

20 janvier 2026



club des 300
- PROGRAMME MIXTE DU CNOSF -

Évaluation d'impact des programmes d'accompagnement dirigeant du CNOSF

Présentation des résultats évaluatifs



emoha
pluricite
GROUPE



CENTRE DE DROIT
ET D'ÉCONOMIE
DU SPORT





1

Introduction

Le sens de la démarche : les enjeux et objectifs de l'évaluation

Une évaluation qui répond à un triple objectif :

Pertinence



Mieux comprendre les profils accompagnés : pour mesurer la pertinence des programmes sur le parcours des lauréats, en lien avec la législation actuelle

Effets



Mesurer la valeur ajoutée des deux dispositifs : sur les lauréats et leur parcours, ainsi que sur les structures

Projection



Nourrir les futures orientations stratégiques du CNOSF : pour guider le déploiement des programmes en région

Des angles d'analyse à deux niveaux :

Individus

Structures d'accueil

La méthodologie utilisée : une méthode mixte pour répondre aux objectifs de l'évaluation



Périmètre de l'évaluation nationale

club des 300
- PROGRAMME MIXTE DU CNSF -



4

Promotions, les 2 premières promotions nationales des programmes

Juillet - Septembre



Méthodes quantitatives

2

Enquêtes en ligne à destination des bénéficiaires de chaque promotion des deux programmes

50%

Taux de réponse pour les lauréates du Club des 300

44%

Taux de réponse pour les lauréats de Dirigeants de Demain

Octobre - Décembre



Méthodes qualitatives

20

Entretiens avec les bénéficiaires des deux programmes pour approfondir les éléments de l'enquête et mieux saisir les effets sur les parcours

7

Entretiens avec les structures des bénéficiaires pour saisir les effets des programmes sur les structures d'accueil

Plan de l'évaluation et ordre du jour : *des temps de présentation et de discussion*



40 minutes de discussion



30 minutes



10 minutes

1. Les résultats de l'évaluation

2. Les enjeux d'avenir

3. À vous !

Les profils des lauréats

Le parcours au sein des programmes

Les effets perçus du programme

Les principales recommandations de l'évaluation

Réactions libres

Présentation



Réactions

Présentation



Réactions

Présentation



Réactions

Présentation



Réactions

2

Les résultats de l'évaluation

PERTINENCE



Les profils des
lauréats

EFFICACITÉ



Le parcours au sein des
programmes

IMPACT



Les effets du
programme

2.1

Les résultats de l'évaluation

Qui sont les lauréats et d'où partent-ils ?

PERTINENCE



Les profils des
lauréats

EFFICACITÉ



IMPACT



Deux programmes aux cibles distinctes, mais tout à fait complémentaires ! (1/2)

Les programmes ciblent des publics distincts et complémentaires, positionnés à des moments différents des trajectoires d'engagement mais répondant à un objectif commun de renouvellement des dirigeants



1. Si les publics ciblés par le CNOSF présentent des similarités...

Similarités dans les profils des lauréats

- Un niveau de **qualification académique élevé**
- Des profils majoritairement **en emploi**
- Un engagement marqué au niveau « **club** »
- Une **implication régulière, soutenue et durable** dans leurs fonctions bénévoles

2. ... ils sont également bien distincts en fonction des programmes

Éléments distinctifs

club des 300

- **Exclusivement des femmes**
- **Plus âgées** (53 ans en moyenne)
- **Très expérimentées**

Éléments distinctifs

- **Jeunes** (16-35 ans)
- **Profils en construction**
- **Parcours bénévole encore évolutif**



Début de l'engagement bénévole



Montée de l'engagement en intensité / responsabilité



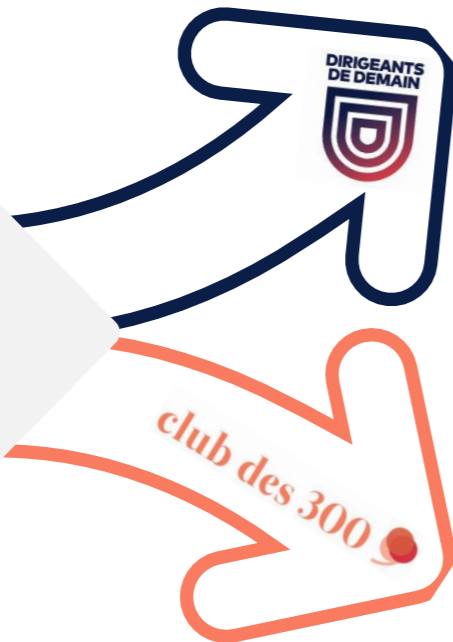
Accélération de l'engagement, prise de responsabilités et de fonctions dirigeantes

Deux programmes aux cibles distinctes, mais tout à fait complémentaires ! (2/2)

Les programmes ciblent des publics distincts et complémentaires, positionnés à des moments différents des trajectoires d'engagement mais répondant à un objectif commun de renouvellement des dirigeants



3. Les programmes ont des objectifs propres...



Impulser le renouvellement générationnel et créer la vocation dirigeante chez de jeunes bénévoles

Accélérer l'accès de femmes déjà engagées à des fonctions dirigeantes stratégiques

4. ... concordant vers un objectif commun



Le CNOSF sélectionne et prépare des publics appelés à jouer un rôle au sein de l'élite dirigeante du mouvement sportif français

Le contexte de genre et de renouvellement générationnel dans les organisations

Les lauréats évoluent dans des organisations sportives encore marquées par des déséquilibres de genre et d'âge, qui influencent fortement les opportunités d'accès aux responsabilités



Les lauréats, jeunes comme femmes, évoluent dans des environnements fédéraux encore inégalitaires et peu renouvelés...



Sur le genre

- Une **sous-représentation** persistante des **femmes** dans les **instances** dirigeantes (*81 % des structures des lauréates ont plus d'hommes que de femmes dans leur CA*)
- Un accès aux responsabilités encore freiné par
 - Des **normes implicites**
 - Des **pratiques de gouvernance** peu inclusives
- Des enjeux de féminisation souvent **reconnus, mais encore peu traduits en actions concrètes** au sein des structures (*seules 42 % mettent réellement en place des actions concrètes pour y parvenir*)



Sur le renouvellement générationnel

- Une **difficulté** des structures à **attirer et fidéliser** de jeunes dirigeants
- Des gouvernances souvent **vieillissantes** (*perçues par près de la moitié des lauréats*)
- Une **place des jeunes** encore perçue comme **transitoire ou secondaire** dans les instances

... se répercutant : 1 - **négativement sur l'ambition de devenir dirigeant**
2 - par une **difficulté concrète à accéder aux instances dirigeantes et aux fonctions à forte responsabilité.**

Des formes d'engagement bénévole différenciées (1/2)

L'engagement bénévole sportif est important et socialement ancré, mais il se déploie à des niveaux d'intervention différents selon les programmes et les profils



Les fondements et motivations de l'engagement bénévole

- L'engagement bénévole est souvent lié à la **reproduction sociale** et à la **transmission** (redonner ce qu'on a reçu, transmettre ce qu'on a appris...).
- Dans le milieu sportif, **il est notamment perçu par les lauréats comme...**
 - Une **nécessité** pour les organisations (49%)
 - Un levier de **développement personnel ou professionnel** (46%)
- Les lauréats présentent globalement un **haut niveau d'engagement au sein de leur organisation sportive**
 - L'engagement se traduit par un **investissement conséquent** : 63% s'engagent plus de 10 heures hebdomadaires ;
 - Si les volumes horaires **varient fortement selon les individus** et les **programmes** (*plus fort au sein de CD300*), l'engagement se répartit principalement **tout au long de la semaine**, en soirée et le week-end.



L'échelle d'intervention varie en fonction du programme



L'engagement s'effectue davantage :

- au niveau **local**
- sur des fonctions plus **opérationnelles**

club des 300



L'intervention est davantage située :

- au niveau **national**
- sur des **fonctions stratégiques**

- Le niveau d'engagement est notamment lié à **l'âge** et à **l'expérience**, il est donc plus marqué au sein de CD300.
- Bien que **l'ancienneté** de l'engagement varie en fonction des programmes et des profils, elle **reste souvent très importante** : **60%** des lauréats sont **bénévoles depuis plus de 10 ans**.

Des formes d'engagement bénévole différenciées (2/2)

Le parcours des lauréats se heurte à des freins exogènes et endogènes au mouvement sportif



Des freins à l'engagement bénévole de différente nature entravent et/ou ralentissent l'engagement des lauréats des programmes du CNOSF

Freins exogènes au mouvement sportif



Des freins liés aux contraintes de **TEMPS** tels que...

- Une difficulté de concilier la vie professionnelle et personnelle
- Un manque de temps



Freins endogènes au mouvement sportif

Des freins liés à **L'EMPOWERMENT**, se traduisant notamment par...

- Un sentiment d'illégitimité
- Un manque de confiance
- Une difficulté à se projeter dirigeant

2.2

Les résultats de l'évaluation

Retour sur les programmes : de la candidature à la certification

PERTINENCE



EFFICACITÉ



IMPACT



Le parcours au sein des programmes

L'entrée dans le programme : motivations et logiques de candidature des lauréats

Des candidatures d'abord motivées par une logique de « montée en compétences », mais qui sous-pèse le poids du sentiment de « légitimité » à la prise de fonction dirigeante



3 motivations principales à la candidature...

1 Une volonté générale de montée en compétences pour développer des compétences utiles à l'engagement

C'est la motivation majoritaire, avec 83% des répondants qui expliquent avoir candidaté spécifiquement pour renforcer leurs compétences et capacités personnelles

2 Une volonté de mieux comprendre l'écosystème sportif et sa structuration pour se projeter vers de nouvelles responsabilités

En particulier pour les lauréats ayant une trajectoire d'ascension très rapide, voire « parachutée » en raison de leur engagement plus que de leur connaissance du mouvement sportif

3 Des candidatures principalement individuelles, parfois soutenues par les structures

Ce sont en majorité les lauréats eux-mêmes qui ont souhaité candidater aux programmes, en obtenant le soutien de la structure dans un second temps

...qui sous-tendent l'enjeu de la légitimité

47%

Des lauréats, seulement, identifient le **renforcement du sentiment de légitimité** comme un objectif premier au moment de la candidature



La légitimité est rarement identifiée comme un enjeu initial, elle est révélée au cours du parcours

Le sentiment d'illégitimité est souvent intériorisé, voire enfoui et donc peu conscientisé au moment de la candidature par les lauréats. Le programme semble alors agir comme un révélateur de cette problématique, puisque tous les lauréats évoquent post-accompagnement avoir gagné « en confiance » avant de parler gain de « compétences ».

Les programmes jouent donc un rôle de déclencheur, de prise de conscience pour les lauréats



Une expérience d'accompagnement très positive : quel que soit le programme !

Des contenus et modalités de fonctionnement des programmes fortement appréciés, à la fois pour leurs contenus, leurs apports et leurs modes de fonctionnement



8,5/10

Note de satisfaction globale, identique pour les deux dispositifs

Pertinence des modules

- Des contenus proposés en **cohérence** avec les besoins et profils des lauréats (connaissance du milieu sportif, gestion de projet)
- Des modules de formation qui contribuent au **renforcement de la légitimité des lauréats** (prise de parole en public, approche du rôle dirigeant)

« La conférence sur le syndrome de l'imposteur, ça a tout changé pour moi. »

Des formats adaptés

- Un **modèle hybride** particulièrement apprécié par les lauréats, qui permettent d'assurer l'engagement
- Un format en ligne permettant **d'adapter la formation à son emploi du temps**
- Des temps en présentiel **pour renforcer son réseau**

« Je travaille sur des horaires décalés alors c'était très aidant de pouvoir suivre les modules quand je voulais »

Certification comme un aboutissement

- Certification comme un **aboutissement** du parcours, bien plus **que comme un objectif poursuivi en tant que tel**
- Des non-obtentions liées **au manque de temps**, mais qui n'entravent pas les effets du programme sur les parcours

« Je ne suis pas parvenue à concilier le programme et mon emploi du temps professionnel »

Les temps collectifs et la mise en réseau : un levier structurant qui joue un rôle de déclencheur de prise de conscience

La mise en réseau par les lauréats comme un facteur clé de succès et de satisfaction pour les deux dispositifs



Temps en présentiel

01

Des temps en présentiel qui **favorisent les échanges** entre pairs et la **constitution d'un réseau** souvent peu développé pour les jeunes lauréats



Partage d'expérience et normalisation des difficultés

02

Des partages d'expériences qui jouent un rôle déterminant dans la prise de recul sur les situations vécues, **comme un déclencheur de prise de conscience**



Constitution d'un réseau interfédéral

03

Une dynamique de réseau qui s'opère dans une **logique de croisement des disciplines sportives**, pour élargir les perspectives, comparer les modes de fonctionnement et enrichir les pratiques

Des effets de mises en réseau différenciés selon les programmes



Création **d'espaces de dialogue sécurisés** en **non-mixité**, permettant un partage d'expérience et des échanges plus adaptés



Création **d'espaces de dialogue** entre **pairs générationnels**, pour rompre le sentiment d'isolement des plus jeunes dans le bénévolat sportif

2.3

Les résultats de l'évaluation

Quels effets des programmes ?

PERTINENCE



EFFICACITÉ



IMPACT



Les effets du programme

Panorama des principaux effets perçus des programmes



3 points
d'impacts
repérés



club
des 300
PROGRAMME MIXITÉ DU CNOSF



**Verticalisation de l'engagement
bénévole par l'empowerment des
lauréats**



**Conscientisation et dépassement
individuel des freins au
renouvellement dirigeant**



**Enracinement des enjeux du
renouvellement dirigeant au sein
du mouvement sportif**

Une double verticalisation de l'engagement bénévole – en niveau territorial d'engagement & fonction occupée

LES EFFETS DIRECTS DES PROGRAMMES SUR LES LAURÉATS



Accroissement de la capacitation des lauréats

- **Via des modules** : renforcement de la confiance et légitimité des lauréats grâce à l'acquisition de compétences transverses (prise de parole, posture, codes professionnels).
- **Via la force de l'image** : Décloisonnement interfédéral favorisant la **mise en confiance, la projection et l'accès à des fonctions nouvelles** perçues comme inaccessibles.



Acquisition de connaissances et de compétences utiles aux fonctions dirigeantes

- **80% des lauréats attribuent aux programmes des apports directement mobilisables dans leur responsabilité** : renforcement de connaissances techniques (ex. pilotage de projet, gestion financière) et de la compréhension institutionnelle du sport (cadre réglementaire, articulation des instances...). Ces compétences **contribuent à démystifier les instances dirigeantes du mouvement sportif**, rendant l'engagement et la prise de mandat à toutes les échelles plus accessibles.
- **44% des lauréats** pointe la « mise en réseau » comme un accélérateur d'apprentissage et un appui sur la durée.

LES IMPACTS SUR LES SITUATIONS INDIVIDUELLES DES LAUREATS

1

Verticalisation des fonctions occupées

60%

des lauréats occupent désormais des **fonctions dirigeantes nouvelles et ascendantes**

Hautes fonctions dirigeantes (présidences, vice-présidences ou membre du conseil d'administration)

63%

Fonctions dirigeantes intermédiaires (secrétariat, trésorerie, membre du bureau)

30%

Rôles opérationnels (commissions thématiques non élus ou les bénévoles actifs)

7%

2

Verticalisation territorial de l'engagement bénévole

+ de 50%

des lauréats sont désormais **engagés au niveau fédéral** (+ 12 points de % par rapport au début du programme)

3

Augmentation tendancielle du temps allouer à l'engagement bénévole

16h

Moyenne des heures allouées à l'engagement dirigeant depuis la fin des programmes (jusqu'à + 6h par rapport à la période préprogramme)

Une conscientisation accrue des biais de genre et d'âge et un outillage pour dépasser les freins au renouvellement dirigeant

De la prise de conscience à l'action individuelle

1 Des espaces de discussions permis par le cadre « entre pairs »

Le travail en groupes homogènes crée un climat propice à l'évocation des situations individuelles des lauréats, ainsi que le partage d'expériences portant les problématiques liées aux biais de genre et d'âge auxquels certains peuvent s'exposer au sein du mouvement sportif.

2 Une mise en « mots » individuelle pour mieux comprendre des mécanismes systémiques.

Les échanges et apports conceptuels permettent aux participants de reconnaître des expériences individuelles comme relevant de mécanismes collectifs. En nommant des notions clés (biais implicites, syndrome de l'imposteur, sexisme ordinaire), les programmes transforment des vécus banalisés en leviers de compréhension et d'action.

3 Des leviers opérationnels pour agir individuellement au sein des instances

les lauréats repartent avec des leviers d'action jugés essentiels pour poursuivre leur engagement et se maintenir dans des responsabilités dirigeantes. Concrètement, ils se sentent davantage capables de

- **Recadrer** une situation relevant de jeunisme ou de sexisme avec tact,
- **Soutenir** un bénévole fragilisé pour éviter l'isolement ou le décrochage,
- **Décoder** les ressorts implicites d'une interaction et intervenir en cas de besoin,
- **S'affirmer** dans des espaces de décision historiquement dominés par d'autres profils,
- **Réguler la prise de parole**, notamment en veillant à une répartition plus équilibrée des interventions et des responsabilités.



« Je me suis rendu compte que mon ressenti d'illégitimité était une construction de société. En tant que jeune, j'écoute, je suis discret, je vouvoie mes interlocuteurs et attends qu'on me donne la parole (pas toujours donnée d'ailleurs). A l'inverse, on me tutoie, on me coupe, ou on n'hésite pas à me faire comprendre que je ne maîtrise pas ou ne comprend pas... »

Entretien avec une lauréate de Dirigeants de Demain

Une amorce d'enracinement durable des enjeux de renouvellement dirigeant (en genre et en âge) au sein du mouvement sportif français

L'élection : le passage d'une ambition individuelle à une dynamique structurelle.

65%

des lauréats se sont **présentés à une élection...**

... et **l'immense majorité élue** a ainsi amplifiée sa capacité d'influence au sein du mouvement sportif

90%

club des 300

56% des lauréates déclarent influencer leur organisation sur la féminisation de la vie fédérale *au-delà des seules obligations liées à la parité.*

Une dynamique portée à la fois par la loi et par l'effet programme

- Les évolutions les plus visibles concernent d'abord **l'accès accru des femmes aux fonctions dirigeantes**, largement attribué à l'effet structurant de la loi sur la parité (72%).
- En revanche, **les changements dans les modes de fonctionnement internes** — prise de parole, répartition des responsabilités — sont davantage portés par le programme, auquel 43% des répondants attribuent ces évolutions, contre 36% pour la loi.
- Finalement : **la loi agit comme un déclencheur et un cadre de contrainte** (composition des instances), tandis que **le programme apparaît comme un levier clé pour faire évoluer les pratiques** et institutionnaliser l'égalité dans l'organisation.

75%

des lauréats déclarent influencer leur organisation sur le **rajeunissement des équipes**

Une évolution plus contrastée, mais des signaux nets sur les pratiques d'accueil

- **L'intégration de jeunes dans les fonctions dirigeantes est plus visible pour 52% des lauréats.** Mais plusieurs constatent une forme de cantonnement des jeunes aux tâches les moins stratégiques, ou encore à une forme d'essentialisme.
- **L'évolution des pratiques internes est plus marquée avec 68% des lauréats** qui estiment que leur structure a fait muter son fonctionnement pour accueillir et légitimer de nouvelles générations.

3 Les principales recommandations de l'évaluation



Les recommandations

Les recommandations des lauréats (★) et de l'équipe d'évaluation

01

Sécuriser le continuum de l'engagement, du terrain jusqu'aux fonctions de gouvernance

Identifier et reconnaître de futures relèves dirigeantes localement

Adapter les contenus de formation aux besoins des dirigeants de terrain ★

02

Transformer l'élan individuel en ressource collective pérenne

Structurer et animer une véritable communauté d'Alumni ★

Organiser un accompagnement post-formation (mentorat, ressources actualisées, outils pratiques de prise de fonction) ★

03

Prolonger et institutionnaliser les dynamiques engagées dans l'ensemble du mouvement sportif

Traduire les engagements individuels des lauréats en **politiques internes durables** : missions dédiées, stratégies formalisées, dispositifs d'accompagnement, outils partagés