

## GUIDE PROJET CLUB...



*Patrice BERTHOUX  
C.T.S.R Judo Picardie*

# ***Démarche de projet de club...***

## **Etat des lieux :**

A l'échelle nationale, 70% des clubs sont ruraux !... et 80% des licenciés pratiquent un judo loisir...

Actuellement, la Fédération souhaite développer fortement les différents aspects du judo. La perte des jeunes licenciés s'accroît chaque année...

## **La Fédération souhaite que des projets de développement se mettent en place.**

Nous pouvons constater que chaque département possède un réservoir conséquent de pratiquants...Ce potentiel pourrait être plus exploité.

Un projet sous-entend peut-être qu'il existe réellement un problème !...

## **Situer le projet :**

Si le projet associatif est indispensable au bon fonctionnement d'une association sportive, sa conduite demeure l'élément clé de sa réussite ou de son échec.

Le choix des personnes chargées de réaliser un projet est primordial. La composition et le rôle d'une équipe de projet déterminent la qualité de la conduite du projet.

## **Bâtir un projet de développement :**

Préparer l'avenir de la discipline sur son territoire en tenant compte de l'attente des publics et en adaptant ses modes d'actions :

- Avoir des objectifs clairs, partagés, réalistes et vérifiables.
- Créer l'adhésion interne (*dirigeants, cadres techniques, clubs, pratiquants*) en adoptant une démarche participative.
- Afficher les priorités fédérales et favoriser ainsi les contributions appropriées des acteurs publics et privés.
- Disposer d'un cadre d'action opérationnel (*moyens matériels et humains*).
- Affirmer une spécificité et valoriser l'action.
- Evaluer la pertinence de son action pour mieux l'adapter à l'évolution de l'environnement.
- Rendre compte plus aisément de son action.

**« L'une des finalités du projet est d'assurer la meilleure cohérence possible entre l'action fédérale et l'environnement social et politique ».**

**Etablir un projet :**

- l'établissement d'un constat (*ou état des lieux*) suivi d'un diagnostic (*ou analyse*).
- la définition d'objectifs découlant du constat.
- la formalisation d'un plan d'action.
- la mise en place d'outils d'évaluation intermédiaire.

Exemples :

- l'initiation et la découverte des activités.
- la formation sportive.
- le soutien à la performance.
- les fonctions sociales du sport...

Il est important que les objectifs soient réalisables... et savoir ce que l'on veut changer ou faire évoluer !...

**Quelques questions pour un constat (*aspect départemental*):**

- Rang de votre département au plan national en terme de nombre de licenciés et de clubs ...
- Répartition géographique des pratiquants et des clubs sur le département...
- Pratique des jeunes, des féminines, des adultes et seniors, des personnes handicapées... et l'implication des clubs auprès de ces différents publics...
- Prise en compte par les clubs des différentes fonctions (*formations des jeunes, pratiques de performance, pratique pour tous*).
- Recours à des éducateurs professionnels (*nombre et qualification*)

Conditions d'accueil dans les clubs : règlement intérieur / charte / contrat avec les licenciés ou les parents, locaux...

## Objectifs envisagés:

- Promouvoir :
  - la pratique féminine (*et la prise de responsabilité des femmes au sein du club*)
  - la pratique des jeunes (*en distinguant si possible les enfants des adolescents*)
  - la pratique des adultes et des seniors
  - la pratique dans un cadre familial (*pratique en famille sur un espace et un temps partagé*)
  - la pratique des personnes handicapées auprès des personnes valides
  - la pratique au sein de différents organismes (*publics ou privés et de l'entreprise*)...
- Développer une politique d'accueil, au sein du club, du public féminin, des personnes handicapées, des enfants issus de familles à faibles revenus.
- Définir un projet éducatif et pédagogique au sein du club permettant de mieux se positionner auprès des parents et éventuellement des partenaires financiers.

## Stratégie de mise en oeuvre : (exemples)

- Professionnaliser l'association, créer un ou des emplois
- Ouvrir une section loisirs
- Trouver de nouveaux équipements ou améliorer les installations sportives disponibles
- Favoriser l'accessibilité des installations pour accueillir des personnes handicapées
- Organiser des événements particuliers
- Participer à l'accompagnement éducatif des jeunes scolarisés
- Développer la communication interne ou externe
- Trouver des partenaires commerciaux ou associatifs
- Optimiser l'allocation des ressources humaines (*bénévoles et professionnelles*)
- Renforcer les compétences des bénévoles et professionnels
- Développer le réseau de partenaires
- Externaliser la gestion de l'emploi
- Valoriser l'action des bénévoles
- Développer les ressources financières

## Mise en œuvre : Les éléments constitutifs d'un projet

Cinq composantes contribuent à la mise en œuvre du projet :

- l'environnement de l'association (*caractéristiques de son territoire d'intervention, population, acteurs politiques territoriaux, etc*),
- l'analyse des forces et faiblesses de l'association (*ses compétences, son stade de développement, ses perspectives*),
- la production ou l'offre de service de l'association (*les activités sont elles adaptées aux objectifs poursuivis?*),
- la stratégie (*quelles orientations à moyen terme pour réaliser le projet?*),
- la formalisation du projet associatif.

## **Evaluation :**

« Il n'y a pas d'évaluation, s'il n'y a pas d'objectifs identifiés »...

Evaluer, c'est émettre un jugement à un moment donné, en faisant référence à un ou plusieurs critères ou indicateurs...

Cette évaluation devrait permettre de vérifier la pérennisation, le développement de la pratique et l'augmentation du nombre de pratiquants.

Elle vise à apprécier :

- Choisir des indicateurs d'évaluation :
- La pertinence des actions : choix ...
- L'efficacité des actions : réussite...
- L'efficience : résultats en relation avec les moyens engagés...
- L'utilité : relation avec les besoins...
- La cohérence : éclatement des éléments du projet...

Cette évaluation doit se réaliser :

- AVANT (*à partir du diagnostic*)
- PENDANT (*Permet la régulation*)
- et APRES (*Sur des données et un temps donné*)...

## **Conclusion :**

Perpétuer la pratique, c'est la transmission des savoirs qui se transformeront en savoir-faire ...  
C'est l'esprit mutualiste et d'entraide...

**«Envisageons l'idéal et composons avec le réel.... »**

Document réalisé, le 7 Août 2009

Patrice BERTHOUX  
CTSR Judo Picardie

# **ANNEXES**

(Base de questions-Ressources)

## **Aspects accueil et des services :**

### **L'Organisation administrative :**

Connaissons-nous nos statuts ?

Permettent-ils de couvrir l'ensemble de nos activités ?

Permettent-ils le développement des activités en restant fidèles à nos valeurs initiales ?

Existe-t-il un organigramme fonctionnel ? Sur le plan administratif ? Sur le plan technique ?

Les responsabilités sont-elles identifiées ? Sont-elles hiérarchisées ? Sont-elles partagées ?

Y a-t-il des fiches de postes ou de missions qui permettent de savoir qui fait quoi, comment ?...

### **Les Equipements :**

Est-il possible d'assurer les différentes fonctions sportives dans les équipements actuels en référence à leur nombre, leur qualité et aux conditions d'accueil qu'ils offrent ?

- Possibilité d'assurer la formation des jeunes ?
- Possibilité d'assurer la pratique de performance ?
- Possibilité d'assurer la pratique pour tous ?
- Possibilité d'assurer la mise en place de compétitions importantes ?
- Les manifestations proposées sont-elles en adéquation avec la demande des adhérents ?
- Les infrastructures d'accueil à proximité des installations sportives donnent elles satisfaction ?

(Club house, bureau...)

- Les lieux de compétitions, de rencontres sont-ils adaptés et ouverts à l'accueil de tous les publics ?
- Les manifestations sont-elles accessibles et séduisantes pour tous les publics ?
- Le matériel utilisé par le club est-il suffisant et utilisé de façon optimale ?
- Le club participe-t-il au recensement des équipements sportifs ?
- Les conflits d'usages des installations génèrent-ils des difficultés dans la pratique de l'activité ?

### **Objectifs envisagés:**

En fonction des conditions matérielles recensées, demandez-vous s'il faut :

- Proposer de nouvelles formes de pratiques.
- Améliorer les pratiques existantes.
- Rechercher de nouveaux lieux ou sites.
- Adapter vos exigences aux possibilités matérielles des équipements de la ville.
- Centraliser ou décentraliser vos manifestations.
- Maintenir ou réduire la qualité de vos prestations.
- Augmenter, maintenir ou réduire le nombre de vos manifestations.

Des questions doivent également concerner le champ du matériel fongible :

- Est-il en quantité suffisant ?
- Est-il de bonne qualité ?
- Est-il utilisé et utilisable par tous ?
- Son utilisation est-elle optimisée ?
- L'amortissement est-il calculé ?
- Garde-t-on des archives pour assurer la traçabilité des achats de matériel pédagogique ?
- Un inventaire est-il effectué régulièrement ?

### **Les Formations :**

L'objet est de savoir si les dirigeants, parents, arbitres et éducateurs sont formés de façon satisfaisante au regard des besoins du public accueilli.

- Qui est formé ? A quel niveau ?
- Combien de personnes ont-elles intégré des séquences de formation ?
- De quelles natures sont les formations qui ont été suivies ? Dirigeants, arbitres, éducateurs, accompagnateurs d'équipe ? Y a-t-il une volonté affichée et organisée de former les adhérents du club ? Plan ? Financement ?
- Le coût actuel des formations est-il un frein ?
- Y a-t-il une personne ressource susceptible d'informer les adhérents sur les formations ?
- Le corps arbitral est-il suffisant et suffisamment qualifié ?
- Les gens formés utilisent-ils leurs compétences au sein du club ?
- Les gens formés restent-ils au club ?
- Les projets de formation sont-ils adaptés au regard des demandes de publics ?

Publics particuliers, (*personnes handicapées, jeunes en difficultés, seniors, public relevant de pathologies...*) programmes d'actions particulières ? (*raids, stages multisports, organisation d'évènementiel...*)

### **La Communication :**

***“Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun: l'épanouissement de chacun dans le respect des différences”.***

*Françoise Dolto*

### **Vision de la communication**

La communication : c'est exprimer et informer. Elle contribue au bon fonctionnement de l'organisation:

- En favorisant la transparence, la clarté
- En stimulant la participation des personnes.

Elle opère dans un climat d'écoute et de confiance et fait preuve d'un esprit créatif dans un souci constant d'objectivité.

Deux principes de base sous-tendent cette vision :

- 1). Il ne s'agit pas de communiquer pour communiquer. Le souci est de contribuer activement aux différentes missions dans l'intérêt du développement des pratiques, en inspirant confiance.
- 2). Communiquer, ne se limite pas à diffuser des informations, mais nécessite une implication de tous les acteurs.

### **Missions du groupe**

L'équipe remplit une double mission :

- 1). Elle sensibilise à l'importance de la communication et stimule les échanges d'information.
- 2). Elle développe des initiatives et des actions de communication. Dans son rôle de facilitateur, l'équipe soutient toutes les personnes de l'organisation.

Comment ? Notamment par :

- l'identification des besoins de l'organisation par rapport à la communication
- l'élaboration et la mise à disposition des instruments nécessaires : moyens, idées...
- la création d'un réseau de communication au sein de l'organisation

### **Objectifs stratégiques de la communication**

Il existe 6 objectifs stratégiques de la communication.

Chacun s'accompagne d'un certain nombre d'actions qui permettent de le réaliser :

- Optimiser l'accessibilité de l'information au sein de l'organisation
- Promouvoir la communication tous azimuts
- Elaborer un réseau de communication au sein de l'organisation
- Responsabiliser toutes les personnes quant à leur rôle dans la communication
- Développement des instruments afin de fournir un appui opérationnel
- Créer l'identité de l'organisation

Sur la communication interne :

- Quels sont les moyens de faire circuler l'information ? Panneau d'affichage, lettre interne, courrier, courriels, site internet, répertoire téléphonique de tous les responsables...
- Les différents adhérents et accompagnateurs, arbitres, parents...sont-ils associés activement à la vie du club ?



### Sur la communication externe :

- Participez-vous aux opérations organisées par votre comité départemental, votre ligue, votre fédération ?
- Avez-vous un partenariat avec une école, un collège un lycée ?
- Avez-vous des relations avec d'autres clubs ?
- Quelles sont les relations que vous entretenez avec les collectivités locales ?
- Quelles sont les relations que vous entretenez avec les administrations (DDJS...)?
- Quelle est la nature de vos relations avec les partenaires privés ?

### **La Vie Associative :**

#### Une équipe de projet doit être constituée d'un groupe stable de quelques personnes (4 à 6)

- choisies pour leurs capacités et leurs compétences,
- détachées si possible de leur tâche habituelle,
- aptes à l'échange et à la confrontation,
- fonctionnant sur un mode non hiérarchique, hormis les salariés.

#### Une équipe de projet doit être capable de :

- comprendre, clarifier, accepter une mission
- proposer, négocier, rédiger des objectifs
- préciser des besoins,
- définir, nouer des relations.

#### Les fonctions d'une équipe de projet sont :

- informer : transmettre les informations,
- organiser : utiliser les méthodes de travail appropriées,
- négocier : trouver des consensus,
- produire : réaliser les tâches,
- contrôler : vérifier la réalisation des actions,
- animer – réguler : assurer en permanence la mobilisation des acteurs sur les objectifs,
- diriger – décider : prendre des décisions au bon moment pour avancer,
- anticiper : apprécier les enjeux

#### Les actions d'une équipe de projet sont :

- Organisez-vous des manifestations sportives (*tournois, stages...*) ?
- Organisez-vous des manifestations festives (*soirées, tombola...*) ?
- Organisez-vous des opérations éducatives (*lutte contre la violence, apprentissage de la règle, lutte contre le dopage, stages vacances scolaires...*) ?
- Organisez-vous des stages éducatifs pendant les vacances scolaires ?
- Avez-vous un accueil péri-scolaire (*aide aux devoirs...*) ?
- Organisez-vous des opérations ouvertes à tous (*portes ouvertes, démonstrations, tournoi de quartier, sorties en familles...*)?
- L'Accueil et la sensibilisation des nouveaux publics.
- Travaillez-vous sur l'engagement bénévole des jeunes ?...

- Y a-t-il une démarche d'insertion des jeunes par le sport ?
- Favorise-t-on le sport en famille ?
- L'économique
- Le social
- L'environnement
- Lors des manifestations sportives, démarche particulière : information du grand public, mise en avant de cet aspect dans le cahier des charges de la manifestation.

### Aspects pédagogique et technique :

- Existe-t-il un projet pédagogique ?
- Si oui, qui en est le maître d'oeuvre ? Est-il construit en équipe ?
- Tous les acteurs du club sont-ils associés ? *ex : les arbitres, les dirigeants, les parents.*
- Quelles catégories sont concernées ?
- Existe-t-il un projet technique ? Quelles catégories sont concernées ? La planification évolue-t-elle régulièrement ?
- Y a-t-il une commission ou équipe technique qui se réunit régulièrement pour travailler sur le projet technique du club ?

### L'élaboration du projet :

Cette étape du projet est souvent confisquée par l'équipe de direction qui élabore le projet de A à Z et qui le présente ensuite aux bénévoles et aux salariés de la structure sans qu'ils aient leur mot à dire. Lors de cette étape il s'agit au contraire :

1. **De consulter** avant de prendre une décision,
2. **D'écouter et d'intégrer** les idées pertinentes dans le projet associatif,
3. **D'expliquer**, notamment les choix pouvant porter à controverse. Les explications fournies pourront s'appuyer sur les nombreux éléments apportés lors de la phase de diagnostic. Le mot d'ordre doit être le **dialogue et l'écoute** de chacun.

*Budgétiser le coût global de chacun des objectifs incluant les différentes actions qui permettent de les atteindre...*

### Construire le projet associatif : finalités et valeurs de l'association

Les finalités de l'association sont les grands axes d'action qui fondent l'existence même de l'association. Ces finalités reposent sur des valeurs fortes essentielles dans l'implication de ses membres actifs, bénévoles et salariés. Il est donc essentiel en préambule au projet, de clarifier et de préciser les finalités de l'association et les valeurs sous-tendues par ces finalités.

Exemple de finalité et de valeurs associées :

- Finalité : favoriser la pratique du sport, quel que soit le milieu social, le sexe, l'origine des pratiquants.
- Valeurs sous-tendues : universalité, solidarité, respect des différences.

## **Définir les objectifs stratégiques et opérationnels de l'association :**

Les Objectifs stratégiques expriment les finalités et les raisons d'être de l'association. Ils se déclinent en objectifs opérationnels qui décrivent des actions précises à engager. Plusieurs combinaisons d'objectifs opérationnels sont possibles pour réaliser un objectif stratégique. La Définition des objectifs - stratégiques et opérationnels - doit reposer sur le diagnostic effectué afin de formuler des objectifs partagés cohérents et réalistes.

Etablir un (ou des) diagnostic(s) en fonction des objectifs recherchés :

*Exemples :*

- Faible taux de pratique féminine
- Présence ou non d'une activité de loisirs
- Niveau des résultats sportifs
- Qualification de l'encadrement
- Accueil des pratiquants handicapés
- Nombre de pratiquants issus des quartiers « politique de la ville »
- Pratique des seniors
- Type de partenariat avec d'autres structures (*établissement scolaire, mission locale, association d'insertion des jeunes, etc*)
- Proximité du lieu de pratique avec les quartiers en politique de la ville
- Potentiel d'équipements sportifs accessibles
- Répartition des adhérents par tranche d'âge
- Repérer les éléments pertinents permettant d'analyser la situation financière de l'association et ses perspectives économiques.