Plan de développement

I – DEFINITION

Un projet de développement est l'ensemble des stratégies retenues par une association pour structurer son activité et augmenter son rayonnement. En principe, un projet de développement est formalisé dans un document qui présente, outre les objectifs, l'ensemble des actions que le club va mettre en oeuvre pour se structurer et se développer. L'existence de ce document au sein d'une association témoigne que celle-ci a réfléchi sur ce qu'elle est, l'action qu'elle mène, et ce qu'elle souhaite devenir.
On est alors en présence d'un club qui décide d'être acteur de son avenir plutôt que de subir, d'une part, le poids de la gestion quotidienne et d'autre part, les changements non négligeables qui interviennent dans la société en matière de pratique sportive.

II – EST-IL INDISPENSABLE ?

Oui, lorsque l'association souhaite agir avec cohérence, efficacité et réalisme pour atteindre des objectifs précis. Par ailleurs, le projet de développement est une source de motivation et donne du sens à l'engagement de chacun ; c'est une forme de respect pour le temps consacré par les bénévoles à l'association. Il faut savoir également que les partenaires tant publics que privés sont de plus en plus sensibles à des projets associatifs explicites.

III – COMMENT LE CONCEVOIR ?

Quatre phases d'étude et de réflexion sont nécessaires pour construire un projet de développement :

- la réalisation d'un diagnostic initial de la situation,
- la détermination des objectifs,
- la définition des moyens à mettre en oeuvre pour les atteindre,
- le listage des critères d'évaluation qui permettront de mesurer l'efficacité des actions menées.

Vous trouverez ci-après quelques précisions sur chacune de ces quatre étapes.

IV – LE DIAGNOSTIC

C'est l'opération qui consiste à réaliser un “état des lieux” de l'association (diagnostic interne mettant en valeur ses forces et ses faiblesses) et à repérer les grandes caractéristiques de l'environnement dans lequel elle évolue (diagnostic externe avec un recensement des opportunités et des contraintes). Cet état des lieux doit être objectif afin d'obtenir un reflet le plus fidèle possible de la réalité. Ainsi, l'association pourra quantifier certains paramètres comme la part d'autofinancement du club dans son budget total, le nombre d'adhérents par catégories d'âge, le niveau d'informatisation du club, les outils de communication interne utilisés, le nombre d'éducateurs actifs et les secteurs éventuellement non couverts, le niveau d'ouverture sur un public en recherche d'une pratique de loisir plutôt que de compétition, les attentes des adhérents (par l'utilisation de questionnaires de satisfaction notamment), les structures qui, au plan local, interviennent sur le même secteur que celui du club, les caractéristiques démographiques et économiques de la commune, les secteurs potentiels de développement… Lorsque cette phase d'analyse est réalisée, l'association a, alors, une photographie claire pour se fixer des buts pertinents et donc motivants.

V – LE CHOIX DES OBJECTIFS

A partir des constats faits dans la première phase, l'association va pouvoir déterminer les objectifs qu'elle se fixe, le sens qu'elle donne à son action. Il est fondamental tant sur le plan de la qualité de la réflexion que sur la motivation des dirigeants autour du projet, que la détermination des

objectifs soit faite en concertation et non pas seulement entre une ou deux personnes… et que ces objectifs soient en accord avec l'objet de l'association (celui-ci figure dans les statuts).

On peut donner quelques exemples d'objectifs généraux :

- augmenter le nombre d'adhérents,
- développer le niveau des résultats sportifs,
- affirmer l'importance du rôle social joué par l'association dans la commune.
-

Pour atteindre ces objectifs, il va falloir définir les moyens à mettre en oeuvre. Il est bien évident que les objectifs visés doivent être en cohérence avec les moyens humains, financiers et matériels de l'association.

VI – DETERMINATION DES MOYENS A METTRE EN OEUVRE

Au cours de cette phase, les membres de l'association vont arrêter clairement et précisément les actions qu'ils vont engager pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Si on choisi l'exemple de l'association qui a comme objectif prioritaire de développer son rayonnement dans la commune, plusieurs actions concrètes seront envisageables : ouverture de sections loisirs adultes et seniors, mise en place d'un créneau spécifique "entretien physique pour les femmes" et initiation sportive diversifiée au même moment pour leurs enfants, amélioration de la qualité de l'encadrement et de l'accueil via la professionnalisation d'un éducateur sportif et la mise en place d'une commission "animation/accueil", afin de fidéliser les adhérents par une vie associative intéressante.…
Les actions envisagées devront alors faire l'objet d'un budget prévisionnel, d'une définition des moyens humains et matériels à mettre en oeuvre, d'un tableau de répartition des tâches et d'un échéancier de réalisation qui pourra être, établi à court terme, moyen terme (2 ans par exemple) ou long terme (une olympiade, soit 4 ans).

VII – LES MODALITES D'EVALUATION

L'évaluation va permettre, d'une part, en cours de réalisation de projet, de vérifier si des ajustements sont nécessaires et, d'autre part, au terme du projet de développement, de mesurer l'écart entre les effets souhaités et ceux réellement obtenus. Des réunions tenues pour le suivi de la mise en oeuvre effective du projet seront indispensables pour "garder le cap" et avoir la réactivité nécessaire pour gérer les imprévus. Les critères d'évaluation, mesurables et quantifiables, sont à définir en amont de celle-ci et doivent être en lien avec les objectifs poursuivis.

VIII – CONCLUSION

Chaque association, en fonction de sa spécificité, devrait avoir défini au moins succinctement un plan de développement. Ce faisant, elle augmente son efficacité, sa crédibilité et elle agit, en conscience, sur son devenir. Il serait pertinent que le plan de développement arrêté s'inscrive en cohérence avec celui du comité départemental, de la ligue et de la fédération. Par ailleurs, on peut noter actuellement qu'il est peu probable qu'une association sportive puisse se développer pleinement si elle refuse de prendre en compte les nouvelles attentes des individus en matière de pratique sportive (loisirs, famille, tourisme sportif, convivialité). Que ce soit sur le plan de la méthode ou sur celui du choix des objectifs et des moyens à mettre en oeuvre, on voit ici que l'on est au coeur d'une évolution culturelle majeure en ce qui concerne les associations sportives traditionnelles. Certaines ont commencé à s'inscrire dans cette évolution… les suivrez-vous ?