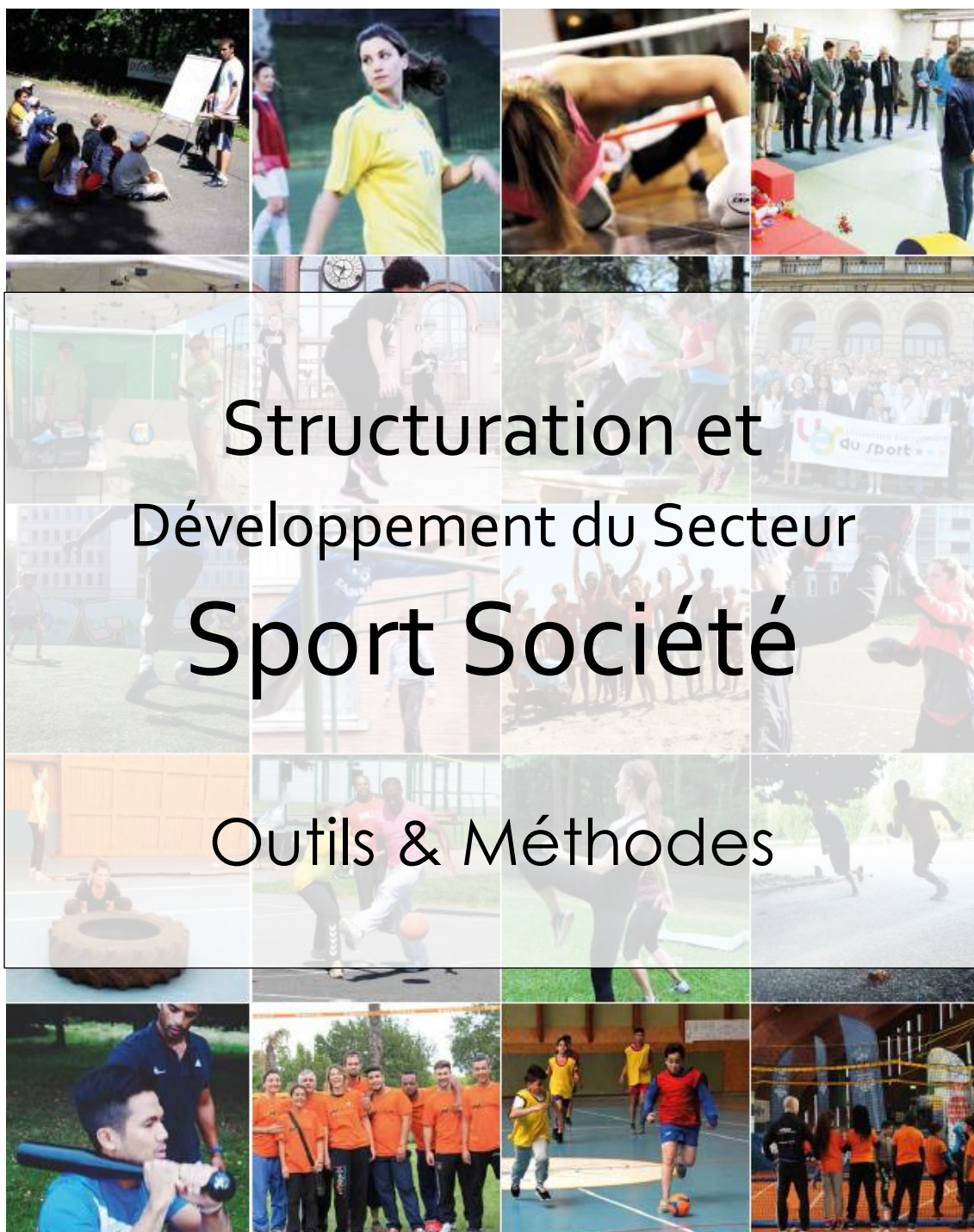




Structuration et Développement du Secteur Sport Société

Outils & Méthodes

Sommaire

1. Sport et société : principes généraux	PAGE 3
2. L'UFOLEP, un acteur de l'ESS	PAGE 5
3. La vie fédérative et la prestation de service à l'UFOLEP	PAGE 7
4. Formaliser son projet de développement et son projet territorial, 5 étapes au service du changement d'échelle et du développement du comité	PAGE 9
5. Le modèle socio-économique, principes généraux :	PAGE 11
5.1 – Introduction	PAGE 11
5.2 - Construire son modèle socio-économique :	PAGE 12
5.3 - Les 3 axes du modèle socio-économique associatif	PAGE 12
5.4 - Deux leviers d'optimisation des modèles socio- économiques se dégagent	PAGE 15
5.5 - Diversifier les ressources par les dons et les partenariats	PAGE 16
5.6 - Les 7 modèles de ressources mobilisables par le Comité	PAGE 16
6. Développement des projets Sport et Société : Quelle stratégie et quel type de changement d'échelle pour le comité UFOLEP ?	PAGE 23
6.1 - Introduction	PAGE 23
6.2 - Le changement d'échelle au service du développement	PAGE 24
6.3 - Idées reçues sur le changement d'échelle	PAGE 25
6.4 - Choisir sa stratégie : comment s'y prendre pour changer d'échelle ?	PAGE 27
A. La diversification	PAGE 28
B. La duplication	PAGE 30
C. La fertilisation	PAGE 32
D. La coopération	PAGE 34
E. La fusion	PAGE 36
_ DES REPERES POUR DECIDER	PAGE 38
_ PARAMETRES ORGANISATIONNELS	PAGE 40
_ ETRE A L'ECOUTE DES EQUIPES	PAGE 42
_ AU NIVEAU ORGANISATIONNEL	PAGE 43
_ PLANIFIER ET METTRE EN ŒUVRE LA DEMARCHE	PAGE 43
7. Sport et Société quelles mises en œuvre à l'échelle du comité ?	PAGE 47
<u>DISPOSITIFS FEDERAUX ET OUTILS</u>	PAGE 48
1. Dispositifs fédéraux Sport et Société	PAGE 48
- OUTILS -	PAGE 57
1. La matrice SWOT au service du diagnostic, de la définition de la stratégie du comité et d'aide à la prise de décision	PAGE 58
2. Projets sport et société : quelle mesure de l'impact social et éducatif	PAGE 62
3. Accompagnement des comités, quels outils à disposition	PAGE 103

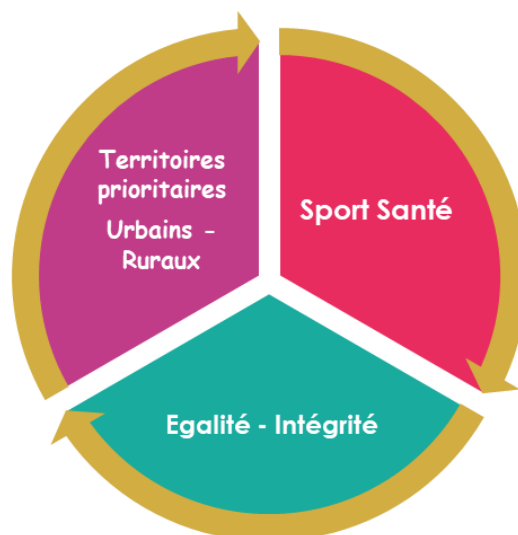
1. Sport et Société : principes généraux :

Le secteur « **Sport et Société** » englobe les modalités d'interventions initiées **par le comité UFOLEP, une structure ou une association affiliées ayant pour finalité une logique de réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive, d'éducation, d'insertion, d'inclusion sociale, de santé, de bien-être ou de cohésion sociale dans un objectif fédératif**, s'appuyant prioritairement sur des moyens humains professionnels rattachés au comité ufolep.

Les thématiques sociétales prioritaires à l'UFOLEP

- Territoires prioritaires,
- Sport santé,
- Sports seniors,
- Sports de nature,
- Femmes et sport,
- Sports urbains,
- Sport handicaps,
- Secourisme,
- Multisport,
- Engagement / Bénévolat,
- Enfance - Jeunesse,
- Sport et développement durable,
- Digitalisation.

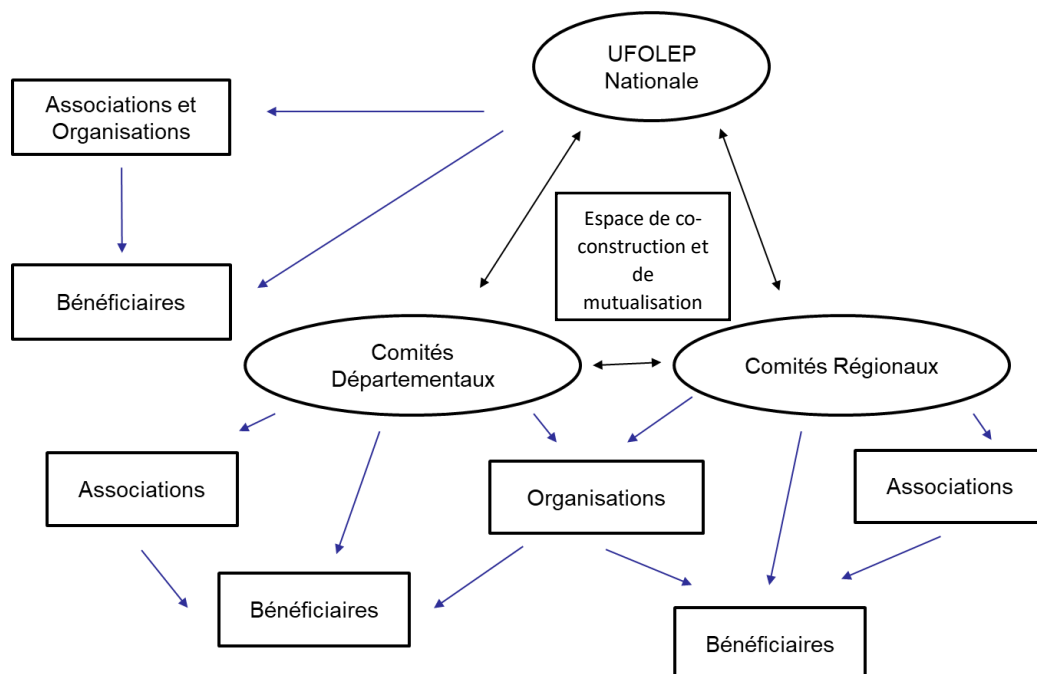
L'ensemble de ces thématiques sont regroupées à l'intérieur de trois axes prioritaires définis par le Projet Sportif Fédéral (PSF) 2021-2024 :



Les modalités de mises en œuvre à l'UFOLEP :

- **DEVELOPPEMENT DES APS** : en direction des **territoires et des publics éloignés** d'une offre de pratique sportive compétitive et / ou de loisir régulière. C'est à partir de cet axe que pourra s'opérationnaliser les transferts avec les actions du secteur Sport Education ?
- **EDUCATION PAR LA PRATIQUE SPORTIVE** : s'appuyer sur **l'outil** ou le media **sport** pour développer des projets d'éducation par la pratique sportive (santé, citoyenneté, développement durable, secourisme ...) ?
- **INSERTION SOCIALE ET / OU PROFESSIONNELLE** : s'appuyer sur **l'outil** ou le media **sport** pour développer des projets d'insertion sociale et / ou professionnelle par et dans le sport ?
- **LOBBYING POLITIQUE ET STRATEGIE D'INFLUENCE** : Mettre en œuvre des actions et des campagnes de lobbying politique et de stratégie d'influence à destination des institutions et du grand public, sur des sujets sociétaux tels que réduction des inégalités, parités, égalité, lutte contre toutes formes de discrimination, laïcité, égalité hommes – femmes, parité...

L'UFOLEP : des espaces d'intervention et de mise en œuvre à tous les échelons à destination des associations à objet sportif et non sportif et du grand public.



2. L'UFOLEP un acteur de l'ESS

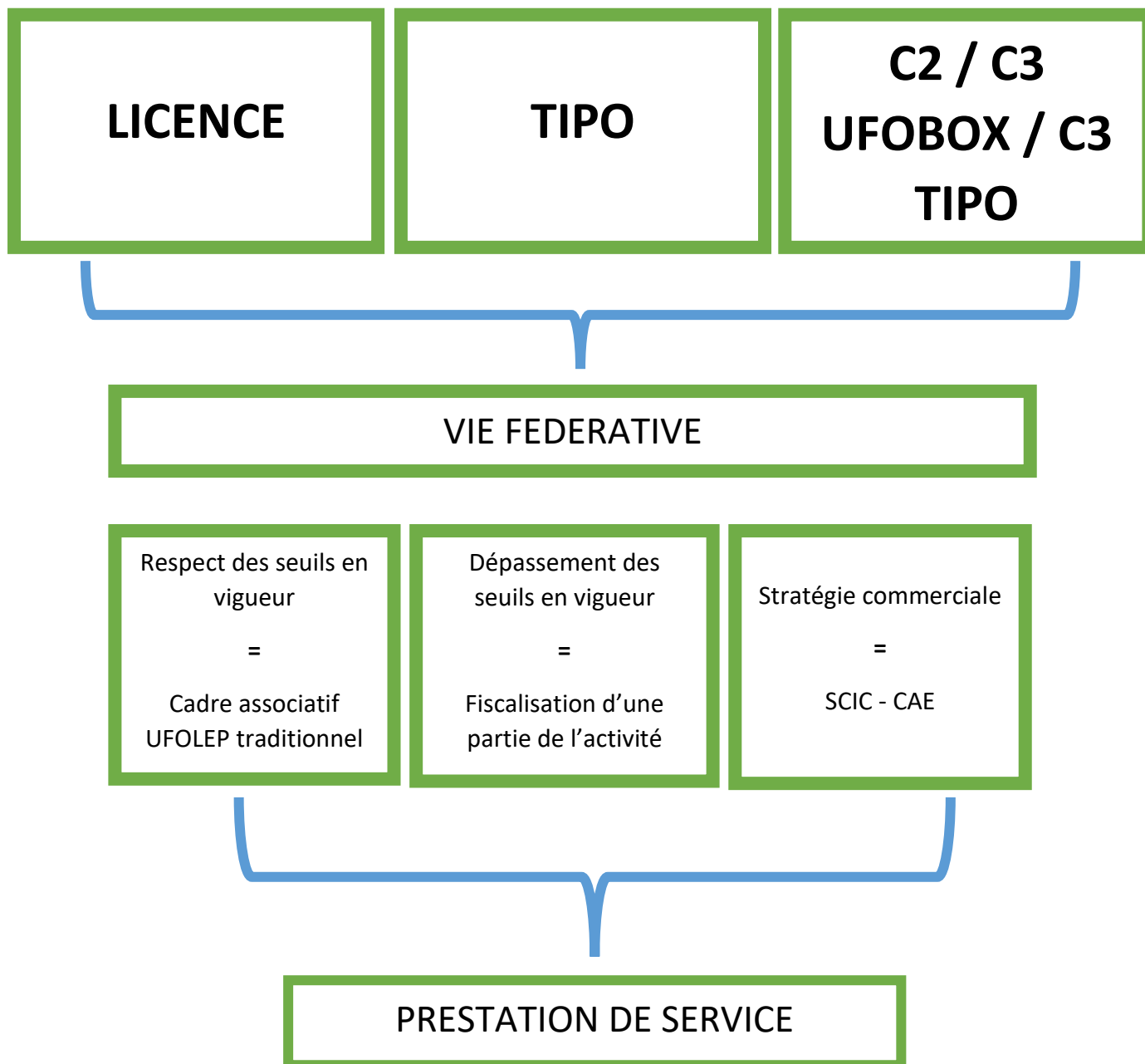
CARACTERISTIQUES D'UNE ENTREPRISE SOCIALE ET DE L'UFOLEP

	ENTREPRISE SOCIALE	UFOLEP
But	▪ Créer du changement social au travers de la réalisation de sa mission	▪ CF Statuts de l'UFOLEP
Objectif	▪ Création de valeur sociétale et économique	▪ Développer son ambition éducative et sociétale en assurant la pérennité du comité
Marché	▪ Répondre à des besoins non couverts	
Positionnement Analyse compétitive	▪ Positionnement dans des logiques de complémentarités, de partenariats et éventuellement concurrentielle	
Démarche	▪ La démarche / les moyens mis en œuvre doivent être en cohérence avec des principes d'actions spécifiques	
Cibles	▪ Multiplicité et diversité des cibles / bénéficiaires directs et indirects	
Mode de financement	▪ Complexité et mixité des financements ▪ Réinvestissement de 100% des bénéfices financiers	
Forme juridique	▪ Diversité des formes juridiques possibles en fonction de la mission, des principes d'action et des objectifs.	▪ Association loi 1901, Société Anonyme, Société Coopérative d'Intérêts Collectifs.
Gouvernance	▪ Modèles plus ou moins complexes en fonction du statut choisi	▪ CF statuts de l'UFOLEP
RH	▪ Diversité des RH (bénévoles, salariés, volontaires, etc...)	
Critères de réussite	▪ Utilité sociale créée et mesurée + viabilité économique de la structure	

TABLEAU COMPARATIF DES DIFFERENTES FORMES JURIDIQUES ET DE LEURS CARACTERISTIQUES

Critères comparatifs	ASSOCIATION	Société commerciale SARL	Auto entrepreneur - Profession libérale	SCIC
Secteur économique	▪ Economie sociale	▪ Marchand ▪ Droit du commerce	▪ Marchand ▪ Droit du commerce	▪ Economie sociale / secteur marchand
Les valeurs portées	▪ Intérêt collectif, éventuellement l'intérêt général	▪ Recherche de profits par la création d'une valeur ajoutée ▪ Partage des bénéfices	▪ Recherche de rémunération par la création d'une valeur ajoutée	▪ Apporter une réponse d'utilité sociale au travers de services ou produits économiques
Position des professionnels	▪ Salariés / lien de subordination	▪ Salariés / décideurs en fonction du capital investi	▪ Travailleur indépendant	▪ Salarié / décideurs avec pouvoir égalitaire avec autres associés
Mobilisation des acteurs	▪ Tous les acteurs sauf secteur public	▪ Uniquement personnes privées	▪ Uniquement personne physique individuelle	▪ Tous les acteurs possibles
Usagers	▪ Surtout les membres	▪ Tous usagers	▪ Tous usagers	▪ Tous usagers
Responsabilité des dirigeants	▪ Sur biens propres en cas de fautes	▪ Limitée aux apports sociaux	▪ Totale ; possibilité de protéger le patrimoine immobilier	▪ Limitée aux apports sociaux
Régime fiscal	▪ Exo possible Surveillance nécessaire (notion de seuil)	▪ Fiscalisée ▪ Risque pour actionnaire majoritaire	▪ Régime micro entreprise simplifiée ▪ Exonérations jusqu'à 32000 € de CA	▪ Fiscalisée ▪ Pas de risque lié à l'actionnaire majoritaire
Direction	▪ Conseil	▪ Gérant ▪ Simplicité de fonctionnement	▪ Professionnel	▪ Gérant ▪ Simplicité de fonctionnement

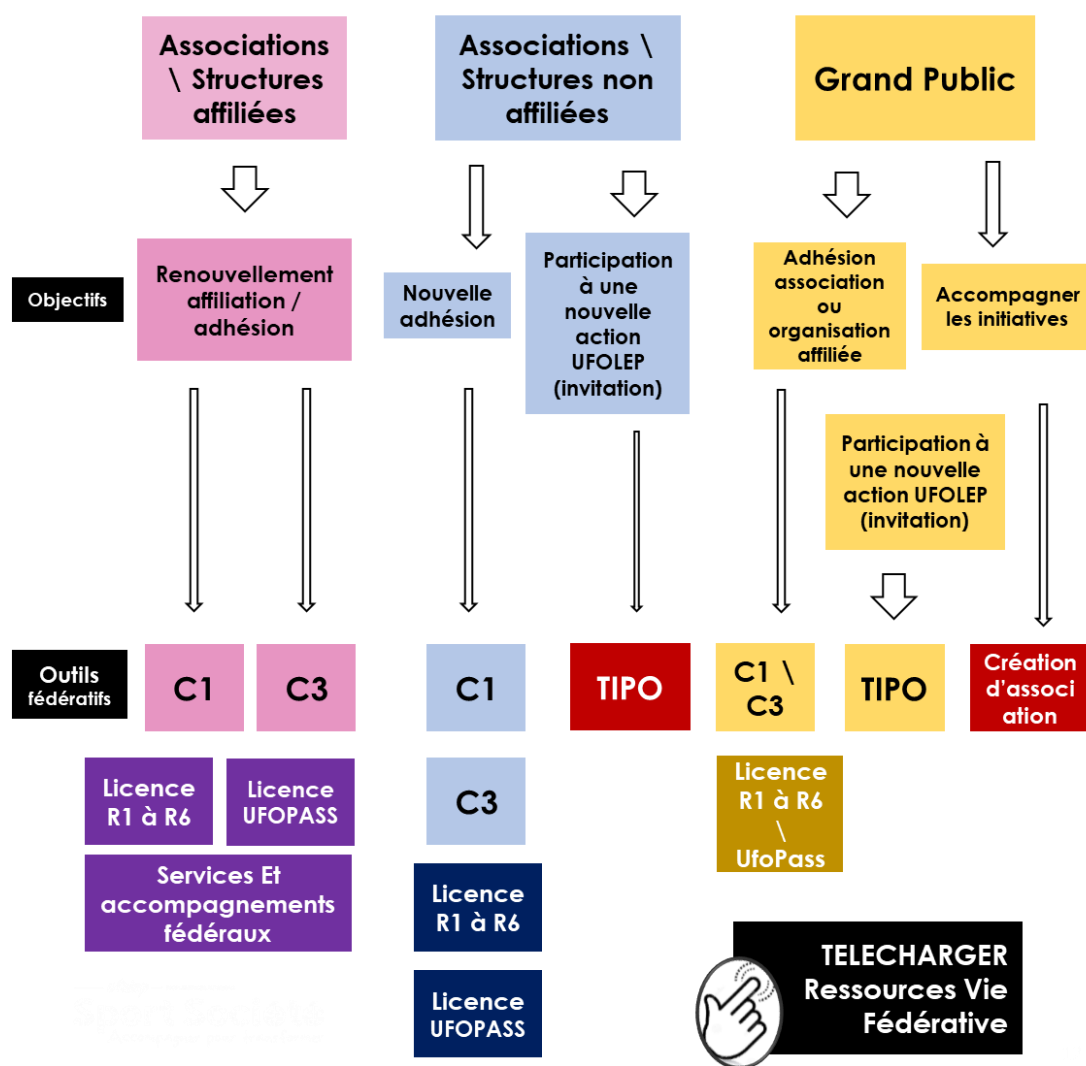
3. La vie fédérative et la prestation de service à l'UFOLEP



Tout dispositif fédéral développé au sein de l'UFOLEP devra s'inscrire dans un des dispositifs présentés ci-dessus.

Stratégie Fédérative : principes généraux

Tout projet fédéral, développé au sein de l'UFOLEP, devra obligatoirement s'inscrire dans un des dispositifs présentés ci-dessous pour être éligible au versement de la dernière partie de l'aide dans le cadre des appels à projets.



4. Formaliser son projet de développement et son projet territorial, 5 étapes au service du changement d'échelle et du développement du comité

PARTIE 1 : Vision, Mission, Objectifs :

- a. Analyse de la situation existante,
- b. Les objectifs / projet du comité,
- c. PDD / PRD / Projet territorial,
- d. Principes d'actions,
- e. Moyens.

PARTIE 2 : Analyse d'opportunité :

- f. Réaliser une étude de marché / Diagnostic territorial / Benchmark (démarche d'observation et d'analyse des pratiques et des performances réalisés par d'autres acteurs concurrents ou ayants des modes de fonctionnement réutilisables) / SWOT (CF annexes),
- g. Identification des cibles et du marché potentiel / Etat des lieux des ressources disponibles.

PARTIE 3 : Stratégie générale et modèle économique :

- h. Concevoir / modéliser / décliner le Produit / Dispositif / Projet UFOLEP (production),
- i. Définir la stratégie Marketing (plan d'action et de communication coordonné, mis en œuvre par le comité pour atteindre les objectifs de développement du dispositif fédéral ou du projet),
- j. Définir l'organisation et la gouvernance,
- k. Définir le modèle socio-économique.

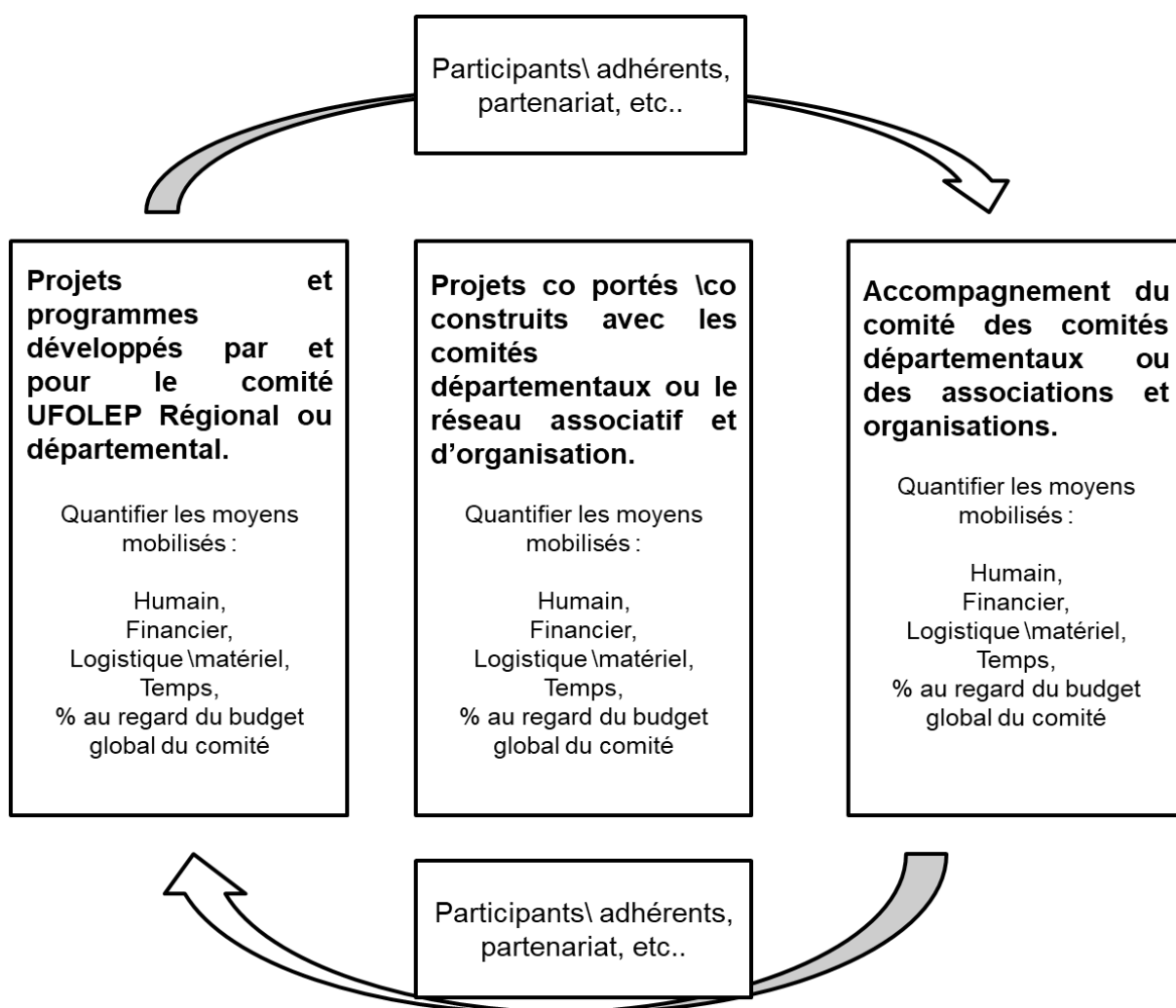
PARTIE 4 : Plan opérationnel et prévisions financières :

- l. Plan opérationnel,
- m. Prévisions financières (le schéma idéal étant un schéma de prévision à 3 ans).

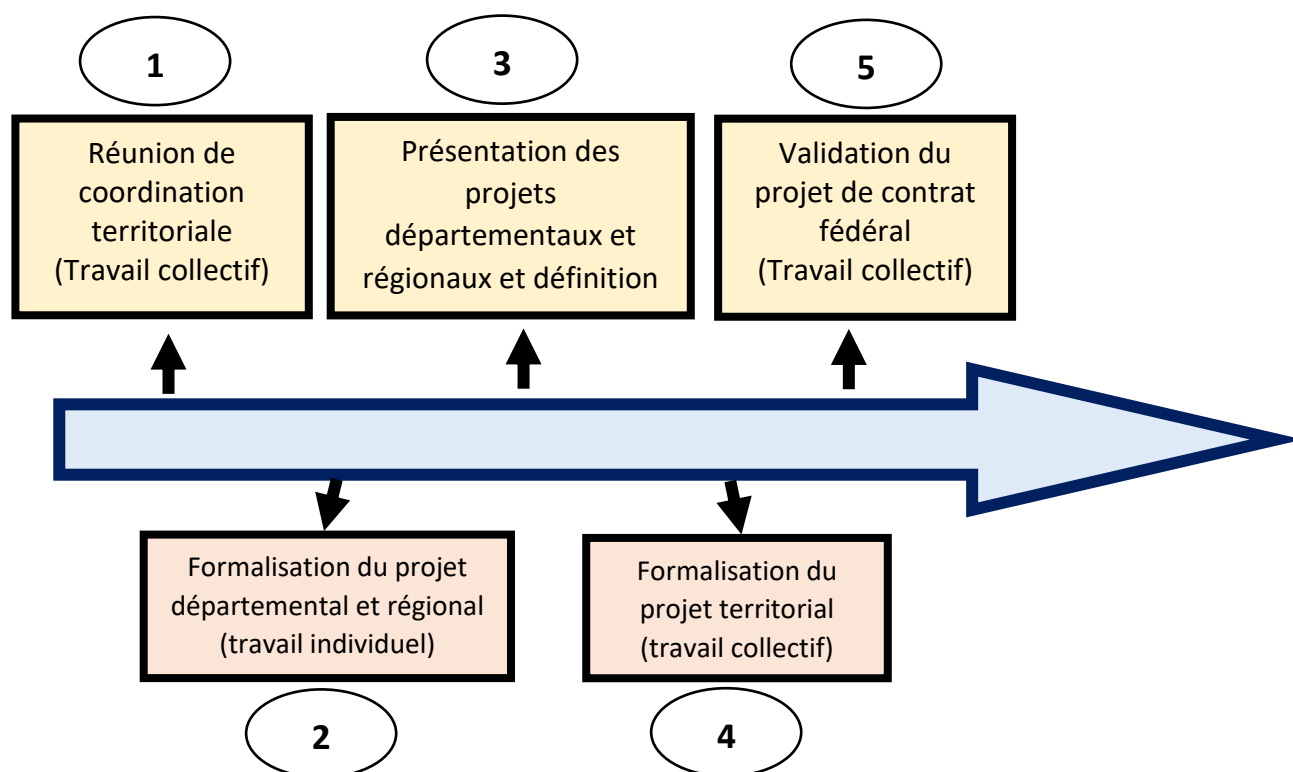
PARTIE 5 : Mesure de l'impact et évaluation.

- n. Appliquer la démarche SROI.

Comment lier structuration du comité et structuration des projets ?



ECHEANCIER TYPE D'ELABORATION DE PROJET TERRITORIAL A L'ECHELLE D'UN COMITE



5. Le modèle socio-économique, principes généraux :

5.1 - Introduction

Le modèle économique est la structure des moyens dont dispose le comité pour réaliser son projet départemental ou régional. Il représente l'ensemble des ressources disponibles et le choix de leur affectation afin de mettre en œuvre ses activités. Il se caractérise par une structure de coûts et de ressources. Une analyse économique permet de répondre à une question de cohérence globale du projet associatif :

- *Le modèle de mobilisation de ressources est-il pertinent au regard des missions ?*
- *Au regard de l'activité, quel(s) levier(s) de développement des ressources est-il pertinent d'activer ?*

Quel que soit le modèle économique du comité, il respecte le principe de non-lucrativité. Un comité peut avoir des activités marchandes, il peut dégager des excédents, mais il ne peut en aucun cas les placer en réserves partageables. Les bénéfices ne peuvent qu'être réinvestis dans le projet ou placés en réserves impartageables. S'agissant de l'UFOLEP, il est plus exact de parler de modèle socio-économique du fait de l'encastrement dans la société et dans le politique des activités économiques. Par encastrement social, on entend le fait que le comité cristallise des besoins et des attentes en les transformant en projet d'action collective. L'encastrement politique traduit le fait que le comité entretient des relations avec les politiques publiques qui lient l'action collective qu'il déploie à l'action publique.

5.2 - Construire son modèle socio-économique :

- **Les principaux outils de pilotage financier :**
 - Le plan de financement du projet, du dispositif ou de l'activité,
 - Le compte de résultat prévisionnel,
 - Le plan de trésorerie,
 - Le calcul du seuil de rentabilité,
 - Les cycles d'activité du projet du comité ou du territoire (objectifs, moyens, stratégies, échéanciers)
 - ➔ Le cycle de financement (levée de fonds),
 - ➔ Le cycle d'investissement,
 - ➔ Le cycle d'exploitation.

Le plan de financement à **trois ans**, assurez la viabilité économique en anticipant les **trois premières années** (une attention particulière sera portée à la partie RH notamment concernant les emplois aidés). Chaque année nécessitera bien évidemment de déterminer des sous objectifs, des moyens, une stratégie de communication et un modèle économique spécifique.

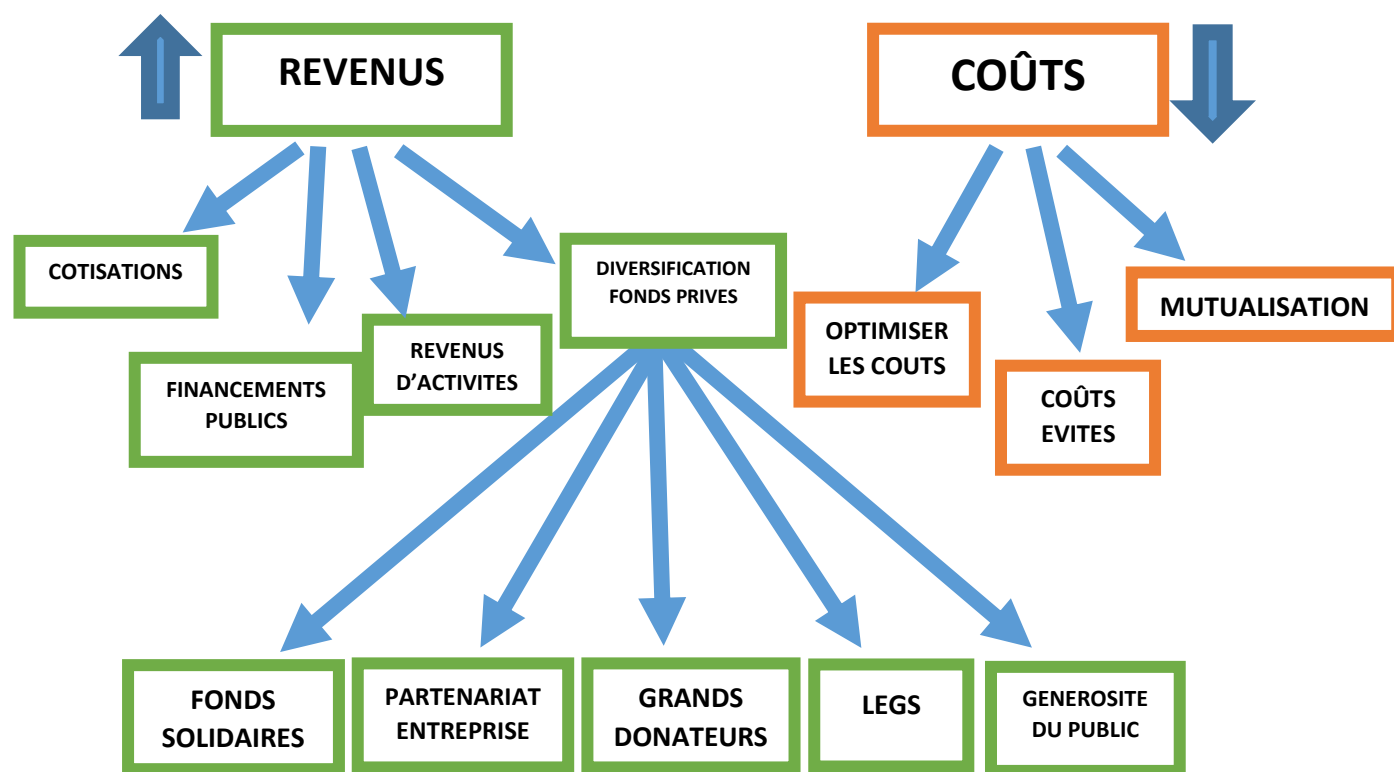
5.3 - Les 3 axes du modèle socio-économique associatif

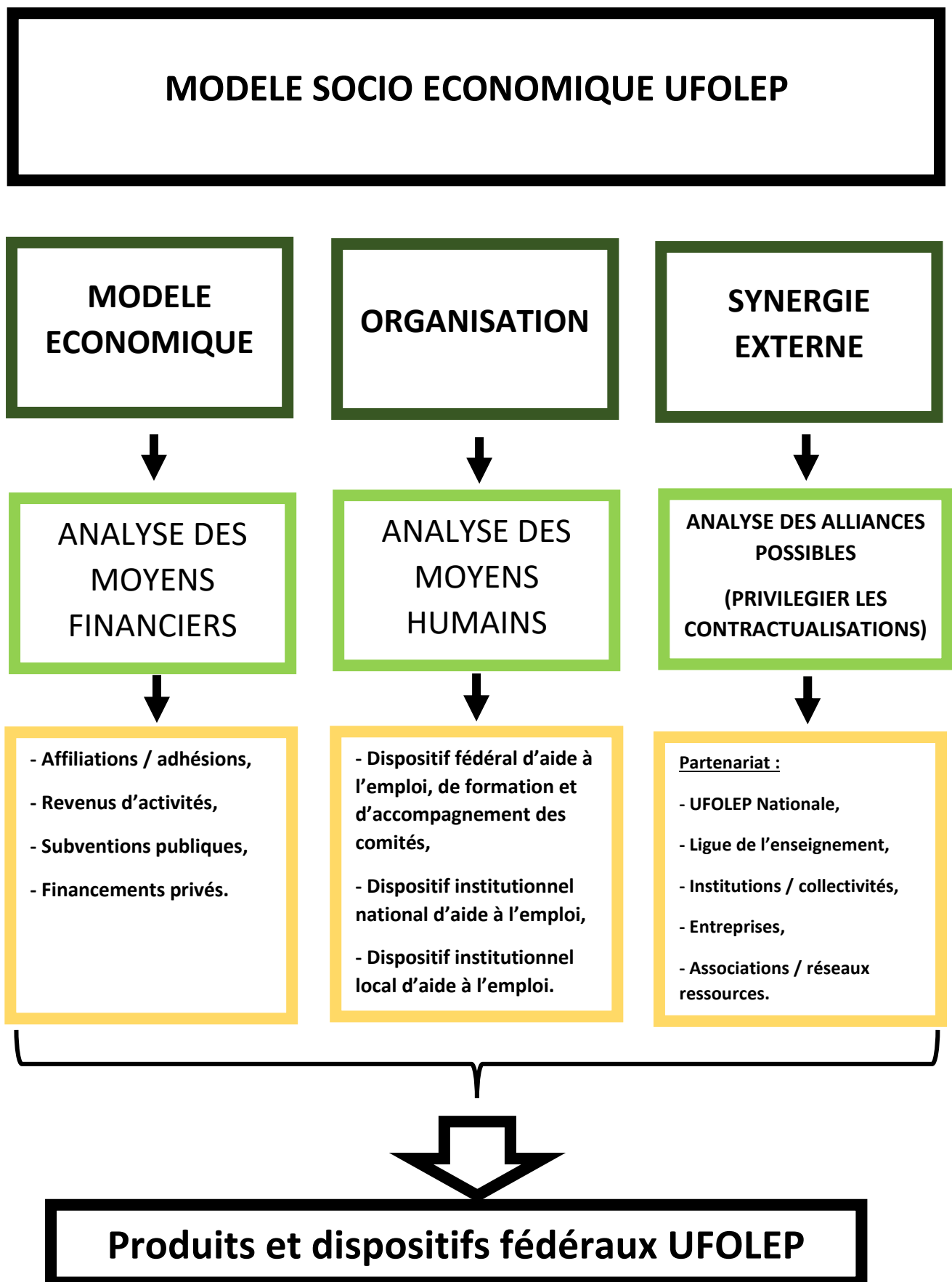
Le modèle socio-économique du comité comprend trois axes : les ressources humaines, les alliances / les partenariats et les leviers financiers.



- **Leviers financiers :**
 - L'axe financier doit prendre en compte l'investissement et le financement de l'activité.
- **Ressource humaine :**
 - Selon l'implication de bénévoles, salariés et/ou volontaires, le modèle économique ne se structurera pas de la même manière. Principale ressource du comité, la structuration de la ressource humaine mobilisée au service du projet fédéral est fondamentale pour comprendre le modèle de fonctionnement, ainsi que les besoins financiers du comité.
- **Alliances / Partenariats :**
 - La stratégie d'alliances et de partenariats du comité impacte significativement son modèle. Sa capacité à réaliser son action en synergie avec d'autres, voire à mutualiser les moyens, a en effet une influence très forte sur ses besoins et la manière de capter les ressources nécessaires.

RESSOURCES FINANCIERE A DISPOSITION : UNE PLURALITE DE RESSOURCES AU POTENTIEL INEGAL !





5.4 - Deux leviers d'optimisation des modèles socio- économiques se dégagent :

1 • **Optimiser le fonctionnement.** Il s'agit pour le comité d'identifier les sources d'économie possibles. C'est donc un levier de bonne gestion financière, mais en aucun cas un levier du modèle socio-économique. Les marges de manœuvre des économies réalisées ne peuvent en effet pas se substituer durablement à un financement et à des revenus d'activités.

2 • **Renforcer les alliances.** La stratégie d'alliances permet de « n'investir » que là où la valeur du comité est la plus forte. Agir avec d'autres et mutualiser les moyens sont deux axes forts de l'optimisation des ressources disponibles.

On peut distinguer deux axes majeurs de diversification :

➔ Développer les activités commerciales, lucratives \ revenus d'activité

et \ ou

➔ Les ressources par les subventions \ dons, adhésions et les partenariats.

Développer les activités commerciales (vente de prestations \ revenus d'activité). On entend par activité commerciale à l'UFOLEP, toute activité ne donnant pas lieu à une affiliation dans le cadre des différents dispositifs d'affiliation et d'adhésion UFOLEP. Une activité lucrative pour être sécurisée d'un point de vue juridique, fiscale et éthique pourra donner lieu à une fiscalisation d'une partie de l'activité UFOLEP ou à la création d'une SCIC (cf rapport prospectif et stratégique UFOLEP SCIC).

Les domaines du loisir, du sport et de l'associatif permettent de développer une activité commerciale. Le savoir-faire de l'UFOLEP peut être valorisé pour devenir un levier de financement. Concernant l'UFOLEP, les actions de formation et de conseil constituent les outils dont la pertinence et la performance économique sont éprouvées. **Il conviendra juste pour le comité d'être vigilant sur les limites et les seuils concernant :**

- La perte potentielle de cœur de métier si l'activité devient trop importante au sein du comité et sans lien avec un objectif fédératif et une opérationnalisation sportive au sein de notre fédération,
- Les limites juridiques et fiscales en vigueur (stratégie de l'essaimage).

Au-delà de l'aspect financier, partager son savoir est aussi un moyen pour le comité de faire rayonner les convictions portées par le projet fédéral.

5.5 - Diversifier les ressources par les dons et les partenariats

➔ **Trois pistes se distinguent pour ces soutiens encore en phase d'émergence pour certains :**

- 1** • **Les partenariats avec les entreprises.** Quatre catégories de partenariats existent : mécénat, pratiques responsables, coopération économique et innovations sociétales. Toutes en développement, elles répondent chacune à des objectifs et des modalités d'actions différentes ;
- 2** • **Les grands donateurs et les legs :** bien que relevant de l'engagement de particuliers, ces financements se distinguent de la générosité du public. Ils sont assimilés à une démarche « d'investissement » plutôt qu'à un don, le philanthrope voulant de plus en plus jouer un rôle actif dans l'utilisation de sa contribution ;
- 3** • **La générosité du public :** en profonde transformation, les formes de la générosité du public se diversifient (dons en ligne, micro-dons, « street marketing », crowdfunding,...). Au-delà du don ponctuel, une évolution vers une relation plus durable est souhaitée tant du côté des associations pour augmenter la visibilité sur les revenus, que par les donateurs pour suivre l'impact de leur contribution sur la cause défendue, de l'évènementiel, la production de savoir....

Enfin, de nouvelles formes d'investissement se développent dans le champ de la finance solidaire. Celle-ci permet d'orienter l'épargne des particuliers ou des personnes morales vers des investissements choisis pour leur utilité sociale. Il convient cependant de rappeler, que les leviers de financements vus dans cette partie ne peuvent être pensés comme des leviers de financement « dominants » dans le modèle économique général du comité UFOLEP.

5.6 - Les sept modèles de ressources mobilisables par le comité

Chacun des sept modèles identifiés répondent à des logiques différentes et mobilisent différemment les leviers d'optimisation et de diversification de ressources. Les sources de financement ne sont pas exclusives. Elles sont souvent variées et diversifiées. L'identification d'un modèle « dominant » permettra au comité de prioriser plus facilement les leviers financiers adaptés à son activité et aux besoins du projet de développement choisit.

➔ **Trois logiques de financement se distinguent :**

- 1** • Les membres des associations et les associations assument la plus grande partie des besoins des comités. Le comité est alors financièrement autonome ;
- 2** • Les revenus d'activité assurent la viabilité économique du comité, soit par la vente de prestations, soit en tant qu'opérateurs de politiques publiques. Le comité génère alors son propre équilibre économique, même si ce dernier doit être complété par des contributions publiques ou privées ;
- 3** • Un tiers financeur est nécessaire pour solvabiliser l'activité du comité. Le modèle économique est structurellement dépendant du financement de tiers publics et/ou privés.

MODELES DE RESSOURCES

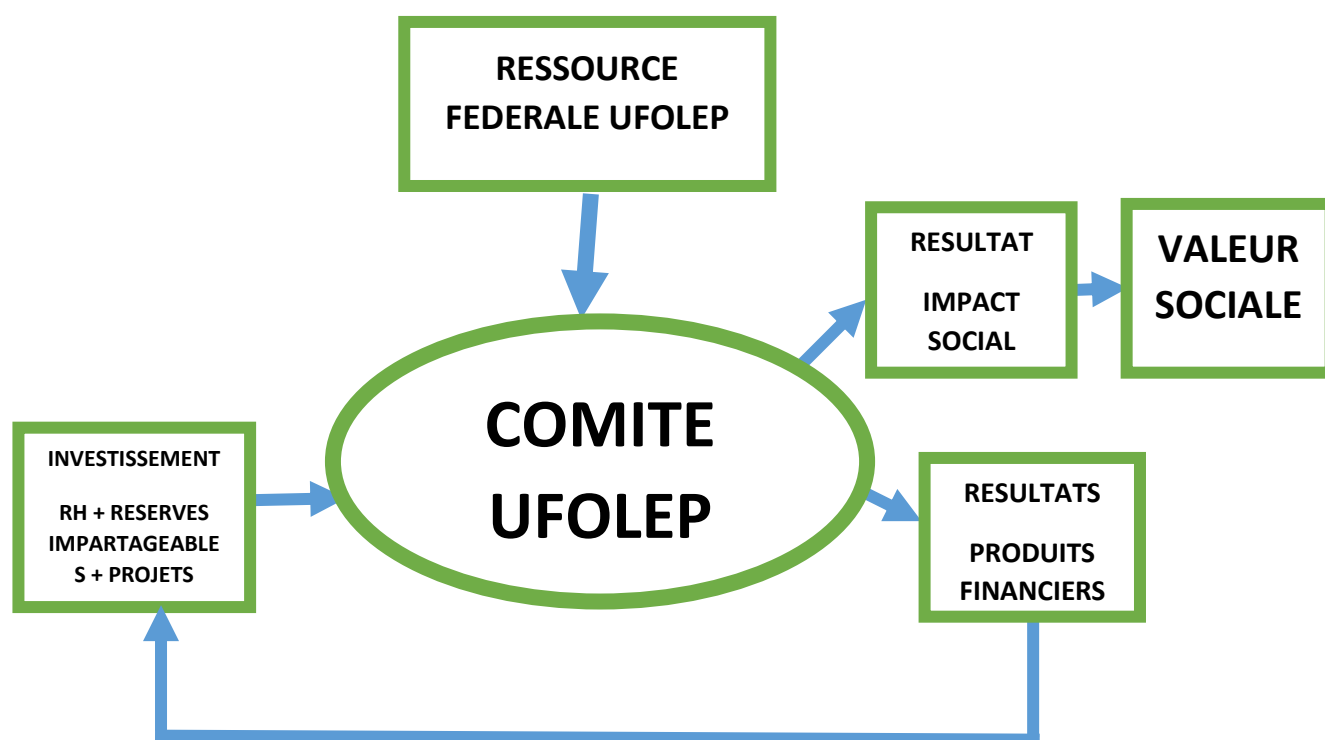
LOGIQUES DE FINANCEMENTS	CONTRIBUTION DES MEMBRES	REVENUS D'ACTIVITES		FINANCEMENT / SOLVABILISATION PAR UN TIERS			
MODELES ECONOMIQUES	Autonomie des membres	Prestation valorisation de savoir faire	Operateur de politique publique	<u>Financements publics</u>		<u>Financements privés</u>	
				Subventions publiques	Abondement	Mobilisation privée	Modèle mutualisé
ELEMENTS MONETAIRES	Cotisations	Vente de produits, services, ...	Convention de DSP, appel d'offres	Subvention	Co-financement public	Dons / mécénat / partenariats privés / emprunts bancaires	Co- investissement de fondateurs
ELEMENTS VALORISABLES	Engagement des membres					Bénévolat / mécénat de compétences / dons en nature	Apports en compétences ou en nature

MODELE ECONOMIQUE TYPE D'UN COMITE UFOLEP :

Pour résumer, construire son modèle économique à l'échelle de l'UFOLEP ne sera possible qu'en prenant en compte trois étapes qui permettront au comité :

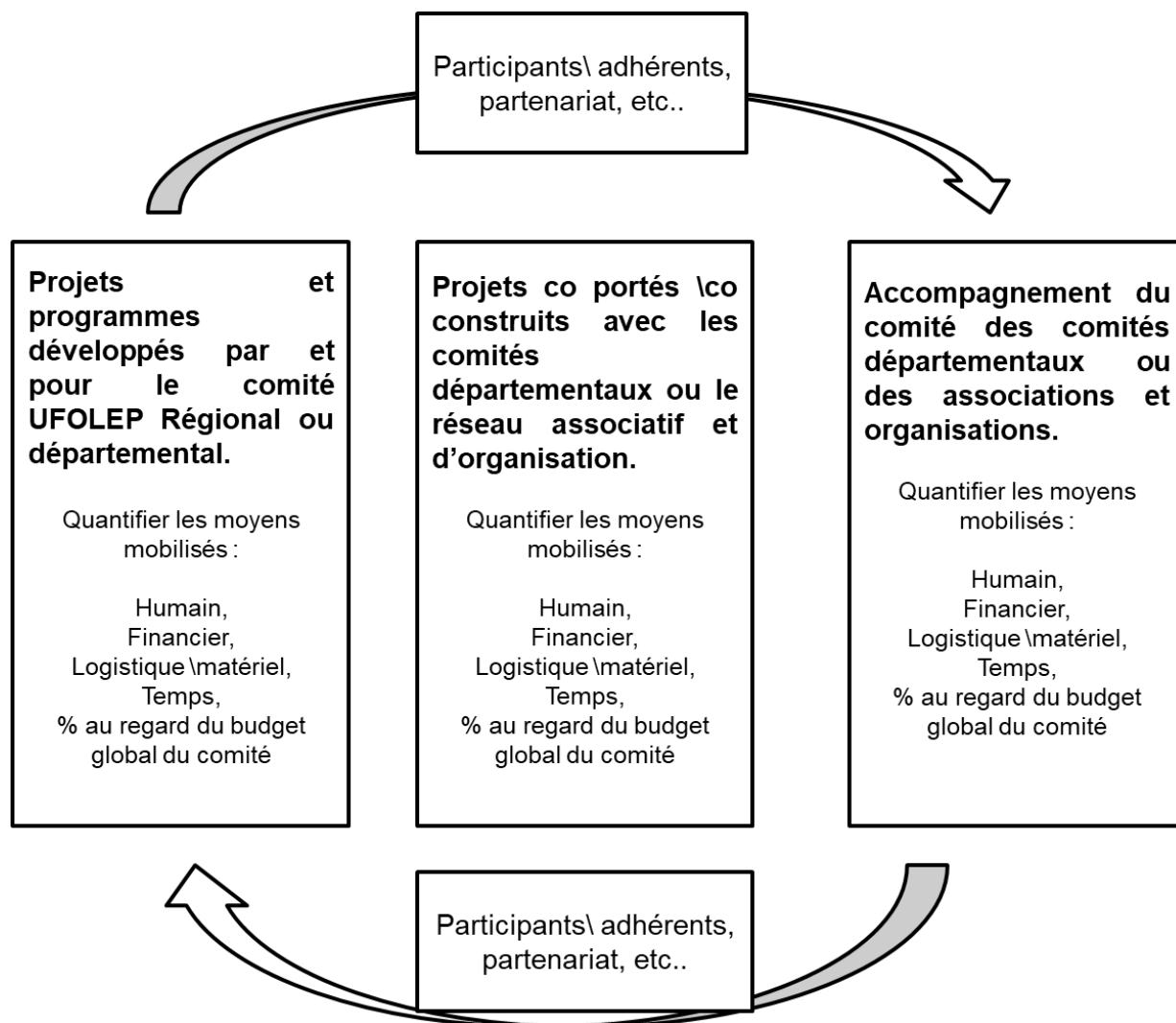
- De maîtriser les principes économiques liés à la gestion et le développement de l'activité et de la lucrativité,
- D'élaborer un diagnostic des moyens mobilisés par mode d'intervention, aujourd'hui un comité UFOLEP :
 - Développe des projets et des programmes par et pour lui-même,
 - Développe des projets co construits avec son réseau de comités départementaux lorsqu'il s'agit de comités régionaux ou avec son réseau d'associations et d'organisations lorsqu'il s'agit de comités départementaux,
 - Développe des dispositifs et des programmes d'accompagnement de son réseau de comités départementaux ou d'associations et d'organisations.
- De construire, sur la base des résultats des précédentes étapes, un modèle économique type qui accompagnera et guidera la mise en place du plan d'action opérationnel du comité.

Etape 1 : maîtriser les principes Economiques liés à la gestion et le développement de l'activité et de la lucrativité dans le champ de l'Économie Sociale et Solidaire.

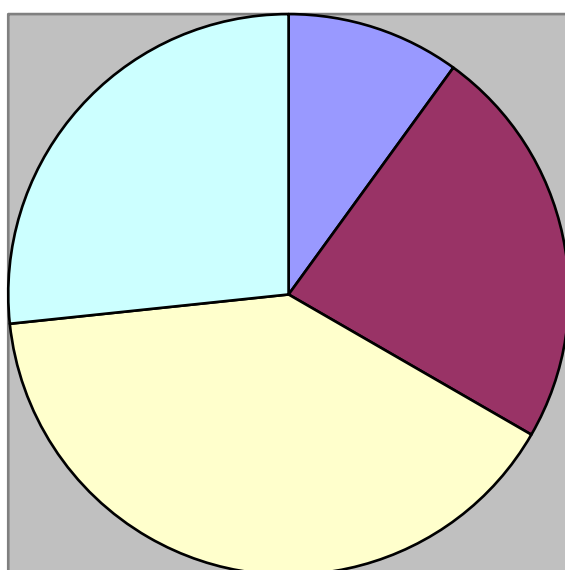


Produits d'exploitations réinvestis dans le comité, des projets, des dispositifs, placés en réserves impartageables, de mutualisation ou de solidarité.

Etape 2 : Construire son diagnostic des moyens mobilisés, par mode d'intervention



Etape 3 : Déterminer et valider un modèle économique type :



Financements privés (Maximum 15%)

- Entreprise locale
- Fondations
- Mécènes

Revenus d'activités (Maximum 35%)

Organisation de séjours sportifs, CQP, PSC1, Formation \ Conseil

Cotisations membres (Maximum 50%)

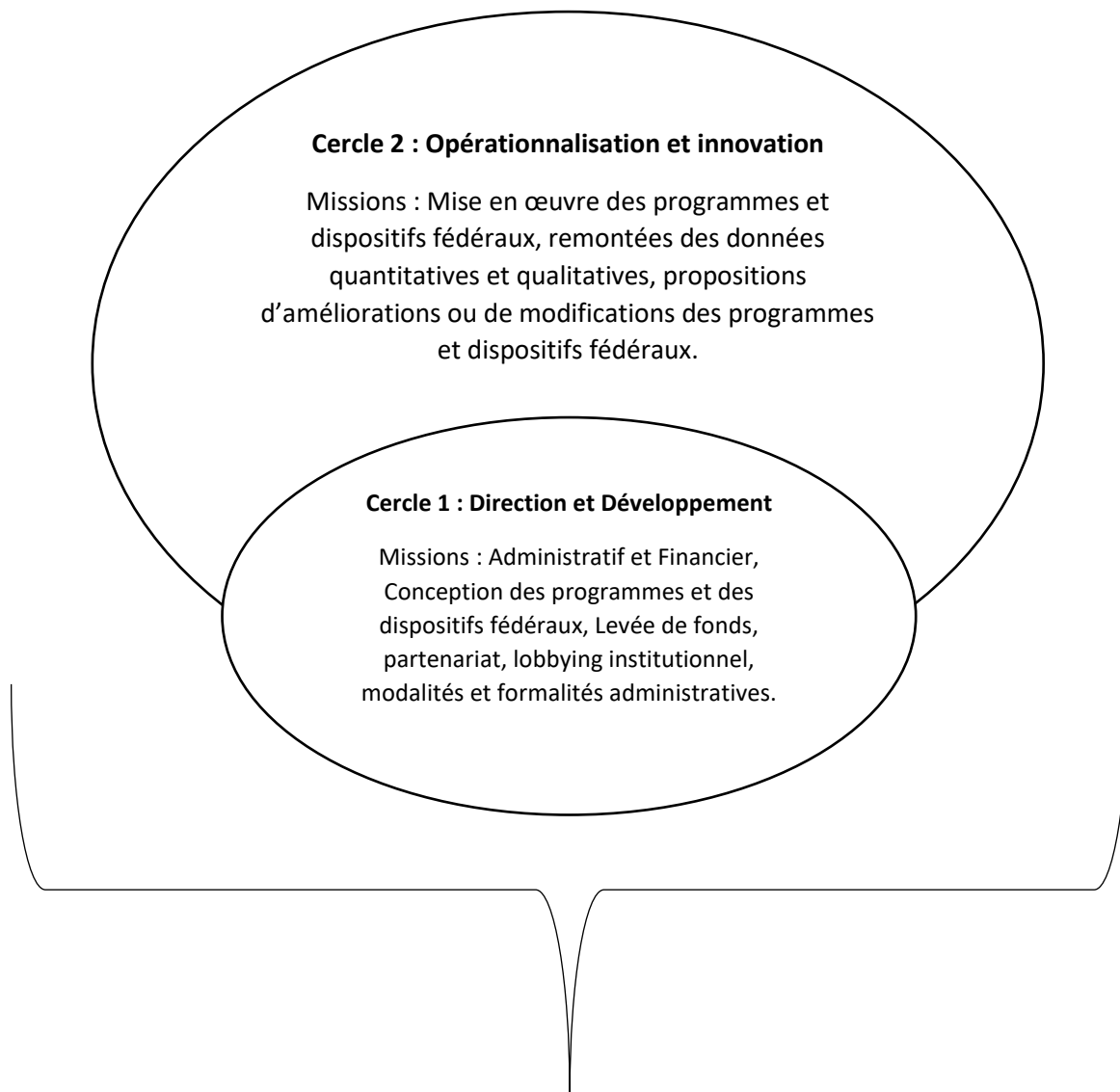
C1, C3, Licence, Ufopass, TIPO.

Financements Publics (Maximum 60%)

SPORTS, VILLE, JUSTICE, ANCV, FIPD, ARS, EDUCATION NATIONALE.....

Développement de l'emploi et développement de projets Sport Société, Quelle stratégie fédérale ?

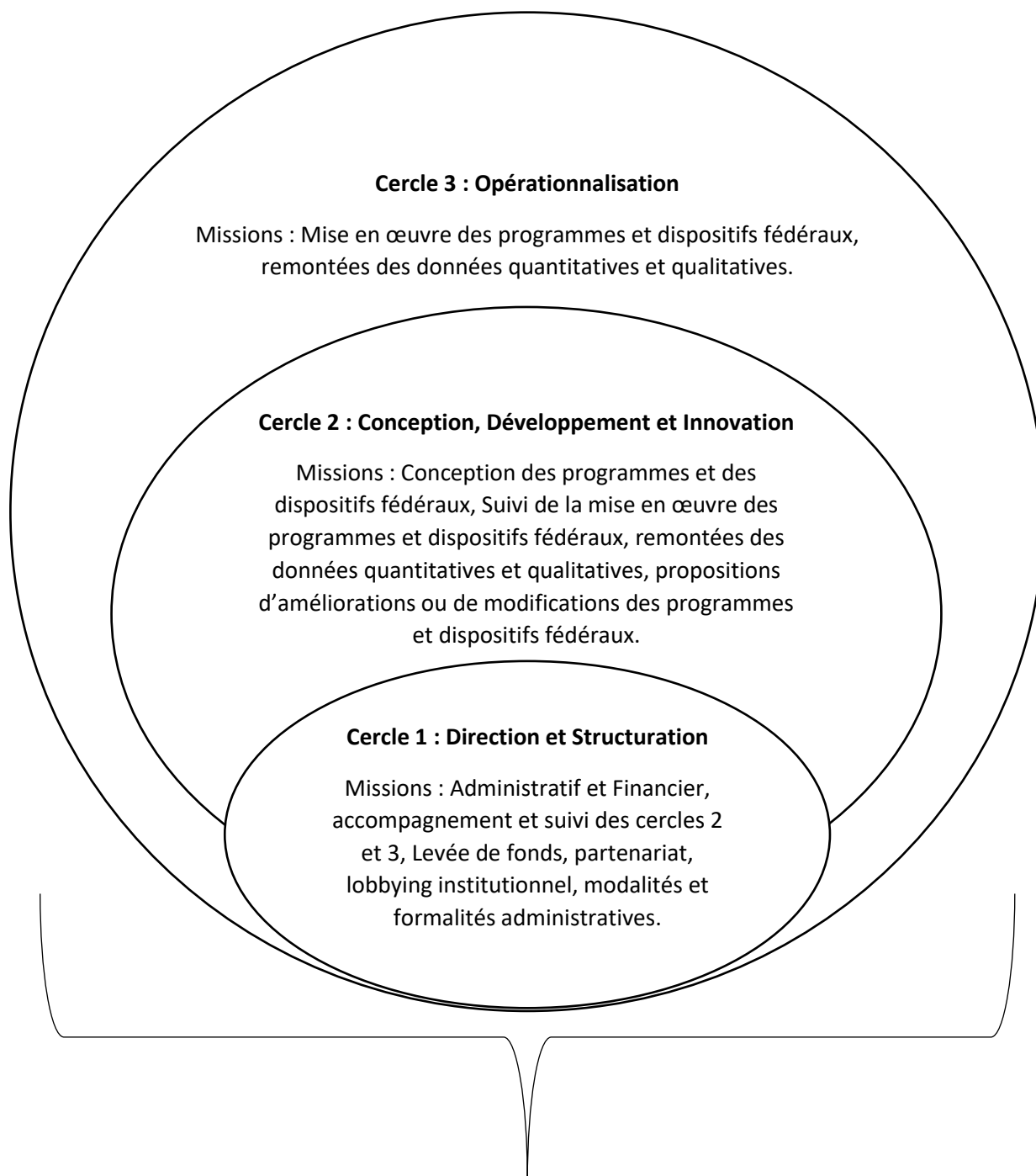
Stratégie 1 : Structurer et pérenniser les cercles 1 et 2.



Points clés à prendre en compte dans la démarche :

- Stabiliser un staff sport société sur le moyen long terme,
- Maîtriser la culture du mouvement UFOLEP +++ pour les cercle 1 et cercle 2,
- Mettre en place un Dispositif de formation continue annuel à destination du cercle 2,
- Développer une stratégie d'adaptation et d'évolution des projets sur des périodes courtes (tous les 2 - 3 ans).

Stratégie 2 : Structurer et pérenniser les cercles 1 et 2. Elaborer un parcours d'accompagnement social et professionnel pour le cercle 3.



Points clés à prendre en compte dans la démarche :

- Maitriser la culture du mouvement UFOLEP +++ pour les cercle 1 et cercle 2,
- Mettre en place un dispositif de formation et d'accompagnement social et professionnel individualisé pour le cercle 3,
- Spécialiser, de stabiliser et pérenniser des programmes d'intervention au niveau territorial.

L'engagement professionnel au sein de l'UFOLEP : Une base transversale et commune à l'ensemble des métiers.

INFORMER

ORIENTER

PRENDRE EN
CHARGE

Physique

Mental

Social

— ufolep —
Animateur.rice
Accompagner pour transformer

— ufolep —
Directeur.rice
Accompagner pour transformer

— ufolep —
Développeur.se
Accompagner pour transformer

Gérer

Manager

Développer

6. Développement des projets Sport et Société : Quelle stratégie et quel type de changement d'échelle pour le comité UFOLEP ?

6.1 - Introduction

a. Pourquoi ce guide ?

Dans un contexte économique difficile ou en pleine évolution pour les comités UFOLEP, le changement d'échelle (ou la mise en place d'une stratégie de développement) peut être perçu comme allant à contrecourant de leur réalité. Pourtant il représente une opportunité et une nécessité pour renforcer les comités UFOLEP et développer leur capacité à fédérer, être utiles socialement et sur le plan éducatif dans le cadre des actions s'inscrivant dans le secteur Sport et Société.

b. Pour qui ?

A destination des dirigeants (Elus et professionnels) des comités UFOLEP, ce guide vise à éclairer les notions de changement d'échelle, en favoriser la compréhension partagée, et servir de base à l'élaboration d'une stratégie de développement à l'échelle du comité et des territoires et d'être un outil d'aide à la prise de décision.

c. Le changement d'échelle ?

Une nécessité pour développer le Secteur Sport et Société.

Ce concept vise à dépasser la simple notion de développement et permettre de se concentrer sur les objectifs de consolidation et de maximisation de l'impact social du comité sur son territoire ou en direction du public cible.

Ce guide a pour objectif pratique de faciliter le passage à l'action, la prise de décision. De la diversification à la coopération, en passant par la duplication, la fertilisation et la fusion, il décrypte les différentes stratégies pour changer d'échelle et leurs conditions de réussite. Il oriente, enfin, vers les ressources, outils, dispositifs institutionnels et fédéraux UFOLEP, permettant d'accélérer leur mise en œuvre.

S'appuyant et reprenant les outils développés par l'AVISE, l'ESSEC, la plateforme d'évaluation des projets « e-eval », la plateforme « upshot » le commissariat général au développement durable avec le guide « la monétarisation de l'environnement » notamment, il vise à vulgariser ces outils, démarches, stratégies s'appuyant sur les principes de l'Economie Sociale et Solidaire et apporter des réponses adapter aux réalités structurelles et enjeux de développement de notre fédération.

6.2 - Le changement d'échelle au service du développement

COMPRENDRE LE CHANGEMENT D'ECHELLE

- Qu'est-ce que le changement d'échelle ?

- ❖ Le changement d'échelle correspond au développement global du comité ou d'un projet du comité. C'est le processus par lequel le comité cherche à préserver, développer ou maximiser **son impact territorial, social et éducatif**, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème (interne, Ligue de l'enseignement, externe).

➔ **Le concept du changement d'échelle appliqué à l'UFOLEP passe par :**

- L'augmentation du nombre de structures ou associations affiliées à l'UFOLEP (licence, TIPO, Ufopass),
- L'augmentation du nombre de projets développés,
- Le développement de projets ou dispositifs existants,
- La structuration du comité et le renforcement de ses moyens pour rendre le comité plus solide et plus influent dans son environnement local.

- Concilier équilibre économique et maximisation de l'impact social et éducatif. Comment articuler la mission sociale et/ou éducative et l'équation économique du comité ?

Comprendre comment articuler objectifs de développement et équation économique lors de son changement d'échelle est un passage incontournable pour tout dirigeant ou porteur de projets UFOLEP.

- ❖ L'équation économique : support du changement d'échelle. La capacité du comité UFOLEP à accomplir sa mission, dépendra de sa capacité à maintenir l'équilibre économique permettant de mener à bien son projet dans les meilleures conditions.
- ❖ Projet du comité : finalité et pilote du changement d'échelle. Le type de projet choisit constitue le critère majeur et décisif dans les choix stratégiques et dans les grandes étapes de la démarche.

Le changement d'échelle s'appuie sur l'équation économique du comité. C'est en fonction de celle-ci que le comité pourra déterminer sa capacité d'action. Selon que le comité se trouve dans une situation économique confortable ou difficile, le changement d'échelle ne poursuivra pas le même objectif. Est-ce-que le comité a besoin de préserver son projet ou a-t-il la possibilité de le maximiser ?

➔ **La réponse à cette question va placer le comité dans l'une de ces cinq situations :**

- L'existence de projets nécessitant d'être consolidés (en cas de menace),
- L'efficacité des projets nécessitant d'être optimisés (chercher la performance),
- La qualité du projet peut être améliorée (améliorer qualitativement),
- La quantité de projets menés par le comité peut être augmentée (augmenter quantitativement),
- Le projet peut être reproduit sur de nouveaux territoires (démultiplier le projet).

6.3 - Idées reçues sur le changement d'échelle :

A Le changement d'échelle fait oublier la mission fédérative, le cœur de métier UFOLEP.

FAUX mais le risque existe : la crainte de négliger ou de perdre de vue la mission initiale du comité est présente. Il existe un risque de prioriser de manière excessive les objectifs et projets dits à forte rentabilité économique au détriment de l'objet social, éducatif et fédératif de notre mouvement. Pour le limiter, une gouvernance engagée et attentive maintient le risque éloigné, un solide dispositif d'évaluation et de suivi est nécessaire, enfin l'outil fédéral UFOLEP : quel type de prestation de service permet « d'externaliser » (en s'appuyant sur l'outil SCIC ou la fiscalisation d'une partie des activités du comité), de sécuriser et de développer des activités ne relevant pas de la mission première d'un comité UFOLEP, alors que les dispositifs d'affiliation et d'adhésion à destination des structures à objet non sportif (C3, C3S), permettront d'inscrire dans une logique fédérative des actions à fort impact sociétal, éducatif ou d'insertion développées par le comité.

B Le changement d'échelle, c'est recruter plus de salarié.

PAS TOUJOURS ! L'augmentation du nombre de salariés résulte souvent du processus de changement d'échelle du comité \ de développement de projet mais ne représente pas forcément l'objectif. Le changement d'échelle peut se réaliser dans un premier temps sans recruter davantage de salariés. En revanche si les besoins en moyens humains ou d'animations augmentent, il faudra renforcer les équipes.

C Le changement d'échelle n'est pas possible pour tous les comités.

VRAI et FAUX : se poser les questions de son développement et de la manière de le maximiser est à la portée de tous, y compris ceux dits en difficulté. Pour ces derniers le changement d'échelle peut représenter une solution face à une situation économique fragile, à condition de choisir la stratégie adaptée. Le changement d'échelle est donc un processus qui peut être mis en œuvre par tous les comités qui le souhaitent. Pour autant, ce n'est pas le bon moment pour tous. Ils devront pour cela réunir à un instant T les conditions suivantes :

- Avoir démontré leur impact social et la viabilité de leur modèle économique,
- Etre dirigé par des leaders ouverts, convaincants et capables de mener une telle démarche, (au sein du comité directeur et /ou de la direction du comité),
- Avoir le soutien de l'ensemble des parties prenantes du comité, (notamment en interne et / ou au sein de la Ligue de l'enseignement),
- Etre en capacité de mobiliser des ressources humaines et financières.

Enfin pour ceux qui ne peuvent engager cette démarche, les dispositifs fédéraux ci-dessous permettront de s'outiller dans le but d'être en mesure d'enclencher la démarche. Pour accompagner la démarche et cette réflexion, des dispositifs fédéraux sont à disposition des comités :

- Formation FPC : Méthodologie de projets / financement / levée de fonds – Stratégie Réseau / Lobbying / partenariat – Communication – Formation politique des élus.
- Dispositif fédéral de contractualisation,
- Dispositifs fédéraux Sport et Société

D Le changement d'échelle se fait en 2 temps 3 mouvements.

FAUX selon le degré de complexité de la stratégie choisie, les étapes pour changer d'échelle peuvent être plus ou moins longues et prendre plusieurs mois voire des années. Il s'agira principalement de préparer la démarche à trois niveaux :

- **Au niveau humain** : il s'agit d'évaluer si les dirigeants du comité, les équipes et les parties prenantes sont prêts.
- **Au niveau organisationnel** : il est indispensable d'analyser la pertinence du changement d'échelle pour le comité au regard de ses forces, faiblesses, opportunités et menaces. (CF Annexes pour présentation de l'outil « SWOT »).
- **Au niveau de l'écosystème** : il s'agit de savoir mobiliser les richesses du territoire sur lequel le comité évolue.

E Le changement d'échelle se fait à n'importe quel moment.

FAUX. Choisir le bon moment pour entamer une démarche de changement d'échelle est indispensable. Si les éléments déclencheurs varient d'un comité à un autre, la réalité montre que le changement d'échelle naît de la rencontre entre une volonté interne et une opportunité ou contrainte externe qui facilite la mise en place du processus. Cette rencontre permet de minimiser les risques et les résistances.

Une fois ces éléments réunis, le changement d'échelle est un processus qui nécessite une gestion de projet rigoureuse. Cadrage, planification, mobilisation des ressources et suivi des objectifs intermédiaires sont indispensables au bon déroulement du projet. Les outils tels que « Suivi longitudinal » et plateforme de saisie « Innovance » permettront de positionner à un instant T (en corrélant les données aux opportunités offertes par le territoire) le comité, au regard du degré de structuration de celui-ci.

6.4 - Choisir sa stratégie : comment s'y prendre pour changer d'échelle ?

Choisir sa stratégie est une étape importante pour laquelle il convient de consacrer du temps et de la réflexion.

Tout d'abord il convient d'opter pour un changement d'échelle qui se fera de manière autonome ou en étroite coopération avec d'autres structures partageant la même vision que le comité.

Il convient donc de distinguer **deux grands types de stratégies** pour changer d'échelle : les stratégies individuelles et les stratégies collectives. Elles comportent bien sûr des enjeux, des modalités et des risques spécifiques.

→ Les stratégies individuelles :

Elles se caractérisent par le fait que les principales décisions sont assumées par le seul comité UFOLEP. Ainsi, les objectifs qui guident la démarche de changement d'échelle sont spécifiquement liés au comité UFOLEP.

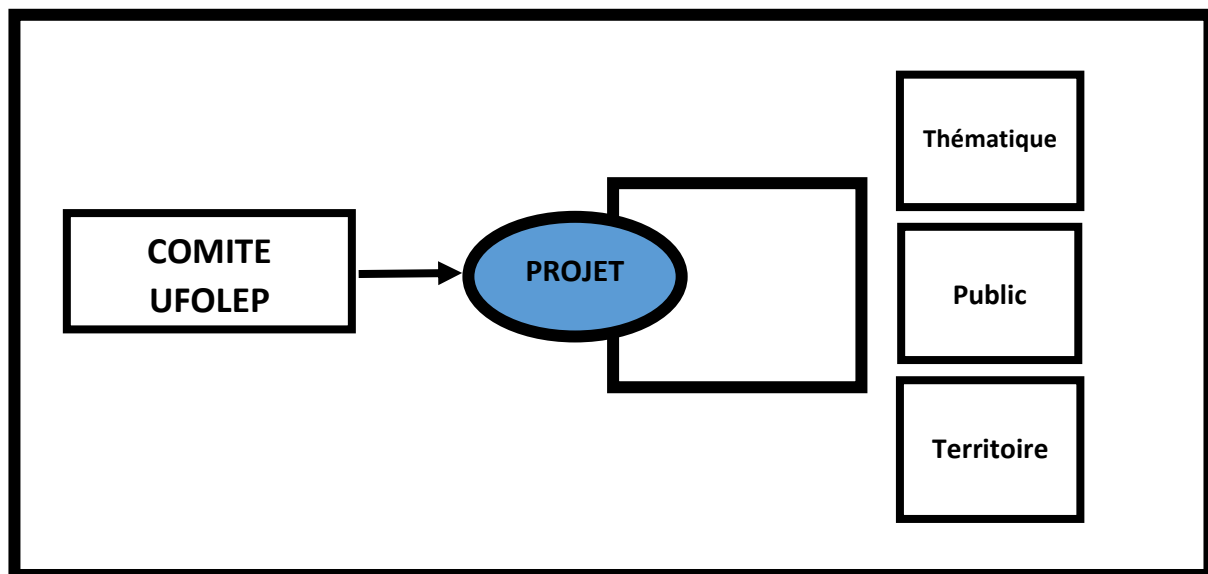
→ Les stratégies collectives :

Elles se caractérisent par le fait que les décisions sont portées collectivement par un groupe d'organisations qui souhaitent se développer ensemble. Ainsi les objectifs du changement d'échelle dépassent les seuls intérêts individuels et sont liés à un territoire, à un secteur d'activité ou un public.

a. Le comité UFOLEP pourra adopter une ou plusieurs des **5** principales stratégies listées ci-dessous :

- **La diversification** : *créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle,*
- **La duplication** : *répliquer son modèle \ son projet sur d'autres territoires,*
- **La fertilisation** : *diffuser son savoir-faire à plus grande échelle,*
- **La coopération** : *se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus,*
- **La fusion** : *regrouper son patrimoine avec d'autres structures.*

A. LA DIVERSIFICATION :



« Créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle »

*La diversification consiste à développer une ou des nouvelles activités ou projets s'inscrivant dans l'un des axes prioritaires du secteur Sport et Société. Les nouvelles activités ou projets créés permettent de **renforcer le positionnement** institutionnel du comité ou servent de support économique au comité. Cette stratégie a pour conséquence de créer pour le comité un nouveau domaine d'intervention stratégique.*

▪ **IL EXISTE DIFFERENTS NIVEAUX DE DIVERSIFICATION :**

- **Diversification verticale :**

Le comité développe une nouvelle activité en amont ou en aval de son projet d'origine, en cherchant à s'étendre en direction du public, d'un territoire ou d'une thématique prioritaire. En amont le comité peut par exemple développer l'activité d'un éventuel fournisseur habituel (achat et mise à disposition ou vente de structure, de matériel, formation \ conseil, organisation de séjours sportifs, création de spots de pratiques) ou en aval se rapprocher de sa cible en développant l'activité d'un éventuel intermédiaire (animation directe en direction du public, organisation d'évènementiel, capacité à animer et encadrer certaines activités dites à risques ou bénéficiant d'une réglementation spécifique, etc...).

- **Diversification horizontale :**

Le comité crée une activité proche de l'activité d'origine, dans un secteur qu'il investit déjà. Possédant une forte expertise, il s'appuie sur l'expérience d'un projet ou dispositif déjà développé, consolidé et pérennisé, pour développer la nouvelle activité. Un comité UFOLEP développant et fédérant depuis de nombreuses années des événements pleines natures (séjours \ raids) décide de développer des projets éducatifs, sociaux et d'insertion, à destination de structures, institutions et organismes sociaux et éducatifs ou d'insertion, en s'appuyant sur les activités de pleines natures (ex : Raidy to go, Raids du bitume à la verdure, l'organisation de Raids « team building », cohésion de groupe...). Autre exemple : un comité possédant un réseau et une expertise concernant les activités physiques d'entretiens décide de développer de la prestation de services en direction du public issu des EHPAD, des IME ou en direction d'un public éloigné de la pratique sportive. L'objectif étant de développer un nouveau concept tout en l'appuyant sur une expertise, des moyens humains déjà existants.

- **La diversification conglomerale :**

Elle consiste à développer une activité radicalement différente de l'activité d'origine, ou de projets développés par le comité du comité qui s'inscrit dans un tout autre secteur d'activité (ex : mise en place de formations PSC1).

Mettre en place une stratégie de diversification nécessite de mettre en place un véritable plan stratégique de financement (anticiper les changements, les évolutions). Car lancer une nouvelle activité demande de savoir anticiper les changements (besoins de trésorerie par exemple) et de ne pas mettre en difficulté les activités et projets existants.



LA DIVERSIFICATION EN UN



COUP D'ŒIL :

AVANTAGES :

- Renforce le comité en diminuant sa dépendance à une seule activité, type de projet, marché public,
- Permet de faire face aux difficultés d'une activité saisonnière,



e meilleure couverture des besoins

INCONVENIENTS :

- Demande un investissement de départ important pour développer la nouvelle activité, le nouveau projet,
- Peut fragiliser l'activité existante si la nouvelle activité n'est pas assez dynamique. Il est nécessaire  fait de savoir abandonner une activité, un projet qui ne fonctionne pas.

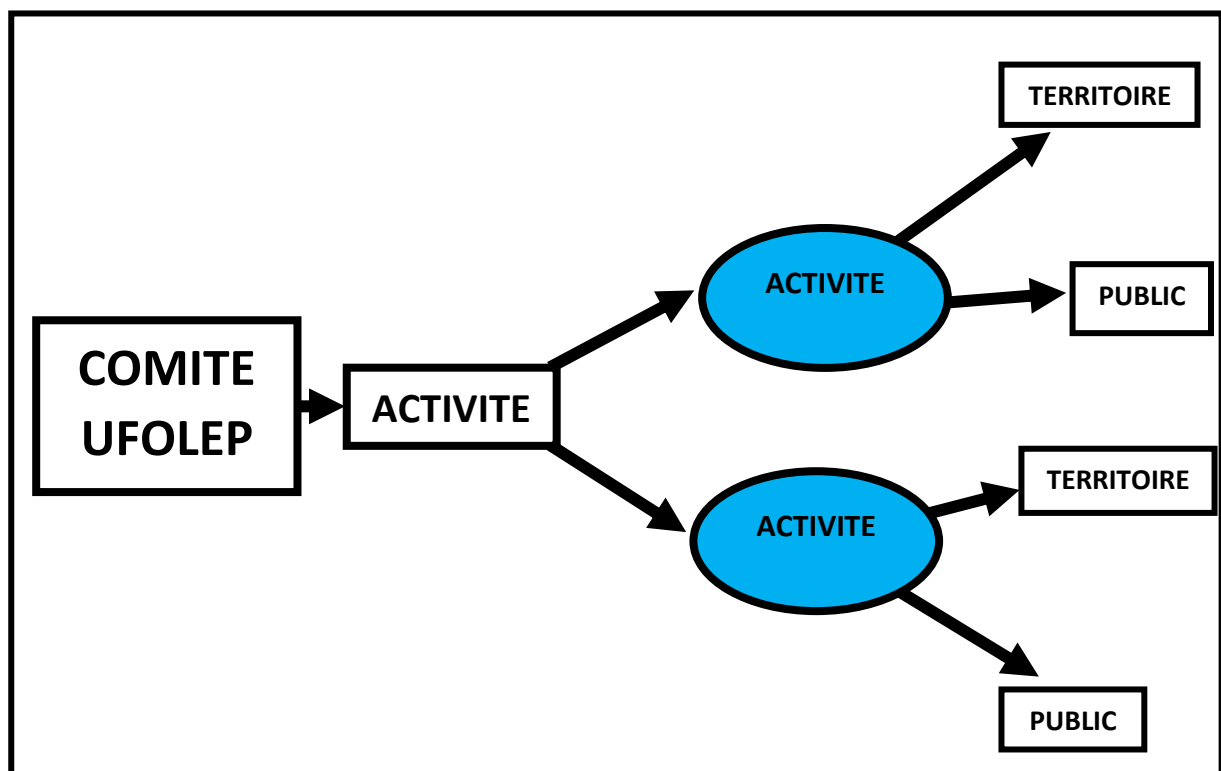
FACTEURS CLES DE SUCCES :

- S'appuyer sur les dispositifs et les outils fédéraux innovants et / ou sur l'expertise de partenaires qualifiés pour mieux repérer et comprendre les besoins et les tendances,
- Mener une réflexion stratégique avant de mettre en place ce processus. Il faut qualifier le potentiel de développement du projet ainsi qu'estimer la taille critique (taille que le projet ou le comité devra atteindre pour faire face à la concurrence, et exister sur le territoire pour être viable) de la nouvelle activité.

ECUEILS A EVITER :

- Etre particulièrement vigilant face à une diversification qui ne découlerait pas d'un besoin identifié ou exprimé. Par exemple lorsque le projet est poussé par un partenaire ou dans le but d'obtenir un financement précis, il conviendra pour cette situation de prévoir les risques à moyen et long terme pour le comité.

B. LA DUPLICATION :



**« Répliquer son dispositif / projet sur d'autres territoires
ou en direction d'autres publics »**

La duplication consiste à reproduire un dispositif ou projet qui a fait ses preuves sur un ou plusieurs territoires ou nouveaux publics. Répliquer ou reproduire signifie que les éléments clés qui font le succès seront gardés et articulés de la même manière que dans le dispositif ou projet original. L'adaptation au territoire est bien évidemment nécessaire et passe principalement par la prise en compte des intérêts et des exigences des nouvelles parties prenantes, ainsi que des habitudes et enjeux locaux.

▪ **IL EXISTE TROIS MODALITES TYPES :**

- **Duplication souple :** le comité UFOLEP permet à une structure ressource (à objet sportif ou non) affiliée à l'UFOLEP de s'approprier et décliner un projet ou dispositif UFOLEP. Pour cela les deux entités doivent fonctionner en réseau et partager un certain nombre de points communs.

- **Duplication « franchisée »** : le comité UFOLEP collabore avec une association ou structure ressource pour développer sur un nouveau territoire ou en direction d'un nouveau public un dispositif fédéral UFOLEP (ex : UFOLEP Playa tour, PSC1,). Les deux parties prenantes formalisent leur collaboration avec la signature d'une convention de partenariat en plus de l'affiliation de la structure (mise à disposition de moyens humains, financiers, formation, accompagnement ...).
- **Duplication centralisée** : le comité UFOLEP développe lui-même sur un nouveau territoire ou en direction d'un nouveau public, un projet ou dispositif fédéral déjà développé sur un territoire ou en direction d'un autre public (il peut pour cela s'appuyer sur une structure créée par le comité, même si cela nécessitera des moyens d'investissement supplémentaires)

Enjeux de la duplication :

S'adapter aux contextes locaux et aux territoires :

Dupliquer implique de répliquer un modèle ayant fait ses preuves, mais il devra nécessairement se faire selon des modalités variées à partir du moment où il ciblera un nouveau territoire ou un nouveau public.

Passer d'une logique individuelle à une logique collective :

La duplication est une stratégie individuelle car la décision de créer ou d'aider à la création de nouvelles structures doit être volontairement portée par le comité. L'enjeu cependant est de créer un réseau, en mobilisant notamment de nouvelles parties prenantes locales, ouvrant ainsi la voie à une démarche collective, fédérative favorisant par la même occasion les mutualisations et les solidarités.



LA DUPLICATION EN UN COUP D'ŒIL :

AVANTAGES :

- Permet de répondre à des besoins sociaux déjà
- Permet d'améliorer une démarche, un métier par la capitalisation des pratiques au sein d'un réseau (au niveau territorial, entre comités).



INCONVENIENTS :

- Peut demander d'importants investissements financiers et humains,
- Représente un processus complexe qui peut s'étaler sur un temps long,
- Nécessite des ressources humaines pour assurer l'animation et la coordination du réseau.



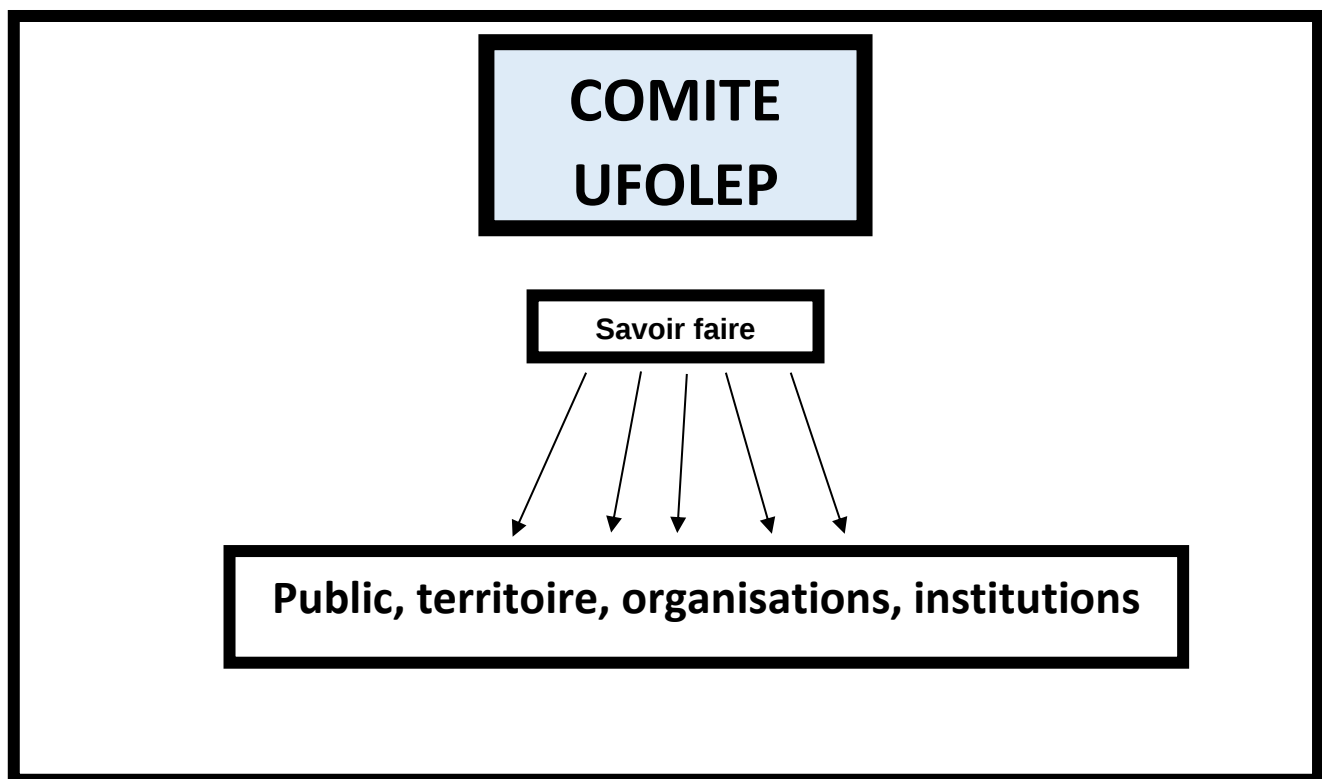
FACTEURS CLES DE SUCCES :

- Modéliser son concept, projet, dispositif, les éléments qui font la réussite du projet et qui peuvent être reproduits,
- Savoir adapter son projet : quelle est la culture du territoire, quelles sont les préoccupations des parties prenantes ?

ECUEILS A EVITER :

- Ne pas sous-estimer la complexité du projet et le besoin en ressources pour dupliquer,
- Ne pas sous-estimer les besoins des parties prenantes d'être rassurées et impliquées dès le début du projet, d'autant plus quand l'idée vient d'ailleurs et que le projet a déjà fait ses preuves.

C. LA FERTILISATION :



« Diffuser son savoir-faire à plus grande échelle »

La fertilisation consiste à diffuser un métier ou un savoir-faire spécifique ayant fait ses preuves à d'autres acteurs de manière à ce qu'ils s'approprient la démarche et qu'ils reproduisent, à leur tour, le projet ou dispositif. Il s'agit donc de donner les moyens à des intermédiaires ou aux bénéficiaires eux-mêmes d'améliorer leurs pratiques ou s'approprier un projet ou dispositif.

Dans la fertilisation il n'y a pas de création de nouvelles entités et la gouvernance n'est pas forcément organisée comme dans un réseau, bien qu'elle puisse l'être.

▪ PRINCIPALES MODALITES :

- **Fertilisation formelle :** il s'agit de diffuser, de manière formelle, un savoir-faire, un métier, un projet à des structures ou acteurs existants. Le processus de transfert de savoir-faire se fait de manière rigoureuse (par la formation, etc), et l'acquisition de celui-ci (labélisation) est soumise à des critères établis (cahier des charges) par le comité UFOLEP.

- **Fertilisation ouverte :** il s'agit de diffuser le plus largement possible et sans contrainte spécifique une connaissance ou un savoir-faire à une multitude d'acteurs ou structures afin de provoquer ou d'influencer le changement vers des comportements en lien avec les objectifs poursuivis par l'UFOLEP. Pour cela, la diffusion à grande échelle se fait notamment par le numérique et dans une logique ouverte.



LA FERTILISATION EN UN COUP

AVANTAGES :

- Permet de s'appuyer sur des compétences ou savoirs faire clé pour maximiser l'impact du comité sans avoir besoin d'augmenter la taille du comité à court terme,
- Demande peu d'investissement pour une amplification importante de l'impact du comité, à condition de faire preuve d'ingéniosité,
- Permet de renforcer la visibilité et le pouvoir d'influence du comité quand le savoir-faire ou le positionnement est adopté par un grand nombre de pratiquants.



FACTEURS CLES DE SUCCES :

- S'assurer que le savoir-faire développé produit une véritable plus-value,
- Profiter des opportunités du numérique pour accroître la visibilité de son projet et pour réaliser un transfert du savoir-faire à grande échelle,
- Identifier les leviers permettant une adoption rapide du savoir-faire (s'adresser à une communauté de pratiquants ou un secteur d'activité spécifique).



D'ŒIL :

INCONVENIENTS :

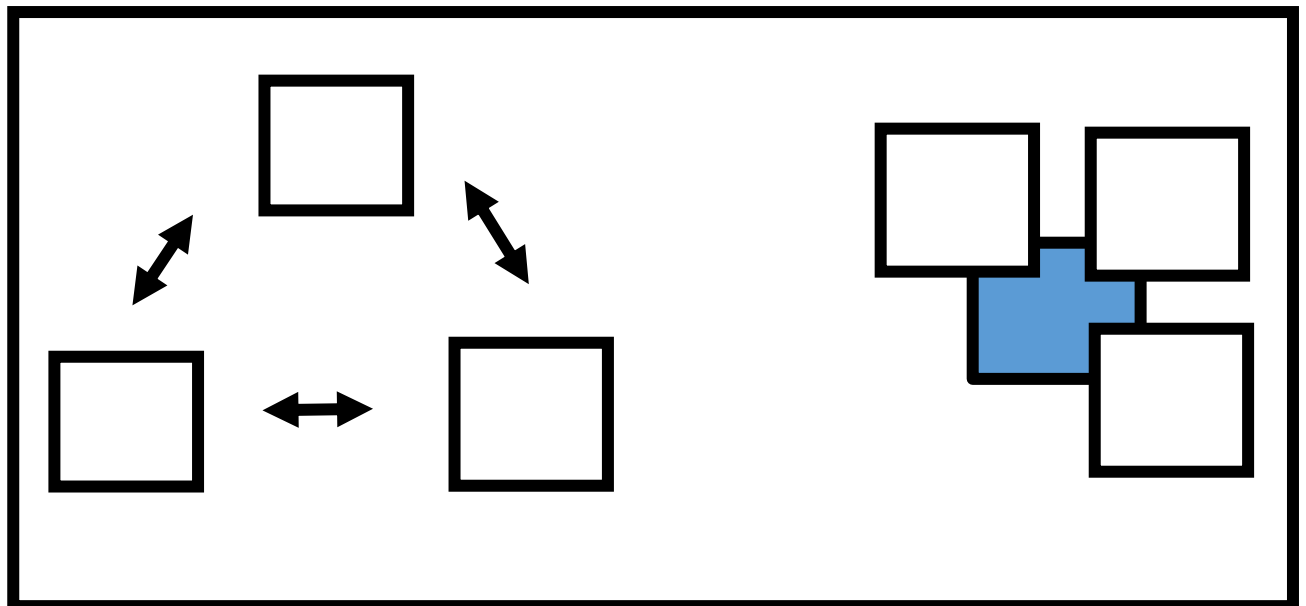
- Suppose que le comité ait développé un savoir-faire à haute valeur ajoutée (exemple outils développés pour les cultures urbaines, nouveaux sports, thématiques sociétales et ou politiques etc.). Le comité pourra cependant s'appuyer sur les outils et la ressource développés au niveau fédéral,
- Représente une démarche incertaine quant au modèle économique car la diffusion à grande échelle se fait souvent de manière gratuite (mais pas toujours).



ECUEILS A EVITER :

- Bien définir les valeurs et conditions d'adhésion au projet,
- Ne pas sous-estimer l'important travail de capitalisation nécessaire pour améliorer le savoir-faire.

D. LA COOPERATION :



« Se rapprocher pour faire mieux et plus »

La coopération consiste au rapprochement entre deux ou plusieurs structures qui souhaitent regrouper leurs forces pour préserver ou maximiser leur impact social, un projet, un dispositif commun.

La coopération peut prendre une forme plus ou moins pérenne et intégrée.

Elle est « organique », quand elle donne naissance à de nouvelles entités (associations ou SCIC par exemple) ou « fonctionnelle » quand elle prend une forme davantage informelle (partenariat, réseaux, conventions).

▪ PRINCIPALES MODALITES :

Il existe trois modalités de coopération, qui se distinguent par l'intensité des relations entre les différentes parties prenantes.

- La coopération simple (ou mutualisation) :

Elle repose sur des structures qui continuent de faire leur métier d'origine, mais qui décident de « mettre en commun » des ressources. Les collaborations de ce type sont souvent limitées dans le temps. Elles peuvent concerner différents objets dont :

- ➔ Des emplois,
- ➔ Des locaux\ matériels,
- ➔ Des finances,
- ➔ Des compétences,
- ➔ Des informations, des connaissances.

- La coopération stratégique (ou coordination) :

Elle repose sur des structures qui continuent à faire leur métier d'origine, mais qui décident de s'organiser afin de gagner en cohérence et proposer par exemple une offre territoriale coordonnée.

- La coopération renforcée (ou co création) :

Elle repose sur des structures qui décident de se rapprocher pour « faire ensemble », c'est-à-dire créer une réponse innovante à un besoin social (nouveau dispositif, offre, service...) en se basant sur la complémentarité de leurs compétences et ressources. Cette co création revêt une importance majeure pour les différentes parties (Mise en place d'un parcours d'insertion sociale et professionnelle).

La coopération est la stratégie de changement d'échelle qui permettra les coopérations territoriales entre comités UFOLEP, la plus efficace et respectueuse des intérêts de chacun.

LA COOPERATION EN UN COUP D'ŒIL :



AVANTAGES :

- Permet de diminuer les coûts individuels par la mise en commun et l'amortissement des couts fixes,
- Augmente la performance économique globale de chacun (création de marchés internes, interconnexions, nouveaux marchés),
- Favorise la montée en compétences des équipes (nouveaux savoir-faire, passage en mode projet) et permet d'accéder à des compétences et à l'expertise d'un partenaire sur un métier ou domaine spécifique.



INCONVENIENTS :

- Représente une démarche longue qui demande de la patience,
- Nécessite de prendre en compte les attentes et la vision des différentes parties prenantes et de trouver un compromis pour répondre aux objectifs de chacun (outils SWOT pour une analyse stratégique et Color Vote pour une construction politique et prospective par consensus)
- Génère des enjeux organisationnels et relationnels complexes,
- Peut provoquer une forte dépendance de certaines structures vis-à-vis des autres ou du groupe (gestion des



FACTEURS CLES DE SUCCES :

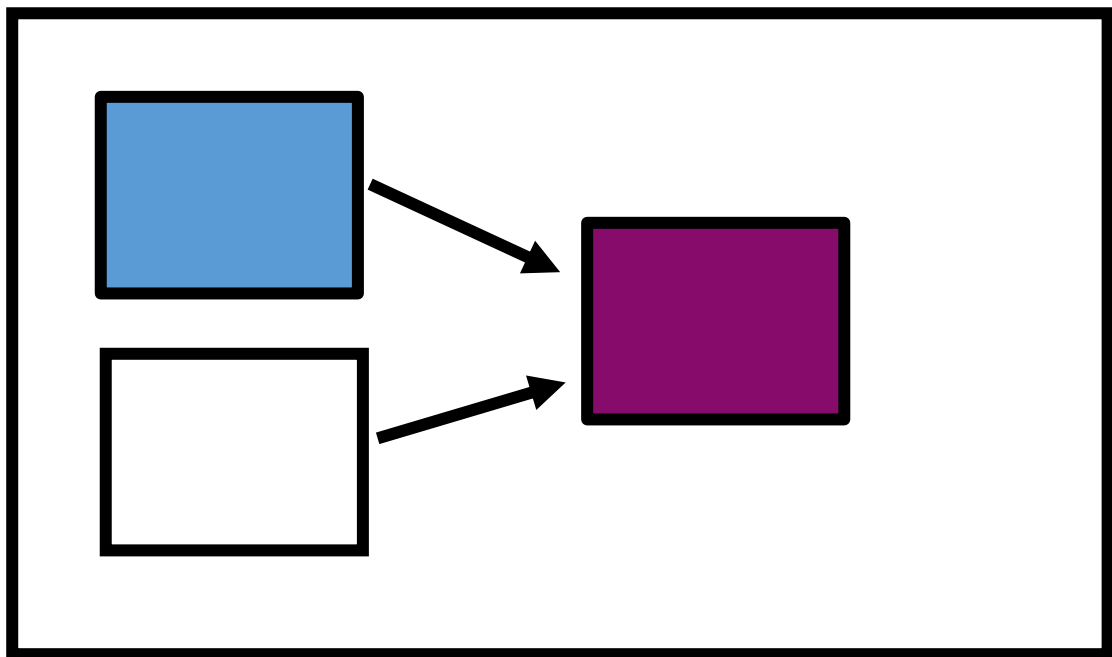
- Définir sa stratégie en interne avant d'aller à la rencontre des autres (savoir pourquoi on veut coopérer, avec qui, quel niveau...),
- Définir collectivement le niveau d'engagement attendu et tester l'implication effective de chacun,
- Travailler la confiance par des premières actions de coopération technique ou de mutualisation,
- Formaliser la coopération dans un document de référence qui rappelle l'origine de la collaboration, valide les intentions de chacun et puisse servir à présenter la coopération aux partenaires,
- Animer le fonctionnement de la coopération, suivre les avancées et capitaliser sur les expériences réussies.



ECUEILS A EVITER :

- Eviter de se tourner vers la coopération par effet de mode ou uniquement pour accroître sa visibilité,
- Anticiper les retours en arrière et les « hauts et bas » propres à toute coopération,
- Ne pas sous-estimer le temps que peut prendre la démarche,
- Prévoir un système d'évaluation pour corriger les écarts entre ce qui est attendu et ce qui est effectivement obtenu. Un projet de coopération est en effet un système qui évolue, se modifie, se transforme.

E. LA FUSION :



« Regrouper son patrimoine avec d'autres structures. »

La fusion correspond à la mise en commun des patrimoines de deux ou plusieurs organisations aboutissant à la constitution d'un nouvel organisme ou à une prise de contrôle. La fusion peut être volontaire, mais il faut savoir que la plupart du temps elle découle d'une nécessité, qui peut être plus ou moins bien vécue. Il est donc essentiel de bien préparer cette démarche.

▪ **PRINCIPALES MODALITES :**

La fusion désigne plusieurs types de restructuration :

- **Fusion absorption :**
C'est la réunion de plusieurs structures en une seule, à travers la dévolution du patrimoine d'une ou plusieurs structures (les absorbées) à une autre (l'absorbante). L'objectif est de se regrouper autour d'une structure déjà existante pour la rendre plus puissante.
- **Fusion- création :**
C'est la réunion de plusieurs structures en une seule à travers la création d'une nouvelle organisation, à la suite de la transmission de leur patrimoine. L'objectif est de renforcer les moyens et les pratiques pour consolider les projets.

LA FUSION EN UN COUP D'ŒIL :



AVANTAGES :

→ Renforce le modèle économique :

En équilibrant le modèle,

- En consolidant l'assise financière,
- En diversifiant l'activité,

→ Améliore l'adaptation à son environnement en permettant de :

- Faire face à la concurrence,
- Répondre aux incitations des partenaires publics,
- Négocier avec les fournisseurs,
- Renforce la gouvernance et la gestion des ressources humaines en permettant de :
 - Faire face à un problème de gouvernance,
 - Offrir une évolution de carrière aux salariés,
 - Gagner de nouvelles compétences,
 - Redonner du sens commun en décloisonnant.



INCONVENIENTS :

- Ne donne pas automatiquement des résultats dépassant la somme des deux forces isolées,
- Fait peser des risques humains et organisationnels importants dans certains cas,
- Demande de nouvelles ressources administratives et managériales.



FACTEURS CLES DE SUCCES :

- S'interroger sur la pertinence du moment pour ce type de restructuration complexe qui nécessite des conditions favorables
- Se faire accompagner à chaque étape,
- Travailler le sentiment d'appartenance des ressources humaines, développer les moments collectifs.



ECUEILS A EVITER :

- Ne pas négliger la communication interne,
- Anticiper le franchissement des seuils, notamment légaux,
- Ne pas sous-estimer la symbolique du nom, du logo, du lieu d'emplacement de l'activité.

DES REPERES POUR DECIDER

➤ Paramètres stratégiques :

- Objectifs d'impact social : pourquoi le comité souhaite changer d'échelle ? Se développer ?
- Possibilités d'actions et la situation économique du comité : de quels moyens dispose le comité pour agir ?
- Le choix de se développer seul ou à plusieurs : le comité est-il prêt à construire une vision et une stratégie avec d'autres secteurs ? D'autres structures ?

Principes généraux :

CONTEXTE ECONOMIQUE FRAGILE

CONTEXTE ECONOMIQUE STABLE

1. L'existence des activités du comité doit être consolidée

2. l'efficacité des activités du comité doit être optimisée

3. la qualité des activités du comité peut être améliorée

4. la quantité des activités du comité peut être augmentée

5. l'activité du comité peut être reproduite sur un autre territoire

Consolider

Optimiser

Améliorer

Augmenter

Démultiplier

FUSION

DIVERSIFICATION

DUPLICATION

COOPERATION SIMPLE / COMPOSEE

FERTILISATION

COOPERATION RENFORCEE

Accompagnement à la **structuration** du comité UFOLEP

Accompagnement au **développement** de projets Sport et Société



Stratégies individuelles

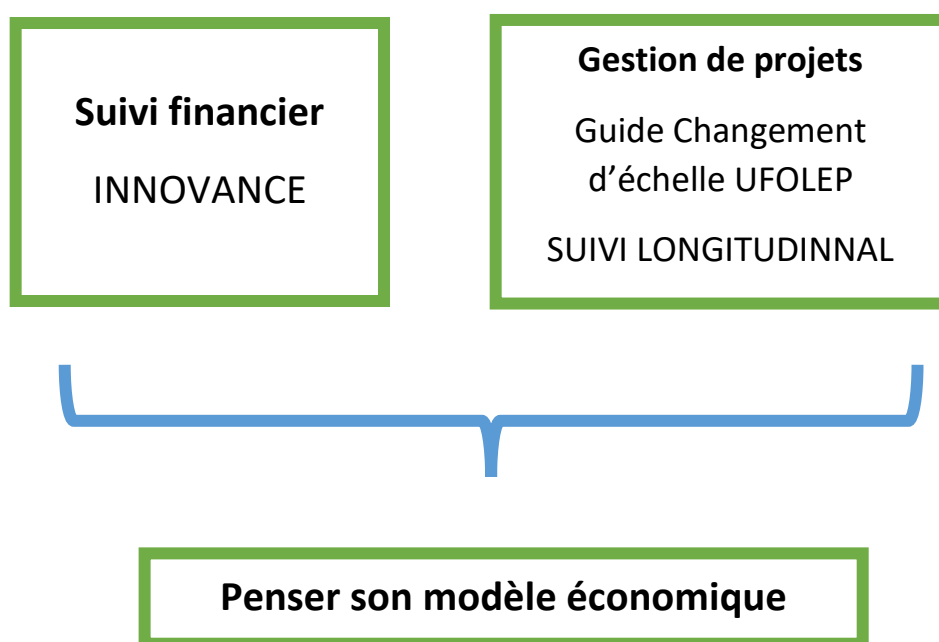


Stratégies collectives

Comme dans tout processus hiérarchisé, il convient pour passer d'une étape à une autre, de s'assurer que l'objectif de l'étape précédente a été atteint.

A titre d'exemple, dupliquer un projet sur d'autre territoire, alors qu'il n'y a pas eu de réflexion pour l'optimiser compromet potentiellement le changement d'échelle du comité (lorsqu'un projet par exemple nécessite des ressources difficiles à trouver). Bien évidemment dans la réalité, respecter cette recommandation se révèle complexe et n'est pas toujours possible.

Si un comité se trouve dans une situation économique stable, voire prospère et qu'il souhaite augmenter son impact sur son territoire, il pourra s'orienter vers une stratégie de diversification, de coopération ou de fertilisation. S'il sait dès le départ, qu'il ne dispose pas de partenaires de qualités sur son territoire ou sa zone d'activité, il ne pourra pas se tourner vers la coopération. Il lui restera alors deux stratégies possibles.



Mesurer et suivre l'évolution du projet

Il est indispensable pour le bon développement du changement d'échelle du comité de connaître, qualifier, quantifier et suivre l'évolution du projet. Bien que complexe, cette démarche de suivi et d'évaluation peut s'appuyer sur les méthodes existantes comme le retour social sur investissement (SROI), ou l'Outcomes Star (CF annexes), Value Game (CF annexes), ou la méthode UpShot.

Prendre en compte la temporalité des situations

Il est important que chaque objectif et chaque résultat soit à considérer à un instant T. Un comité peut estimer avoir atteint son objectif maximal de qualité avec les ressources disponibles et mobilisables à un moment donné. A partir de ce moment, le comité peut commencer à travailler sur l'objectif suivant, celui de la quantité par exemple.

PARAMETRES ORGANISATIONNELS

Le changement d'échelle aura des conséquences plus ou moins importantes sur le comité, en fonction de la stratégie choisie. Ces conséquences sont liées aux ressources de la structure, à son métier, à sa gouvernance et aux besoins que la démarche peut entraîner.

- **Ci-dessous une sélection de paramètres déterminants au moment de choisir sa stratégie :**

I. TYPE de changement d'échelle : selon la stratégie, le changement d'échelle sera de type « interne » quand il s'appuie sur l'organisation, ou « conjoint » quand il s'appuie sur les acteurs et partenaires de l'écosystème du comité.

II. LEADERSHIP de la démarche : le leadership et la direction du processus peuvent être menés par une seule structure ou peuvent être portés collectivement.

III. Transformation du ou des métier(s) : le changement d'échelle peut entraîner l'évolution ou le recentrage du cœur de métier du comité. Ce critère est déterminant car développer une nouvelle activité demande d'importantes ressources financières et entraîne potentiellement des risques élevés.

IV. Besoins de ressources financières : certaines stratégies demandent davantage de ressources que d'autres. Si les besoins de financement dépendent également de l'ambition du projet, il est possible d'en estimer l'ampleur.

V. Sources de financement de la démarche : selon les stratégies, le financement du changement d'échelle est uniquement à la charge du comité qui initie la démarche ou peut être partagé avec des porteurs de projet externes ou avec un collectif d'acteurs impliqués (au niveau fédéral par exemple avec les dispositifs d'accompagnement des comités UFOLEP, avec des institutions, un comité de pilotage, avec d'autres comités UFOLEP, etc...).

VI. Création d'une nouvelle structure : certaines stratégies donneront davantage lieu que d'autres à la création de nouvelles structures dont le rôle peut être variable : rôle d'animation, fonction employeur tête de réseau ou filiale par exemple.

VII. Besoin d'animation de la dynamique : tout au long de la mise en place du projet de changement d'échelle et même après, il peut être nécessaire d'animer la dynamique, notamment si elle implique des acteurs ou partenaires externes que l'on doit mobiliser régulièrement.

VIII. Niveau de risques : comme pour le besoin de ressources financières, le niveau de risques est très dépendant de la spécificité du projet. Il existe néanmoins des stratégies globalement plus risquées que d'autres.

A chaque scénario une méthodologie, des principes directeurs spécifiques.

	DIVERSIFICATION	DUPLICATION	FERTILISATION	COOPERATION SIMPLE OU COMPOSEE	COOPERATION RENFORCEE	FUSION
Type de changement d'échelle	Individuel	Individuel	Individuel	Conjoint	Conjoint	Conjoint
Leadership de la démarche	Individuel	Individuel	Individuel	Collectif	Collectif	Collectif
Transformation du ou des métiers	Oui	Non	Non	Non	Oui	Non
Besoin de ressources financières	Fort	Moyen à fort	Faible à moyen	Faible	Faible à moyen	Fort
Financement de la démarche	Interne	Interne ou partagé	Interne	Partagé	Partagé	Partagé
Besoin de création d'entités ad hoc	Non	Oui	Non	Potentiellement	Oui	Potentiellement
Besoin d'animation de la dynamique	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Niveau des risques	Moyen	Moyen à fort	Faible	Faible à moyen	Moyen à fort	Fort

IX. Réussir sa démarche :

- Au niveau humain :

X. Motivations des dirigeants :

1. Les dirigeants du comité directeur et de la direction technique, ont-ils une vision du développement du comité ?
2. Cette vision est-elle partagée ?
3. Cette vision est viable, précise, planifiée ?
4. Quel est le niveau d'engagement du comité directeur ?
5. Quel niveau de risque est-il prêt à prendre ?
6. Qu'attend-il de ce processus ?
7. Quelles sont selon le comité directeur les forces et les faiblesses de la structure ?
8. Qu'est ce qui est transférable et qu'est ce qui ne l'est pas ?

XI. Analyse des points forts et points faibles :

1. Le comité directeur maîtrise-t-il deux des trois indicateurs :
 - ➔ Expérience du comité et des projets développés,
 - ➔ Connaissance des réseaux locaux et des acteurs locaux,
 - ➔ Compétence pour mobiliser du financement.
2. A-t-il une expérience en management d'équipe ? De quelle taille ?
3. A-t-il une expérience en levée de fonds ?
4. A-t-il les compétences en gestion financière ?
 - ➔ Si non, les compétences sont-elles présentes dans l'équipe ?
5. Quelles sont les compétences complémentaires à trouver ?
6. Les membres du CD et la direction technique sont-ils en mesure d'assurer l'engagement nécessaire à un processus de changement d'échelle ?
7. Dans quelle mesure souhaite-t-il collaborer ou co-construire avec d'autres acteurs (mutualiser, partager le pouvoir, ...) ?

ETRE A L'ECOUTE DES EQUIPES

1. Comprendre les positions de l'équipe et des parties prenantes,
2. Identifier les ressources humaines clés.

AU NIVEAU ORGANISATIONNEL

1. Analyser les potentiels du comité,
2. Identifier les forces et les faiblesses,
3. Réfléchir et anticiper l'impact social et ou éducatif,
4. Construire son modèle économique,
5. Construire sa gouvernance au service du développement du comité et ou du projet,
6. Penser et développer les ressources humaines et les différentes parties prenantes au service du développement du comité et ou du projet,
7. Identifier les leviers internes pour changer d'échelle et leur potentiel,
8. Identifier les leviers externes pour changer d'échelle et leur potentiel.

PLANIFIER ET METTRE EN ŒUVRE LA DEMARCHE

1. Poser la vision et définir la stratégie,
2. Anticiper les changements et les risques,
3. Définir les grandes étapes et le calendrier,
4. Estimer et lever les ressources nécessaires.

UFOLEP QUELLE ORGANISATION FEDERALE ?

Objectifs :

Développement de la vie fédérative
Accompagnement du réseau

Pôles Transversaux :

Sport Education, Sport Société, Communication,
Formation, Vie Fédérale, Vie internationale, Vie du
Réseau, Recherche et Développement.

Orientation du champ piloté
par la CN Sport Education :

- Loisirs éducatifs,
- Bien être / APE,
- Multisport.

Vie sportive fédérale

Axe structurant : Vie associative

Axe structurant : développement des
comités

- Territoires prioritaires,
- Femmes et Sports
- Sport santé,
- Sports seniors.

Thématiques transversales :

Territoires prioritaires - Sport santé - sport seniors - Sports de nature - Femmes et sport -
Sports urbains - Sport handicaps – Secourisme – Multisport - Enfance / Jeunesse - Sport et
développement durable – Engagement \ Bénévolat -

Moyens Fédéraux

Activités UFOLEP Nationale

Accompagnement du réseau

Contrat fédéral

SPORT ET SOCIÉTÉ : QUELLE TRADUCTION FÉDÉRALE ?

DEVELOPPEMENT DES APS

APE \ Bien être,
Sports collectifs,
APPN,
Multisports,
Ecoles de sport,
Cultures Urbaines.

EDUCATION PAR LE SPORT

Citoyenneté \ Secourisme \ Eduquer c'est
prévenir,
Santé \ Prévention \ Nutrition,
Développement Durable,
Séjours à thème (Seniors, Jeunes, Femmes).

INSERTION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE

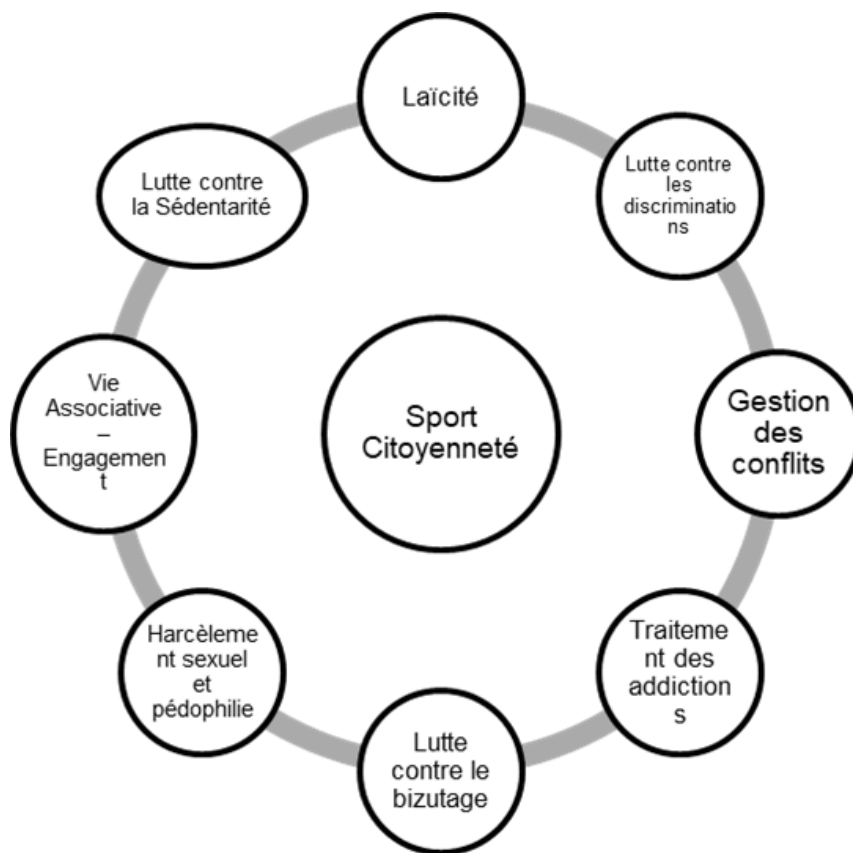
Parcours Coordonné,
CQP,
PSC1 (monitorat \ formateur),
Service Civique : programmes volontaires,
Emplois Aidés,
Dispositif Inclusion Sociale par le Sport.

Lobbying Politique et Stratégie d'Influence

RTT + guides méthodologiques et
pédagogiques + productions écrites

La Citoyenneté à l'UFOLEP : quelle déclinaison fédérale ?

L'ensemble des sous thèmes présentés bénéficient de guides spécifiques, méthodologiques et pédagogiques. Vous trouverez l'ensemble de ces outils dans la rubrique « Ressource Fédérale Sport Société ».



7. Sport et Société quelles mises en œuvre à l'échelle du comité ?



DISPOSITIFS FEDERAUX ET OUTILS FEDERAUX

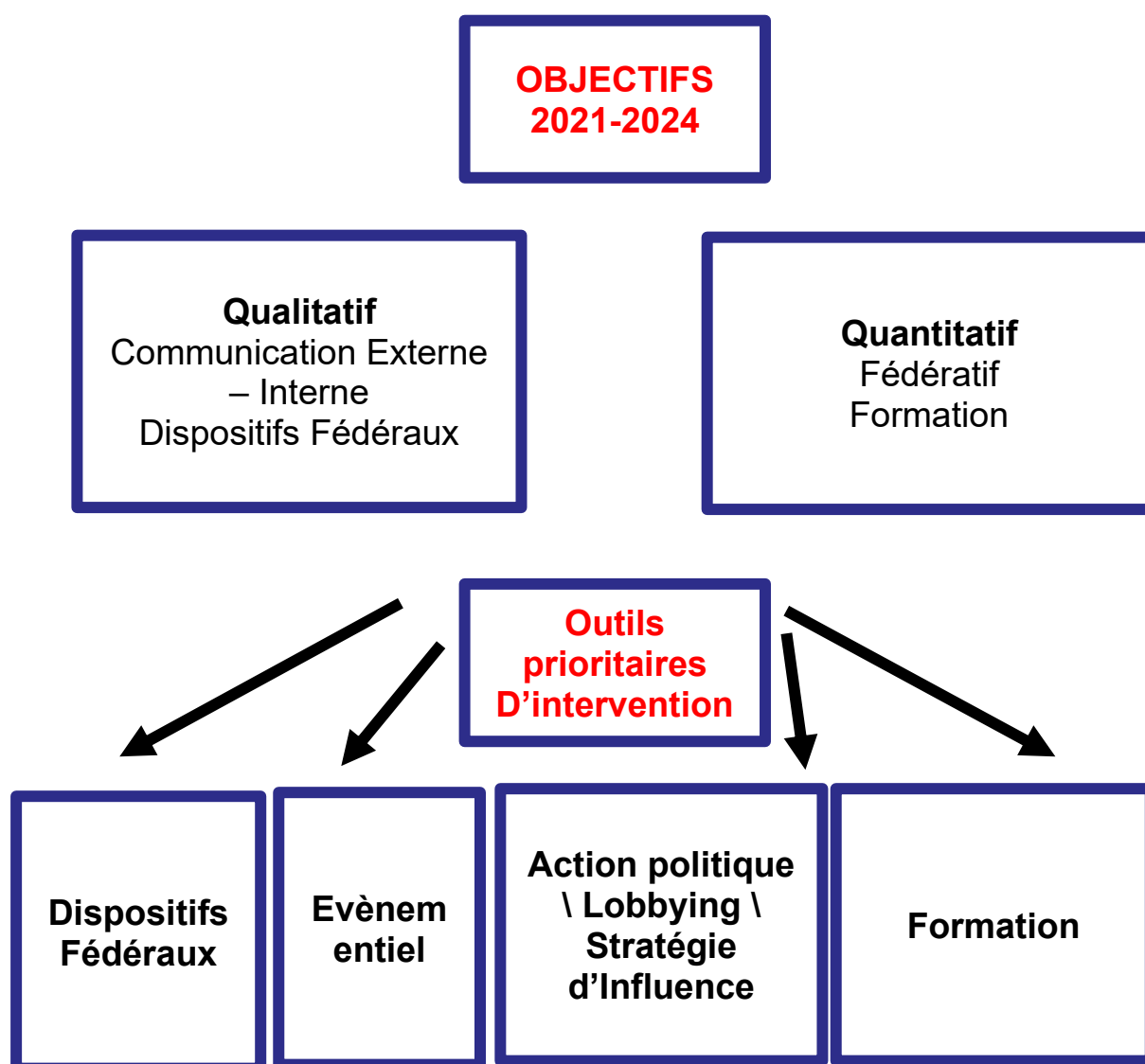
SOMMAIRE

1. Dispositifs fédéraux Sport et Société

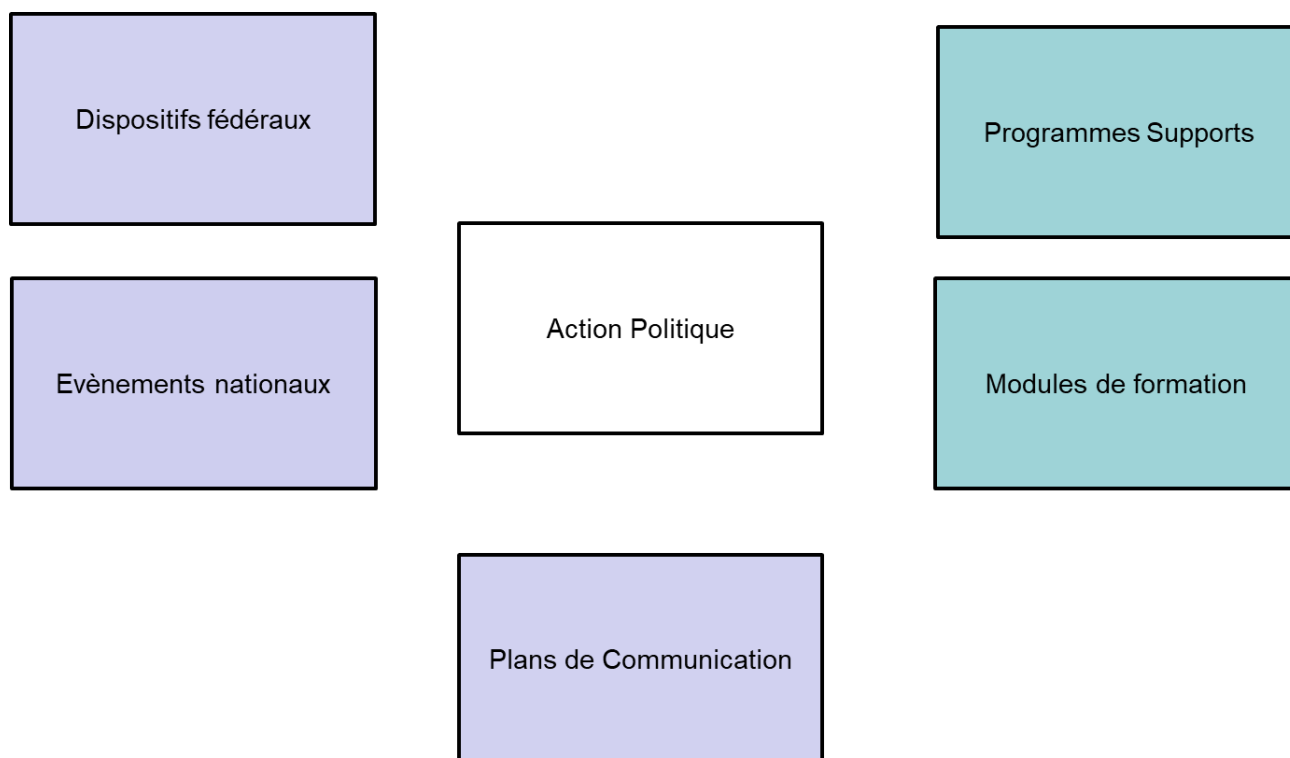
- OUTILS -

1. La matrice SWOT au service du diagnostic, de la définition de la stratégie du comité et d'aide à la prise de décision
2. Projets sport et société : quelle mesure de l'impact social et éducatif
3. Accompagnement des comités, quels outils à disposition

1. Dispositifs fédéraux Sport et Société



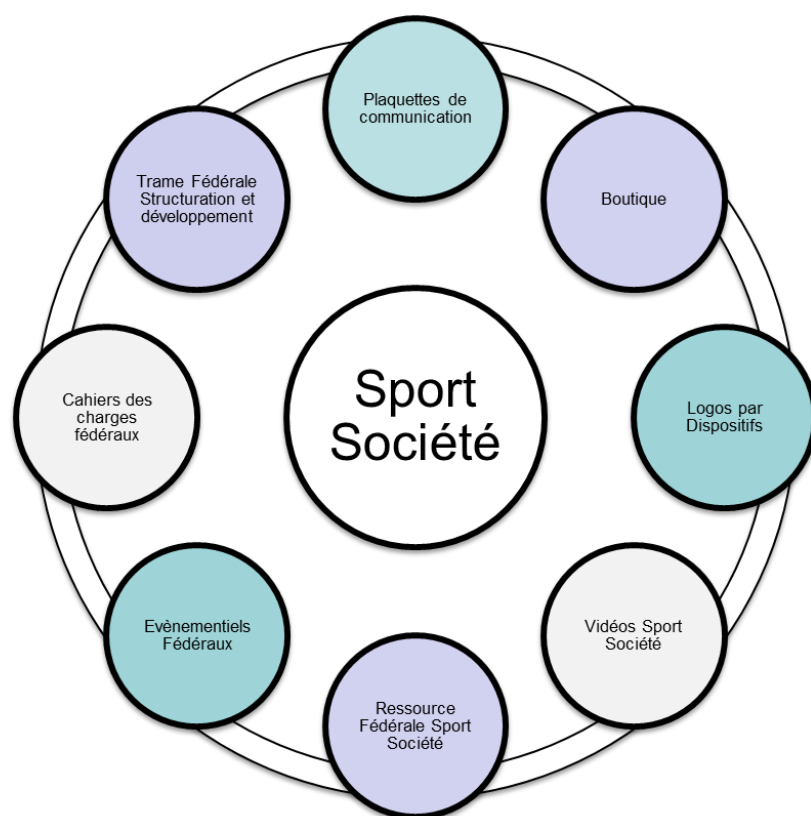
Sport Société à l'UFOLEP c'est :



Dispositifs fédéraux Sport Société 2022



Ressource Fédérale Sport Société



Outils de suivi des priorités fédérales

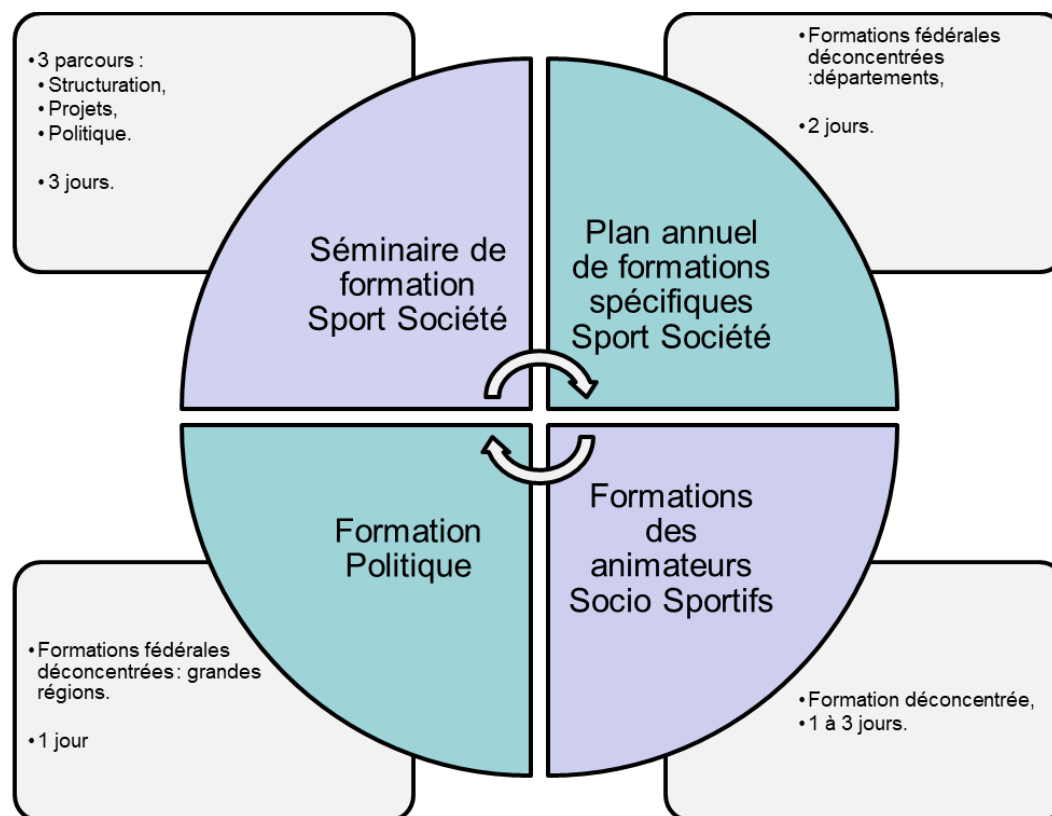
Dossier	Territoires prioritaires	Sport santé	Femmes et sports	Sport seniors
Dispositif Fédéral (élaboration d'un cahier des charges)				
Financement dans le cadre des appels à projets				
Nombre de comités engagés				
Nombre de licenciés				
Nombre de C3S				
Nombre de TIPO				
Nombre de volontaires				
Groupe de travail + objet du GT				
Outils pédagogiques				
Outils méthodologiques				
Modules de formation existants				
Outils de communication (flyers, affiches, plan de communication interne et externe)				
Partenaires institutionnels				
Partenaires privés				
Partenaires associatifs				
Fondation \ mécénat				
Services fédéraux				
Budget fédéral				
Programmation				

PRIORITE	Axe	Concept	Dispositif fédéral					Formation	Communication	Evènementiel	Action politique	Programme support
			Contenu pédagogique et méthodologique	Dotation financière	Dotation matérielle	kit de communication	Offres partenaires					
SPORT ET SOCIETE	Développement des APS	UFOLEP PLAYA TOUR	Ressources fédérales	UFOLEP	Structures gonflables, matériels sportifs	kit de communication	Décapro, alcool assistance, play rugby, playsports, alive sports, Anestaps		Plan de communication + kit de communication	UFOLEP PLAYA TOUR		Volontaires Tout Terrain, PSC1, Eduquer c'est Prévenir, PDASR
Sport Société	Lobbying Politique et Stratégie d'Influence	Société En Mouvement	Ressource Fédérale Société en Mouvement	UFOLEP		Kit de communication		Formation politique	Kit de communication	Rencontre Technique Territoriale		
TERRITOIRES PRIORITAIRES	Insertion sociale et professionnelle	Parcours Coordonné	Guide parcours coordonné	Partenariat UFOLEP CGET		Kit de communication		Module Territoires prioritaires	Plan de communication + kit de communication			Volontaires Tout Terrain, PSC1 "Initiateur en prévention" Formateur PSC1 Accord cadre UFOLEP PJJ CQP ALS
TERRITOIRES PRIORITAIRES	Education par le sport	7h pour sauver une vie	Secourisme UFOLEP	Partenariat UFOLEP CGET		Kit de communication		Module Territoires prioritaires	Plan de communication + kit de communication			Volontaires Tout Terrain, "Eduquer c'est prévenir" Accord cadre UFOLEP PJJ
TERRITOIRES PRIORITAIRES	Education par le sport	Séjours socio-sportifs	Le guide des vacances des loisirs et du sport	Partenariat UFOLEP ANCV		Kit de communication		Module Territoires prioritaires	Plan de communication + kit de communication			PSC1 - Eduquer c'est prévenir Accord Cadre UFOLEP PJJ
TERRITOIRES PRIORITAIRES	Développement des APS	UFO'STREET	Evènementiel UFOLEP, Cultures Urbaines	UFOLEP	Structures gonflables, matériels sportifs (achat mutualisé)	kit de communication		Module Territoires prioritaires	Plan de communication + kit de communication	RN UFO'STREET		Volontaires Tout Terrain, PSC1 "Eduquer c'est prévenir" PDASR Se 'Couteur Accord cadre UFOLEP PJJ
TERRITOIRES PRIORITAIRES	Développement des APS	Ecoles de Sport	Ressource Fédérale Ecoles de sport \ Kid Bike	Partenariat UFOLEP CGET	Kit Matériel Ecole de Sport	Kit de communication	Décapro	Module Territoires prioritaires	Plan de communication + kit de communication			Volontaires Tout Terrain
FEMMES ET SPORTS	Développement des APS	Toutes Sportives	Ressources Femmes et Sports	UFOLEP	matériels sportifs	kit de communication	Deca Pro	Femmes et Sports	Plan de communication + kit de communication	séjour nationale Dirigeantes Toutes Sportives		Volontaires Tout Terrain
SPORT SENIOR	Développement des APS	Ufo Sénior	Cahier des charges Séjours Seniors \ Ressource Pédagogique UFOLEP \	France Parkinson \ Convention UFOLEP - VPT		kit de communication	France Parkinson	Module senior	Plan de communication + kit de communication			MONALISA / SECOURISME/ ASALEE
SPORT SANTE	Education par le sport	Bouge Pour Ta Santé	Ressource Pédagogique UFOLEP Sport Santé	UFOLEP		Kit de communication	MGEN \ Mona Lisa	Module Spécifique	Kit de communication			MONALISA \ MGEN \ Volontaires Tout Terrain

Programmes supports fédéraux (un programme support vient renforcer un dispositif fédéral)

Programmes supports	Axe	Concept	Dispositif fédéral							Formation	Communication	Évènementiel	Action politique
			Contenu pédagogique et méthodologique	Dotation financière	Dotation matérielle	Autre	kit de communication	Autre	Offres partenaires				
PSC1 Initiations aux gestes qui sauvent AMD (Apprendre à Masser Défibrier)	Insertion sociale et professionnelle	Parcours coordonné	Guides Pédagogique et Technique		1 300 €/ matériel de secours (formation) par comité nouvellement agréé	Certificats et mémos PSC1 vendus 10€/Stagiaire	2 types de flyers + 1 affiche	Logiciel de gestion PSC1 Certificats et mémos	NON	Formation des formateurs PSC1	NON	NON	NON
		PSC1 et territoires prioritaires	Guides Pédagogique et Technique	Oui (30 €/PSC1/personne issue des territoires prioritaires)	1 300 €/ matériel de secours (formation) par comité nouvellement agréé	Certificats et mémos PSC1 vendus 10€/Stagiaire	2 types de flyers + 1 affiche	Logiciel de gestion PSC1 Certificats et mémos	NON	Formation des formateurs PSC1	NON	NON	NON
	Territoires Prioritaires	Séjours socio sportifs	Guides Pédagogique et Technique	Oui (30 €/PSC1/personne issue des territoires prioritaires)	1 300 €/ matériel de secours (formation) par comité nouvellement agréé	Certificats et mémos PSC1 vendus 10€/Stagiaire	2 types de flyers + 1 affiche	Logiciel de gestion PSC1 Certificats et mémos	NON	Formation des formateurs PSC1	NON	NON	NON
	Développement des APS	UFO'STREET	Guides Pédagogique et Technique	Oui (30 €/PSC1/personne issue des territoires prioritaires)	1 300 €/ matériel de secours (formation) par comité nouvellement agréé	Certificats et mémos PSC1 vendus 10€/Stagiaire	2 types de flyers + 1 affiche	Logiciel de gestion PSC1 Certificats et mémos	NON	Formation des formateurs PSC1	NON	NON	NON
		Playa Tour	Guides Pédagogique et Technique	Oui (30 €/PSC1/personne issue des territoires prioritaires)	1 300 €/ matériel de secours (formation) par comité nouvellement agréé	Certificats et mémos PSC1 vendus 10€/Stagiaire	2 types de flyers + 1 affiche	Logiciel de gestion PSC1 Certificats et mémos	NON	Formation des formateurs PSC1	NON	NON	NON
Eduquer c'est prévenir	Développement des APS	UFO'STREET	5 guides pédagogiques clé en main à l'usage des initiateurs	NON	NON - Mais achat à tarif préférentiel de tous les jeux éducatifs (puzzles, dominos...) + outils de com.		Triptyques (5), Flyer (1), Roll'up (1)	Logiciel de gestion Formation Initiation - Prévention		Formation des Initiateurs	Plan de diffusion + kit communication	NON	NON
		Playa Tour	5 guides pédagogiques clé en main à l'usage des initiateurs	NON	NON - Mais achat à tarif préférentiel de tous les jeux éducatifs (puzzles, dominos...) + outils de com.	Triptyques (5), Flyer (1), Roll'up (1)	Logiciel de gestion PSC1	Logiciel de gestion Formation Initiation - Prévention		Formation des Initiateurs	Plan de diffusion + kit communication	NON	Non
	Education par le sport	Territoires prioritaires	5 guides pédagogiques clé en main à l'usage des initiateurs	NON	NON - Mais achat à tarif préférentiel de tous les jeux éducatifs (puzzles, dominos...) + outils de com.	Triptyques (5), Flyer (1), Roll'up (1)	Logiciel de gestion PSC1	Logiciel de gestion Formation Initiation - Prévention		Formation des Initiateurs	Plan de diffusion + kit communication	NON	NON
		Séjours socio sportifs	Évènementiel UFOLEP, Cultures Urbaines	5 guides pédagogiques clé en main à l'usage des initiateurs	NON	NON - Mais achat à tarif préférentiel de tous les jeux éducatifs (puzzles, dominos...) + outils de com.	Triptyques (5), Flyer (1), Roll'up (1)	Logiciel de gestion PSC1	Logiciel de gestion Formation Initiation - Prévention	Formation des Initiateurs	Plan de diffusion (travail avec Noémie) + kit communication		NON
Initiateur en Prévention	Insertion sociale et professionnelle	Parcours coordonné	Ressources Femmes et Sports	NON	matériels sportifs	NON	NON	Logiciel de gestion Secourisme	NON	Formation fédérale des initiateurs (Diplôme fédéral d'initiateur en prévention)	NON	NON	NON
CQP ALS		CGET/Territoires prioritaires	Règlement - Guid Administratif Outils techniques et pédagogiques	NON	NON	Organisation Jury - Délivrance diplômes - Gestion des dossiers VAE...	2 Flyers 1 Dossier VAE 1 guide accompagnement VAE	NON en prévision d'un logiciel de gestion CQP ALS	NON	Formation annuelle des responsables formation CQP ALS	NON	NON	NON

Sport et Société : le plan de formation



- OUTILS METHODOLOGIQUES -



1. La matrice SWOT au service du diagnostic et de la définition de la stratégie du comité,

La **matrice SWOT**, acronyme anglophone de « **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities et **T**hreats », permet d'obtenir une vision synthétique d'une situation en présentant les **Forces** et les **Faiblesses** du comité ainsi que les **Opportunités** et les **Menaces** potentielles (en français, on parle d'**analyse FFOM**). L'intérêt de la matrice SWOT est qu'elle permet de rassembler et de croiser les analyses interne et externe avec les environnements micro et macro du comité UFOLEP.



Les forces : Ce sont les points positifs internes au comité qui lui procurent un avantage durable.

Exemple : réseau professionnalisé, valeur ajoutée du projet ou du dispositif à développer.

Les faiblesses : Par opposition aux forces, ce sont les points négatifs internes au comité avec une marge d'amélioration substantielle.

Exemple : Absence de notoriété sur le département, dans certains quartiers, en direction de certains publics, auprès des institutions.

Les opportunités : Ce sont les facteurs extérieurs ou les situations dont le comité peut tirer parti.

Exemple : positionnement sur une nouvelle thématique, de nouveaux publics (un nouveau marché), création d'un nouveau réseau, mise en place d'un nouveau dispositif institutionnel, création d'un nouvel équipement sportif.

Les menaces : Elles regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet.

Exemple : instabilité des politiques locales, des financements publics, positionnement des fédérations sportives.

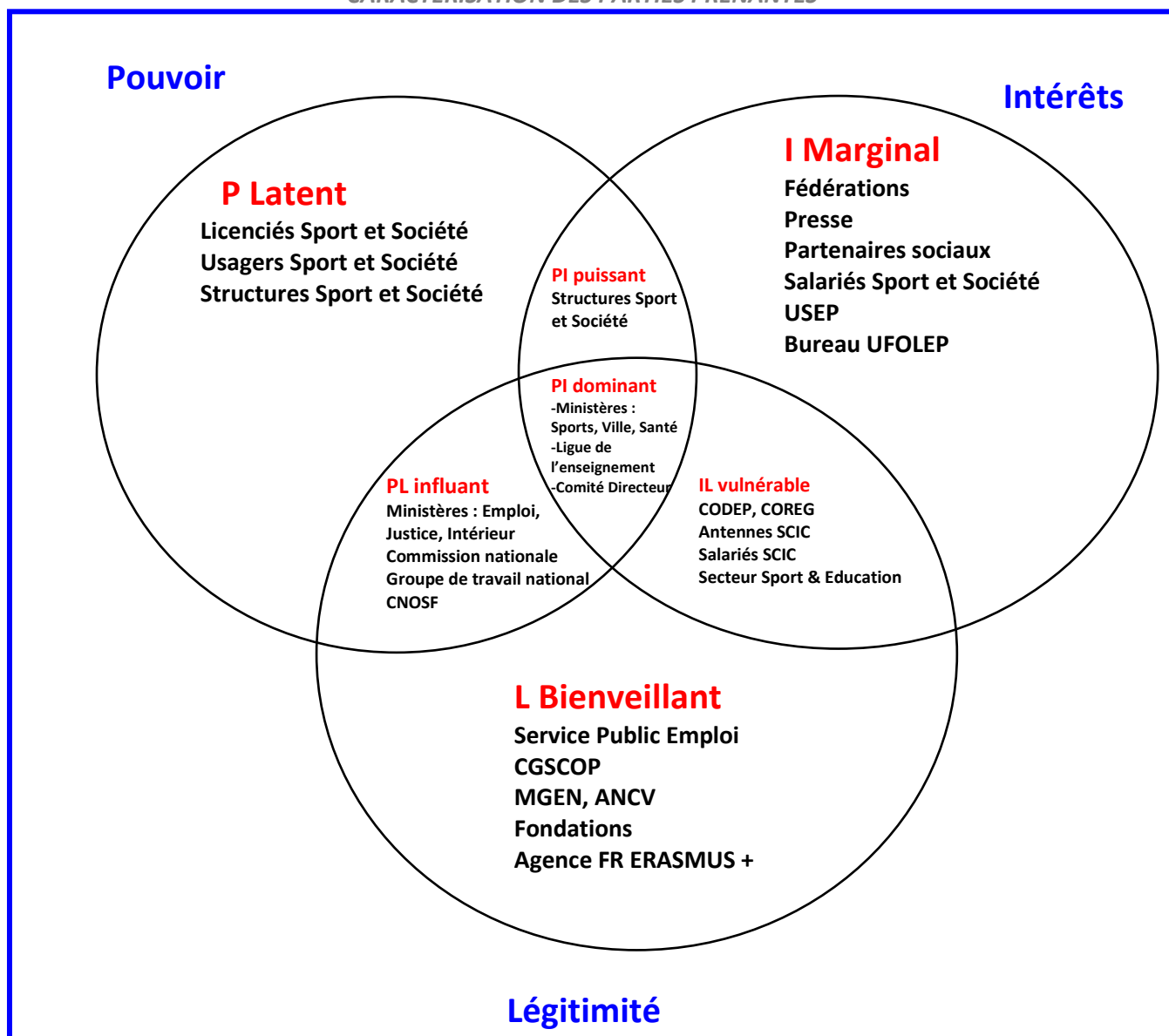
Application du modèle

Une fois la matrice SWOT complétée, il est nécessaire de mettre en place une **stratégie** : d'une part insister sur les points forts et profiter des opportunités du projet ; d'autre part surmonter les faiblesses pour prévenir les menaces.

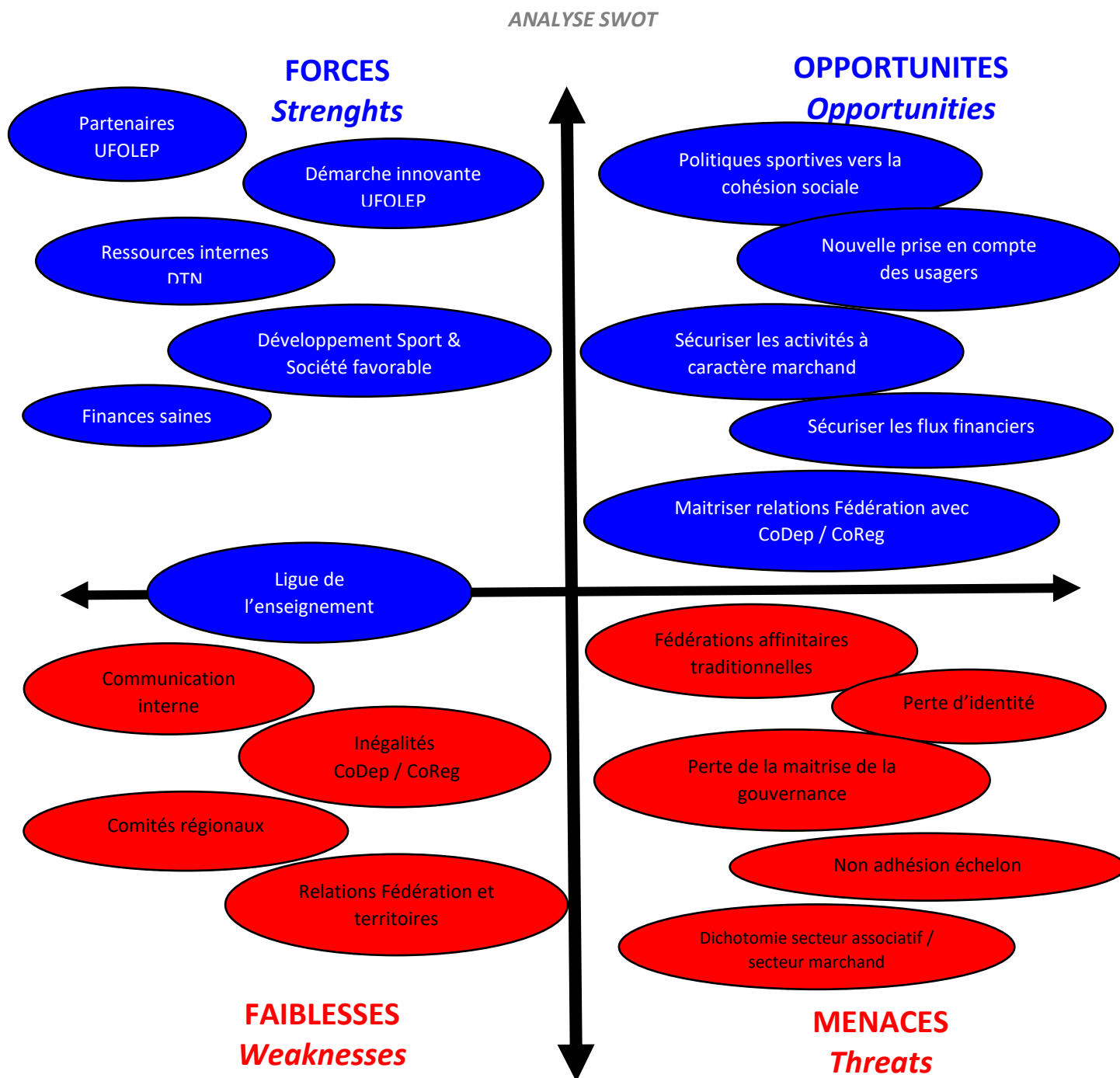
- Les grandes stratégies à appliquer après une analyse SWOT seront celles du guide de modèle socio-économique UFOLEP à savoir :
 - Consolider, } - Fusion
 - Optimiser. } - Coopération
 - Améliorer, } - Diversification
 - Augmenter, } - Duplication
 - Démultiplier. } - Fertilisation

SCHEMA ANALYSE PARTIES PRENANTES NATIONAL

CARACTERISATION DES PARTIES PRENANTES



**EXEMPLE DE TABLEAU SWOT REALISE PAR L'UFOLEP NATIONALE
DANS LE CADRE DE SON ETUDE DE FAISABILITE UFOLEP - SCIC**



Récolte des données, la démarche :

- Réaliser des entretiens avec l'ensemble des parties actuelles et ou à venir sur le projet,
- Réaliser un diagnostic de :
 - Offre sur le territoire,
 - Attentes du public cible ou de la population,
 - Besoins du public cible et de la population,
 - Caractéristiques de la population ou du public cible (sociale, démographique, ...),
 - Caractéristiques du ou des territoires,
 - Identification des acteurs sur le territoire,
 - Identification des parties prenantes internes,
 - Identification des parties prenantes externes.

Établir la Cartographie dynamique des contacts institutionnels et politiques à l'échelle de son territoire

Membre du comité directeur			Partie Prenante	Type de relation (à cocher)						Contact
Nom	Prénom	Comité		Familiale	Amicale	Professionnelle	Connaissance	Partenaires	Pas de relation mais identifié	
			Député	X						Mireille DAVID
			Sénateur		X					Pierre DURANT
			Président CC/CA/EPCI				XXX			
			Maire					XXXX		Léo MA (Chamblys) Léa MO (Amy) Paméla MI (Achy)
			Conseiller Départemental						X	
			Conseiller Régional					X	X	
			Autres (à décliner)							

2. Projet sport et société : quelle mesure de l'impact social et éducatif

Comment renforcer notre légitimité à travers notre projet et nos actions fédérales à destination de tous les publics ?

« Les structures d'utilité sociale placent l'intérêt général au cœur de leurs activités pour produire un impact social positif. Elles cherchent à apporter des réponses aux besoins de leurs bénéficiaires et de la société dans son ensemble, et contribuent ainsi que changement social ». (Cf. Document AVISE)

Pour l'Ufolep la mesure de notre impact social est un enjeu, car de plus en plus de financeurs publics et territoriaux, nous demandent au-delà de « l'impact sportif » de répondre à des problématiques territoriales (éducatives, sociales, d'insertion, de santé publique, de laïcité...).

Outre la capacité de l'Ufolep à proposer des offres de pratiques sportives, nous devons nous interroger de façon « scientifique » (Ressources / Activités / Réalisations / Résultats / Impacts) notre capacité à impacter (ou pas) la société.

« La richesse créée par les organisations et leurs parties prenantes ne se limite pas à la seule dimension économique »

L'utilité sociale est avant tout un convention sociopolitique définie entre les parties prenantes d'un projet, elle se caractérise par :

- Des effets positifs sur les individus, le territoire et/ou la société,
- Renvoie à une vision multidimensionnelle de la valeur créée,
- Dépend des valeurs portées par ceux qui la définissent et du contexte,
- Un résultat attendu ou un effet induit,
- Une distinction entre l'utilité sociale et les finalités de la structure,

L'utilité sociale d'une structure est liée à la nature de l'action qu'elle réalise, mais également à ses processus de mise en œuvre et à ses modes de fonctionnement.

Il convient donc dans la démarche d'apprendre à différencier performance, résultat et impact :

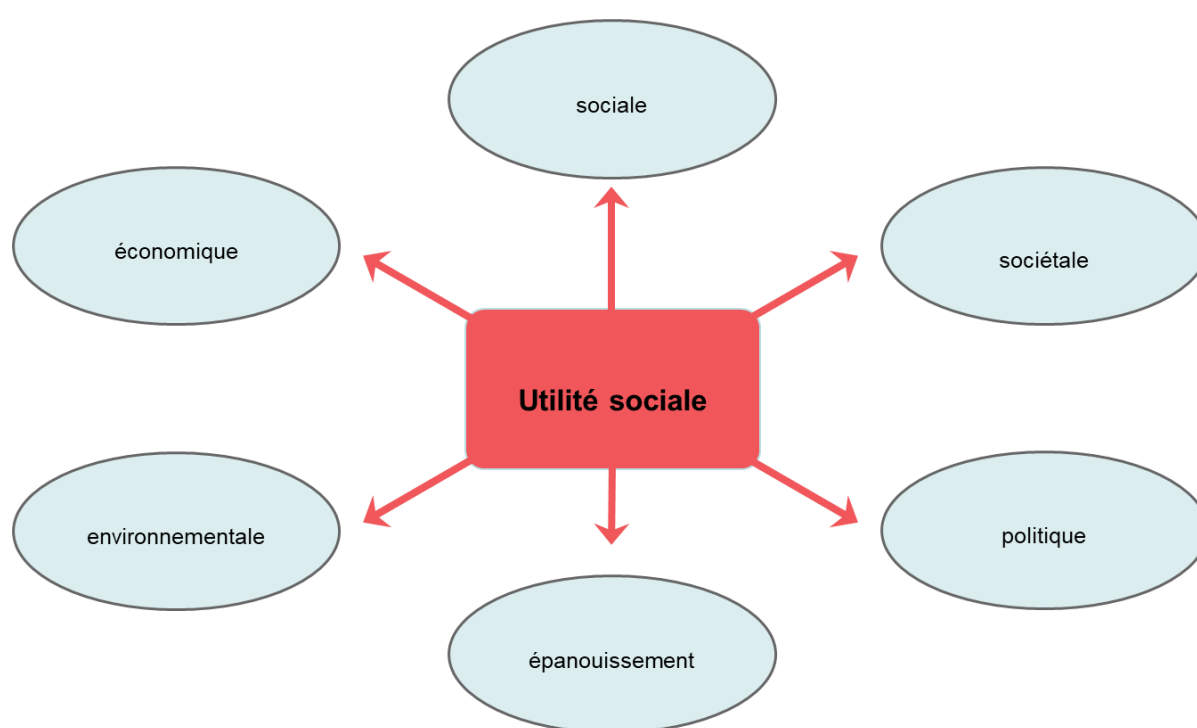
- La performance : est caractérisée par des indicateurs de réalisation ou de performance comme la quantité de personnes touchées. Il s'agit de données qui ne donnent pas d'information sur le changement.

n Ex : nombre de personnes touchées.

Le résultat : c'est tout ce qui caractérise l'évolution de la situation des bénéficiaires, des partenaires.

- Ex : amélioration de l'éducation, engagement au sein de l'association.
- L'impact : c'est ce qui est dû ou attribuable à notre action.
- Ex : amélioration de la santé = réduction des dépenses publiques liées à la santé – ce qui est dû à une pratique sportive \ santé- bien être régulière.

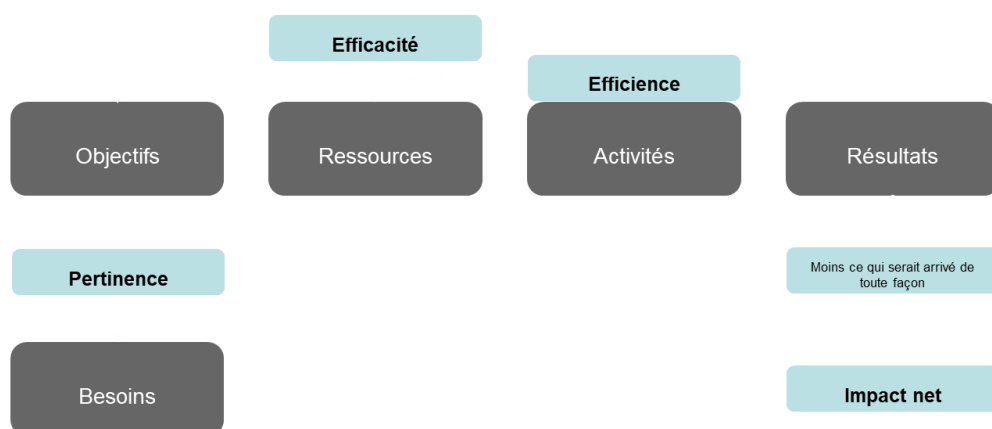
Observer et Mesurer son utilité sociale une démarche multidimensionnelle :



ÉVALUER L'UTILITÉ SOCIALE?

« ... démarche qui vise à analyser les actions d'une (structure) ou d'un projet afin de comprendre, de mesurer ou de valoriser les conséquences. » E. Stievenart et A-C Pache (2013)

Elle participe à la construction d'un projet négocié.



Source E. Stievenart et A-C Pache (2013)

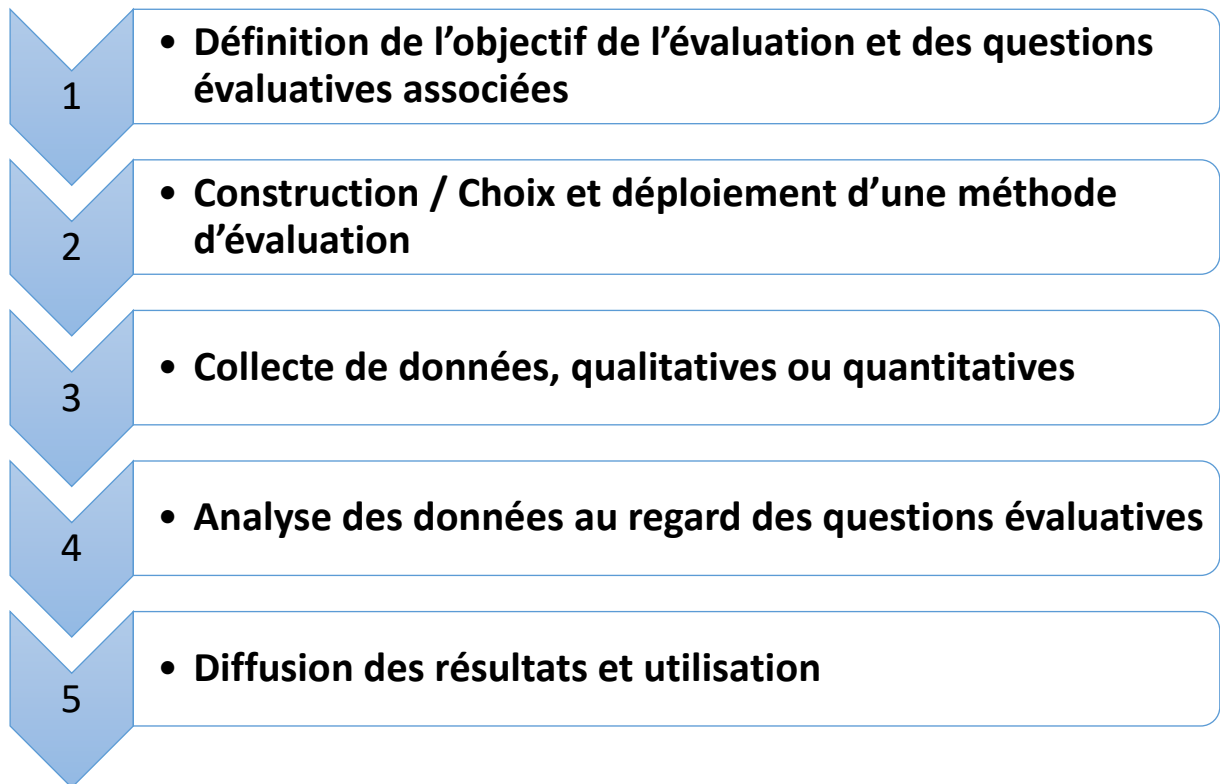
13

« ... développer un langage de la preuve, (...) progresser et (...) rechercher l'exemplarité, seul moyen de convaincre durablement de leur pertinence » Mouves (2012)

- Informer
- Instaurer une nouvelle forme de dialogue
- Piloter et décider
- Valoriser et mobiliser

Elle participe à la construction d'un projet négocié.

Les principales étapes



DES MÉTHODES ET OUTILS DIVERSES SELON LES OBJECTIFS POURSUIVIS



16

Points clés de la démarche :

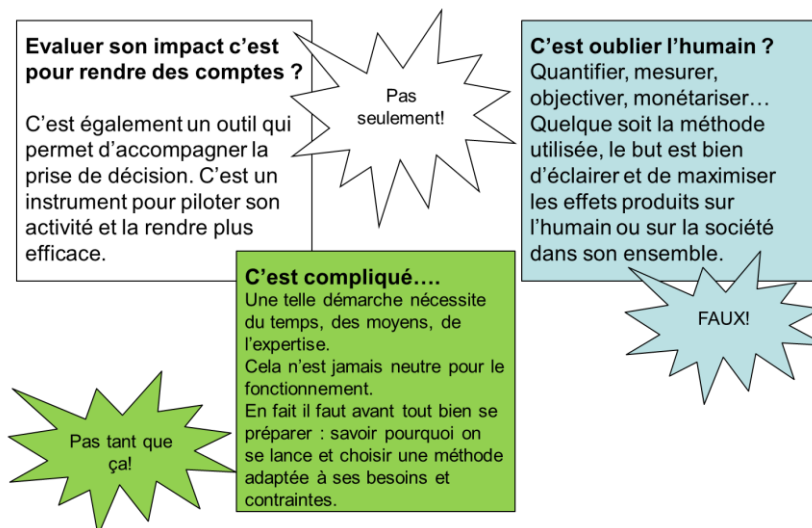
S'entourer et adapter la démarche en fonction de ses enjeux,

Dépasser la complexité : assumer le pragmatisme,

Passer d'une évaluation théorique à une évaluation pratique, orientée vers son utilisation,

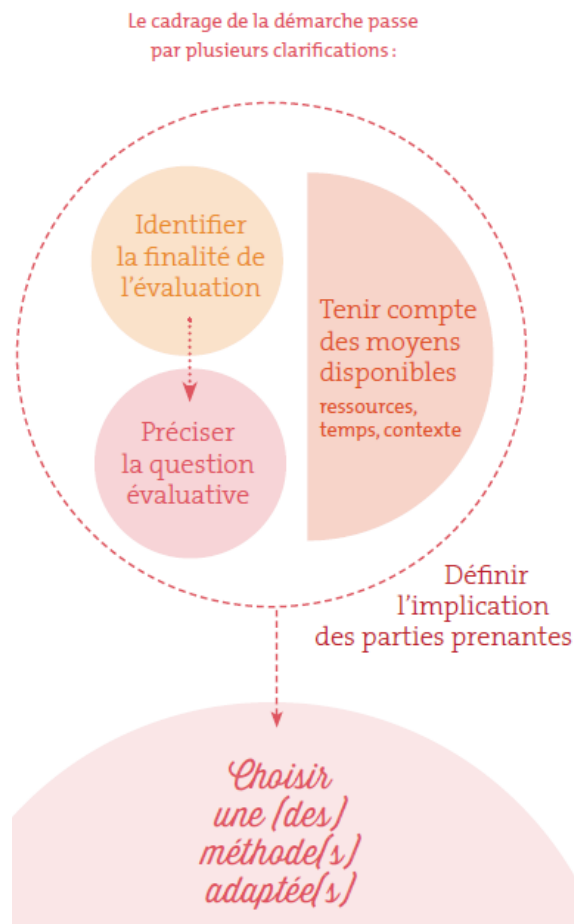
Faire de l'évaluation de l'utilité sociale avant tout une démarche participative favorisant le dialogue et la co-construction par les différentes parties prenantes. Vers un projet négocié...

POUR RÉSUMER...



Les acteurs sociaux affirment que la mesure d'impact les a aidés à	
Questionner et faire progresser la stratégie sociale	88%
Suivre leur impact social sur le long terme	71%
Légitimer leur action, apporter la preuve du concept	79%
Faciliter la coopération et la co-création	79%
Adapter leur offre, leur stratégie marketing	75%

n **Evaluer son impact : quelle méthodologie ? Quels outils?**



n 8 étapes une infinité d'outils

1. Cadrage de la mesure d'impact :

n Pertinence :

n Identifier la finalité de l'évaluation (pour qui ? Pourquoi ?),

n Préciser la question évaluative (la ou les questions auxquelles on cherche des réponses).

n Faisabilité :

n Ressources temps et financières disponibles,

n Technique : est-il vraiment possible de mesurer cet impact.

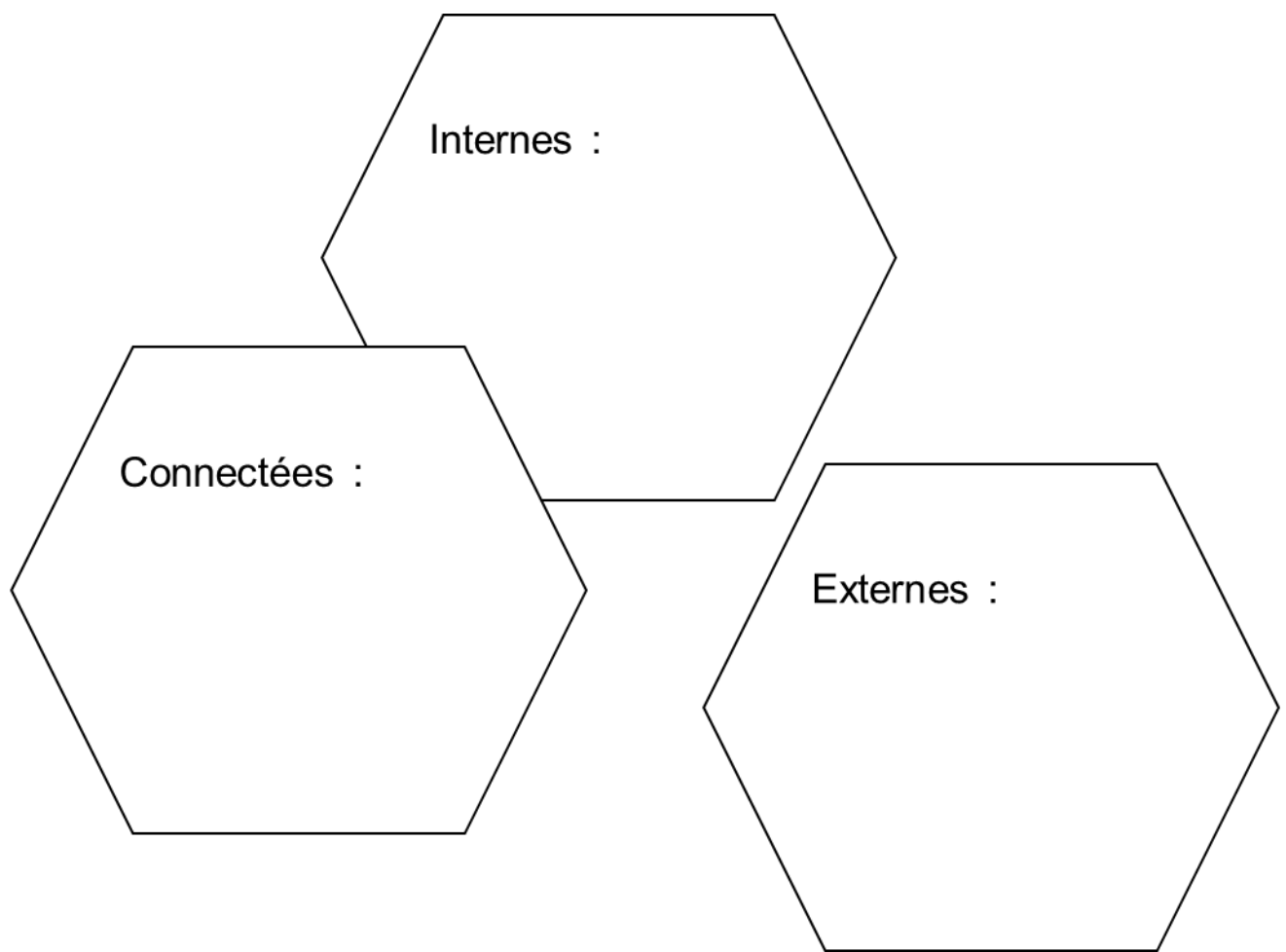
n Transparence :

n Mobiliser, impliquer, solliciter l'ensemble des parties prenantes.

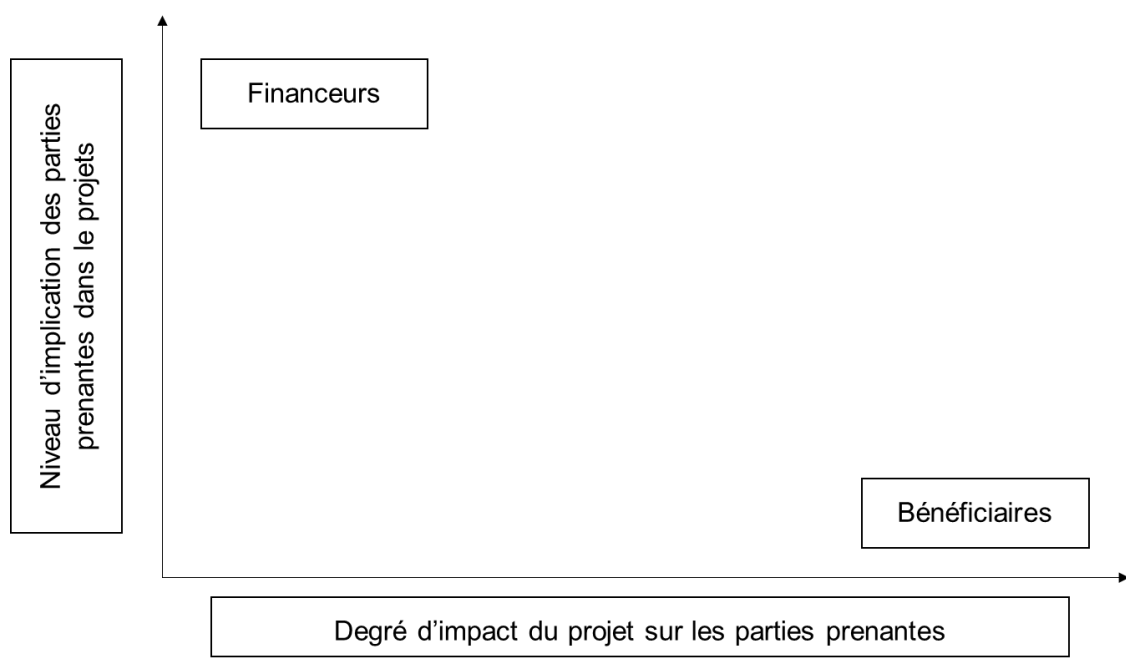
	Type de mission ciblée
(Pour quoi ?) La mesure de l'impact devra nous permettre de ...	Interne \ Externe, Acteurs UFOLEP \ Bénéficiaires \ partenaires. Vérifier \ Comprendre \ Identifier.
(Quoi ?) Nous souhaitons principalement ...	Interne \ Externe, Acteurs UFOLEP \ Bénéficiaires \ partenaires. Mesurer \ Comprendre \ Disposer.
(Pour qui ?) Nous comptons communiquer sur les résultats	Interne \ Externe
(Comment ?) Quelles ressources ?	Moyens humains \ gouvernance du projet
Nature des impacts	Situation économique \ confort \ bien être \ santé \ éducation \ lien social \ évolution des connaissances \ etc. ...
Nombre de parties prenantes incluses	Interne \ Externe
Charge de travail due au cadrage	Interview, récolte de données, observation, recherches, entretiens.

n Cartographie des parties prenantes :

- n Incontournable,
- n Démarche individuelle,
- n Démarche Collective,
- n Identifier les parties prenantes qui se situent au cœur de la mission sociale de l'ufolep et sont fortement impactées positivement ou négativement par l'activité de notre fédération.

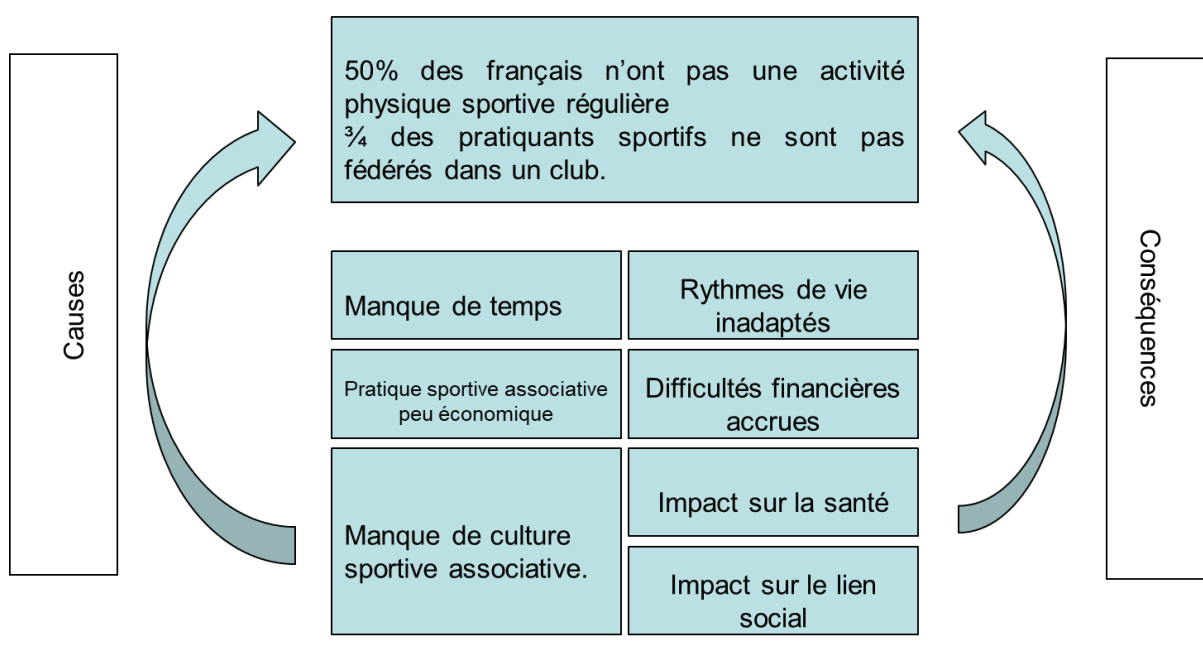


L'IMPACT SPORTIF, SOCIAL ET EDUCATIF DE L'UFOLEP

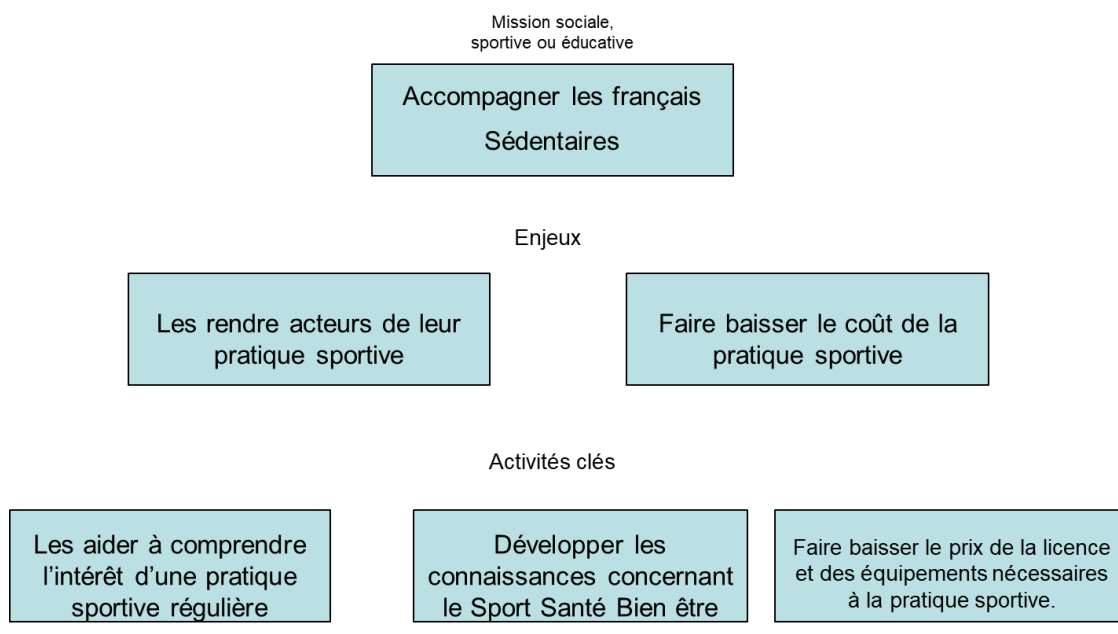


- n Formalisation de la mission sociale, éducative ou sportive :
 - n Préciser la mission sociale, éducative ou sportive à laquelle l'UFOLEP s'attaque,
 - n Préciser la mission sociale, éducative ou sportive précise du projet, les principaux enjeux identifiés et les activités mises en place pour atteindre nos objectifs.

Définir la problématique sportive, éducative ou sociale



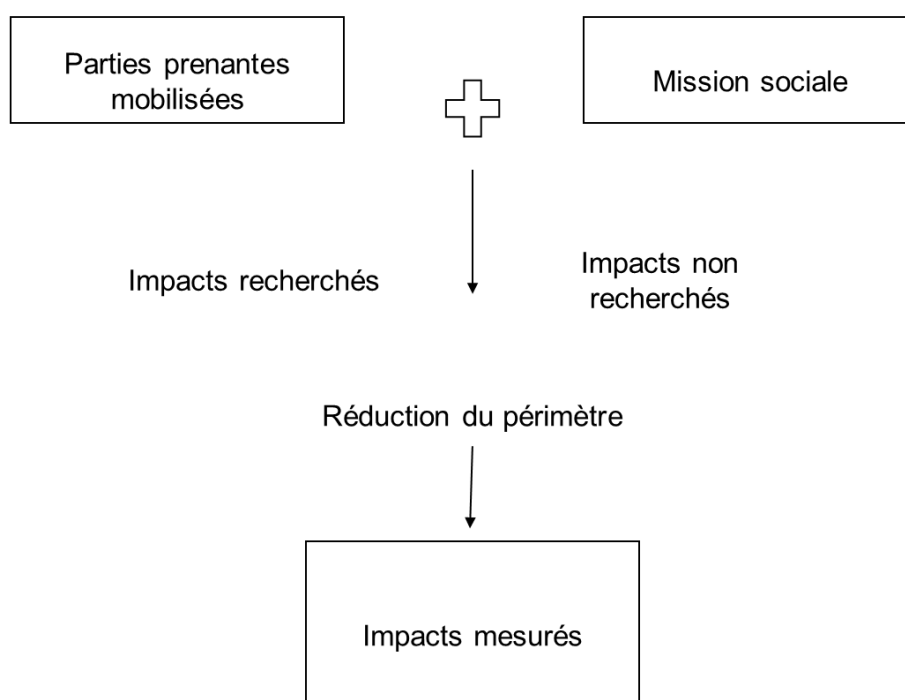
Définir la mission sportive, éducative ou sociale.



Points clés :

- n Cartographie des impacts sociaux, sportifs et éducatifs :
- n Lister les impacts recherchés par l'UFOLEP,
- n Lister les impacts non recherchés,
- n Formaliser les impacts dans une carte,
- n Réduire progressivement le périmètre des impacts.

L'IMPACT SPORTIF, SOCIAL ET EDUCATIF DE L'UFOLEP



Impact Sportif	Impact social	Impact Educatif

Questions à se poser à l'échelle du comité de pilotage :

- n Es ce que cet impact est inscrit dans la mission sociale de l'Ufolep ?
- n Est-ce un impact direct ou indirect ?
- n Es ce que cet impact est essentiellement attribuable à l'action de l'Ufolep ?
- n Cet impact est-il facile à mesurer (indicateur simple ou fiable) ?
- n Quel est le délai d'apparition de cet impact ? Est-il possible de collecter des données dans un délai en lien avec nos objectifs de rendus ?
- n Combien de parties prenantes sont intéressées par l'évaluation et le chiffrage de cet impact ?

n **Définition des indicateurs :**

- n De caractérisation : âge, sexe, profession,
- n De performance : nombre de personnes touchées, nombre de participants, nombre de licenciés, nombre de tipo, nombre d'UFO Pass, niveau de satisfaction, nombre de diplômés....
- n Des indicateurs d'impact : quantitatif \ qualitatif, direct \ indirect.

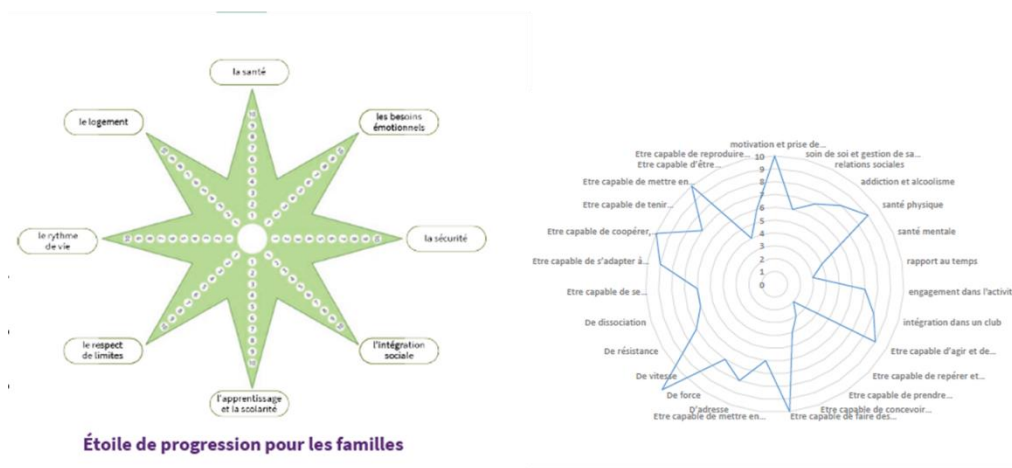
Changements (attendus ou inattendus)	Résultats		
	Impacts	Indicateurs	Source
Qu'est ce qui va changer pour eux	Comment décrire le changement?	Comment le mesurer?	Où trouver l'information ?
Changement des comportements \ amélioration de la situation économique \ sentiment de bien être	Plus d'indépendance \ amélioration de la santé perçue \ comportement éco responsable \ citoyen	Satisfaction \ évolution des liens sociaux \ évolution du sentiment de bien être \ d'autonomie	Fichiers participants, questionnaires, fichiers affiliation \ adhésion.

n **Formalisation de la méthodologie et collecte des données :**

n **Il s'agit de préciser :**

- Le mode d'évaluation du changement : avant, pendant ou après,
- Le mode d'évaluation de l'attribution du changement : constitution d'un groupe témoin ou non,
- Le mode de collecte : questionnaire, entretien, outils de saisie.
- La taille de l'échantillon
- La personne responsable de la collecte.

■ **Mesurer l'impact de nos actions auprès de nos bénéficiaires (Observation)**



■ Mesurer le bien être de nos bénéficiaires (questionnaire participant)

Mesure du bien être auprès des bénéficiaires :

1 	2 	3 	4 	5 
--	--	--	---	--

Comment vous êtes-vous sentis la semaine dernière ? Après la séance ? Après l'activité sportive ? Après l'animation ?

					
Je me suis senti heureux					
Je me suis senti triste					
Je me suis senti fatigué					
J'ai apprécié ma séance					
J'ai eu beaucoup d'énergie					
Je me suis senti bien avec moi même					
Je me suis senti bien les jours d'après					

Freins acteur.e.s	Résultats généraux		Classement	Montpellier	Marseille	Calais	St-Ouen	Lille	Evry
	Sources	Réf.							
Institutionnels	20	75	1	18	23	5	0	19	10
Famille _ Parents	22	63	2	31	9	5	0	5	13
Adolescence	13	32	3	16	6	3	0	4	3
Quartiers	18	32	3	20	5	0	0	3	4
Offre réduite	11	26	4	1	5	0	0	11	9
EPS	12	31	4	6	2	10	6	2	5
Esprit compétition	11	24	5	1	1	8	1	9	4
religieux	12	22	6	18	2	0	2	0	0
Financiers	10	17	7	3	2	0	0	8	4
Mixité_ Genre	11	16	8	9	4	1	0	2	0
Peu confiance	9	15	9	5	1	3	0	2	4
Efforts contraignants	8	14	10	6	0	6	0	1	1
Aspect symbolique	8	9	11	7	0	1	0	0	1
Autre chose plus importante	6	8	12	2	1	1	2	2	0
Pas de motivation	6	8	12	5	0	2	0	1	0
Temps	3	3	13	3	0	0	0	0	0
Total		395		151	61	45	11	69	58

n **Analyse et restitution des résultats :**

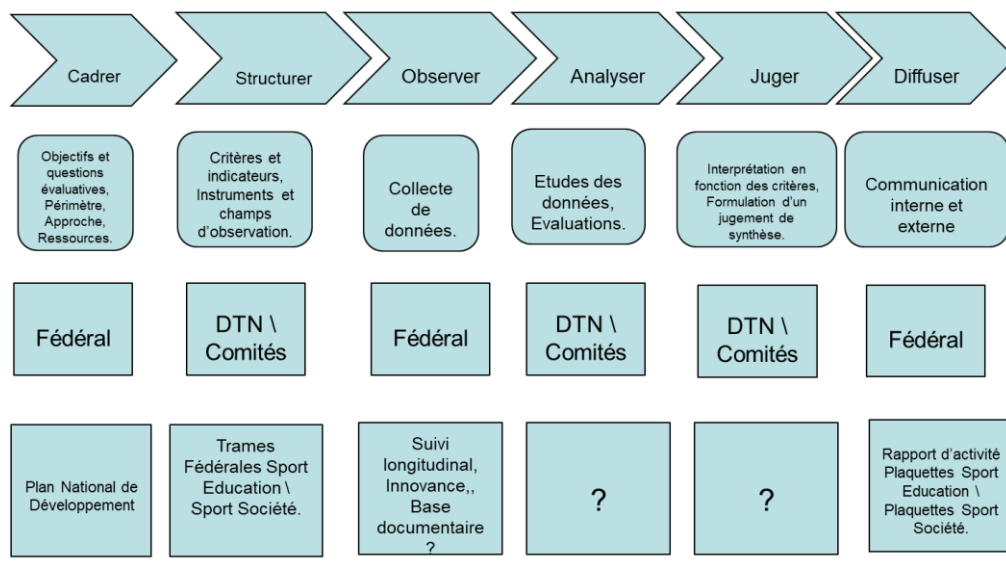
- Quel que soit le format de la restitution la règle d'or de la restitution est la transparence !
- Adapter le format au public visé, des objectifs de communication et du mode de diffusion,
- En interne : rapport complet,
- En externe : rapport synthétique.

n **Contenu type d'un rapport d'impact :**

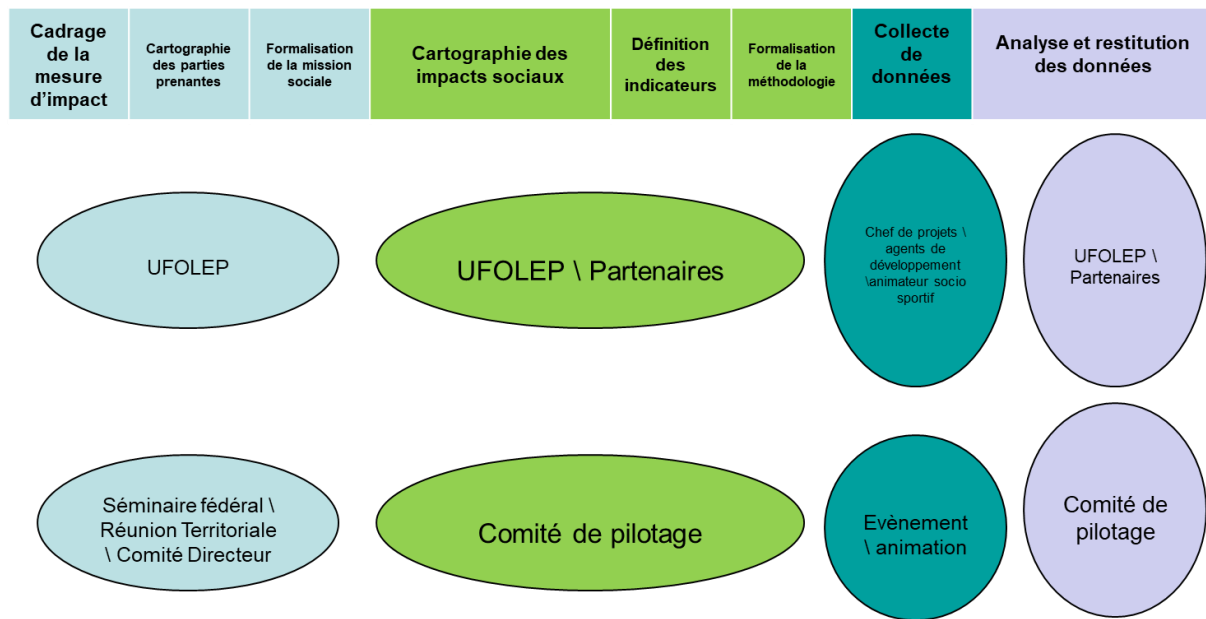
- Quelles sont les limites de l'étude ?
- Quels étaient les objectifs de l'étude ?
 - o Quels impacts attendus ?
 - o Quelles questions posées ?
- Comment les impacts ont-ils été mesurés ?
- Quelles conclusions sur l'impact social, éducatif ou sportif ?
 - o Quels sont les points d'amélioration identifiés.

Cadrage de la mesure d'impact	Cartographie des parties prenantes	Formalisation de la mission sociale	Cartographie des impacts sociaux		Définition des indicateurs	Formalisation de la méthodologie	Collecte de données	Analyse et restitution des données	
Définition des objectifs de la mesure d'impact Pour quoi? Pour qui? Quoi? Comment?	Définition du périmètre des parties prenantes étudiées et / ou impliquées dans le cadrage de cette évaluation.	Définition de la mission globale, Des activités déployées et des objectifs de ces activités.	<u>Etape 1</u> Enumération de tous les impacts recherches et non recherches potentiellement observables sur le terrain.	<u>Etape 2</u> Réduction de la liste d'impacts pour ne garder que les impacts essentiels et réduire la charge de collecte et d'analyse.	Traduction des impacts sélectionnés en indicateurs fiables et faciles à collecter.	Choix de la méthode d'évaluation et du changement de l'attribution de ce changement en fonction du niveau de rigueur attendu et des moyens du comité.	Construction des outils permettant de collecter les indicateurs retenus.	<u>Etape 1</u> Analyse des données quantitatives et qualitatives.	<u>Etape 2</u> Choisir le format le plus adapté à la restitution des résultats en se focalisant sur les indicateurs clés
Grille de cadrage	Brainstorming Modèle mapping Grille de priorisation	Brainstorming Entretiens individuels Modèles de formalisation	Théorie du changement Cartes des impacts	Réunions collectives Grille de décision	Dictionnaire des indicateurs	Grille de cadrage	Outils d'enquêtes en ligne, Questionnaires papiers.	EXCEL	Infographie Rapport d'impact, Power point, Vidéos, Assemblée générale, Conférences.

L'IMPACT SPORTIF, SOCIAL ET EDUCATIF DE L'UFOLEP : quel outillage fédéral?



Inscrire la démarche dans son fonctionnement et ses process existants



<http://www.evenementresponsable.org/index.php>

http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/200711_avise_cahier_evaluationutilitesociale.pdf

<https://iris.thegiin.org/metric/4.0/OI7783>

<http://www.staronline.org.uk/>

http://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20140204/200910_CresLR_Guide_US.pdf

<http://trasi.foundationcenter.org/record.php?SN=166>

<https://docs.gatesfoundation.org/documents/guide-to-actionable-measurement.pdf>

<http://mckinseyonsociety.com/topics/social-innovation/>

<http://trasi.foundationcenter.org/browse.php>

<http://www.globalvaluexchange.org/>

<http://www.outcomesstar.org.uk/>

https://www.coursera.org/browse/social-sciences?languages=fr&source=deprecated_spark_cdp

<http://www.social-reporting-standard.de/en/>

<http://www.social-reporting-standard.de/en/angebote/srs-foliensatz/>

- **Trois publications**
 - Évaluer l'utilité sociale de son activité – Conduire une démarche d'auto-évaluation (Avisé, Culture et promotion 2007)
 - Petit précis de l'évaluation de l'impact social (Avisé, Mouves, Essec, 2013)
 - Inscrire l'utilité sociale au cœur des politiques locales (Avisé, RTES, 2012)
- **Avisé.org, le portail pour le développement des structures d'utilité sociale**
 - De nombreuses ressources nationales et internationales sur l'évaluation de l'utilité sociale

Cette dernière partie s'adresse à des personnes ayant déjà expérimentées différentes méthodes de mesure et d'évaluation d'impact. Pour un comité s'engageant pour la première fois dans une démarche de mesure d'impact, le respect de 8 précédentes étapes est suffisant pour s'initier et mettre en place ce type d'action.

INTRODUCTION

Connaitre son impact social et pouvoir en rendre compte devient progressivement incontournable pour les comités UFOLEP, notamment dans leur relation avec leurs financeurs, institutions, collectivités territoriales et en termes de communication.

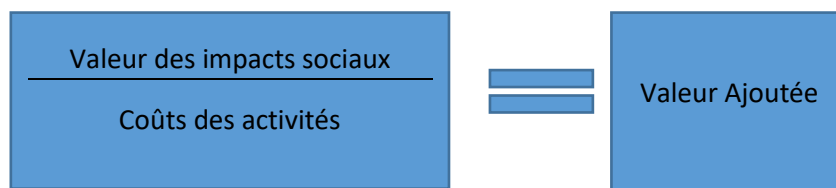
S'appuyant sur les outils de l'ESSEC IIES, de l'AVISE, ainsi que la plateforme e-eval, l'UFOLEP propose cette démarche d'évaluation du retour sur investissement et de mesure de l'impact social et éducatif.

Vous trouverez ci-dessous une présentation synthétique de ce qu'est la démarche d'évaluation du Retour sur Investissement (SROI). Pour en savoir plus et aller plus loin dans la démarche, vous pourrez vous référer [aux sites du SROI Network](#) et du [social E-valuator](#). Vous trouverez également la traduction et l'adaptation en français du guide SROI [l'adaptation en français du guide SROI](#) ainsi que [la présentation du guide de l'auto évaluation des pratiques sociales](#).

➤ Définir Un ratio

Cette démarche d'évaluation reprend le principe du ratio financier souvent utilisé par les entreprises classiques, à savoir le retour sur investissement. Dans le cadre du SROI, **il s'agit d'estimer la valeur créée** pour les parties prenantes d'un projet, que cette valeur soit

économique, sociale ou environnementale, et de la comparer à la somme des ressources (argent, temps ou nature) qui ont rendu possible les activités.



➤ Une analyse

Une analyse SROI est un processus pour comprendre, mesurer et rendre compte des changements significatifs générés par un projet sur ses principales parties prenantes. L'ampleur de ces changements et leur importance pour les parties prenantes peuvent être plus ou moins grandes et ces changements peuvent se faire sentir à court, moyen et long terme.

Voici une liste non exhaustive de types d'impacts :

- Evolutions des savoirs, compétences, attitudes, comportements ou capacités,
- Mieux-être et épanouissement personnels,
- Amélioration de la santé,
- Génération de revenus ou d'économies,
- Préservation de l'environnement,
- Réduction des inégalités sociales et renforcement de la cohésion sociale,
- Influence sur un secteur, la législation ou des politiques publiques,
- Intégration au sein d'un club sportif, adoption d'un rythme de vie non sédentaire,
- Intégration au sein d'un club sportif,
- Création de sa propre activité \ association.

On peut distinguer **3 niveaux d'analyse** dans l'approche SROI :

1. La théorie du changement

Le premier niveau d'analyse consiste au préalable, à clarifier les besoins sociaux auxquels le comité tente de répondre et les modalités de cette réponse.

2. La carte des impacts par partie prenante

Le cœur de l'analyse SROI consiste à réaliser une carte des impacts avec les contributions, les activités, les réalisations, les résultats et les impacts pour chaque groupe de parties prenantes identifié.

Exemple pour un projet porté par un comité UFOLEP :

- Les publics en insertion sociale ou professionnelle, les bénéficiaires,
- Leur entourage,
- Les financeurs publics et ou privés,

- Les prescripteurs et partenaires de l'accompagnement social, éducatif et ou professionnel,
- La Ligue de l'enseignement,
-

Les praticiens du SROI conseillent de renseigner cette carte des impacts en concertation avec l'ensemble, ou des représentants, des parties prenantes, afin de prendre en compte leurs véritables attentes et perceptions (au sein du comité de pilotage, ou de l'espace de coordination par exemple).

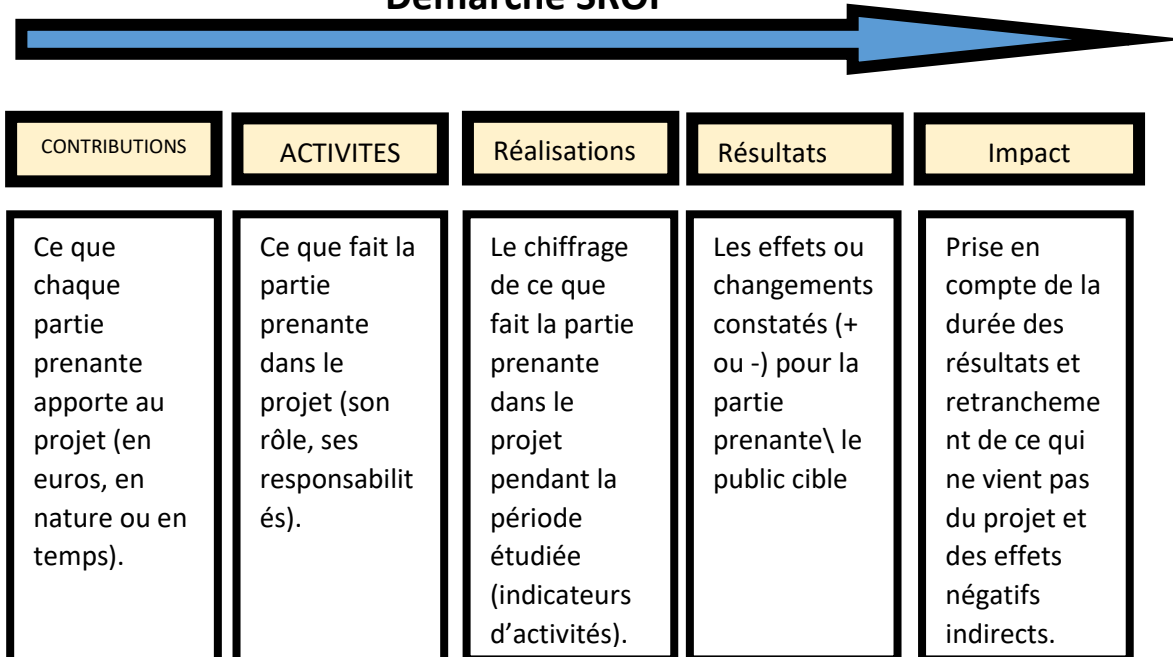
[Téléchargez la carte des impacts](#)

Nom de l'organisation				Nom	
Mission (s)				Date	
Objet de l'analyse SROI	Activité		Objectif de l'activité		Période concernée
	Contrat/Source de financement		But de l'analyse		Prévision ou évaluation

[illegible]

Valeur présente					
Valeur présente totale					
Valeur présente nette					
Retour social pour 1€					

Démarche SROI



Les étapes d'analyse SROI :

- Définir le champ d'application et identifier les parties prenantes,
- Expliciter le changement,
- Attester les résultats et leur attribuer une valeur,
- Déterminer l'impact,
- Calculer le SROI
- Rendre compte, utiliser et intégrer.

Les principes d'une analyse SROI :

- Impliquer les parties prenantes,
- Comprendre ce qui change,
- Evaluer ce qui compte,
- N'inclure que ce qui est « matériel »,
- Ne pas surévaluer,
- Etre transparent,
- Vérifier les résultats

Source : *Le guide du Retour Social sur Investissement*

Créer son comité de pilotage :

Identification des parties prenantes : exemple de tableau de sélection (définir l'important sur une échelle de 1 à 5)

Parties prenantes	Contributions au projet, à la mission	Impactées par la mission, par le projet	importance
Bénéficiaires	XX	xxx	5
Financeurs publics	XXX	XX	5
Bénévoles	XX	--	2
Prescripteurs et acteurs de l'accompagnement (missions locales, maisons de retraite,)	XX	X	3

Pour rendre compte des effets des actions menées et de leur ampleur, une phase cruciale consistera en la sélection et la quantification **d'indicateurs de résultats**.

Un des atouts majeurs de la démarche SROI, est de soulever un nombre important de questions à se poser lorsqu'on s'engage dans une démarche d'évaluation de l'impact social. Parmi ces questions on peut citer :

- Qui sont mes parties prenantes ?
- Quelles sont leurs attentes et perceptions ?
- Quels sont les bénéfices que le comité UFOLEP leur apporte ?
- Comment se traduisent concrètement ces bénéfices ?
- Sont-ils réellement significatifs ?
- Sont-ils durables ?
- Quels sont les éventuels effets inattendus et effets négatifs de l'action du comité UFOLEP ?
- Dans quelle mesure d'autres acteurs auraient pu avoir le même impact ? Dans quelle mesure les changements observés sont-ils corrélés à l'action de l'UFOLEP ?
- Quelle est la valeur ajoutée (sociale ou éducative) de l'action du comité par rapport à son coût ?

3. L'utilisation du ratio

Le ratio obtenu n'est pas une fin en soi, il a pour vocation de nourrir la discussion en apportant un nouvel éclairage sur l'impact créé et différents types d'analyse seront conduites à partir du ratio.

A travers la monétarisation pour obtenir le ratio SROI, on agrège tous les impacts via une unité de mesure commune, la monnaie et on ne différencie plus alors la nature des impacts. Néanmoins, il s'agit d'un ratio pour l'ensemble de la structure, du comité, ou d'un projet et non d'une note pour une personne donnée.

Se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social avec l'approche SROI

Avant de se lancer dans une démarche d'évaluation de l'impact social, il est nécessaire de **clarifier ses besoins, les objectifs que l'on cherche à atteindre et les ressources mobilisés**.

Comment cadrer son évaluation ?

Élément à préciser	Questions associées	Exemples de réponse
L'OBJECTIF	Qu'est-ce qui vous pousse à entamer une démarche d'évaluation ? pour répondre à quelles questions ? qu'avez-vous besoin de savoir et / ou de démontrer ?	- Convaincre des financeurs, en phase de lancement, de pérennisation ou de développement, - Défendre un modèle ou une activité via du lobbying et de la communication, - Nourrir des décisions stratégiques au sein du comité directeur, - Améliorer les pratiques, - Davantage impliquer les parties prenantes dans la conception et la réalisation du projet social, éducatif ou d'inclusion - Etc...
LE PUBLIC	Qui sont les destinataires des résultats de la démarche ? quelles décisions ces résultats pourront-ils influencer ? quels types d'informations et/ou d'accompagnement attendent-ils ?	- Décideurs internes (comité directeur, bureau, direction technique), - Décideurs externes (financeurs, institutions), - Grand public (donateurs, presse, société civile), - Opérationnels (salariés bénévoles), -Bénéficiaires (directs et indirects), - Etc.

Elément à préciser	Questions associées	Exemples de réponse
LE CADRE	Quelle est la mission sociale du comité au regard de la fédération et des spécificités du territoire. Quels sont les objectifs ? A quoi voulons-nous nous intéresser spécifiquement derrière les termes d'impact social et / ou éducatif ? voulons-nous tout couvrir sur le territoire ?	- Couvrir l'ensemble des objectifs et des impacts potentiels, - Se concentrer sur l'impact pour une catégorie de la population donnée ou sur un volet spécifique (impact sur les bénéficiaires, sur le territoire, environnemental, etc...),
LES RESSOURCES	De quels moyens disposez-vous d'un point de vue financier et humain (nombre de personnes et compétences), pour l'évaluation ? avez-vous du temps à y consacrer ? disposez-vous déjà de données, processus ou études sur lesquels le comité pourra s'appuyer ?	- Peu de ressources internes et de temps disponible, - Forte motivation et investissement en conséquence, - Financement et appui externes, - Existence de tableaux de bords avec des indicateurs réutilisables, - Etudes récentes de type sociologique sur les perceptions et les spécificités des bénéficiaires.
L'EQUIPE EN CHARGE DE L'EVALUATION	Qui sera responsable de l'évaluation ? Est-elle menée uniquement en interne ? Est-elle réalisée par un évaluateur externe ? s'agit-il d'une démarche interne avec un appui externe ? y-a-t-il une équipe projet dédiée ?	- Processus interne seul, - Processus interne avec appui extérieur ponctuel, - Evaluation externe, - Projet porté par une équipe avec différentes compétences et soutenu par la direction, - Porteur de l'évaluation autonome.
LA PALETTE D'ACTIVITES COUVERTE	S'intéresse-t-on à un projet ou une activité en particulier ? A toute l'organisation ? A un échantillon ?	- Souhait de mesurer l'impact de l'organisation, - D'une entité, - D'une activité, - D'un projet.
LA PERIODE ET LA PERIODICITE	L'évaluation porte-t-elle sur une année d'activité ou la période d'un projet ou d'un financement ? s'agit-il d'une évaluation qui se veut ponctuelle ou récurrente ?	- Evaluation correspondant à un projet sur une durée déterminée, - Evaluation ponctuelle d'une expérimentation, - Evaluation récurrente annuelle, - Evaluation en continu,

		- Evaluation à échéance régulière
ANALYSE PROJECTIVE OU RETROSPECTIVE	Souhaite-t-on procéder à une estimation de l'impact social et / ou éducatif que l'on veut créer ou à une évaluation de l'impact social et ou éducatif qui a déjà été créé ?	- Analyse projective pour se fixer des objectifs de création d'impact social ou comparer l'impact social potentiel entre différentes alternatives, - Analyse rétrospective pour rendre compte de l'impact créé, analyser les écarts entre l'impact créé et celui attendu, - Mise en place d'un processus d'évaluation de l'impact social et / ou éducatif, mixant estimations et données déjà récoltées.
LE CALENDRIER	Quel temps peut-on / souhaite-t-on consacrer à la construction de l'évaluation, à la concertation des parties prenantes, au choix des indicateurs, à leur quantification et à leur monétarisation ?	- Besoin de données de manière urgente, - Choix d'avancer sur certaines dimensions de l'impact social dans un premier temps avant d'élargir aux autres, - Echelonnement du processus dans la durée.

Il faut, pour ce type d'outil, accepter une certaine souplesse et aussi la possibilité de ne pas remplir toutes les cases. Se pose également l'opportunité de calculer une note globale qui évaluerait la distance, l'éloignement ou le rapprochement avec les objectifs poursuivis.

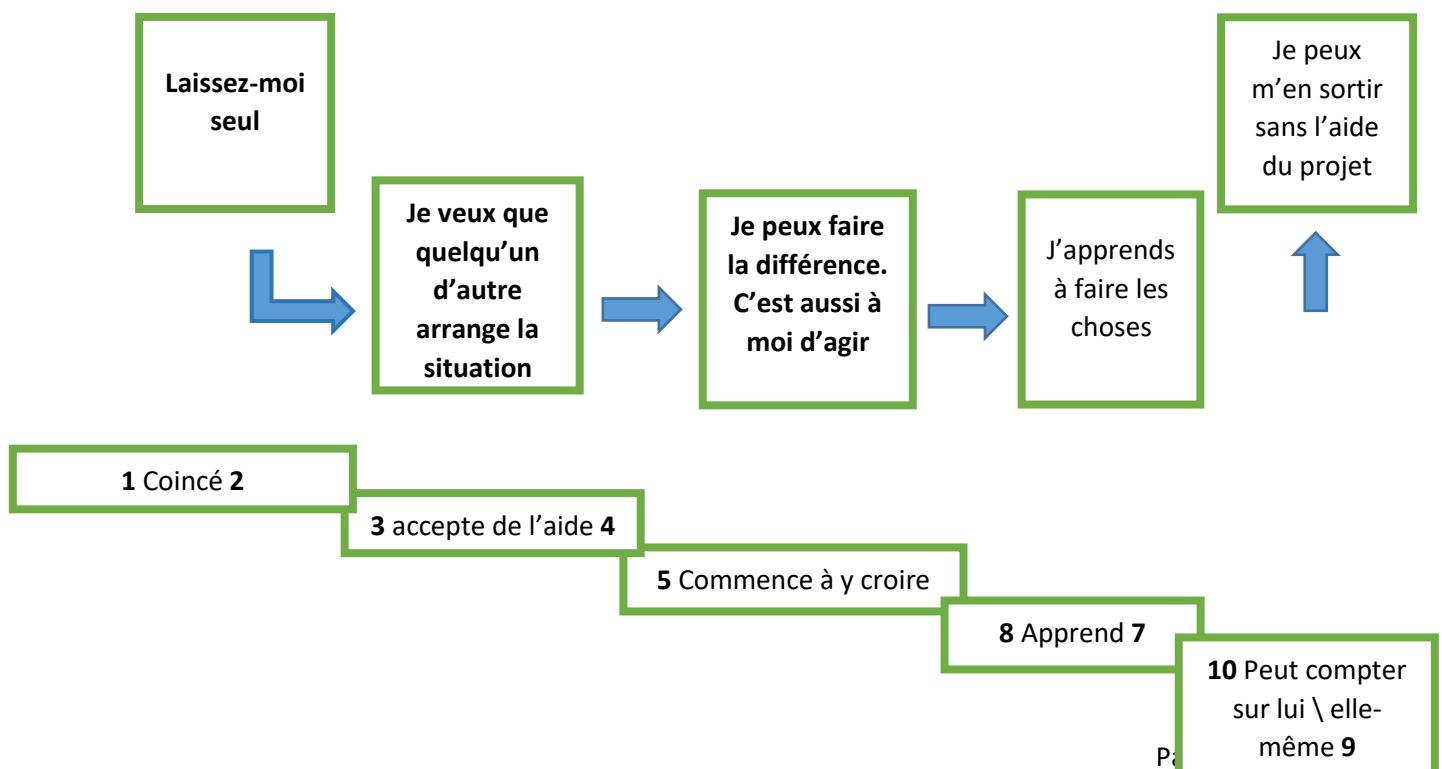
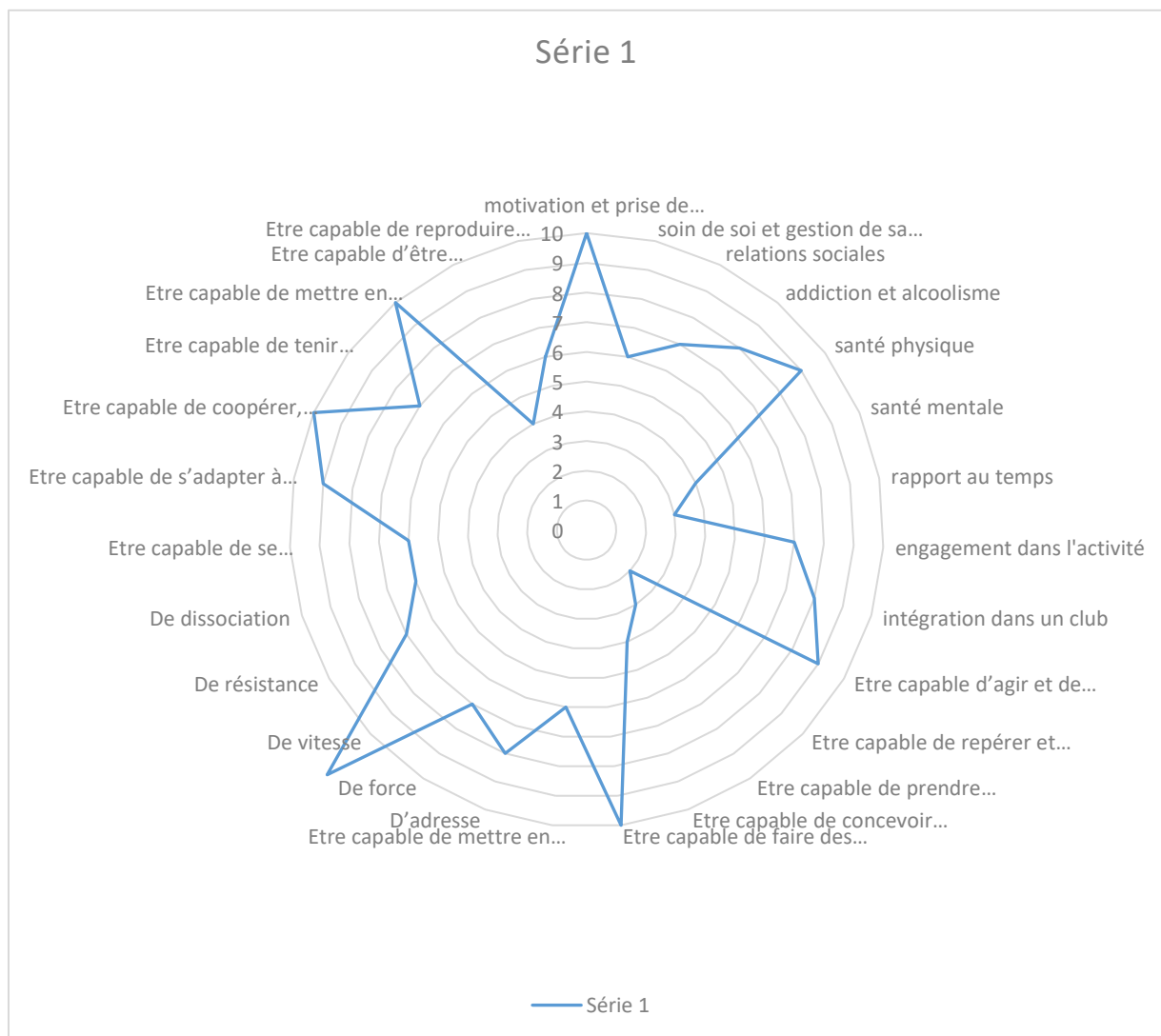
Il faut enfin dépasser nos résistances face à l'évaluation et, qui plus est, des choses considérées comme intangibles ou immesurables, comme l'éducation ou l'insertion par la pratique sportive. La peur de l'évaluation est assez répandue lorsque cette dernière est assimilée au contrôle et à la sanction, et non à la décision et à l'amélioration des pratiques. Par ailleurs, dès qu'il s'agit d'éducation, d'insertion sociale et ou professionnelle, on parle d'effets sur les personnes, de changements dans leur vie, d'éléments complexes qui se prêtent à priori mal à l'objectivation et la quantification. On navigue ainsi dans un certain flou qu'il faut accepter si on souhaite aller plus loin dans l'évaluation. Pour cela il faut revenir en toute simplicité et humilité à ce qui est relativement bien maîtrisé (exemple : évaluation des compétences). Il faut également à partir de cette base oser et poser des questions inhabituelles relatives au bien-être de la personne, sa (re)construction personnelle et innover dans le choix des indicateurs et les méthodes de collecte de l'information. Ainsi si le bien être est difficile, voire, impossible, à quantifier de manière absolue, des questions peuvent aider à l'appréhender. On peut par exemple demander à une personne de designer comment elle considère sa vie à un moment donné sur une échelle, allant de 0 à 10 en aval et en amont d'un programme d'insertion par le sport.

Comment être synthétique ?

Selon l'usage recherché, le nombre d'indicateurs pourra être réduit ou plus conséquent. Ainsi, en communication, 3 ou 4 indicateurs clés seront plus adaptés qu'une liste d'une vingtaine d'indicateurs davantage orientés vers la gestion de l'activité, du projet, sa régulation son évolution.

On peut ainsi envisager d'agréger les indicateurs et de définir quelques critères qui seront validés si un certain nombre d'indicateurs s'y rapportant atteignent le niveau attendu. Par exemple, on pourrait avoir pour le cas d'un projet d'insertion professionnelle par le sport un indicateur « nombre de diplômé », « retour ou accès à l'emploi », « développement des compétences » et un quatrième « bien être des bénéficiaires », sur une échelle allant de 1 à 5 par exemple pour chacun des critères. Cela permettra de mieux cerner les points forts du projet du comité et de ne pas seulement focaliser sur le retour à l'emploi. Il faudra néanmoins s'accorder sur des critères, des indicateurs avec l'ensemble des parties prenantes, s'y afférant et des niveaux de référence à atteindre.

Mesure de l'impact de notre action auprès des bénéficiaires ?



Mesure du bien être auprès des bénéficiaires :

1 	2 	3 	4 	5 
--	--	--	--	--

Comment vous êtes-vous sentis la semaine dernière ? Après la séance ? Après l'activité sportive ?
Après l'animation ?

					
Je me suis senti heureux					
Je me suis senti triste					
Je me suis senti fatigué					
J'ai apprécié ma séance					
J'ai eu beaucoup d'énergie					
Je me suis senti bien avec moi même					
Je me suis senti bien les jours d'après					
.....					

De l'approximation à la standardisation

- Une appréciation à accepter

A moins de développer des moyens considérables pour mener des études d'impact poussées, l'approximation est inéluctable. Il convient donc d'une part d'accepter cette approximation et d'autre part d'avancer des hypothèses suffisamment crédibles pour qu'un consensus relatif puisse se faire avec les partenaires opérationnels, du projet et les financeurs, les bénéficiaires (au sein du comité de pilotage).

- Se mettre d'accord

A défaut de pouvoir obtenir des informations exactes, il est nécessaire de déterminer des taux qui seront communément utilisées. Les hypothèses sous-jacentes devront en contrepartie être crédibles afin d'être acceptées par l'ensemble des parties prenantes.

Pour guider votre réflexion voici ci-dessous des principes généraux applicables à l'UFOLEP :

Redonner à d'autres, c'est faire baisser le ratio

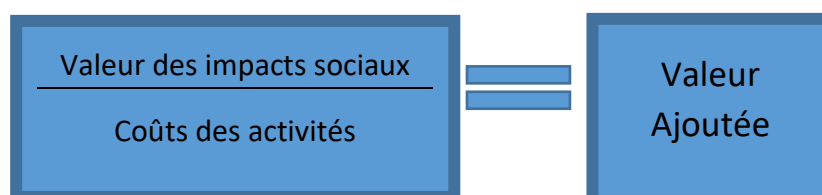
Dans le cadre du calcul du ratio SROI, redonner une part des résultats constatés à d'autres acteurs, via le taux d'attribution, implique nécessairement et mécaniquement une baisse du ratio.

100 %	Les résultats ne sont possibles que par la mise en œuvre du projet porté par l'UFOLEP.
80 %	Les changements générés sont possibles grâce à l'investissement humain des parties prenantes (bénévoles, élus, professionnels) du projet coordonné par l'UFOLEP.
50%	Les changements générés auraient pu être obtenus, de manière dispersée, par d'autres acteurs.
20%	Les changements générés pourraient assez facilement être obtenus grâce à d'autres.

La monétarisation et le ratio SROI

Afin d'appréhender la valeur ajoutée sociale et / ou éducative d'un projet dans son ensemble et non uniquement d'un point de vue économique, il convient de recourir à une unité de mesure commune, celle de la monnaie, permettant de comparer les coûts de la mission sociale et ou éducative, c'est-à-dire les ressources mobilisées et la valeur sociale créée pour les différentes parties prenantes. Dans la mesure où de nombreuses ressources ainsi qu'une grande part de la valeur sociale et éducative ne sont pas exprimées directement en euros, il est donc nécessaire de procéder à leur monétarisation.

Le ratio SROI sera obtenu en divisant la somme des impacts par la somme des ressources. Simple dans le principe mais plus délicat dans la mise en œuvre.



Des résultats à l'impact



La notion de poids mort :

Le poids mort, concerne la part des résultats qui auraient pu être obtenus sans la mise en place du projet. Par exemple, certaines personnes intégrant un parcours en insertion auraient pu gagner en estime de soi ou apprendre à rédiger un CV ailleurs pendant le même laps de temps. Il s'agit d'interroger sur les différentes alternatives en présence pour le bénéficiaire concerné et donc sur la concurrence. On peut se dire qu'une personne aurait pu avoir une meilleure estime de soi au sein de la mission locale, de son EHPAD ou de la structure d'insertion mais pas de manière aussi aboutie que dans le projet d'insertion sociale portée par l'UFOLEP.

Prenons par exemple la famille ou le réseau proche (amis) d'une personne en insertion : même sans l'action du comité, ceux-ci peuvent contribuer à l'amélioration de l'équilibre de la personne (poids mort, le résultat n'est pas à intégrer comme valeur en lien avec l'action du comité) et, lors de la mise en place du parcours d'accompagnement UFOLEP leur présence active peut contribuer à l'efficacité de l'accompagnement mis en place par l'UFOLEP (attribution, résultat à intégrer comme valeur en lien avec l'action du comité mais à pondérer).

Comment déterminer ces taux ?

Le point de vue des parties prenantes :

Souvent, il suffit juste de demander, de verbaliser ! Certaines questions permettent d'approcher les taux d'attribution et de poids mort, sans que ceux-ci soient explicitement évoqués. Les bénéficiaires sont souvent en mesure d'évoquer et de verbaliser là où ils penseraient être s'ils n'étaient pas passés par le parcours d'accompagnement UFOLEP. Enfin les différentes parties prenantes sont les mieux placées pour estimer les différentes opportunités et rendre compte de ce qui constitue leur environnement.

Types de questions, en prenant l'exemple de l'insertion sociale par le sport, qui peuvent être posées aux bénéficiaires :

➔ Pour le taux de poids mort :

- Est-ce que vous auriez pu passer votre diplôme CQP ALS si vous n'étiez pas passé par le programme UFOLEP ?
- Quelles auraient été vos chances de passer votre diplôme CQP ALS sans le programme UFOLEP ? (aucune, une chance sur dix, une chance sur deux, trois chances sur quatre, plus ?) (illustrer par des images si besoin).

➔ Pour le taux d'attribution :

- Est-ce que d'autres personnes vous ont aidé à obtenir votre diplôme ?
- Pour vous, quelle a été la part du rôle joué par le programme UFOLEP par rapport aux autres personnes qui vous ont aidé : 0%, moins de 25%, moins de la moitié, plus de la moitié, plus de 75%, 100%.

Les partenaires de l'accompagnement, du programme et les financeurs, peuvent aussi être interrogés pour discuter avec eux de leur estimation de ces taux de poids morts et d'attribution. Ils peuvent également aussi apporter un éclairage sur la durée (aspect qualitatif).

S'appuyer sur des données disponibles et la recherche

Pour donner plus de poids aux hypothèses justifiant certains taux appliqués. Il est possible de récupérer des données publiques, des résultats de recherches et les données fédérales (statistiques, guides, études universitaires, productions).

Sélectionner les contributions et leur donner une valeur monétaire

Comme pour les réalisations, les résultats et l'impact, les contributions sont abordées partie prenante par partie prenante. On s'intéresse aux ressources, indépendamment de leur nature qui rendent possibles l'activité liée à la mission sociale et donc in fine l'impact social.

RESUME DES TYPES DE CONTRIBUTIONS POSSIBLES ET DE LEUR VALORISATION

TYPE DE CONTRIBUTIONS		VALORISATION
Monétaires	Dons en argent ou subventions	Valeur des dons et subventions
	Avantages obtenus éventuellement lors de la souscription d'un prêt ou d'apports en capitaux avec une rémunération demandée nulle ou plus faible que sur le marché	Perte pour la partie prenante financeur par rapport à un investissement traditionnel
	Revenus du comité consacrés à la mission sociale (si on estime qu'il faut les comptabiliser)	Dépenses, non couvertes par les dons, adhésions et subventions dédiés à l'accompagnement des bénéficiaires (enjeu de délimitation de cet accompagnement et de son coût)
En nature	Dons de matériel	Prix d'achat du bien sur le marché
	Mise à disposition de biens (de locaux notamment) évitant la location	Prix de la location de bien sur le marché
En temps	Bénévolat	Temps passé en heures X coût honoraire d'un prestataire ou du salaire chargé d'un salarié pour le même service
	Temps de salariés permanents internes au comité ou de partenaires externes consacrés à la mission sociale, éducative ou d'insertion.	Temps passé en heures X coût horaire du salaire chargé du salaire (ou variante en % du temps de travail mensuel X salaire mensuel)

Dans le cadre d'une démarche d'évaluation SROI, à la différence du bénévolat, le temps passé par les bénéficiaires directs dans un programme n'est pas valorisé monétairement.

Attention à intégrer la part des contributions concernant votre périmètre d'étude : il faudra notamment procéder à des réallocations si des ressources concernent initialement le comité dans son ensemble mais que l'analyse d'impact concerne uniquement un projet particulier. Par ailleurs, si des dons ou des subventions portent sur une durée différente de celle de l'analyse, il sera nécessaire de compter uniquement ce qui est utilisé pendant la période couverte (via des prorata et ou des amortissements).

- Des contributions qui vont au-delà des données comptables traditionnelles
Le bénévolat et les dons en nature sont aujourd'hui couramment valorisés dans les comités UFOLEP, ce qui est une bonne base de départ. Il convient d'aller au-delà de ce qui apparaît traditionnellement dans les relevés comptables. On peut prendre en compte le temps que

certaines structures, partenaires ou parties prenantes accordent en plus de leurs dons ou subventions pour préparer les dossiers et échanger avec le comité UFOLEP.

Pour aider le responsable du projet à sélectionner et valoriser les contributions, il est recommandé de se poser la question suivante :

Si tel apport (temps, dons en nature, renoncement à certains gains) de telle partie prenante venait à s'arrêter, quels seraient les coûts additionnels de la structure (ex : recrutement de salariés, paiement de consultants, emprunts au taux du marché) pour continuer son activité dans les mêmes conditions ?

- Quel coût pour la mission sociale ? plusieurs options pour une question délicate
En principe dans une démarche d'évaluation SROI, le comité menant les activités n'est pas supposé être considéré comme une partie prenante.
Le comité UFOLEP devant mêler activité économique et mission sociale avec les conséquences suivantes : les revenus du comité dans les faits, servent souvent à financer une partie de la mission sociale et facilite ainsi sa durabilité \ pérennité à travers une certaine autonomie financière par rapport ou en partenariat avec les pouvoirs publics.

Calcul du coût de la mission sociale et ou éducative : plusieurs méthodes en fonction du degré de structuration et d'expertise du comité.

OPTIONS POUR LE CALCUL DU COUT DE LA MISSION SOCIALE ET EDUCATIVE	AVANTAGES	LIMITES
Comptabilisation uniquement des contributions des parties prenantes (subventions, bénévoles)	Accent mis sur l'efficacité du modèle économique du projet pour créer un effet de levier sur les subventions	Potentiellement moins d'information incluse dans la carte des impacts et le ratio SROI
Comptabilisation de l'ensemble des coûts et de l'ensemble des résultats économiques et sociaux dans une approche dite de valeur mixte.	Permet d'intégrer le fait qu'un ensemble de dépenses conjointes sur le volet économique et social crée de la valeur à la fois économique, sociale et éducative	Nécessité de réintégrer toutes les dépenses et tous les résultats économiques du point de vue de l'organisation, difficilement compatible avec une approche partie prenante par partie prenante pour constituer la carte des impacts et l'intégration des notions de poids morts et d'attribution.

DONNER UNE VALEUR MONETAIRE AUX IMPACTS

On distingue **quatre** principales manières de valoriser monétairement un impact

Type de valorisation	Exemples	Commentaires
Les revenus additionnels réels ou estimés	Génération de taxes ou impôts	En raison de données individuelles pouvant manquer, des estimations peuvent être utilisées comme par exemple la différence entre un salaire au smic et le montant moyen du RSA sans activité pour estimer la hausse de revenus.
Les coûts épargnés ou réalloués réels ou estimés	Economies réalisées du fait de ne pas verser d'indemnités chômage ou d'avoir moins de personnes suivies par Pôle Emploi ou frais de santé ou de justice.	Recruter des personnes au chômage ne signifie pas pour autant que les couts de fonctionnement de pôle emploi vont diminuer. Il n'y a donc pas d'économies, réelles monétaires mais du temps avec une valeur qui sera réalloué à d'autres personnes ou d'autres activités.
Le prix de biens ou services « équivalents sur le marché ou proxies	Prix moyen de formations sur le marché, prix moyen d'activités réalisées entre amis	Les prix constatés sur le marché reflètent une tendance sur la valeur qu'accordent les personnes à des biens et services. On cherche ici le prix généralement constaté de biens ou services procurant des résultats relativement similaires au comité, même si, bien entendu les contextes et public seront différents.
La valeur exprimée par les bénéficiaires eux-mêmes	Value Game (cf plus bas)	Les projets sociaux ayant pour vocation première de créer de la valeur pour leurs bénéficiaires, on cherche ici à connaître la perception de ces derniers, avec une approche plus subjective.

Prenons l'exemple de la formation au sein de l'UFOLEP :

Valeur d'une formation	Avantages	Limites
Le prix de formations équivalentes payées par pôle emploi	Peut être assimilé à un cout épargné. Proximité de l'offre et des publics visées.	Disponibilités des données ? Valorisation de l'accès à la formation : pas de différences entre la réussite ou l'échec de la formation. Si les salariés auraient réellement pu avoir accès à une formation par pôle emploi, on a alors un fort taux de poids mort pour eux Valeur concernant dans les faits plutôt la partie prenante « pôle emploi »
Le prix moyen d'une formation équivalente par un organisme privé ou une autre association ou fédération sportive.	Informations disponibles, notamment sur les sites internet des organismes.	Equivalence réelle des formations avec le risque de différence des publics ? Valorisation de l'accès à la formation : pas de différence entre la réussite ou l'échec de la formation
Estimation des revenus futurs des bénéficiaires du fait de sa nouvelle qualification	Valorisation de la réussite de la formation, et donc véritablement de l'impact Projection traduisant une prise en compte du temps dans l'analyse de l'impact Peut s'ajouter a un cout épargné pour pôle emploi	Calcul plus compliqué, reposant sur des hypothèses futures d'emploi à confirmer Risque de doublon avec la valorisation monétaire de l'indicateur « retour à l'emploi » Effet protecteur du smic qui limite les différenciations de salaire pour les bas niveaux de qualification
Valeur perçue par le bénéficiaire en insertion (par rapport à d'autres composantes de sa vie)	Valorisation possible à la fois de l'accès et de la réussite de la formation. Valeur pour la personne directement concernée Peut s'ajouter au coût épargné pour pôle emploi	Risque de sous valorisation pour des personnes ayant du mal à se projeter Risque de répétition de l'information retenu Difficile de savoir qu'ils ont réellement valorisé

Etablir le ratio

Voici enfin le fameux ratio, qui vous l'aurez compris est la résultante d'une démarche d'évaluation de impact social ou éducatif beaucoup plus riche que ne laisse le présupposer le sigle SROI. Son calcul synthétise en un chiffre l'ensemble des données collectées et calculée, pour les ramener à un message : pour un euro investi, quel est l'équivalent en euros de la valeur sociale créée ? Le ratio SROI s'appuie sur des calculs similaires au ROI financier, en ramenant à la valeur présente l'ensemble des flux futurs de revenus (ici impact) et de coûts, via le recours à un taux d'actualisation.

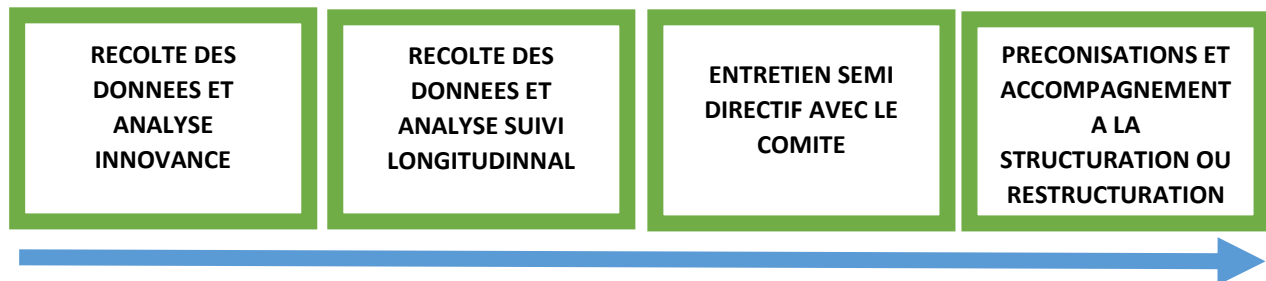
Reprenons l'ensemble de la démarche présentée ci-dessus qui a abouti à ce calcul du ratio

Avant d'obtenir le ratio, revenons au cheminement parcouru pour **chacune des parties prenantes identifiées** :

1. Identifié, si possible avec la partie prenante concernée, un ou plusieurs résultat(s) de la mise en œuvre de la mission d'insertion sociale et / ou éducative du programme mis en place par le comité.
Exemple : pour les bénéficiaires du programme et de l'accompagnement, amélioration des compétences \ retour à l'emploi \ bien être \ amélioration santé.
2. Pour chacun des résultats, un ou plusieurs indicateurs de mesure ont été sélectionnés et chiffrés (soit de manière projective –les objectif- soit de manière évaluative –ce qui s'est passé)
Exemple : validation d'une formation qualifiante pour les bénéficiaires du programme.
3. On est revenu sur les contributions de la partie prenante, ce qu'elle apporte qui rend possible la mise en œuvre du programme, pour les valoriser monétairement. Cette étape peut être réalisée en premier si on veut suivre l'ordre logique de la carte des impacts.
Exemple : DDJSCS, Mission Locale, Ligue de l'enseignement, Associations locales....
4. On donne, si cela est possible et pertinent, une valeur monétaire aux indicateurs choisis pour mesurer l'ampleur des résultats pour la partie prenante.
 - La valorisation de la formation par équivalence, via le prix moyen sur le marché d'une formation qualifiante, soit 2000[€]. Attention, cette méthode de valorisation change la durée de l'effet, qui sera alors estimée à 1 an, car elle correspond dans les faits à l'accès à la formation.
 - Nous voici avec d'un côté un ensemble de contributions et de l'autre un ensemble d'impacts, ayant tous une valeur monétaire. Ce qui n'a pas été monétarisé est conservé et fera partie intégrante du rapport final.

3. Accompagnement des comités : fiche entretien comités

Démarche générale :



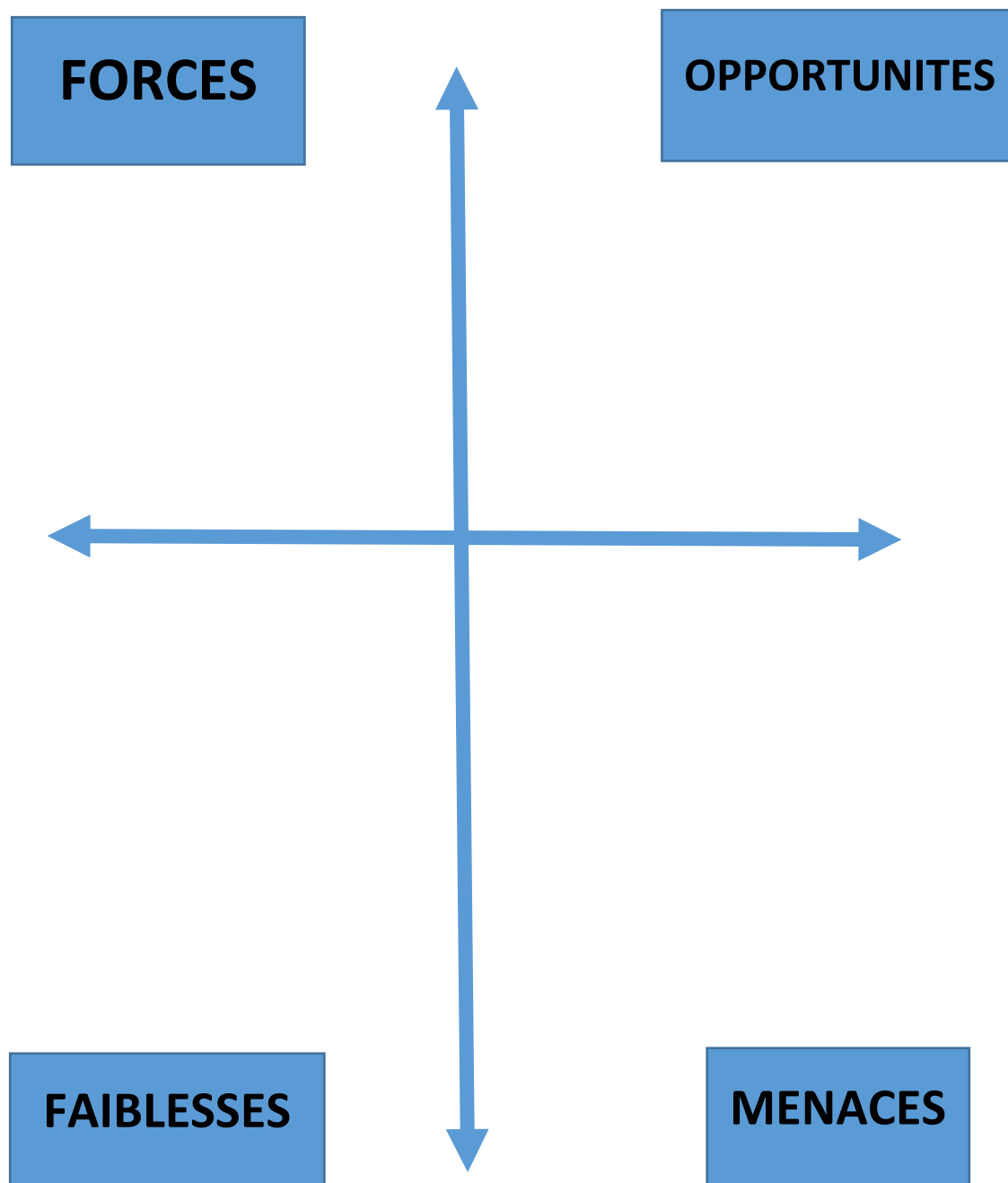
- Le comité :
- Personnes présentes lors de l'entretien :

3.1 Présentation du comité :

Structuration (permet d'avoir un retour qualitatif, complémentaire des données présentes dans l'outil de suivi longitudinal et d'identifier les parties prenantes importantes à l'échelle du comité) :

- Comité Directeur (identifier d'un point de vue quantitatif et qualitatif les membres actifs et non actifs) :
 - Moyens humains professionnels (type de contrat, ancienneté, rôle au sein du comité,...) :
 - Commissions Sportives (lister les commissions actives et qui impactent le fonctionnement du comité et + et en -) :
 - Groupes de travail thématiques :
 - Les projets du comité (lister les actions menées par le comité et effectuer la catégorisation (dans un premier temps) à partir de la présentation du comité) :
 - Sport Education : cf trame sport éducation
 - Sport Société :
 - moyens affectés au projet :
 - Humains :
 - Financiers :
 - Partenariats :
 - Difficultés et menaces rencontrées (court, moyen, long terme) :
 - L'environnement (place de l'UFOLEP, rôle, alliés, menaces, difficultés, type de relation, etc...) :
- USEP, Ligue, Mouvement sportif, DDJSCS, DRDJSCS, Collectivités territoriales,.....

Schéma à renseigner



3.2 Les dispositifs fédéraux :

TERRITOIRES PRIORITAIRES :

LISTER LES DISPOSITIFS
FEDERAUX ET
PROGRAMMES
SUPPORTS

FEMMES ET SPORTS :

Lister les dispositifs
fédéraux et
programmes supports

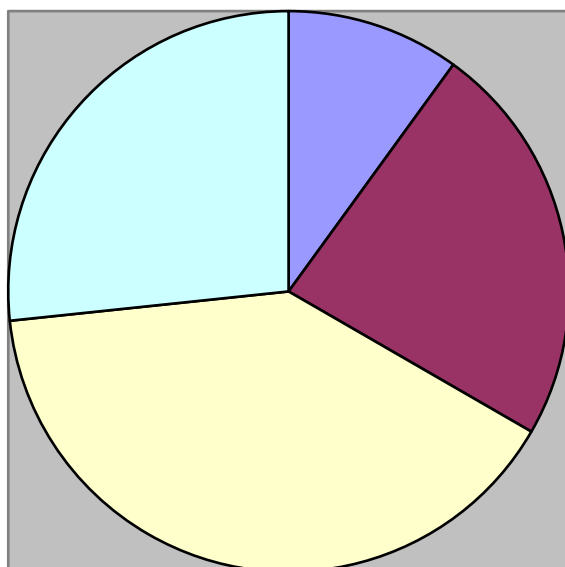
SPORT SANTE :

Lister les dispositifs
fédéraux et
programmes supports

SPORT SENIORS :

Lister les dispositifs
fédéraux et
programmes supports

MODELE ECONOMIQUE TYPE D'UN COMITE UFOLEP



■ **Financements privés**
(Maximum 15%)

Entreprise locale,
fondations,
mécènes

■ **Revenus d'activités**
(Maximum 40%)

Organisation de séjours
sportifs, CQP, PSC1

■ **Cotisations des
membres** (Minimum
50%)

Licence, C3, C3S,
TIPO

■ **Financements
Publics** (Maximum
60%)

SPORT, VILLE, JUSTICE,
ANCV, FIPD, ARS,
ECUCATION NATIONALE

Scenarios :

- Diversification : créer une nouvelle activité pour enrichir son modèle,
- Duplication : répliquer son modèle \ son projet sur d'autres territoires,
- Fertilisation : diffuser son savoir-faire à plus grande échelle,
- Coopération : se rapprocher d'autres structures pour faire mieux et plus,
- Fusion : regrouper son patrimoine avec d'autres structures.

RAPPEL DES PRINCIPES GENERAUX

CONTEXTE ECONOMIQUE FRAGILE

CONTEXTE ECONOMIQUE STABLE

1. L'existence des activités du comité doit être consolidée

2. l'efficience des activités du comité doit être optimisée

3. la qualité des activités du comité peut être améliorée

4. la quantité des activités du comité peut être augmentée

5. l'activité du comité peut être reproduite sur un autre territoire

Consolider

Optimiser

Améliorer

Augmenter

Démultiplier

FUSION

DIVERSIFICATION

DUPLICATION

COOPERATION SIMPLE / COMPOSEE

FERTILISATION

COOPERATION RENFORCEE



Stratégies collectives



Stratégies individuelles

	Diversification	Duplication	Fertilisation	Coopération simple ou composée	Coopération renforcée	Fusion
Type de changement d'échelle	Individuel	Individuel	Individuel	Conjoint	Conjoint	conjoint
Leadership de la démarche	Individuel	Individuel	Individuel	Collectif	Collectif	collectif
Transformation du ou des métiers	Oui	Non	Non	Non	Oui	non
Besoin de ressources financières	Fort	Moyen à fort	Faible à moyen	Faible	Faible à moyen	fort
Financement de la démarche	Interne	Interne et ou partagé	Interne	Partagé	Partagé	partagé
Besoin de création d'entités ad hoc	Non	Oui	Non	Potentiellement	Oui	potentiellement
Besoin d'animation de la dynamique	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non
Niveau des risques	Moyen	Moyen à fort	Faible	Faible à moyen	Moyen à fort	fort

1. Autonomie des membres,
2. Prestation et valorisation de savoir-faire,
3. L'association opératrice de politique publique,
4. Subventions publiques,
5. Le co-financement,
6. Mobilisation privée.

Remarques :	
Préconisations :	
Suite à donner :	