

Guide méthodologique du projet club et du plan de développement comité

DDCSPP Haute-Loire

Le présent guide a pour objet de vous aider à formaliser le projet de votre club ou le plan de développement de votre comité.

A) Le projet de club

B) Le plan de développement du comité

A) Le projet de club : de quoi parle-t-on ?

La production d'un projet club est une étape désormais indispensable pour prétendre à une subvention du CNDS. Cette formalisation devra s'appuyer sur trois projets bien distincts :

Le projet associatif

Le projet éducatif

Le projet sportif

- 1) **Le projet associatif** définit le cadre général qui légitime l'engagement des bénévoles.

L'avenir du sport pour le plus grand nombre passe par la survie de l'engagement bénévole. Le mouvement sportif amateur est donc plus que jamais tributaire de la dynamique associative. Le renouvellement comme la formation des bénévoles d'un côté, la structuration et la professionnalisation de l'encadrement de l'autre sont des sujets qu'il faut oser affronter. La rédaction du volet associatif est la première étape de cette nécessaire réflexion.

- 2) **Le projet éducatif** définit les valeurs et les finalités éducatives qui légitiment l'engagement des éducateurs.

La pratique sportive n'est pas nécessairement éducative. Certes elle confronte le pratiquant à un ensemble de règles constructives mais elle est aussi le réceptacle de possibles dérives qu'il est impératif plus que jamais d'anticiper. La rédaction de ce volet éducatif permet d'affirmer auprès des partenaires, des dirigeants, des parents et des enfants les valeurs poursuivies par l'association ainsi que leur mise en œuvre opérationnelle. Il est en effet urgent que les bénévoles affichent clairement les vertus citoyennes qu'ils véhiculent grâce à l'activité sportive pour faire du club un acteur reconnu dans la chaîne de transmission des valeurs républicaines.

- 3) **Le projet sportif** définit les objectifs sportifs et leur mise en œuvre qui légitiment l'engagement des entraîneurs.

Ce volet sportif renvoie aux activités traditionnelles du club. Il définit les objectifs sportifs poursuivis et décrit les modalités de leur mise en œuvre.

Trois projets en un au service du club

Le projet club : comment faire ?

Deux possibilités s'offrent à vous :

- Soit vous rédigez librement votre projet club en l'insérant dans l'onglet :
« **Je préfère télécharger mon projet préétabli dans le porte document** »
- Soit vous suivez la trame proposée en utilisant à votre convenance les trois onglets suivants :
« **Je saisis mon projet en ligne** » ou « **Reprendre mon projet 2011** » après avoir « **Visualiser mon projet 2011** »

1) Pour ceux qui veulent rédiger leur projet club librement

La formalisation de ce projet club reste entièrement libre. Le guide ci-dessous s'inscrit dans une démarche type « plan de développement » avec comme fil conducteur la formalisation et la hiérarchisation d'objectifs clairs à court, moyen et long terme. Seulement cette dernière devra identifier les trois volets (associatif, éducatif, sportif) de manière explicite en prenant éventuellement appui sur la structuration suivante :

- a) Etat des lieux/constat : il s'agit d'effectuer un état de lieux objectif (points forts/points faibles) sur les volets associatifs, éducatifs et sportifs pour faire le point sur la situation actuelle, d'en faire une photographie. Exemple de question :
 - *Quel est l'objet de l'association ?*
 - *Quelles sont ses principales activités ?*
 - *Quel type de publics accueillez-vous (femmes, jeunes, seniors, publics en situation de handicap...) ?*
 - *Dans quel environnement évolue-t-elle ?*
 - *Quelles sont ses forces, ses faiblesses ?*
 - *Comment fonctionne-t-elle ?*
 - *Qu'est-ce qui fonctionne bien ?*
 - *Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ? Etc...*
- b) Diagnostic/analyse : Cette partie permet d'expliquer la partie précédente, en recherchant les causes. Il s'agit donc là principalement de se poser la question du « pourquoi ? » de la situation actuelle. C'est la partie centrale du projet club autour de laquelle se construisent les objectifs (associatifs, éducatifs et sportifs) et le plan d'actions. Exemple de question :
 - *Pourquoi l'association a-t-elle développé telles activités ?*
 - *Pourquoi ne touche-t-elle pas tel public ?*
 - *L'offre de pratique est-elle suffisamment diversifiée ?*
 - *Quels sont les valeurs auxquelles vous vous référez ? (transmission de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, éthique sportive, égalité des chances, solidarité, engagement citoyen, fair-play, insertion par le sport, lutte contre la violence et les discriminations...)*
 - *Existe-t-il une volonté de l'association d'intégrer l'ensemble des publics, de lutter contre les handicaps physiques, mentaux, financiers, sociaux, culturels... ? Etc*

c) Objectifs/indicateurs : Cette étape est essentiellement une affaire de choix : hiérarchisation des objectifs prioritaires (au regard du volet associatif, éducatif, sportif), des actions et moyens pour les atteindre. Il s'agit également de passer au stade plus opérationnel, en toute cohérence avec le diagnostic opéré. Exemples de questions :

- *Quels objectifs vous fixez-vous ?*
- *Quels sont vos objectifs prioritaires ?*
- *Quelles sont les actions que vous choisissez de mettre en place pour réaliser ces objectifs ?*
- *Quels moyens seront nécessaires à la réalisation de ces objectifs/actions ?*
- *Quelles échéances pour ces actions ? Etc ...*

Dans cette partie il sera important de définir des critères et des indicateurs qui permettront d'évaluer la réalisation des objectifs fixés : ces critères d'évaluation et indicateurs seront utilisés chaque année pour présenter le bilan qui justifie l'utilisation des subventions accordées.

Exemple :

- *Objectif : améliorer la qualité de l'encadrement de votre école de sport*
- *Critère d'évaluation : Inscrire tous les ans au moins quatre adolescents à la formation de cadre ; Incorporer des jeunes dans l'encadrement à partir des cadets ; Réussir à coordonner les contenus éducatifs et sportifs entre les différentes catégories...*
- *Indicateurs : Meilleure assiduité des jeunes ; Augmenter le taux de renouvellement des licenciés ; Tests athlétiques et techniques pour évaluer les progrès...*

2) Pour ceux qui souhaitent suivre la trame proposée

Les clubs qui n'ont pas de projet clairement formalisé doivent suivre la démarche suivante.

Cliquez sur l'onglet « Je saisis mon projet en ligne » ou « Reprendre mon projet 2011 » avec avoir « Visualiser mon projet 2011 ». Tant que vous n'avez pas rempli cette rubrique vous ne pourrez pas accéder aux fiches action. Cette partie est obligatoire au même titre que les éléments statistiques, le budget prévisionnel et les comptes rendus. La formalisation du projet club se présente en trois fiches :

- une pour le projet associatif,
- une pour le projet éducatif,
- une pour le projet sportif.

Ces trois fiches défilent dans cet ordre. Si elles ne sont pas correctement renseignées un message de rappel précisera l'origine de l'oubli. Chacune de ces fiches se découpe en plusieurs parties que vous remplissez à votre convenance en vous appuyant si nécessaire sur le guide ci-dessous. Ces trois fiches matérialisent surtout une réflexion sur la situation de votre club avec comme fil conducteur l'emboîtement du projet associatif, du projet éducatif et du projet sportif.

L'idée n'est pas de vous infliger un travail supplémentaire et inutile mais plutôt de vous inviter à un nécessaire questionnement. Pour vous faciliter la tâche nous vous proposons un cadre rigide de présentation. A l'inverse pour aiguïser votre réflexion nous vous proposons une grande variété d'items. C'est pourquoi vous trouverez pour chacun des cadres à renseigner un ensemble de questions auxquelles il n'est pas demandé de répondre systématiquement. Il ne faut pas les prendre comme des passages obligés mais plutôt comme des points de repères qu'il vous faudra un jour ou l'autre intégrer.

2011 était une année de transition. 2012 marque une nouvelle étape. La formalisation de ces trois projets est obligatoire. De plus, ce projet doit s'appuyer sur une analyse de la situation (points forts/points faibles) devant déboucher sur des axes de développement pour être validé. Pour tout renseignement complémentaire sur ce point précis comme pour un accompagnement spécifique, vous pouvez contacter le référent de votre discipline à la DDCSPP.

Le projet associatif

La fiche du projet associatif propose une réflexion sur vos fondations associatives et sur votre rôle de bénévole. Elle se décompose en 4 parties que vous pouvez remplir librement à l'aide si nécessaire des items suivants :

a) Aspects juridiques et démocratiques

- Nombre de licenciés (sexe, origine géographique/sociale/culturelle..., personnes en situation de handicap, âge, motivation...)
- Nombre de bénévoles
- Age moyen des bénévoles
- Les différentes missions de vos bénévoles
- Vos bénévoles sont-ils indemnisés ?
- Si oui pourquoi ?
- Nombre d'heures de bénévolat par semaine
- Comment s'organise le renouvellement des bénévoles ?
- Durée de vie moyenne d'un adhérent dans votre association
- Existe-t-il une politique de formation des bénévoles ?
- Eprenevez-vous le besoin de vous former en tant que bénévole ?
- Si oui, dans quel domaine ?
- Les statuts du club sont-ils à jour ?
- Existe-t-il un règlement intérieur ?
- Périodicité des conseils d'administration
- Périodicité des réunions de bureau
- Faites-vous au moins une assemblée générale ordinaire dans l'année ?
- Comment organisez-vous celle-ci ?
- Comment voyez-vous l'avenir de votre association ?

b) Aspects comptables

- Le budget prévisionnel est-il adopté lors de l'AG ?
- Comment est organisée votre comptabilité (simple, double, analytique) ?
- Faites-vous un bilan comptable ?
- Avez-vous une réserve de trésorerie, des placements bancaires, des biens immobiliers... ?
- Avez-vous des dépenses de fonctionnement particulières (secrétariat, location siège social, chauffage...)
- Avez-vous un expert comptable, un commissaire aux comptes ?
- Montant de la cotisation totale
- Prévoyez-vous de l'augmenter ?
- Coût de la licence fédérale
- Existe-t-il une politique tarifaire ?
- Principales ressources et dépenses du club

c) Organisation interne

- Existe-t-il une structuration administrative ?
- Existe-t-il des commissions ?
- Comment est gérée la communication interne, externe ?
- Existe-t-il un organigramme administratif et technique ?
- Existe-t-il un cadre définissant les missions et les tâches des bénévoles comme des éducateurs ?
- Tous les adhérents ont-ils connaissance des statuts et du règlement intérieur ?
- Comment gérez-vous les convocations ?
- Comment gérez-vous les déplacements en compétition ?
- Qui paie les déplacements ?
- Qui véhiculent les enfants ?
- Comment mobilisez-vous les parents pour qu'ils participent à l'accompagnement en compétition ?
- Utilisez-vous des transports collectifs ?
- Possédez-vous un site Internet ?
- Organisez-vous des manifestations conviviales réservées aux membres du club ?
- Organisez-vous des manifestations spécifiques qui dégagent des recettes ?
- Avez-vous une charte de bonne conduite ?
- Avez-vous une démarche particulière vis à vis des sponsors ?

d) Projet

- Existe-t-il un projet club, un plan de développement ?
- Quelles sont vos relations avec le comité ?
- Quelle place occupez-vous dans votre territoire ?
- Participez-vous à la critérisation des aides municipales ?
- Avez-vous des locaux spécifiques mis à disposition par la mairie ?
- Avez-vous construit des coopérations avec d'autres clubs, CLSH, école, missions locales, mairie... ?
- Avez-vous professionnalisé votre encadrement ?
- Si oui pourquoi ?
- Si non pourquoi ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez pour pérenniser l'emploi ?
- Quel plan de financement avez-vous mis en place pour maintenir l'emploi ?
- Sur quelles bases s'établit la relation bénévole/professionnel(s) ?
- Envisagez-vous d'intégrer un groupement d'employeurs ?
- Quels sont vos principaux besoins (financiers, formation, matériel, équipement...)?
- Etes-vous satisfait du taux de renouvellement de vos licenciés ?
- Durée de vie moyenne d'un adhérent dans votre association
- Points forts/points faibles

Le projet éducatif

La fiche du projet éducatif propose une réflexion sur l'utilité sociale de votre club, sur les valeurs qu'il porte et plus précisément sur les intentions éducatives que vous ambitionnez de faire partager à votre public cible. Elle se décompose en 3 parties que vous pouvez remplir librement à l'aide si nécessaire des items suivants :

a) Valeurs, finalités, intentions éducatives

- Caractéristiques des publics que vous accueillez (rural, urbain, classe moyenne, milieu défavorisé, public fragilisé, personnes âgées, personnes porteuses de handicap, détenus, femmes isolées, titulaires du RSA, adolescents, personnes en situation d'exclusion...)
- Pourquoi l'association a-t-elle développé telle activité plus que telle autre ?
- Pourquoi ne touche-t-elle pas tel public ?
- L'offre de pratique est-elle suffisamment diversifiée ?
- Existe-t-il une volonté de l'association d'intégrer l'ensemble des publics, de lutter contre les handicaps physiques, mentaux, financiers, sociaux, culturels... ? Etc...
- Observez-vous un zapping des plus jeunes et l'exode des adolescents ?
- Faites-vous des actions spécifiques pour les fidéliser ?
- Organisez-vous un suivi scolaire de vos pratiquants ?
- Organisez-vous un accompagnement particulier de vos pratiquants en dehors du club ?
- Quelles sont les valeurs auxquelles vous vous référez ? (transmission de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, santé/bien-être, éthique sportive, égalité des chances, solidarité, engagement citoyen, fair-play, insertion par le sport, lutte contre la violence et les discriminations...)

b) Projet

- Quel est l'objet de l'association ? Quelles sont ses activités ?
- Quel type de publics accueillez-vous (plutôt des enfants, plutôt des adolescents, plutôt des femmes, plutôt des personnes porteuses de handicap, plutôt des personnes âgées...)?
- Avez-vous construit des coopérations avec d'autres clubs, CLSH, maison de quartier, centre social, école, missions locales, maison de retraite, établissement sanitaire, établissement du médico-social, mairie... ?
- Au delà de l'aspect purement sportif, recherchez-vous plutôt une plus value éducative, une utilité sociale, une dimension hygiénique, un bien-être psycho-sociologique... ?
- Avez-vous un label fédéral ?
- Avez-vous une charte éthique ?
- Avez-vous une approche particulière pour les publics fragilisés ?
- Avez-vous une approche particulière pour votre public cible ?
- Avez-vous une approche particulière de votre activité ?
- Avez-vous une approche particulière pour la formation des jeunes arbitres ?
- Avez-vous une approche particulière pour la formation des jeunes éducateurs ?
- Avez-vous une approche particulière pour le recrutement de jeunes bénévoles ?

c) Mise en œuvre

- Existe-t-il un plan de formation dans le club (hiérarchisation d'objectifs éducatifs en fonction des différentes catégories d'âges) ?
- Est-il formalisé ? Sous quelle forme ?
- Existe-t-il un suivi individualisé au regard de ce plan de développement ?
- Existe-t-il un code de bonne conduite ?
- Existe-t-il une commission de discipline ?
- Comment gérez-vous les fautes, les incivilités, les violences, les absences, les retards, les écarts de conduites, les conflits internes ... ?
- Comment s'organisent les relations avec les parents ?
- Existe-t-il un livret individuel, un carnet de liaison avec les parents ?
- Donnez-vous la priorité à la formation des jeunes ou aux résultats de l'équipe adulte ?
- Quelles actions mettez-vous en place pour aller au devant de nouveaux publics ?
- Quelles relations entretenez-vous avec l'Education nationale, avec le comité départemental, avec la ligue, avec la fédération, avec la mairie... ?
- Quelles actions mettez-vous en place pour utiliser le sport comme facteur d'intégration, pour agir sur l'éducation à la santé, pour lutter contre les conduites à risque, pour favoriser l'acquisition d'habitudes positives, constructives et pérennes... ?

Le projet sportif

La fiche du projet sportif propose une description de vos activités purement sportives. Elle se décompose en 3 parties que vous pouvez remplir librement à l'aide si nécessaire des items suivants :

a) Constat/diagnostic

- Type de pratique (loisir, détente, découverte, perfectionnement, excellence sportive, haut niveau...)
- Nombre d'athlètes et d'équipes engagées
- Description de votre accueil sportif (découpage des catégories d'âges, périodicité des entraînements et des compétitions en fonction des catégories, lieux, horaires, encadrement...)
- Existe-t-il une programmation sportive spécifique à chaque catégorie d'âge ?
- Organisez-vous un ramassage ?
- Avez-vous des relations avec les municipalités environnantes d'où proviennent vos adhérents ?
- Organisez-vous des opérations de promotion, des portes ouvertes, des tickets loisirs... ?
- Comment gérez-vous le certificat médical ?
- Organisez-vous des compétitions départementales, régionales, nationales... ?
- Avez-vous des conventions particulières avec la municipalité pour l'utilisation des installations ?
- Comment s'organise l'utilisation de ces installations ?
- Quelles sont vos relations avec l'adjoint aux sports ? ...

b) Objectif quantitatif/qualitatif

- Avez-vous formalisé un plan de formation (objectifs quantitatifs et qualitatifs à court, moyen et long terme en fonction des âges) ?
- Si oui, dans quels domaines ? (excellence sportive, santé/bien-être, formation des cadres...)
- Difficultés rencontrées ...

c) Mise en œuvre, ressources, besoins

- Suivez-vous un plan de formation spécifique au club, une programmation, un dispositif particulier, une action fédérale ?
- Avez-vous un coordonnateur (salarié ou bénévole) qui structure l'ensemble de l'encadrement ?
- Comment répartissez-vous les missions, les groupes, les équipes entre les différents éducateurs ?
- Organisez-vous un recrutement, une détection ?
- Etes-vous partenaire d'une section sportive ?
- Avez-vous un centre de formation ?
- Etes-vous en entente avec d'autres structures ?
- Existe-t-il un suivi médical ?
- Faites-vous des stages de perfectionnement ?
- Quels sont les principaux freins à votre développement (matériels, gros équipements, financiers, manque de bénévole, manque de professionnel...) ... ?

B) Le plan de développement du comité

Très important

Le projet club concrétise une identité sportive locale. Le plan de développement du comité recherche pour sa part une cohérence départementale au service d'une plate forme commune entre les différents clubs. Interface entre l'échelon local et l'échelon régional, le plan de développement du comité doit faciliter la mise en œuvre de la politique sportive fédérale. Pour un comité cette réflexion consiste dès lors à clarifier sur la durée des objectifs et des moyens. Du coup la trame proposée dans la télé procédure pour les clubs (avec les trois volets : associatif, éducatif et sportif) n'est pas adaptée à ce type de présentation. C'est pourquoi les comités devront insérer leur plan de développement dans le porte document. Vous pouvez visualiser votre projet 2011 en cliquant sur l'onglet : « **Visualiser mon projet 2011** »

Si la présentation de ce plan de développement doit respecter les particularités et les usages de chacun, sur la démarche nous devons retrouver (peu ou prou) la trame suivante :

- 1) Un état des lieux et/ou un diagnostic
- 2) Des axes de développement
- 3) Des objectifs généraux et opérationnels
- 4) Des actions

1) L'état des lieux et/ou le diagnostic

Les objectifs que l'on poursuit doivent tenir compte d'une volonté politique (choix des dirigeants) qui elle même doit tenir compte de l'existant .

Ce diagnostic de terrain peut se faire dans plusieurs directions .

Exemples :

Les licenciés (nombre, catégories d'âges, différents publics, catégories socioprofessionnelles, niveau de pratique...)

Les clubs (nombre, taille, niveau de pratique, structuration technique, structuration administrative, situation financière, équipement, répartition géographique, formes de pratique proposées ...)

Les dirigeants (nombre, besoin de formation, niveau de qualification...)

Les éducateurs (nombre, besoin de formation, niveau de qualification...)

Les arbitres (nombre, besoin de formation, niveau de qualification...)

La discipline (notoriété, coût de la pratique, promotion de la discipline ...)

Le comité départemental (structuration administrative, structuration technique, moyen de communication, missions, histoire, tensions, affinités ...)

La filière compétitive (les athlètes, les entraînements, le suivi médical, les sections sportives...)

L'emploi (nombre de salariés administratifs, nombre d'éducateurs salariés, les emplois aidés, les freins à l'emploi ...)

Les équipements (des clubs, du comité départemental, les besoins, les coûts, les projets en cours ...)

Les actions innovantes (insertion, handicapés, lutte contre la violence, le sport dans les quartiers, le sport à l'école ...)

Cette liste est loin d'être exhaustive. Il n'est pas nécessaire de tout analyser. Il faut néanmoins connaître le mieux possible la réalité du terrain pour mieux définir les grands axes de travail.

2) Les axes de développement

Devant cette multitude de critères pouvant être pris en compte, il est nécessaire de choisir, de trier, de sélectionner, de classifier ... pour dégager une ou plusieurs grandes directions pour lesquelles vous souhaitez vous mobiliser dans la durée. Sachant qu'il est difficile de tout faire en même temps, il est important de bien clarifier ces grands axes que votre politique sportive va mettre en œuvre.

Exemples :

- Le développement du sport de masse
- Le développement du sport d'élite
- Le développement du sport loisir
- Le développement du sport en milieu rural
- Le développement de nouvelles formes de pratique
- Le développement de la formation des cadres
- Le développement de l'emploi
- L'amélioration administrative et logistique des clubs, du comité
- L'amélioration de l'accueil dans les clubs
- La promotion de la discipline
- L'amélioration de l'arbitrage

Cette liste, elle aussi, est loin d'être exhaustive. Les thèmes retenus sont donnés à titre indicatif, chaque discipline ayant son propre vocabulaire, ses propres classifications. De plus chaque thème est plus ou moins dépendant des autres, souvent complémentaires mais parfois en opposition. Par exemple vouloir développer l'emploi sportif n'est pas nécessairement complémentaire avec le développement du sport de haut niveau. La tâche consiste ici à bien repérer quelques pistes de travail qui dans la durée ne risquent pas de se contrarier.

3) Les objectifs généraux et opérationnels

Les axes de développement une fois déterminés, il reste maintenant à les objectiver. Pour qu'un objectif soit efficace il faut qu'il soit précis (dans la durée et dans la définition de ce que l'on souhaite atteindre). C'est bien cette précision (quantitative et/ou qualitative) qui vous permettra d'évaluer le degré de réussite dans le temps. Un objectif est général car il est large dans sa définition (il reprend souvent un axe de développement) et long dans la durée. Cet objectif général peut lui-même se diviser en plusieurs sous objectifs que l'on peut appeler opérationnels. Ces sous objectifs recouvrent un champ bien limité et précis. Peu importe les termes utilisés. Ici aussi, l'essentiel réside bien dans leur précision et leur complémentarité.

Exemple : de l'axe de développement à l'objectif général précis

Axe de développement	Objectif général flou	Objectif général précis
Développer le sport de masse	Augmenter le nombre de licenciés	Augmenter le nombre de licenciés de 10% en 3 ans
Développer le sport en milieu rural	Lutter contre la baisse des effectifs en milieu rural	Stopper la baisse des effectifs en 2 ans pour revenir aux chiffres de l'année dernière
Développer le sport d'élite	Améliorer le niveau de pratique de notre discipline en Haute-Loire	Avoir 2 clubs (ou 5 jeunes) qui évolueront au premier niveau national dans 3 ans
L'amélioration de l'accueil dans les clubs	Améliorer la structuration technique des clubs	Avoir un éducateur breveté fédéral dans 80% des écoles de sport d'ici 2 ans

Exemple : de l'objectif général aux objectifs opérationnels

Objectif Général	Objectifs opérationnels
Augmenter le nombre de licenciés de 10% en 3 ans	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser les regroupements entre clubs - Favoriser l'émergence d'autres formes de pratiques - Développer le sport au féminin - Développer le sport pour les retraités

Au delà des mots utilisés (objectif, but, finalité ...), ce qui importe le plus dans cette architecture, c'est la précision de chaque élément ainsi que leur complémentarité.

4) Les actions

L'action, c'est ce qui va se faire concrètement.

Exemple : de l'objectif opérationnel aux actions

Objectif opérationnel	Actions
Développer le sport au féminin	<ul style="list-style-type: none"> - mise en place de 3 stages de détection par an - création d'une commission féminine - pas de droit d'engagement pour le championnat féminin ...

Ces actions peuvent être diverses et variées. Il est donc conseillé d'identifier et de choisir celles qui seront le plus adaptées à l'objectif poursuivi. Ici aussi il est important de rechercher leur pertinence (complémentarité) et leur faisabilité (coût).