite autour d’une pratique reconnue. Cet ancrage dans un sport spécifique est souvent un atout : il facilite la lisibilité du projet, son enracinement local, ses relations avec les fédérations sportives et les clubs. Mais il peut aussi devenir une contrainte, lorsque ce sport spécifique est maintenu alors qu’il ne répond pas ou plus aux besoins des publics, lorsqu’il limite l’accessibilité des activités, ou qu’il produit des effets pédagogiques contreproductifs<sup>15</sup>. Pour cette raison, une partie des organisations a pu s’éloigner des approches monodisciplinaires.

Le multisport se caractérise notamment par une volonté de proposer davantage de jeu sportif ou coopératif. Moins codifié que les disciplines fédérées, moins exigeant en équipement et en infrastructures, le multisport présente un double atout. Sur le plan de l’accessibilité, il accueille rapidement des publics aux niveaux hétérogènes, aux âges et aux conditions physiques variés, sans imposer une longue phase d’apprentissage technique. Sur le plan pédagogique, il privilégie la dimension ludique, la spontanéité et la créativité sur la performance, ce qui en fait un vecteur d’engagement particulièrement adapté auprès des publics éloignés des univers sportifs institutionnels<sup>16</sup>.

En s’appuyant sur ces différents principes, des organisations peuvent adopter le multisport pour chercher à mieux répondre aux besoins et aux attentes des populations.

Cette diversification des activités, tant du côté des sports spécifiques que du multisport, s’opère également dans les différentes manières dont le « sportif » s’articule avec le « non-sportif ». Cette articulation, — par l’intégration d’actions de sensibilisation, de temps de dialogue, de l’accompagnement qui entoure l’activité sportive — constitue un marqueur

<sup>15</sup> Il ne s’agit pas ici d’opposer les approches monodisciplinaires aux approches multisports : aucune discipline n’est, en soi, supérieure à une autre. Des méthodes pédagogiques rigoureuses peuvent s’appliquer aux unes comme aux autres en fonction d’un certain nombre de paramètres : les besoins des populations et l’ancrage culturel de la discipline sur le territoire ; son accessibilité technique et économique ; la disponibilité d’éducateurs qualifiés et engagés ; la cohérence avec l’écosystème local de partenaires.

//

***Cela s’est fait progressivement. Cela a commencé dans le cadre de certains séjours avec les jeunes où il s’agissait de proposer plusieurs activités, y compris culturelles. Par la suite, certains de nos partenaires ont commencé à nous demander de proposer autre chose que le rugby. On a élargi notre palette [multisport], en se focalisant davantage sur les effets recherchés plus que la discipline en tant que telle.***

Sanoussi Diarra, Rebonds

//

structurant de l’innovation sociale par le sport. Plus que le choix d’une discipline ou non, c’est cette « grammaire » de l’articulation du sportif et du non-sportif qui peut se situer au cœur de l’innovation sociale des organisations. C’est elle qui fera l’objet du sous-chapitre suivant.

<sup>16</sup> Cette orientation prolonge une réflexion académique qui interroge sous le concept de *play-for-development* la place centrale du sport codifié dans les approches de développement par l’activité physique. Sterchele, D. (2015). « De-sportizing physical activity: From sport-for-development to play-for-development », *European Journal for Sport and Society*.

# Un principe d'action commun du mouvement : l'articulation du sport et du non-sport.

90%  
DES ORGANISATIONS UTILISENT  
LE SPORT COMME OUTIL POUR RÉPONDRE  
À DES BESOINS SOCIAUX

33%  
DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES UTILISENT  
LE SPORT POUR RÉPONDRE  
À DES BESOINS SOCIAUX

## TENDANCE

L'enquête confirme une tendance annoncée dans l'avant-propos de ce volume, qui mérite ici d'être détaillée. 90 % des organisations mobilisent l'activité physique et sportive avant tout comme un outil pour répondre à des besoins éducatifs, sociaux, environnementaux ou de santé. Autrement dit, la pratique sportive n'est pas une fin en soi, mais un moyen pour atteindre d'autres objectifs que sportifs. Une part substantielle d'entre elles (64 %) considère l'accès à la pratique physique et sportive comme un objectif structurant, et près d'un tiers (32 %) y intègre également la compétition.

Cette tendance se vérifie auprès des 80 fédérations sportives ayant participé à cette enquête mondiale. Un tiers d'entre elles (33 %) mobilisent le sport pour répondre à des besoins éducatifs, sociaux, environnementaux ou de santé. Autrement dit, une partie du mouvement sportif institutionnel peut s'inscrire dans cette dynamique d'innovation sociale par le sport. Les cas de figure varient. Des fédérations sportives peuvent soutenir des associations pour intervenir sur la sensibilisation des clubs sportifs en matière d'engagement sociétal, à l'image du cas de la Fédération Française de Football développé le volume 2 de ce Panorama. Les fédérations peuvent aussi développer directement des approches de sport et développement dans des pays où l'écosystème sportif et le développement de certaines disciplines sportives est en émergence, en cours de structuration, à l'image de Lao Rugby au Laos dont le cas d'étude est développé ci-après.

Une dernière tendance mérite d'être soulignée : près 35 % des organisations interrogées considèrent le sport comme une activité parmi d'autres. Autrement dit, pour ces organisations, le sport n'est ni leur porte d'entrée, ni leur finalité : il s'agit d'un outil parmi d'autres au service d'objectifs



sociaux, éducatifs ou environnementaux. Cette tendance révèle à quel point le mouvement de l'innovation sociale par le sport, au-delà du mouvement sportif, puise également son inspiration dans le champ du développement et de l'économie sociale.

Dans ce contexte, la compétition sportive n'est pas absente du champ de l'innovation sociale ; elle y est reconfigurée, comme l'illustre le cas de la Fondation Naandi en Inde, développé ci-après. Plutôt qu'une fin en soi, elle devient un outil mobilisé sous certaines conditions, pour produire des effets sociaux ou éducatifs ciblés. Elle peut également permettre aux filles et aux femmes d'occuper un espace public dont elles sont parfois exclues. Pour certains publics (adolescents, jeunes adultes en marge des dispositifs classiques, personnes en réinsertion), c'est la dimension compétitive elle-même qui suscite l'engagement durable. Le défi, la perspective de progresser, l'horizon d'un objectif collectif tangible (tournoi, rencontre interclubs, événement public) constituent autant de leviers de mobilisation. Sur le plan pédagogique enfin, la compétition offre un cadre d'apprentissage : apprendre à arbitrer, à gagner sans humilier, à composer avec une équipe, à perdre sans renoncer.

Pour cette raison, les organisations qui portent des démarches d'innovation sociale par le sport ne mobilisent pas nécessairement la compétition comme dans les formats fédérés classiques. Elles adaptent la compétition de multiples manières : équipes mixtes en termes de genre, d'âge ou de niveau ; formats festivaliers ou multisports ; règles modifiées pour favoriser l'inclusion ; valorisation de la participation autant que du résultat ; temps de retour collectif après les rencontres ; dispositifs de prévention des comportements discriminatoires. Les formats et les finalités de la compétition peuvent ainsi se transformer pour élargir les publics qu'elle accueille et atténuer les effets de hiérarchie sportive qu'elle induit. Cette reconfiguration ne neutralise pas, cependant, toutes les tensions que la compétition peut introduire dans un projet à visée sociale<sup>17</sup>.

## DISCUSSION

Nous considérons ici que des organisations peuvent appartenir à un même mouvement dès lors qu'elles partagent trois traits : la promotion d'un changement social autour d'objectifs communs, la participation à des réseaux structurés, et l'adoption de modes d'action convergents<sup>18</sup>. Sur le plan des objectifs, de nombreuses organisations cherchent à améliorer les conditions de vie des populations socialement et économiquement vulnérables en ciblant les publics.

L'innovation sociale par le sport opère un déplacement par rapport au référentiel d'action du sport moderne. Là où ce dernier repose sur une forme d'autosuffisance — la pratique sportive se justifie par elle-même —, l'innovation sociale par le sport se donne d'autres objectifs que le seul



développement de la pratique sportive, et repose pour ce faire sur une logique d'articulation entre des activités sportives et non sportives. Cette articulation constitue le cœur du mouvement : elle n'est ni anecdotique, ni périphérique. Sans elle, les organisations proposeraient du sport, de l'éducation, de la santé ou de l'insertion, chacun dans son propre registre. Dans le cas de l'innovation sociale par le sport, elles proposent un assemblage nouveau, doté d'une méthode propre, entre ces univers jusque-là séparés.

In fine, la nouveauté du mouvement ne tient donc pas à la réinvention de sports tels que le football, le basket-ball ou le rugby ; elle tient à la construction d'une grammaire d'articulation entre la pratique sportive et tout ce qui peut s'y greffer pour en démultiplier les effets<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> Elle peut, en premier lieu, reproduire les hiérarchies sociales que le projet cherche précisément à atténuer : les plus performants, les plus à l'aise corporellement, tendent à l'emporter, renforçant les inégalités initiales au lieu de les atténuer. Elle peut, en deuxième lieu, exclure les débutants et les publics les plus vulnérables, réticents à s'engager dans un cadre où l'échec est exposé au regard des autres. Elle peut enfin déplacer l'objectif de l'organisation elle-même : le succès compétitif tend à s'imposer comme l'indicateur central de la réussite, au point de supplanter les finalités sociales du projet, Blough, D., Rivat, E. et Verdier, C. (2024). Évaluation des programmes « sport et développement » et « Impact 2024 international », Ex-Post. Collection Agence Française de Développement.

<sup>18</sup> Nous reprenons trois idées de Filleule, O. (2009). « De l'objet de la définition à la définition de l'objet. De quoi traite finalement la sociologie des mouvements sociaux ? », *Politique et Sociétés*.  
<sup>19</sup> À un niveau plus fin, la pratique n'est pas mobilisée comme une matière brute, mais conçue comme un dispositif intentionnel structuré par des objectifs psychosociaux ou éducatifs ciblés, des formats d'animation adaptés aux publics, une posture spécifique de l'éducateur ou de l'éducatrice, rituels et temps structurant la séance. Cette intentionnalité pédagogique permet d'amplifier les effets positifs d'une activité sportive, avant même que ne s'y greffent d'éventuelles activités non-sportives complémentaires en lien avec la pratique (des jeux, des moments de prise de parole, des exercices de respiration, etc.) ou sans rapports directs (soutien scolaire, ateliers de sensibilisation, séjours, etc.).

7 ÉTATS | 17 DISTRICTS

1 051 037  
FILLES DE 10 À 15 ANS BÉNÉFICIAIRES DEPUIS LE DÉBUT  
DU PROGRAMME SPORT EN 2018

LE CONTEXTE

Créée en 1998, la Fondation Naandi vise à favoriser la scolarisation des filles, en particulier dans les zones rurales où persistent des normes sociales patriarcales. À mesure que la scolarisation progressait, la Fondation a élargi son champ d’action : d’abord vers l’apprentissage des disciplines scolaires, puis vers le développement des compétences psychosociales des filles, dans une logique d’émancipation et de réduction des inégalités.

LES PUBLICS

Le programme Nanhi Kali cible des filles âgées de 10 à 15 ans, qui vivent principalement en milieu rural, sont soumises à des normes sociales restreignant leurs libertés et dont l’accès à la scolarité reste fragile. Sur une base volontaire, elles participent à des activités sportives, scolaires et périscolaires, encadrées par des femmes de 20 à 40 ans formées par la Fondation. Ces encadrantes jouent également un rôle de médiation auprès des parents des participantes.



LE PROJET

Lancé en 2018, le volet sportif *Sports for Life* s’inscrit dans le programme éducatif *Nanhi Kali* (« Les petits Bourgeons »), qui vise à offrir une éducation de qualité aux filles issues de milieux ruraux défavorisés. Son objectif est de leur permettre d’accéder à la pratique sportive afin d’y développer des compétences telles que la résolution de problèmes, la prise d’initiative et la confiance en soi.

L'ÉCOSYSTÈME

*Sports for Life*, développé avec le KC Mahindra Education Trust, est déployé dans 7 États indiens et 17 districts, en partenariat avec 1 935 établissements scolaires publics volontaires. Ces établissements bénéficient de matériel sportif et d’un encadrement exclusivement féminin, organisé autour de deux fonctions complémentaires : les *Women Skill Associates* mettent en œuvre les activités au sein de l’école, tandis que les *Women Game Changers* — au nombre de 27 — animent le volet périscolaire compétitif. Au total, 1 754 encadrantes ont été formées à ce jour, toutes recrutées dans les mêmes communautés et villages que les jeunes filles bénéficiaires.



LES ACTIVITÉS

Les activités se déclinent tout au long de l’année scolaire. À l’école, les *Skill Associates* constituent des groupes d’au moins 80 filles et animent deux séances hebdomadaires de 1 h 30. Chaque séance s’appuie sur une approche ludique et pluridisciplinaire (jeux sportifs, frisbee, dodgeball, parcours de motricité, jeux d’opposition non sportifs), qui favorise le développement des compétences motrices et psychosociales. Dans le volet périscolaire, les *Women Game Changers* sélectionnent 20 à 25 filles au sein de ce groupe scolaire et les engagent dans une pratique compétitive, axée sur l’athlétisme et le football. Les entraînements, de deux heures, se tiennent six jours sur sept — le jeudi étant consacré au repos ; les week-ends sont consacrés aux matchs de la *Naandi Super League*. Toutes les *Women Game Changers* sont titulaires d’une certification *grassroots* football délivrée par l’AIFF (All India Football Federation) ; cinq d’entre elles sont également certifiées arbitres à l’échelle de l’État. Toutes les encadrantes suivent en outre une formation trimestrielle en présentiel dans les 17 districts d’intervention. La Fondation fournit une dotation matérielle aux participantes. Chaque jeune fille reçoit un kit personnel composé de deux maillots, deux paires de chaussettes de football, une paire de chaussures de sport, un *Sports Diary*, deux stylos, et un *dignity kit* contenant des protections menstruelles pour l’année. Les encadrantes reçoivent elles aussi un équipement personnel et un sac de matériel sportif.

L'INNOVATION

À l’échelle organisationnelle, l’innovation réside dans l’intégration de la pratique sportive au sein d’un programme éducatif qui n’en comportait pas à l’origine, comme levier complémentaire pour développer les compétences psychosociales. Le choix d’un encadrement exclusivement féminin, et la manière dont le programme inscrit visiblement les femmes et les filles dans l’espace public, constituent une spécificité forte dans le contexte rural indien. À l’échelle pédagogique, l’innovation se prolonge avec *SportStar*, une application mobile développée par la Fondation pour soutenir le travail des encadrantes. Utilisée quotidiennement, l’application met à leur disposition des vidéos, des tutoriels et des fiches méthodologiques pour les soutenir dans l’animation des séances. Sa singularité tient à sa conception entièrement centrée sur les femmes et les jeunes filles : tous les contenus visuels, graphiques et icônes mettent en scène les filles et les encadrantes du programme, ce qui renverse les conventions de représentation habituelles des applications sportives.

“  
*Au lancement du programme, je connaissais peu le sport et je voyais cela comme une limite. Avec le recul, je comprends que c’était au contraire une richesse : le dialogue entre des expertes du développement et du sport nous a permis d’apprendre mutuellement et de construire une approche plus solide.*  
”

Rohini Mukherjee, Fondation Naandi

LES RÉSULTATS ET EFFETS DU PROGRAMME

Le programme *Sports for Life* bénéficie actuellement à 181 037 jeunes filles et a touché au total 1 051 037 jeunes filles depuis sa création en 2018<sup>20</sup>. Le dispositif renforce la fréquentation et l’assiduité scolaires, en particulier auprès des jeunes filles en difficulté. Les encadrantes s’emploient également à prévenir l’abandon scolaire en jouant un rôle de médiation auprès des familles. Les participantes et leurs encadrantes mettent en avant le renforcement de l’autonomie et du pouvoir d’agir des filles, y compris en dehors des activités sportives. Le programme produit aussi des effets pour les 1 754 femmes qui encadrent les activités. Elles renforcent leur autonomie économique, dans un contexte où la participation des femmes au marché du travail indien demeure faible<sup>21</sup>. Elles bénéficient également d’une reconnaissance locale au sein de leur communauté et d’une autonomie accrue, notamment dans leurs déplacements.

<sup>20</sup> Entretien avec des représentants de la Fondation Naandi le 20 mars 2026 : Rohini Mukherjee, Vice-President & Head - Global Partnerships and Strategy; Radha Varadarajan Head of Project Nanhi Kali; Lisa Murawski, Sports Director. Voir également « Peace and Sport - Peacemakers, Cinq années pour construire la Paix par le Sport » (2026).  
<sup>21</sup> Ibid.



Un mouvement mobilisé  
au croisement de plusieurs  
thématiques et publics.

# Un mouvement structuré par des *approches éducatives plurielles*.

PLUS DE **12** MILLIONS  
DE BÉNÉFICIAIRES À TRAVERS LE MONDE

**76%**  
DES ORGANISATIONS  
INTERVIENNENT DANS LE DOMAINE  
DE LA SANTÉ PHYSIQUE

**75%**  
DES ORGANISATIONS  
INTERVIENNENT DANS LE CHAMP  
DE L'ÉDUCATION

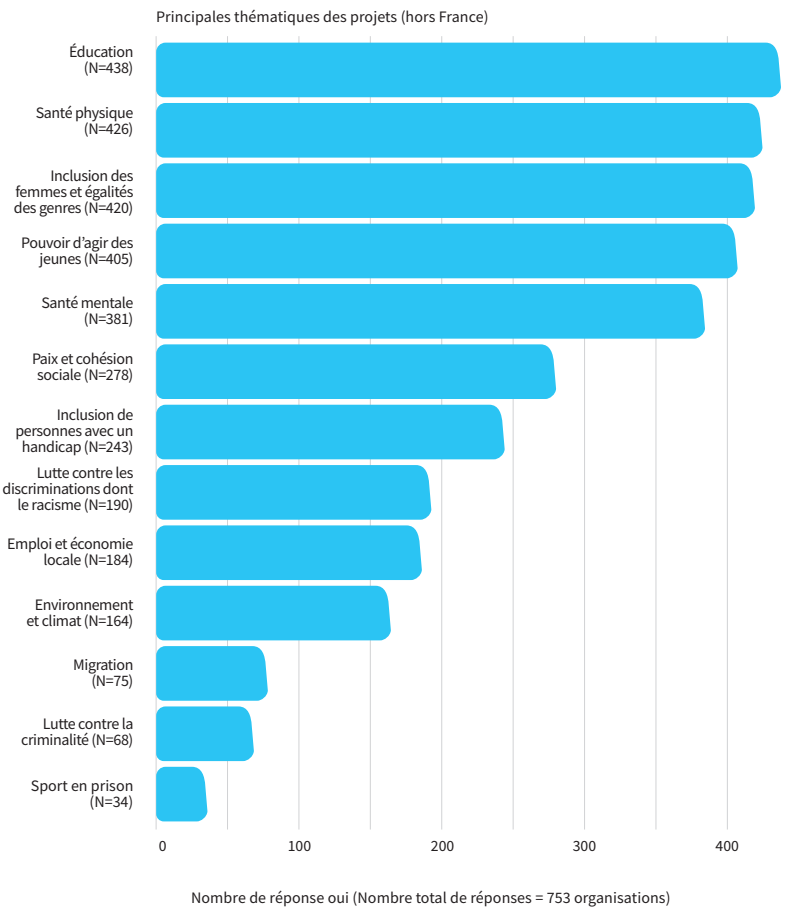
## TENDANCE

Le mouvement de l'innovation sociale par le sport concerne plus de 12 millions de personnes directement touchées par des activités dans le monde en 2024<sup>22</sup>. Cette tendance recouvre des différences très importantes. En effet, 9,5 millions de personnes seraient touchées par 7 grandes organisations dont le siège social est situé en Inde, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni ou au Canada. Le reste des organisations dans le monde toucherait 2,5 millions de personnes, soit 3 324 bénéficiaires en moyenne.

À l'échelle mondiale, cinq thématiques s'imposent comme structurantes, indépendamment des zones géographiques concernées : la santé physique (76 %), l'éducation (75 %), l'inclusion des femmes et l'égalité de genre (72 %), la santé mentale (68 %) et le pouvoir d'agir des jeunes (66 %).

Bien qu'également très présentes, figurent au second rang des thématiques telles que la paix et la cohésion sociale, l'inclusion des personnes en situation de handicap, la lutte contre les discriminations (dont le racisme), l'emploi et l'économie locale, l'environnement et le climat, les migrations ou encore la lutte contre la criminalité. Ce second cercle est davantage marqué par des spécificités régionales et des contextes nationaux particuliers.

<sup>22</sup> Cette tendance peut être mise en perspective avec d'autres résultats du secteur. L'AFD affiche 10 millions de bénéficiaires depuis 2018, en incluant des bénéficiaires qui utilisent des équipements sportifs. La Fondation Laureus souligne qu'elle a touché 6 millions de personnes depuis plus de 20 ans.



## DISCUSSION

Notre hypothèse centrale est que les thématiques qui dominent ce champ — santé physique, éducation, inclusion des femmes, santé mentale, pouvoir d'agir des jeunes — ont pour point commun de partager l'ambition de mener des projets éducatifs au sens large du terme, qui ne se réduisent pas à l'éducation scolaire. Cette dimension éducative globale constitue un marqueur structurant du mouvement de l'innovation sociale par le sport.

Par éducation au sens large, ou éducation globale, on entend une approche qui considère la personne dans toutes ses dimensions (cognitive, émotionnelle, sociale, corporelle, etc.), par-delà la seule transmission de savoirs telle qu'elle peut se pratiquer à l'école ou au sein du mouvement sportif<sup>23</sup>. Comme le défendait John Dewey dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, l'apprentissage le plus profond ne s'effectue pas par le discours, mais par l'expérience vécue<sup>24</sup>. La pratique sportive offre un terrain particulièrement propice pour penser ensemble ce que les institutions éducatives traditionnelles tendent à séparer : le savoir et le geste, le mental et le corporel, l'individuel et le collectif<sup>25</sup>.

//

*A la création de la Fondation Naandi en 1998, notre priorité était le soutien scolaire aux filles, sur les disciplines classiques. Nous avons par la suite travaillé sur les compétences digitales, avant de nous focaliser sur les compétences de vie. C'est la raison pour laquelle nous avons développé le programme sport.*

Rohini Mukherjee, Fondation Naandi

//



À cette tradition pédagogique de l'expérience vécue s'est superposé, plus récemment, le cadre conceptuel des compétences psychosociales<sup>26</sup>. Ce cadre, sans cesse enrichi par la recherche, identifie trois registres<sup>27</sup> de compétences que la pratique sportive peut contribuer à développer dans le secteur de santé, ou sur l'égalité de genre :

- **cognitives** (avoir conscience de soi, se maîtriser, prendre des décisions éclairées),
- **émotionnelles** (avoir conscience de ses émotions et de son stress, réguler ses émotions, gérer son stress),
- **sociales** (communiquer de façon constructive, développer des relations saines, résoudre des conflits).

Cette convergence n'exempte pas pour autant le mouvement de deux critiques récurrentes. D'abord, les organisations tendent à viser simultanément un trop grand nombre d'objectifs, au risque de diluer la profondeur des effets recherchés et de ne pas pouvoir les évaluer de manière rigoureuse. À l'inverse, les programmes les plus efficaces sont souvent ceux qui font le choix d'un nombre restreint de compétences cibles, travaillées en profondeur à l'aide de dispositifs spécifiquement adaptés. Par ailleurs, le travail sur les compétences peut faire peser sur les individus la charge de s'adapter à des inégalités sociales, de genre, sans toujours agir contre les causes de ces inégalités<sup>30</sup>.

<sup>23</sup> Cette notion n'est pas nouvelle : elle traverse la pensée éducative moderne, du pédagogue suisse Johann Heinrich Pestalozzi au Brésilien Paulo Freire en passant par le philosophe Américain John Dewey et les mouvements d'éducation populaire.

<sup>24</sup> Dewey, J. (2022). « Démocratie et Éducation », suivi de « Expérience et Éducation », Armand Colin.

<sup>25</sup> La séance sportive est un espace et un temps pour mettre en jeu l'ensemble de ces dimensions. Cette densité expérientielle et émotionnelle, articulée aux temps non-sportifs, en fait un potentiel éducatif singulier.

<sup>26</sup> WHO (1993). *Life Skills Education in Schools*. WHO/MNH/PSF/93.7A.Rev.2. Geneva: World Health Organization, Division of Mental Health.

<sup>27</sup> Lamboy, B. (2021). Développement des compétences psychosociales des enfants et des jeunes, un référentiel pour favoriser un déploiement national, *Santé Publique France*.

<sup>28</sup> Hermens, N., Super, S., Verkooijen, K. T., & Koelen, M. A. (2017). « A Systematic Review of Life Skill Development Through Sports Programs Serving Socially Vulnerable Youth », *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 88(4), 408-424.

<sup>29</sup> Coalter, F. (2010). « The politics of sport-for-development: Limited focus programmes and broad gauge problems? », *International Review for the Sociology of Sport*, 45(3), 295-314. Coalter, F. (2010). « The politics of sport-for-development: Limited focus programmes and broad gauge problems? », *International Review for the Sociology of Sport*, 45(3), 295-314.

<sup>30</sup> Verschuur, C. (2017). « Une histoire du développement au prisme du genre », dans Verschuur.C, Guérin, I., Guélat-Bernard, I. *Sous le développement, le genre*, Editions IRD.

# Les thématiques émergentes : *signal d'un mouvement en extension.*

26%  
DES ORGANISATIONS  
INTERVIENNENT DANS LE DOMAINE  
DE L'ENVIRONNEMENT ET DU CLIMAT

11%  
DES ORGANISATIONS  
CIBLENT LA LUTTE CONTRE  
LA CRIMINALITÉ

## TENDANCE

Au sein de l'enquête, quatre thématiques se distinguent et méritent une attention particulière : l'environnement et le climat (environ 26 % des organisations interrogées), la migration (14 %), la lutte contre la criminalité (11 %) et le sport en prison (7 %). Si ces thématiques peuvent être portées depuis plus d'une décennie dans certaines régions<sup>31</sup>, elles sont considérées dans ce Panorama comme « émergentes » à l'échelle mondiale. Leur montée en puissance traduit une diversification progressive des objectifs portés par le mouvement, selon des logiques toutefois sensiblement différentes.

À une extrémité du spectre, la thématique de l'environnement et du climat apparaît comme la plus dynamique. Près d'une organisation interrogée sur quatre l'inscrit parmi ses objectifs structurants, témoignant de l'installation progressive de la dimension environnementale dans les pratiques du secteur. Cette progression s'inscrit dans un contexte international relativement favorable, marqué par l'adoption en 2018 du *Sports for Climate Action Framework*, signé à ce jour par plus de 280 organisations sportives, par l'intégration de la durabilité dans les politiques olympiques<sup>32</sup>, et par les engagements progressifs des grandes fédérations internationales<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> A l'image du sport en prison en Europe, voir Sempé, G. et al. (2013). *Le sport en prison*. Conseil de l'Europe.  
<sup>32</sup> Paris 2024, Legacy Plan.

14%  
DES ORGANISATIONS  
INTERVIENNENT SUR LE SUJET  
DE LA MIGRATION



<sup>33</sup> Même si les modalités d'organisations de grands événements sportifs internationaux tels que la Coupe du monde de football interroge le degré de priorisation de la question et la sincérité des engagements.

Cette dynamique se traduit par l'émergence de financements dédiés : la Fondation Adidas développe, par exemple, un programme *Sport for Planet*, qui mobilise la pratique sportive pour sensibiliser les communautés aux conséquences du changement climatique, soutenir les populations les plus exposées et la coupler à une éducation environnementale.

La migration présente un profil intermédiaire. Sa présence dans le mouvement reste fortement liée aux contextes géopolitiques régionaux (crises au Moyen-Orient, routes méditerranéennes, déplacements en Amérique centrale, situations de réfugiés en Asie de l'Est) et mobilise principalement des organisations situées dans les pays d'accueil ou de transit. Mais elle ne se réduit plus à une réponse cyclique aux urgences humanitaires. Plusieurs organisations européennes, à l'image de Bike Bridge en Allemagne ou de Kabubu en France, ont structuré dans la durée des programmes spécifiquement dédiés à l'inclusion par le sport de personnes migrantes et réfugiées. Ces associations construisent des méthodologies en propre, nouent des partenariats stables avec les acteurs locaux et institutionnels, et consolident progressivement leurs modèles

## DISCUSSION

Cette apparition de nouvelles thématiques dans le champ de l'innovation sociale au niveau mondial peut être interprétée comme le signe d'une évolution plus large des ambitions des organisations<sup>35</sup>. Comme le soulignent les chercheurs Per Svensson et Adam Cohen, le mouvement du sport et développement, en adoptant « *de nouvelles manières de traiter un problème pour mieux promouvoir le changement social* », a évolué d'un statut de « niche » à celui de « *champ global s'attaquant à des enjeux mondiaux* »<sup>36</sup>. Cette analyse peut s'appliquer également aux organisations qui mobilisent le sport comme un outil d'innovation sociale.

Le fait que certaines thématiques semblent être en cours d'internationalisation et que d'autres apparaissent plus solidement adossées à des cadres nationaux pose une question spécifique : qu'est-ce qui fait qu'une thématique « émerge » et se structure ? Dans les faits, deux dynamiques principales sont à l'œuvre. La première est descendante. Elle désigne le mouvement par lequel le secteur intègre des enjeux structurels qui ne relevaient pas de son noyau historique. Cette intégration est portée par des cadres internationaux (Objectifs de développement durable, conventions multilatérales), ainsi que par des acteurs institutionnels qui légitiment, financent et standardisent ces nouvelles thématiques : grandes fédérations sportives, fondations et mécènes, organisations multilatérales. La seconde est ascendante. Sensibles à des urgences que les cadres internationaux ne thématisent pas toujours immédiatement, les acteurs de terrain détectent, adressent et reconfigurent les relations qui structurent leurs écosystèmes locaux. L'étude conduite par Jessica Brake et Katie Misener sur un programme mené dans une municipalité de l'Ontario illustre ce mécanisme ascendant<sup>37</sup> : les innovations qu'elles documentent ne sont pertinentes que si les organisations comprennent finement les besoins locaux. Dans certains cas, sous certaines conditions, cette mobilisation devient véritablement écosystémique : les organisations cherchent plus seulement à résoudre un problème, mais à transformer les relations de coopération entre partenaires<sup>38</sup>.

Aujourd'hui, le principal défi des organisations qui portent des thématiques émergentes consiste à démontrer la plus-value de leurs approches. Si

économiques. Cette professionnalisation indique que la thématique est vraisemblablement en train de devenir un sous-champ plus structuré qui ne se réduit pas à un contexte d'urgence humanitaire.

À l'autre extrémité du spectre, la lutte contre la criminalité et le sport en prison sont plus directement adossés à des dispositifs institutionnels précis : politiques de sécurité urbaine, administration pénitentiaire, partenariats avec les ministères de la Justice. Une dynamique transnationale existe néanmoins, comme le montre le *Twinning Project*, lancé en 2018 au Royaume-Uni autour de partenariats entre clubs de football professionnels et établissements pénitentiaires<sup>34</sup>. L'organisation essaime aujourd'hui dans plusieurs pays au-delà du Royaume-Uni et atteste de la capacité de tels dispositifs à se déployer au-delà de leurs cadres nationaux d'origine, dès lors qu'un acteur structurant en assure la diffusion. Le sport en prison demeure néanmoins une thématique spécialisée, dont le déploiement dépend largement des politiques pénitentiaires nationales et de l'engagement, mais également de l'ouverture des acteurs institutionnels vis-à-vis de acteurs de la société civile.



la thématique environnementale s'appuie sur une double dynamique — portée par des acteurs locaux qui expérimentent et consolident leurs approches, et par des cadres internationaux qui légitiment, structurent et financent les initiatives —, les organisations engagées sur les questions migratoires, criminelles ou pénitentiaires demeurent fortement tributaires de cadres politiques nationaux où prédominent des approches restrictives. Leurs champs d'expérimentation y demeurent donc plus locaux, et les opportunités de collaboration transnationales sont plus limitées.

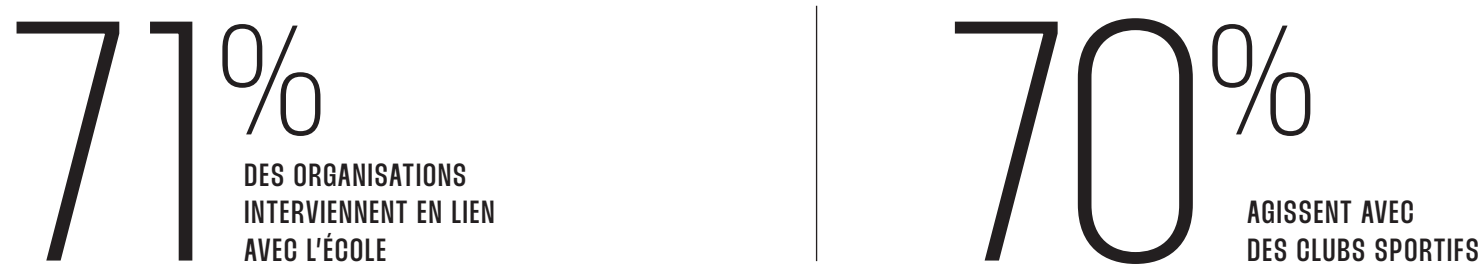
<sup>34</sup> Rivat, E. (2025). Res Sportiva Insight, Donner une chance aux détenus par le sport pour favoriser l'insertion et diminuer la récidive, Res Sportiva Insight n°1.  
<sup>35</sup> Svensson, P. G. & Cohen, A. (2020), « Innovation in sport for development and peace », *Managing Sport and Leisure*, 25(3), 138-145.  
<sup>36</sup> Ibid.  
<sup>37</sup> Brake, J. et Misener, J. (2019). « 'It's a ripple effect': The role of intergroup contact within an inner-city youth sport-for-development and peace program », *Managing Sport and Leisure*, 25(3).  
<sup>38</sup> 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>.



# 03

Les conditions d'un changement social pertinent et efficace.

# Une forte coopération avec l'école, le mouvement sportif et la santé à l'échelle locale.



## TENDANCE

Les organisations de l'innovation sociale par le sport n'agissent pas seules. Elles déploient très fréquemment des activités avec une pluralité de partenaires : des clubs sportifs, des établissements scolaires, mais aussi avec des acteurs de la santé, de l'action sociale, de l'accès à l'emploi, de l'environnement et du climat, entre autres. Ce Panorama focalise son attention sur trois axes spécifiques.

L'école apparaît comme un terrain de coopération majeur. 71% des organisations y interviennent, sous trois formes principales. Le périscolaire est le plus répandu d'après les entretiens menés : dispositifs après-classe, programmes de vacances, etc. L'intrascolaire — où les structures interviennent dans le cadre du programme pédagogique formel — reste plus rare. Enfin, certaines organisations produisent des ressources pédagogiques (contenus de séance, formations) à destination des professionnels de l'éducation, le plus souvent à l'échelle d'un territoire ou d'un projet, et sans accompagnement durable.

<sup>39</sup> Entretien réalisé par David Blough avec Aline Dantas et Cibele Garcia, Confederação Brasileira de skateboarding, 2026



comme un levier de santé à part entière. Selon l'Organisation mondiale de la santé, seulement 11 % des filles et 25 % des garçons de 11 ans pratiquent les 60 minutes d'activité physique quotidiennes recommandées. Une étude portant sur 1,6 million d'adolescents dans 146 pays a établi que 80 % d'entre eux ne suivaient pas ces recommandations<sup>40</sup>.

Sur le volet de la santé, les organisations peuvent chercher à amplifier les effets de la pratique sportive de trois manières. La première forme est l'intervention directe au sein ou à proximité des écoles, des clubs ou des centres de soin. Les acteurs interviennent là où ces publics se trouvent. Cette modalité permet de toucher des personnes qui ne se déplaceraient pas spontanément vers une structure sportive et les organisations mobilisent la pratique pour renforcer la continuité du parcours de soin.

## DISCUSSION

La construction de ces logiques de coopération repose, à l'échelle locale, sur l'action des éducatrices et des éducateurs qui interviennent auprès des populations. Ceux-ci et celles-ci sont notamment en première ligne dès qu'il s'agit de faire produire au sport des effets éducatifs, sociaux ou sanitaires.

Le métier reste pourtant marqué par un faible niveau de professionnalisation : précarité des emplois, formation initiale et continue peu structurées, place secondaire dans les budgets publics, perspectives de carrière limitées<sup>42</sup>. Ce déficit contraste avec l'ampleur des compétences attendues : compétences pédagogiques, relationnelles et sociales, de plus en plus sensibles aux enjeux de genre et d'inclusion. Faire de l'innovation sociale par le sport un mouvement plus structuré suppose donc d'investir dans la professionnalisation des éducatrices et des éducateurs : reconnaissance du métier, formations adaptées aux enjeux transversaux, statuts pérennes.

<sup>40</sup> Santi, P. et Minet, P. (2019). « Le manque d'activité physique, un mal chez les adolescents », *Le Monde*.  
<sup>41</sup> Panorama Res Sportiva, édition 1, volume 2, 2026.  
<sup>42</sup> François Le Yondre, *Passion précaire, sociologie des éducateurs sportifs*, Pu Artois, 2026.

La deuxième forme, plus rare, est la co-conception de solutions hybrides : les associations participent à la conception même d'un projet — choix des publics, adaptation des activités, mesure des effets. La troisième, plus émergente, est l'orientation par les acteurs de la santé vers des programmes d'innovation sociale par le sport. Hôpitaux, réseaux de soins ou maisons sport-santé prescrivent alors, de manière formelle ou non, des programmes sportifs adaptés à leurs patients. C'est la logique de *Waves for Change*, dont le programme *Take 5* fait l'objet d'une étude de cas dans le deuxième volume de ce Panorama<sup>41</sup>. La combinaison de ces modes d'intervention peut faire souvent la solidité des programmes les plus aboutis.

//

**Depuis 2020, la Fédération développe un projet visant à utiliser notre sport comme un outil de transformation sociale. Nous avons commencé par faire une cartographie de tous les projets de « skate social », ce qui nous a permis d'identifier près de 150 projets**

//

Cibele Garcia, Fédération brésilienne de skateboarding

# Les défis et les freins structurels *de la coopération.*

## TENDANCE

Une difficulté traverse la quasi-totalité des partenariats entre les organisations de l’innovation sociale par le sport et leurs partenaires institutionnels dans le champ sportif, scolaire ou de la santé : l’asymétrie en termes de légitimité. Les organisations de l’innovation sociale par le sport peuvent rencontrer des difficultés pour faire reconnaître une expertise auprès de ces parties prenantes. Pour autant, cette dynamique est plus complexe qu’un simple jeu d’asymétrie : car ces partenaires institutionnels peuvent également rencontrer des difficultés dans l’espace public pour porter une ambition éducative ou sociale.

## L’ÉCOLE ET L’EPS — UN DIALOGUE DIFFICILE

Dans le cas de la coopération en milieu scolaire, les entretiens qualitatifs montrent que les organisations du mouvement de l’innovation sociale par le sport peinent à déployer leurs solutions directement dans la classe. Deux modèles dominant dès lors : l’intervention périscolaire et la production de contenus pédagogiques à destination des professionnels de l’éducation. Cette difficulté se double d’une fragilité plus large : celle de la position même de l’éducation physique et sportive au sein de l’école. Si 97 % des États ont rendu sa pratique obligatoire, les données de l’Unesco nuancent fortement ce constat : à l’échelle mondiale, seules 53 % des écoles primaires disposent d’enseignants spécifiquement formés à l’EPS.

Ces moyennes mondiales recouvrent des réalités très contrastées. Dans certains contextes, les chiffres traduisent une érosion progressive : l’EPS perd du terrain dans les emplois du temps, au profit de matières jugées plus stratégiques pour la réussite scolaire. Dans d’autres, ils renvoient à des contraintes structurelles : infrastructures sportives limitées, formation des enseignants peu généralisée, arbitrages budgétaires défavorables aux disciplines perçues comme secondaires. Ailleurs encore, ils révèlent des écarts entre établissements selon les territoires ou les publics scolarisés.

Ce contexte est précisément ce qui ouvre un espace de rencontre entre l’EPS et l’innovation sociale par le sport. L’EPS dispose du cadre institutionnel, du curriculum et de la légitimité éducative ; elle constitue surtout une expertise pédagogique de longue date, dont les acquis didactiques peuvent



nourrir les pratiques d’innovation sociale par le sport. Les organisations du secteur, elles, apportent des méthodes pédagogiques renouvelées et un accès à des publics que l’école formelle peine parfois à toucher. Elles disposent par ailleurs d’une liberté d’action que le cadre scolaire ne permet pas : hybrider les approches, mobiliser un large panel de partenaires, faire évoluer rapidement les dispositifs en fonction des publics et des territoires.

Cette complémentarité reste largement à construire pour répondre à l’ensemble des besoins éducatifs liés à la pratique physique, ainsi qu’au défi posé par la sédentarité et l’inactivité. Elle suppose de dépasser une concurrence symbolique sur le terrain de la légitimité éducative, et de reconnaître un intérêt commun : renforcer la place du sport éducatif à l’école et assurer une continuité entre temps scolaire, périscolaire et extrascolaire.

## LE MOUVEMENT SPORTIF TRADITIONNEL — DES ÉVOLUTIONS CONVERGENTES À AMPLIFIER

Les pionniers du mouvement de l’innovation sociale par le sport ont construit une partie de leur identité par contraste avec la dimension compétitive du sport, en se positionnant comme une alternative ou en ciblant des publics spécifiques. Cette posture de distinction a permis la constitution d’un champ propre, doté de pratiques originales. Elle n’a pas résolu, en revanche, le décalage qui subsiste entre une approche qui éduque au sport et une autre qui éduque par le sport<sup>43</sup>.

Plusieurs dynamiques convergentes traversent pourtant ce paysage. Le mouvement sportif est désormais invité, de manière plus ou moins explicite, à justifier sa contribution à la société. Dans les contextes où les structures fédérales sont consolidées, les clubs font face à une évolution rapide des attentes de la population<sup>44</sup>. Plusieurs fédérations intègrent désormais des objectifs sociétaux comme l’illustre le cas de la Fédération Française de Football décrit dans le second volume de ce Panorama.

Dans d’autres pays, le mouvement sportif est en voie de structuration : les fédérations consolidées y sont encore rares, les clubs pérennes peu nombreux, et les dynamiques associatives peinent souvent à s’inscrire dans la durée faute de moyens. Cette situation ouvre un espace particulier : construire, dès la conception, des organisations sportives qui durent et qui portent l’ambition de maximiser les bénéfices sociaux de la pratique — comme l’illustre la trajectoire de la Fédération de rugby du Laos (voir étude de cas ci-après).

## UN ENJEU, DÉCLOISONNER LES POLITIQUES PUBLIQUES

Les organisations qui font du sport un levier d’innovation sociale se heurtent à cette segmentation administrative : elles doivent multiplier les interlocuteurs, dupliquer les démarches, se conformer à des cadres d’évaluation hétérogènes. L’organisation en silos des politiques publiques freine mécaniquement les partenariats intersectoriels.

Quelques politiques publiques font figure d’exception. La Nouvelle-Zélande illustre une architecture particulièrement aboutie<sup>45</sup>. Depuis son « budget du bien-être » lancé en 2019, le gouvernement alloue ses ressources publiques en fonction de 12 domaines de résultats — lien social, identité culturelle, connaissances et compétences, bien-être subjectif, entre autres — alignés sur les Objectifs de développement durable. Ce référentiel structure désormais l’action de l’ensemble des ministères à l’horizon 2032. Dans ce cadre, la contribution des pratiques sportives a été explicitement objectivée et mobilisée sur deux fronts : le renforcement du capital social de la population d’une part, l’amélioration de la réussite éducative et de



Ces évolutions sont contrastées d’un pays à l’autre. Elles convergent pourtant vers un même espace de coopération possible. Le mouvement de l’innovation sociale par le sport apporte des méthodes éprouvées, et une attention aux compétences psychosociales et aux inégalités. Le secteur sportif traditionnel apporte des moyens, des infrastructures et une reconnaissance publique. L’analyse des deux terrains converge vers un même enseignement. Ce qui apparaît au premier abord comme une asymétrie défavorable au secteur peut se lire, à un second niveau, comme une configuration de tensions partagées. Chaque acteur traverse ses propres limites. Chacun peut trouver intérêt à coopérer — à condition que cette coopération soit consciemment construite, et non subie.

la santé physique et mentale d’autre part. Cette approche a permis le déploiement d’initiatives interministérielles ambitieuses, comme *Healthy Active Learning*, copilotée par les ministères de la Santé et de l’Éducation. De telles approches restent néanmoins rares. Elles supposent un pilotage interministériel explicite, des financements croisés et un système d’évaluation unifié capable de rendre compte des effets transversaux du sport. Reste alors la question des moyens, qu’explore le chapitre suivant : comment l’innovation sociale par le sport s’appuie-t-elle sur des modèles économiques inspirants, mais aussi fragiles ?

<sup>43</sup> Coignet, B., Vieille Marchiset, G. (2015). Clubs sportifs en banlieue. *Des innovations sociales à l'épreuve du terrain*.  
<sup>44</sup> Recul de la dimension compétitive, diversification des pratiques (outdoor, etc), accroissement de la pratique libre, etc. Voir notamment <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/physical-activity>.  
<sup>45</sup> L’initiative *Healthy Active Learning*, copilotée par les ministères de la Santé et de l’Éducation, en est l’une des traductions concrètes ; elle a catalysé un groupe de travail interministériel réunissant 15 organismes gouvernementaux.

2426

JEUNES BÉNÉFICIAIRES  
EN 2024

67%

DES JOUEURS ONT AMÉLIORÉ  
LEURS COMPÉTENCES PSYCHOSOCIALES



LE CONTEXTE

Dès l'origine, l'engagement de la Fédération de rugby du Laos s'inscrit dans une perspective de développement social, en particulier dans des zones rurales marquées par une forte diversité ethnique et par des normes sociales parfois restrictives, notamment à l'égard des filles. À partir de 2015, la fédération franchit une nouvelle étape en structurant une approche qui articule sport et éducation, avec l'ambition de faire du rugby un levier de transformation sociale.

LES PUBLICS

Le programme cible deux groupes principaux. D'une part, les jeunes joueuses et joueurs âgés de 11 à 16 ans, qui participent aux activités sportives et éducatives dans leur communauté. D'autre part, les entraîneuses et entraîneurs, âgés de 16 à 25 ans, formés par la fédération pour transmettre à la fois les compétences sportives et les contenus pédagogiques. Ces encadrantes et encadrants occupent un rôle central dans le dispositif, en assurant l'encadrement des activités et en agissant comme relais éducatifs au sein des communautés locales.

LE PROJET

Lancé en 2015 à la suite d'un projet pilote mené dans une province du nord du Laos, le programme *Pass Back* constitue aujourd'hui l'un des piliers de la stratégie de développement de la Fédération. Initialement conçu pour tester plusieurs disciplines sportives dans des communautés locales, le programme a progressivement placé le rugby au cœur de son action, cette discipline ayant été rapidement appropriée par les jeunes, notamment les filles. En partenariat avec *ChildFund Rugby*, la fédération a développé un dispositif combinant pratique sportive et apprentissage de compétences de vie, autour de thématiques telles que l'égalité de genre, la santé, la sécurité ou encore la planification du parcours de vie.

L'ÉCOSYSTÈME

La Fédération de rugby du Laos s'appuie sur un réseau de partenaires institutionnels et techniques. Amorcé avec le financement de *ChildFund Rugby*, ce réseau associe aujourd'hui d'autres acteurs : le ministère de la Santé et des Sports du Laos, Asia Rugby, le Hong Kong Rugby Club ou encore des organisations engagées sur les enjeux de protection de l'enfance et d'égalité de genre. La fédération bénéficie également de financements de World Rugby, dont elle est devenue membre à part entière en 2020, en grande partie grâce aux retombées positives du programme *Pass It Back*.

LES ACTIVITÉS

Les activités du programme s'organisent en deux saisons annuelles d'environ cinq mois chacune, rythmées par deux séances hebdomadaires d'une heure trente. Elles reposent sur un cursus pédagogique intitulé *Pass It Back*, portant à la fois sur le développement des compétences sportives et psychosociales (gestion des émotions, empathie, prise de décision responsable, développement de relations interpersonnelles positives). Les séances combinent apprentissages sportifs (45 minutes) et modules éducatifs (45 minutes).

Dans cette approche, l'éducatrice ou l'éducateur adopte une posture de facilitateur plutôt que de simple entraîneur, en guidant les jeunes à travers des situations de jeu qui servent de supports à l'apprentissage des compétences de vie. Elle ou il joue un rôle central de médiation pédagogique, en cherchant à créer un environnement sécurisant et attentif aux dynamiques de genre, tout en favorisant la participation active et la réflexion collective.

L'INNOVATION

L'innovation portée par la Fédération de rugby du Laos repose d'abord sur l'intégration systématique du rugby dans une démarche éducative structurée. Celle-ci s'appuie sur des contenus pédagogiques formalisés et régulièrement évalués, où le développement des compétences de vie va de pair avec celui des compétences sportives.

À l'échelle de l'organisation, cette approche a ouvert de nouvelles sources de financement pour la fédération, en l'articulant à des objectifs éducatifs et sociaux plus larges. Elle a permis de nouer de nouveaux partenariats, tout en contribuant à la professionnalisation de la fédération<sup>46</sup>.

Sur le plan opérationnel, le recrutement des éducatrices et éducateurs constitue un élément central du modèle. Ces derniers sont sélectionnés davantage sur des critères de leadership, d'engagement auprès des jeunes et de capacité à travailler en équipe que sur leurs seules compétences sportives. Le processus comprend des journées de sélection axées sur les interactions sociales et la motivation à apprendre, suivies d'une formation intensive encadrée par la fédération.

<sup>46</sup> Hatton, E. (2023). *Independent evaluation: the impact of implementing a sport for development product on a national sporting body. A case study: Lao Rugby Federation-ChildFund Rugby*.  
<sup>47</sup> Impact Report *Pass It Back-Being Healthy* January-June 2024.  
<sup>48</sup> Ibid.

LES RÉSULTATS

En 2024, le programme a bénéficié à 2 426 jeunes (dont 50 % de filles) dans 3 provinces du Laos<sup>47</sup>. 2 588 sessions et 8 compétitions ont été mises en œuvre par 110 éducateurs (dont 58 femmes). D'après une enquête de type pre-test / post-test menée auprès d'un échantillon de 63 % des joueurs, les effets sur les participants vont au-delà de l'apprentissage des compétences rugbystiques<sup>48</sup> :

- 78 % des joueurs ont amélioré leurs connaissances et leur attitude concernant les principaux thèmes abordés dans le module « Être en bonne santé ».
- 67 % des joueurs ont amélioré leurs compétences psychosociales.
- 90 % des joueurs estiment que les amis qu'ils se sont faits dans le programme se soucient sincèrement d'eux.
- 81 % des joueurs ont déclaré entretenir de bonnes relations avec leurs entraîneurs, bénéficier de leur soutien et se sentir valorisés, tant à l'entraînement qu'en compétition.
- 71 % des parents ont constaté des améliorations notables dans les apprentissages de leur enfant, attribuées à sa participation au programme.





# 04

Des modèles économiques  
inspirants, mais aussi fragiles.

# Le financement de l’innovation sociale par le sport : *nouveaux acteurs, nouvelles tendances.*

82%  
DES FINANCEURS PUBLICS ET PRIVÉS AYANT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE SOUTIENNENT LE SPORT POUR RÉPONDRE À DES BESOINS AUTRES QUE SPORTIFS.

PARMI EUX  
21%  
DES BAILLEURS DISPOSENT D'UN BUDGET SUPÉRIEUR À 1 MILLION D'EUROS

## UN SECTEUR STRUCTURÉ PAR UNE DIVERSITÉ DE FINANCEURS

Les financeurs du champ de l’innovation sociale par le sport sont très diversifiés (fondations et fonds de dotation, acteurs publics, fédérations sportives, entreprises, banques de développement, etc.). Plusieurs tendances sont à noter :

- Les organisations de terrain déclarent des budgets annuels qui se situeraient, en cumulés à l’échelle du champ, sur une fourchette de 170 à 300 millions d’euros pour l’année 2024<sup>49</sup>.
- Certains financeurs pèsent fortement sur la dynamique du secteur. 21 % des financeurs de notre échantillon, sur un total de 183 organisations, déclarent disposer d’un budget supérieur à 1 million d’euros.
- De nombreux financeurs publics ou privés soutiennent le sport pour répondre à des besoins éducatifs, sociaux ou environnementaux (82 %). Ils accordent une importance équivalente à l’accès à l’activité physique et sportive (78 %), devant le soutien à l’accès à la compétition (47 %) et à la construction ou à la rénovation d’infrastructures (20 %) <sup>50</sup>.

Le financement de l’innovation sociale par le sport connaît alors une situation contrastée. D’une part, une partie des organisations connaissent des difficultés certaines. Adossé depuis ses origines à l’aide publique au développement<sup>1</sup>, le « sport pour le développement et la paix » se trouve exposé à une crise majeure. La baisse de l’aide publique au développement dans certains pays (-23,1 % entre 2024 et 2025 selon l’OCDE)<sup>51</sup>, la contraction des budgets de coopération et la concurrence accrue entre causes fragilisent l’ensemble des organisations qui en dépendent. Pour autant, le financement de champ de l’innovation sociale par le sport peut connaître une forme de résilience. Sur



<sup>49</sup> Afin faciliter le travail et le temps de réponse au questionnaire, les organisations de terrain ont été invitées à préciser leur budget annuel en 2024 à partir de quatre tranches de budget : moins de 100 000 euros, entre 100 000 et moins de 500 000 euros, entre 500 000 et 1 million, et plus de 1 million d’euros. Le cumul des réponses permet de donner un ordre de grandeur. <sup>50</sup> Ces tendances concernent l’ensemble des structures qui soutiennent ou financent des organisations à l’échelle du monde, sans exclusion du cas de la France. <sup>51</sup> Elle concerne surtout la France, l’Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis. OCDE (2026). « A historic decline in foreign aid: Preliminary 2025 ODA data ».



la période 2024-2025, dans le cadre de notre enquête, 45 % des financeurs déclarent un budget en hausse et 34 % un budget stable. Cette tendance, qui rassemble près de huit financeurs sur dix, indique que le secteur résiste mieux que ne le laisserait penser le climat général. L’analyse des données qualitatives permet d’interpréter prudemment des tendances. Les fondations et fonds de dotation portent l’essentiel de cette dynamique positive : leurs budgets progressent ou se stabilisent dans des proportions significatives. Les

entreprises affichent une stabilité plus marquée. Les fédérations sportives présentent enfin une trajectoire plus contrastée : la majorité enregistre des hausses ou des stabilités, mais des baisses ponctuelles sont observées. Cette dynamique d’ensemble masque, enfin, des écarts régionaux significatifs, avec, en France notamment, un repli budgétaire particulièrement marqué pour les acteurs publics, tandis que la tendance est nettement positive dans d’autres zones géographiques du monde<sup>52 53</sup>.

## DISCUSSION

Cette résilience apparente ne doit pas masquer plusieurs fragilités structurelles qui pèsent sur la trajectoire du mouvement. Le financement de l’innovation sociale par le sport demeure d’abord fortement corrélé au calendrier des grandes compétitions internationales. Jeux olympiques et paralympiques, Coupes du monde : ces événements constituent des fenêtres d’opportunité qui activent les financements, mobilisent les sponsors et orientent l’attention politique. Mais l’effet d’accélération qu’ils produisent se prolonge rarement, de manière structurante, au-delà de la compétition. Les ressources mobilisées suivent les territoires hôtes, avant de se redéployer vers l’événement suivant. Cette dynamique épouse le rythme du sport-spectacle plutôt que celui des transformations sociales, qui se construisent sur le temps long. Le risque est alors de confondre vague médiatique et structuration durable, et de fragiliser des organisations dont les modèles économiques se calent sur des cycles événementiels qu’elles ne maîtrisent pas.

Une part importante des organisations engagées dans l’innovation sociale par le sport demeure également dépendante de financeurs internationaux. En Asie du Sud et du Sud-Est par exemple, deux tiers des fonds reçus par les organisations interrogées proviennent de sources étrangères<sup>54</sup>. Les programmes les plus solides sur le plan économique sont souvent ceux qui ont été développés en partenariat avec des organisations et des financeurs internationaux. Si ce soutien est précieux, cette dépendance expose les structures aux décisions stratégiques prises ailleurs. Lorsque les financeurs internationaux modifient leurs priorités, suspendent un programme géographique ou réorientent leurs thématiques, ce sont des écosystèmes locaux entiers qui se trouvent fragilisés.

Enfin, les montants mobilisés demeurent modestes au regard de l’économie globale du sport, qui représente 2 300 milliards de dollars par an, soit près

de 2 % du PIB mondial — un chiffre qui pourrait atteindre 8 800 milliards de dollars en 2050 selon les projections du World Economic Forum<sup>55</sup>. Cet écart tient moins à un manque de financement existant qu’à un déficit de redistribution et d’intelligibilité du mouvement. Au-delà d’un cercle d’initiés, l’innovation sociale par le sport reste mal comprise des décideuses et des décideurs économiques. Dans les entreprises, les responsables peinent à percevoir ce qu’un programme d’innovation sociale par le sport peut apporter à leur organisation. La logique du sponsoring domine encore les arbitrages, au détriment d’une logique de transformation sociale. Tant que cette grille de lecture demeurera dominante, le secteur peinera à mobiliser une part significative des ressources générées par l’industrie sportive.

Ces fragilités nourrissent un même constat : l’écosystème financier de l’innovation sociale par le sport repose bien davantage sur la résilience de ses acteurs que sur la robustesse de ses modèles. Trois défis se dégagent : mobiliser une fraction significative de la richesse du sport, sortir de la dépendance aux cycles événementiels et alléger les dépendances structurelles. Ils appellent à sanctuariser les financements existants autant qu’à dessiner des modèles économiques renouvelés. Le sous-chapitre suivant explore ces possibles.

<sup>52</sup> En raison de la taille modeste des effectifs de chacune des catégories mentionnées, nous ne sommes pas en capacité d’établir des relations de causalité statistiques entre le type de structure concerné, et l’évolution des budgets pour des projets en lien avec le sport. La description de ces tendances est donc descriptive, et invite à la prudence. <sup>53</sup> En France, sept des huit organisations qui déclarent une baisse de leur budget appartiennent à la catégorie des grands financeurs (ministères, collectivités, fédérations). Les financements des banques de développement sont également en retrait, traduisant la contraction des moyens consacrés à la coopération. Plus largement, en Europe, ce sont les financements publics qui se contractent. À l’inverse, en Asie, plus de 80 % des financeurs déclarent un budget en hausse. En Afrique, cette proportion approche les 50 %. L’écosystème mondial du financement de l’innovation sociale par le sport ne suit donc pas une trajectoire homogène : il se recompose, avec un repli localisé en Europe et une dynamique plus soutenue ailleurs. <sup>54</sup> FICCI, Pro Sport Development PRIA, *Understanding the Sport for Development Sector in South and South East Asia*, 2020. <sup>55</sup> World Economic Forum (en collaboration avec Oliver Wyman), rapport *Sports for People and Planet*, janvier 2026.

# De nouvelles structures et modèles économiques émergents, *très fragiles face à la conjoncture.*

32%  
DES STRUCTURES PROPOSENT DES ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS

MAIS  
6%  
SEULEMENT EN TIRENT PLUS DE LA MOITIÉ DE LEUR BUDGET

## ■ LA PRÉSENCE CROISSANTE D'ORGANISATIONS DE TAILLE MOYENNE

Le mouvement de l'innovation sociale par le sport s'est structuré, ces dernières années, autour d'une diversité d'organisations autour de quatre strates clairement identifiables.

- 10 % des organisations disposent d'un budget supérieur à 1 million d'euros
- 22 % se situent entre 500 000 et 1 million d'euros
- 21 % entre 100 000 et 500 000 euros
- 30 % enfin ont un budget inférieur à 100 000 euros.
- 17 % n'ont pas renseigné cette question

Les structures qui disposent de plus d'un million d'euros de budget annuel, les plus robustes, sont présentes sur tous les continents et dans 18 pays. Un autre

10%  
DES ORGANISATIONS ONT UN BUDGET SUPÉRIEUR À 1 M€



constat important émerge de l'enquête : la strate intermédiaire du mouvement est significative, avec 22% des organisations recensées qui disposent de budgets annuels compris entre 500 000 euros et 1 million d'euros. Cette couche intermédiaire s'est progressivement consolidée et constitue aujourd'hui un point d'appui important pour la structuration du secteur.

## ■ L'ENGAGEMENT SOCIAL, INDÉPENDANT DE LA TAILLE DES STRUCTURES

La quasi-totalité des structures interrogées poursuivent des objectifs qui dépassent l'accès à la pratique sportive ou la compétition, y compris les organisations dont les budgets les plus modestes. Les données collectées nous permettent de constater que 93 % de celles dont le budget est inférieur à 1 million d'euros déclarent poursuivre des objectifs non sportifs, contre 77 % de celles dont le budget est supérieur. L'innovation sociale par le sport n'est donc pas réservée aux acteurs les plus structurés, capables d'y consacrer des ressources spécifiques. C'est une démarche portée avec une intensité particulière par les structures les plus modestes — ancrées localement, souvent inventives faute de moyens, en prise directe avec les besoins sociaux des publics qu'elles accompagnent.



## ■ DES MODÈLES ÉCONOMIQUES HYBRIDES

Près d'un tiers des structures — 32 % précisément — déclarent proposer des activités génératrices de revenus. Quatre sources principales se dégagent : la vente de licences ou d'adhésions (46 %), la vente de services sportifs (45 %), le sponsoring (38 %) et la location d'infrastructures (30 %). Deux autres sources, la vente de formations (22 %) et la vente de produits (21 %), complètent cet éventail. La plupart des structures qui génèrent des revenus combinent plusieurs activités, plutôt que de s'appuyer sur une source unique. Cette pluralité reflète la diversité des stratégies des organisations face à l'instabilité des financements externes.

## ■ UNE AUTONOMIE FINANCIÈRE RARE

Au-delà de la question de la diversité des sources de revenus, plus rares sont les organisations capables de générer des revenus substantiels via ces activités. En effet, seulement 20 % des organisations qui déploient des activités génératrices de revenus en tirent plus de la moitié de leur budget — soit 6 % de l'ensemble des structures interrogées dans le cadre de cette enquête. Les plus petites associations, notamment, recourent peu à ce levier pour se développer. De fait, si 30 % des plus petites organisations (moins de 100 000 euros) déclarent générer des revenus, ces activités pèsent peu dans le budget global. Dans l'ensemble, dégager une autonomie financière en proposant des activités à visée économique reste réservé à une minorité.

Trois freins, bien identifiés par les acteurs eux-mêmes, expliquent le plafonnement de cette dynamique. Le premier tient à l'étroitesse des marchés locaux, qui limite le potentiel commercial du sponsoring, de la location d'infrastructures et de la vente de formations. Le second tient à la faible culture économique d'une partie du secteur associatif, héritée d'une histoire dominée par la subvention. La transition vers des modèles hybrides exige donc des compétences nouvelles. Le troisième, plus structurel, tient à la prudence des financeurs face aux modèles hybrides : certains financeurs, publics comme privés, se méfient encore d'organisations qui combinent subventions, sponsoring, vente de prestations et vente de produits — par crainte d'effets de substitution ou de dilution de la mission sociale. *De facto*, l'autofinancement à grande échelle est réservé à une minorité d'organisations car elle suppose une masse critique de moyens : des équipes capables de prospecter, de contractualiser et de gérer des activités économiques ; des marchés locaux porteurs ; des infrastructures disposant d'une valeur d'usage commercialisable. L'autofinancement est ainsi une pratique répandue, mais son poids économique reste limité<sup>57</sup>.

## ■ TABLEAU - LA DIVERSITÉ DES SOURCES DE REVENUS GÉNÉRÉS PAR DES ACTIVITÉS<sup>56</sup>

|                                        | En % des organisations qui ont généré des revenus par des activités | En % du total des structures enquêtées |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Vente de licences/adhésion             | 46 %                                                                | 15 %                                   |
| Vente d'activités sportives / services | 45 %                                                                | 14 %                                   |
| Sponsoring                             | 38 %                                                                | 12 %                                   |
| Location d'infrastructures             | 30 %                                                                | 10 %                                   |
| Vente de formation                     | 22 %                                                                | 7 %                                    |
| Vente de produits                      | 21 %                                                                | 7 %                                    |

Nombre total de réponses = 753 organisations

<sup>56</sup> Ces données concernent les tendances au niveau monde sans tenir compte du cas de la France. Les tendances incluant le cas de la France varient peu (+/-3%) sauf sur deux points : la vente de formation serait plus importante en France que dans le reste du monde, et la location d'infrastructures serait plus importante en Afrique qu'en Europe.

Nous ne détaillons pas ici les modèles de revenus des organisations qui génèrent plus de 50% de leurs ressources annuelles. Ceci pourra faire l'objet d'une publication ultérieure.

<sup>57</sup> L'équilibre du modèle économique ne se réduit pas aux recettes propres. Certaines associations cherchent également à réduire leurs dépenses en développant des dynamiques d'autonomie alimentaire ou énergétique — une dimension émergente qui mériterait une analyse spécifique.



# Conclusion

Au terme de ce premier volume, un constat s'impose : le mouvement mondial de l'innovation sociale par le sport continue de se structurer, de se diversifier et de s'amplifier. En mobilisant une enquête menée auprès de 936 organisations dans 81 pays, des analyses d'études de cas et les contributions d'experts et d'experts, ce Panorama rend visible une dynamique qui peinait jusqu'ici à se reconnaître comme telle. Il identifie ce qui réunit ces organisations, sans nier ce qui les distingue : leur géographie, leur histoire, leur sociologie, leurs ambitions.

Ce mouvement a gagné en maturité, à plusieurs titres. Il l'a gagnée par la convergence des objectifs poursuivis : 90 % des organisations interrogées mobilisent la pratique sportive d'abord comme un outil pour répondre à des besoins éducatifs, sociaux, environnementaux ou de santé. Il l'a gagnée par la **convergence des thématiques** investies — santé, éducation, inclusion des femmes, santé mentale, pouvoir d'agir des jeunes —, autant d'axes que traverse une matrice éducative au sens large. Il l'a gagnée enfin par une **grammaire d'action** commune : l'articulation entre activités sportives et non sportives.

À ces trois traits structurants s'ajoutent deux dimensions qui confortent la maturité du mouvement. D'une part, la coopération les **partenariats** que ces organisations construisent, notamment avec l'école, le mouvement sportif et le secteur de la santé. D'autre part, la mobilisation des financeurs : 81 % des **financeurs** interrogés soutiennent le sport pour répondre à des besoins qui dépassent la pratique elle-même — y compris parmi les fédérations sportives — et le mouvement se déploie désormais sur tous les continents.

Ce même mouvement n'a toutefois pas encore gagné en stabilité, sur trois plans. **Ses financements demeurent modestes** au regard des richesses générées par l'industrie sportive, et se trouvent fragilisés par le repli des bailleurs publics européens. **Ses éducatrices et éducateurs** exercent un métier marqué par la précarité et un déficit de formation. **Ses cadres publics d'accompagnement restent organisés en silos, peinant à reconnaître les effets transversaux du sport.** Lever ces freins ne dépend pas seulement des organisations elles-mêmes : cela suppose une transformation conjointe des stratégies des financeurs et des cadres d'évaluation publics.

Cette bascule entre maturation et consolidation définit l'agenda des prochaines années. Elle suppose un effort partagé : des financeurs qui inscrivent leur soutien dans la durée, des pouvoirs publics qui décloisonnent leurs cadres d'action, des fédérations sportives qui assument leur part dans cette transformation, une recherche qui documente les effets et leurs conditions de production. **Un mouvement mature n'est pas, pour autant, un mouvement stable. C'est sur cette consolidation que se joueront, dans les années qui viennent, l'ampleur et la profondeur des transformations sociales que le sport peut produire.** Sans cette consolidation, l'innovation sociale par le sport restera un mouvement fort par ses convictions, mais fragile par ses moyens.

Le second volume du Panorama prolongera cette analyse en se concentrant sur la question du changement d'échelle. C'est précisément l'une des conditions de la consolidation que le présent volume appelle de ses vœux.

# Préconisations

Pour mieux articuler la pratique sportive et la réponse aux besoins sociaux, éducatifs, environnementaux et de santé, nous formulons trois premières préconisations visant à soutenir l’innovation sociale par le sport et la construction d’un agenda de plaidoyer commun. Elles s’adressent aux financeurs publics et privés, pour éclairer leurs choix, comme aux acteurs de terrain, pour nourrir leur plaidoyer.



**Préconisation 1**  
Co-construire un référentiel de pratiques internationales permettant de décrypter les conditions de l’innovation sociale par le sport, pour donner davantage de lisibilité et de visibilité au mouvement

**Pourquoi.**  
Le Panorama dresse trois constats complémentaires. D’abord, le mouvement du « sport et développement » a tendance à se penser comme autonome du mouvement sportif, alors qu’une grande partie des organisations qui s’y rattachent ont également pour fonction de favoriser l’accès à la pratique sportive. Ensuite, les acteurs du mouvement sportif eux-mêmes mettent en place des processus d’innovation sociale par le sport. Enfin, il existe une grande diversité d’étiquettes, propres à chaque contexte national (le socio-sport en France, le sport social au Mexique, etc.). Cette pluralité ne facilite ni la compréhension ni la reconnaissance du mouvement.

**Comment.**  
Mettre en place un groupe de travail international rassemblant les acteurs du secteur (organisations de terrain, fédérations, financeurs, recherche), chargé de cartographier les différents courants et méthodes, et de construire les points de convergence pouvant fonder un référentiel commun.

**Préconisation 2**  
Construire un réseau transnational d’échange et de travail sur la certification et l’outillage des éducatrices et éducateurs engagés dans une démarche d’innovation sociale par le sport

**Pourquoi.**  
Au-delà de la pluralité des étiquettes, la faible reconnaissance du secteur s’explique également par celle des compétences et de l’impact des éducatrices et des éducateurs. Un certain nombre de structures s’impliquent dans des travaux sur la certification des compétences des éducatrices et des éducateurs : leur capacité à analyser les besoins, à adapter le contenu des activités aux publics, à favoriser le développement des compétences psychosociales, etc.

**Comment.**  
Mener une étude sur les enjeux de certification et d’outillage des éducatrices et des éducateurs, puis constituer un groupe de travail international, permettrait de mutualiser les avancées existantes. Un socle commun de compétences pourrait alors émerger, que chaque structure adapterait à son contexte national.

**Préconisation 3**  
Inciter les acteurs de l’industrie sportive — sport professionnel, médias, événementiel — à consacrer au moins 1 % de leur budget de sponsoring à un mécénat en faveur de l’innovation sociale par le sport sur une base volontaire ou via une incitation fiscale.

**Pourquoi.**  
Le Panorama montre que les financements publics et privés demeurent la voie principale du développement du mouvement — les activités génératrices de revenus restant un levier complémentaire. Par ailleurs, dans certaines régions du monde, des structures demeurent très dépendantes de sources de financement privées mobilisées sur le court terme, ce qui peut fragiliser leur action dans la durée.

**Comment.**  
Constituer une coalition d’entreprises et de fondations de « bonne volonté » permettrait d’expérimenter la collecte, le pilotage et la redistribution des fonds. La mesure de l’impact des actions de cette coalition permettrait de construire un plaidoyer, auprès des autres acteurs privés pour les inciter à rejoindre la démarche, et auprès des pouvoirs publics pour faire évoluer le cadre fiscal du mécénat sportif.

# Annexe méthodologique

## La diffusion du questionnaire

Le questionnaire a été diffusé via plusieurs canaux. Nous nous sommes d’abord appuyés sur la mobilisation du réseau des organisations membres du groupe de travail et des partenaires fondateurs de Res Sportiva. Les financeurs l’ont relayé auprès des projets qu’ils avaient soutenus à travers le monde depuis plus d’une dizaine d’années. L’ancrage local de certaines organisations a permis

sa diffusion par des réseaux professionnels informels. Dans chaque cas, les organisations sollicitées ont été invitées à le transmettre selon une méthode dite « boule de neige » : à savoir, à le partager avec au moins une organisation de leur environnement proche. Ce mode de diffusion a eu plusieurs effets, sur la structuration de l’échantillon, le périmètre de l’étude et d’éventuels biais.

## Les caractéristiques de l’échantillon

La diversité des zones géographiques de l’échantillon est satisfaisante au regard du dernier recensement comparable<sup>58</sup>. Si le contexte de 2017 n’est pas celui de 2025, il est remarquable de constater que deux études ayant mobilisé des méthodologies aussi différentes<sup>59</sup> obtiennent une proportion d’organisations similaire ou proche dans certaines zones géographiques.

Bien que diversifié, notre échantillon présente certaines spécificités. Il se compose principalement d’organisations ayant au moins quatre ans d’existence (88 %), et une majorité dépasse les dix ans (56 %)<sup>60</sup>. Autrement dit, cette enquête saisit davantage les organisations les plus centrales et les plus légitimes du secteur que ses acteurs les plus récents. Elle porte également sur des structures salariées, comme en témoigne la part dominante des organisations disposant d’au moins un salarié (88 %) — les collectifs informels, les groupes de bénévoles et les associations entièrement bénévoles en sont donc absents. Leurs enjeux et leurs dynamiques pourraient être différents, et mériteraient une enquête spécifique. Enfin, la place limitée des clubs sportifs dans l’échantillon (111 clubs contre 579 associations) tient probablement au fait que la majorité des clubs engagés cherchent à améliorer les conditions d’accès à la pratique et à la compétition, plutôt qu’à déployer des activités en réponse à des besoins non sportifs — éducation, emploi, santé. Le sous-ensemble de clubs qui s’inscrit pleinement dans le périmètre

## Le caractère déclaratif des données

Les personnes ayant répondu à cette enquête sont en grande majorité des présidentes et présidents, des membres de la direction, ou des cadres et responsables de projets et de programmes (74 %). Si l’enquête repose principalement sur les déclarations des structures interrogées, deux dispositifs ont été mis en place pour en garantir la qualité. Premièrement, lorsque les données quantitatives transmises — nombre de salariés, nombre de villes concernées par un essaimage, nombre de bénéficiaires — s’écartaient fortement

Il importe de noter que le nombre de réponses en provenance de France est particulièrement important tant pour les organisations de terrain<sup>61</sup> que pour les organisations qui soutiennent ou accompagnent ces organisations de terrain<sup>62</sup>. Il était possible que cette sur-représentation du cas de la France puisse fortement orienter les tendances continentales. Pour limiter cet effet, les tendances présentées dans le rapport ont été systématiquement comparées avec et sans les organisations dont le siège social se trouve en France. Lorsqu’un biais est constaté<sup>63</sup>, nous présentons des tendances mondiales hors France, en précisant ensuite, lorsque cela est pertinent et utile, en quoi le cas français s’en distingue.

des tendances observées sur le reste de l’échantillon, nous avons vérifié les informations disponibles publiquement à partir du nom de la structure et de l’adresse électronique du répondant. Deuxièmement, lorsque cette vérification n’était pas possible, nous avons systématiquement croisé les données déclarées (nombre de salariés, nombre de bénéficiaires, nombre de villes en essaimage, budget annuel) afin de détecter d’éventuelles incohérences. Les valeurs présentant des anomalies significatives ont été remplacées par la modalité « ne sait pas ».

<sup>58</sup> Sur les 753 organisations de terrain, 175 ont leur siège social en France.

<sup>59</sup> Sur les 183 réponses, 57 proviennent de la France, soit 31,15% de l’ensemble. Cette proportion résulte d’un crée un biais de collecte, qui limite la capacité à généraliser les résultats. Ainsi, l’analyse doit être considérée comme une photographie exploratoire. Elle reflète des tendances identifiables dans les réponses collectées, mais sans pouvoir prétendre à une représentativité statistique stricte. La marge d’erreur, déjà limitée par la taille de l’échantillon et sa structure inégale, invite à la prudence dans l’interprétation des résultats et une comparaison systématique (quand c’est possible) avec la littérature existante.

<sup>60</sup> Une marge d’erreur de plus de 3% sur les tendances.

# Bibliographie indicative

## Ouvrages

Coignet, B. & Vieille Marchiset, G. (2015). *Clubs sportifs en banlieue. Des innovations sociales à l'épreuve du terrain.*

Dewey, J. (2022). *Démocratie et Éducation, suivi de Expérience et Éducation.* Armand Colin.

## Articles de recherche

Besançon, E. & 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>

Brake, J. & Misener, K. (2019). « It's a ripple effect » : The role of intergroup contact within an inner-city youth sport-for-development and peace program. *Managing Sport and Leisure*, 25(3).

Coalter, F. (2010). The politics of sport-for-development : Limited focus programmes and broad gauge problems? *International Review for the Sociology of Sport*, 45(3), 295-314.

Érard, C. & Morales, Y., avec Escalié, G., Ferez, S., Grosstephan, V. & Renaud, J.-N. (2026). Éducation et inclusion par le sport ? *Les Dossiers d'Empan*.

Filleule, O. (2009).« De l'objet de la définition à la définition de l'objet. De quoi traite finalement la sociologie des mouvements sociaux ? », *Politique et Sociétés*.

Giulianotti,R., Coalter, F., Collison H. et Darnell S. C., « Rethinking Sportland: A New Research Agenda for the Sport for Development and Peace Sector », *Journal of Sport and Social Issues*, vol. 43, n° 6, 2019, p. 411-437.

Hermens, N., Super, S., Verkooijen, K. T. & Koelen, M. A. (2017). A systematic review of life skill development through sports programs serving socially vulnerable youth. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 88(4), 408-424.

Joly F. et Le Yondre, F. (2021). « Sociologue du sport et développement : état de l’art anglo-saxon et projection en sociologie française », STAPS, 134/4, pp.7-33.

Hozhabri, K., Asif, U., and Pitre, L. C. et al. (2026). « Sport for Development and Peace Reviews: A Systematic Scoping Review ». *Sports Med*.

Sterchele, D. (2015). De-sportizing physical activity : From sport-for-development to play-for-development. *European Journal for Sport and Society*.

Svensson, P. G. & Cohen, A. (2020). Innovation in sport for development and peace. *Managing Sport and Leisure*, 25(3), 138-145.

Svensson, P. G. & Woods, H. (2017). A systematic overview of sport for development and peace organisations. *Journal of Sport for Development*, 5(9).

Verschuur, C. (2017). « Une histoire du développement au prisme du genre », dans Verschuur,C, Guérin, I., Guétat-Bernard, I. *Sous le développement, le genre*, Editions IRD.

## Article de presse

Santi, P. & Minet, P. (2019, 22 novembre). Le manque d’activité physique, un mal chez les adolescents. *Le Monde*.

## Rapports

Blough, D., Rivat, E. et Verdier, C. (2024). Evaluation des programmes « sport et développement » et « Impact 2024 international », Ex-Post. Collection Agence Française de Développement.

ChildFund Rugby (2024). *Impact Report Pass it Back — Being Healthy, January–June 2024*.

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

Hatton, E. (2023). Independent Evaluation: *The Impact of Implementing a Sport for Development Product on a National Sporting Body. A Case Study: Lao Rugby Federation – ChildFund Rugby*.

Lamboy, B. (2021). *Développement des compétences psychosociales des enfants et des jeunes : un référentiel pour favoriser un déploiement national*. Santé Publique France.

OCDE (2026). *A historic decline in foreign aid: Preliminary 2025 ODA data*. Direction de la coopération pour le développement, OCDE.

Paris 2024 (s. d.). *Legacy Plan*.

Peace and Sport - Peacemakers, Cinq années pour construire la Paix par le Sport (2026).

Rivat, E. (2025). *Donner une chance aux détenus par le sport pour favoriser l’insertion et diminuer la récidive*. Res Sportiva Insight n° 1.

Sempé, G. et al. (2013). *Le sport en prison*. Conseil de l’Europe.

The Commonwealth, *The Global Sport and Sustainable Development Goals Baseline and Initial Impact Report*, 2026.

World Economic Forum & Oliver Wyman (2026, janvier). *Sports for People and Planet*, Insight Report. World Health Organization (1993). *Life Skills Education in Schools* (WHO/MNH/PSF/93.7A.Rev.2). Geneva: World Health Organization, Division of Mental Health.

# 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-Mortier, 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.

|                                                                        |                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Auteurs :</b><br>Emmanuel Rivat, David Blough                       | <b>Analyse quantitative des données :</b><br>Angèle le Prigent, Chercheuse associée<br>au laboratoire Arènes (UMR 6051) |
| <b>Relecteurs :</b><br>Ludovic Dau, Robin Béchade - Peace<br>and Sport |                                                                                                                         |

|                                                               |                                  |                                       |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Crédits photos :</b><br>Couverture : Nelson Rosier Coulhon |                                  |                                       |
| P4 : David Blough                                             | P20 P21 : David Blough           | P34 P35 : David Blough                |
| P6 P7 : Nelson Rosier Coulhon                                 | P23 : Peace and Sport            | P36 : Yoann Guerini                   |
| P8 : Yoann Guerini, Nelson Rosier<br>Coulhon, The Good Push   | P24 : Nelson Rosier Coulhon      | P37 : Fondation Decathlon Amor Fiel   |
| P12 P13 : Nelson Rosier Coulhon                               | P25 : Nelson Rosier Coulhon      | P38 : David Blough                    |
| P15 : Fondation Naandi                                        | P26-27 : Nelson Rosier Coulhon   | P39 : Peace and Sport                 |
| P16 : Yoann Guerini                                           | P29 : CBSK-Escola de Skate CNSK8 | P40 P41 : Nelson Rosier Coulhon       |
| P17 : Nelson Rosier Coulhon                                   | P30 : Yoann Guerini              | P42 : Futbol Mas, CBSK, Yoann Guerini |
| P18 P19 : Fondation Naandi                                    | P31 : Nelson Rosier Coulhon      |                                       |
|                                                               | P32 P33 : Lao Rugby              |                                       |

|                                      |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Partenaires<br/>majeurs</b>       |  |  |  |  |
| <b>Partenaires<br/>opérationnels</b> |  |  |  |  |
|                                      |  |  |                                                                                       |                                                                                       |

# PANORAMA