



Le projet associatif

2 février 2013

Formateur : Maxime QUEVAL

Vos attentes

Quelles sont vos attentes
pour cette journée de
formation?

Objectif de la formation

Il s'agit de :

- ✓ Connaitre l'utilité et les composantes du projet associatif
- ✓ Comprendre la méthodologie pour réaliser un projet fédérateur
- ✓ S'exercer la méthodologie à travers l'exemple de son club



Plan de l'intervention

1. Définition et enjeux du projet associatif
2. Les différentes étapes de la construction du projet associatif
3. La mise en œuvre de la stratégie définie
4. Le suivi et l'évaluation

Comment vous définiriez le projet associatif?



Préambule

- Une idée, un constat, un manque, une volonté, une envie, une révolte...
- Cette base, partagée avec d'autres personnes, constitue les prémices du projet associatif. Il prend forme lorsque le tout s'inscrit autour de **valeurs partagées**.
- Il s'agit des **différents objectifs que se fixent les organes statutaires compétents** pour atteindre l'objet social. **Il est donc l'expression de la volonté des membres**

Caractéristiques du projet associatif

- C'est autour de lui que s'organise toute la réflexion et l'action qui en découle. Il est un **gage de cohérence globale des actions entreprises par la structure.**
- Dans le secteur sportif, **le projet associatif** (de développement pour les ligues et comités) **est en corrélation avec l'olympiade.** Le projet des clubs, comités ou ligues doit s'inscrire dans les politiques fédérales.
- Il est composé de trois éléments principaux :
 - Les valeurs (ou idées fortes) et la finalité qui guide l'association
 - les objectifs stratégiques et opérationnels de l'association
 - Les actions à mettre en place
- Il doit être écrit, formalisé et partagé

Caractéristiques du projet associatif

Le projet associatif du secteur sportif (fédéral) s'organise classiquement autour de 4 volets :

Volet sportif : développer les pratiques

Volet social : faciliter l'accès aux pratiques

Volet éducatif : transmettre les valeurs et agir sur les comportements

Volet économique : développer la dimension économique de l'association

Utilité du Projet Associatif ?



Utilité du Projet associatif

- **Un projet associatif bien défini favorise la mobilisation (outil pédagogique et de communication en interne et externe)**
 - Les adhérents, les donateurs, les bénéficiaires,
 - Les partenaires, les entreprises, les pouvoirs publics, l'opinion publique,
 - Les bénévoles et les salariés
- **C'est un outil :**
 - de la politique de management des salariés
 - dans une stratégie de recherche de financements (*prérequis pour construction de certains partenariats financiers*)
 - de sécurisation fiscale
 - de renforcement de l'éthique

Modèle de plan de projet associatif

→ Présentation de l'association

- Nom de l'association, date de création,
- Objet de l'association, affiliation a une fédération,
- Noms et coordonnées des membres du bureau,
- Organigramme fonctionnel détaillé
- Activités/disciplines proposées par l'association
- Territoire d'intervention / lieux de pratique

→ Finalités, valeurs et missions de l'association

→ Diagnostic

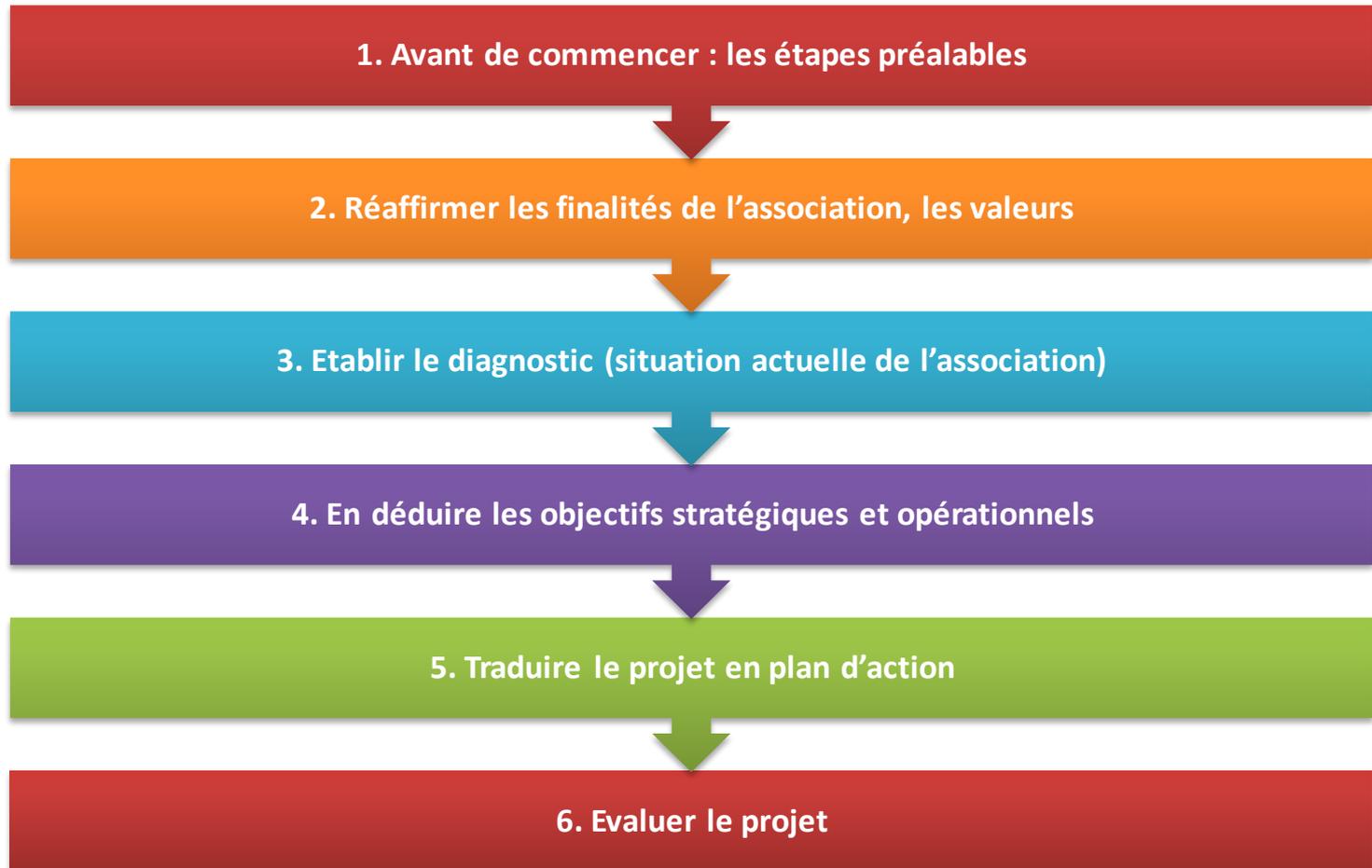
- Qui sont les membres de l'association ?
- Quelles sont les activités aujourd'hui et pour demain ?
- Quelle est votre organisation ? Quelles sont vos ressources ?
- Quel est votre environnement sur votre secteur géographique ?

→ Objectifs & plan d'actions

→ Evaluation et perspectives de développement

CONSTRUIRE LE PROJET ASSOCIATIF

Les étapes de la construction du projet associatif



Étape 1: avant de commencer

- Vérifier que l'association est prête
 - Déterminée
 - Pas en crise
 - Personnes prêtes à s'investir
- Définir les champs des sujets à étudier
- Clarifier les rôles (qui fait quoi)
- Créer un comité stratégique
- Identifier l'information nécessaire

Une démarche partagée

- Pour faire en sorte que les membres de l'association partagent le projet associatif, il s'agit de les associer de manière appropriée dans la phase d'élaboration du projet.

DIALOGUE ET ECOUTE

- Lors de cette étape il s'agit
 - De consulter avant de prendre une décision,
 - D'écouter et d'intégrer les idées pertinentes dans le projet associatif,
 - 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.



Étape 2 : réaffirmer les finalités, les valeurs, les missions

Il s'agit de définir une vision partagée :

- **Finalités** : pourquoi l'association existe
- **Valeurs** : les principes qui guident l'association. Ce sont les croyances et les convictions des acteurs de l'organisation. « le club idéal » Elles sont essentielles dans l'implication de ses membres actifs, bénévoles et salariés. Elles vont guider l'organisation en orientant et en bornant les actions.

En préambule au projet il est nécessaire de clarifier et de préciser les finalités de l'association et les valeurs sous-tendues par ces finalités.

- **Les missions** : par quels moyens l'association arrive à ses buts



Pour vous quelles sont les valeurs sur lesquelles s'appuie votre association?

Étape 1 : quelles sont les 10 valeurs les plus importantes pour votre association

Étape 2 : Déterminer collectivement les valeurs de l'association et choisir la principale ou les 2 ou 3 principales valeurs que l'association veut faire vivre

Étape 3 : le diagnostic

- Pour être mobilisateur, le diagnostic doit être partagé par l'ensemble des membres actifs de l'association.
- Il est donc nécessaire :
 - De créer un groupe de travail constitué de différents membres actifs de l'association, qui sera chargé d'élaborer le diagnostic.
 - D'expliquer les éléments qui ressortent du diagnostic aux membres actifs de l'association qui n'ont pas participé à sa réalisation.
 - De consulter avant de prendre une décision (écouter, intégrer les idées pertinentes); et d'expliquer les choix pouvant porter à controverse.
- Deux étapes sont indispensables dans l'élaboration du diagnostic :
 - Le recueil de l'information
 - La synthèse et l'analyse des informations recueillies.

Étape 3 : le diagnostic

- **Le diagnostic est le moyen pour l'association** de faire un état des lieux
 - De sa situation présente,
 - De ses points forts, ses points faibles,
 - De son positionnement dans son environnement (menaces et opportunités)
 - De ses ressources et de ses besoins.
- **Le diagnostic doit permettre également**
 - De déterminer pour chaque domaine d'activité les axes de progrès et leur condition de faisabilité.
- **Lorsque le diagnostic est établi**
 - On donne un compte rendu qui peut par domaine être mis en débat

Les éléments du diagnostic permettront de définir les objectifs stratégiques déclinés ensuite en objectifs opérationnels.

CONSTRUCTION DU PROJET ASSOCIATIF

Le diagnostic : Exemple de grille d'analyse

	<i>Les usagers, le projet, les actions</i>	<i>Environnement et ancrage territorial</i>	<i>RH et structuration interne</i>	<i>Ressources financières et logistiques</i>
Points forts				
Points faibles				
Axes d'amélioration possibles et objectifs				

Étape 4 : déterminer les objectifs

- **Caractéristiques des objectifs :**
 - Mesurables et évaluables
 - Indicateur de performance
 - Période de référence
 - Ambitieux mais réalistes donc accessibles
 - Compatibles entre eux
 - Rattachés à un territoire
 - Positionnés dans le temps
 - Clairs précis et compréhensibles
- **Les objectifs sont hiérarchisés :** on distingue les objectifs stratégiques et opérationnels



Étape 4 : déterminer les objectifs

Objectifs stratégiques

- Précisent la finalité du projet
- Définissent les orientations fédératrices de l'association
- Peu nombreux
- Long terme (2 à 5 ans)
- Décrivent une compétence ou un ensemble de compétences à posséder. Dans ce cas ils s'énoncent par « être capable de ... suivi d'un verbe d'action »

Objectifs opérationnels

- Déclinent de quelle façon atteindre un objectif stratégique
- C'est du concret, du réaliste.
- Plus nombreux
- Être univoque être précis pas d'interprétation possible (éliminer les verbe comme accroître développer...)

Exemple : projet de développement sport sous marins



Mission : Développement des actions du club au sein de la FFESM en le rendant accessible au plus grand nombre avec le moins de contraintes possibles pour les bénévoles et les membres

Valeurs : solidarité, convivialité, respect environnement, goût de l'effort

OBJECTIF STRATEGIQUE

OBJECTIF OPERATIONNEL

ACTIONS

1. Rendre l'activité accessible au plus grand nombre

- 1.1. Diminuer le coût des activités
- 1.2. Réduire les contraintes de temps nécessaire à l'activité

Action 1

Actions 2

Action 3

2. Dévt. des formes actuelles de l'activité

- 2.1. Former plongeurs et moniteurs de PSM
- 2.2. Devt. De la plongée Tek (Nitrox – trimix)
- 2.3. Devt de la nage avec palmes en loisir

3. Devt. De nouvelles activités (FFESM)

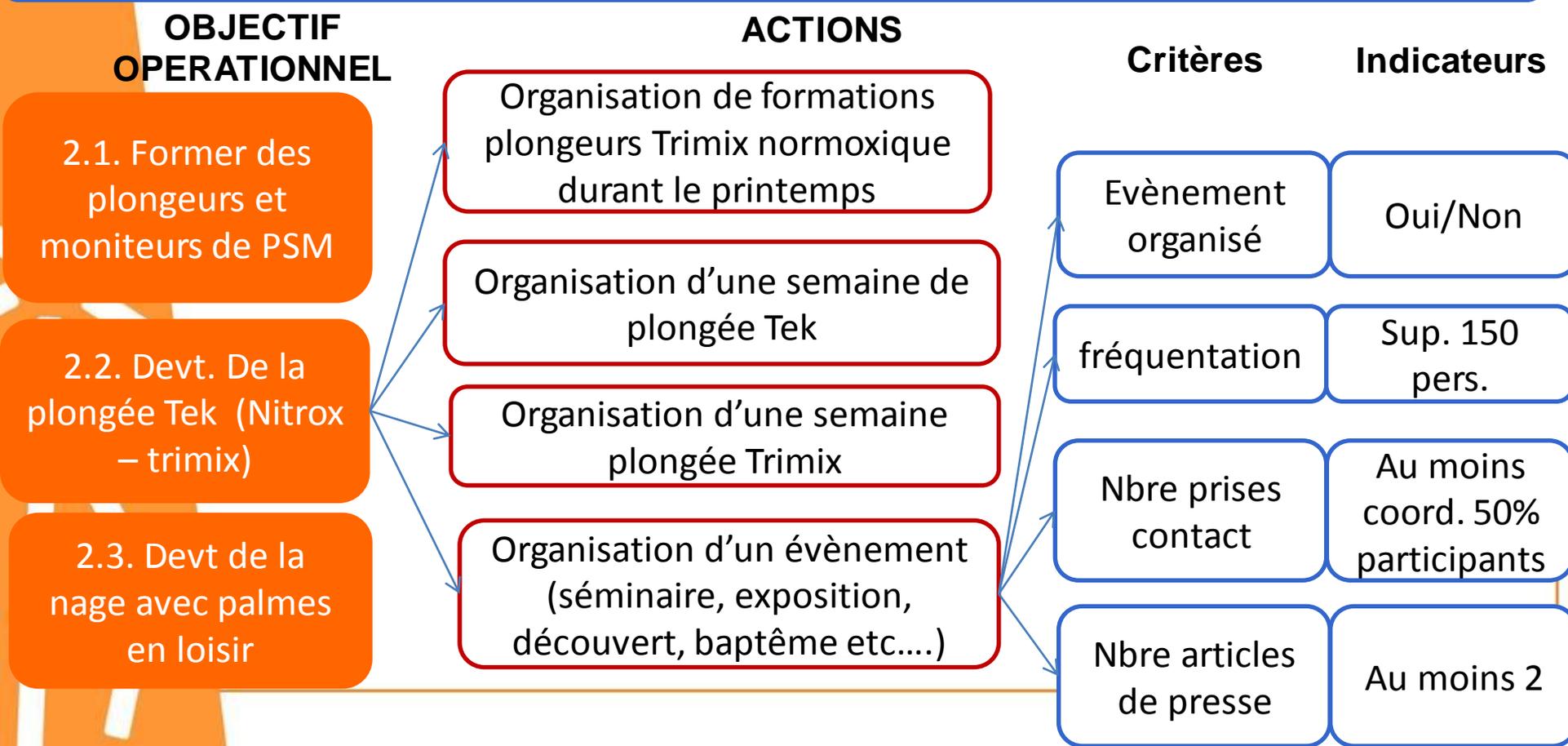
- 3.1. Créer act. Apnée
- 3.2. Créer act. Nage en eau vive
- 3.3. Créer act. Audiovisuel (photo – vidéo)
- 3.4. Créer activité biologie sous marine

Exemple : projet de développement sport sous marins



Mission : Développement des actions du club au sein de la FFESSM en le rendant accessible au plus grand nombre avec le moins de contraintes possibles pour les bénévoles et les membres

OBJECTIF STRATEGIQUE 2 Dévt. des formes actuelles de l'activité



Étape 4 : Déterminer les objectifs

OBJECTIF STRATEGIQUE

OBJECTIF OPERATIONNEL

ACTIONS

AXE 2 : Les activités motrices à destination des personnes en situation de handicap mental sévère (CR FFSA)

Contribuer au maintien et à l'amélioration des capacités et de l'autonomie des personnes par la pratique des Activités Motrices et de la Marche

Lutter contre la sédentarité

Favoriser le maintien et l'amélioration des capacités des personnes en situation de handicap mental sévère

Développer des programmes d'activités à destination de ce public, pour une pratique régulière d'APSA

Réaliser des formations complémentaires en direction des éducateurs en charge de ce public

Mettre en place un calendrier proposant des "marche-santé" de différentes distances

Réaliser des formations complémentaires en direction des éducateurs en charge de ce public

Mettre en place un calendrier de rencontres en activités motrices

CONSTRUCTION DU PROJET ASSOCIATIF

Étape 4 : le diagnostic déterminer les objectifs



OBJECTIF STRATEGIQUE

Devenir le meilleur club du département dans les catégories jeunes

OBJECTIF OPERATIONNEL

Gagner le championnat départemental dans une des 3 catégories jeunes.

ACTIONS

Stage de détection et perfectionnement à Pâques

Participation aux stages, regroupements et compétitions départementales

Recrutement d'un BEES 2ème degré pour occuper le poste de directeur technique et assurer la coordination des référents

CONSTRUCTION DU PROJET ASSOCIATIF

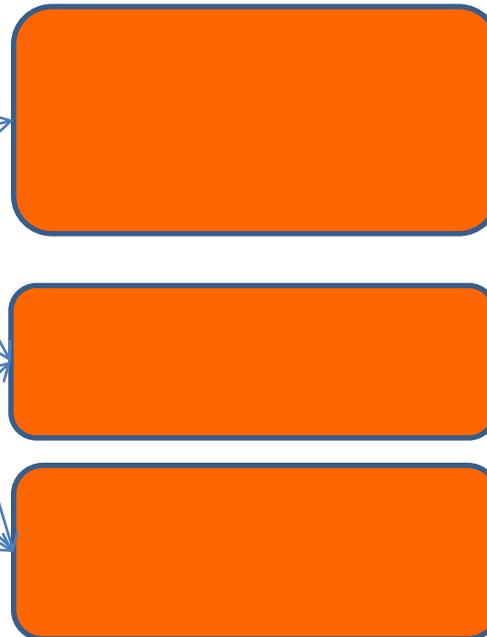
Étape 4 : le diagnostic déterminer les objectifs



OBJECTIF STRATEGIQUE



OBJECTIF OPERATIONNEL



ACTIONS

- Stage de détection et perfectionnement à Pâques
- Participation aux stages, regroupements et compétitions départementales
- Recrutement d'un BEES 2ème degré pour occuper le poste de directeur technique et assurer la coordination des référents

Étape 5 : Traduire le projet en plan d'action

- Définir précisément les actions à mettre en œuvre, et les moyens à mobiliser pour réaliser les objectifs
 - Ce sont les objectifs qui guident les actions et non l'inverse
- Les actions qui constituent le plan de développement s'attachent à
 - Résoudre les problèmes
 - Améliorer l'existant
 - Consolider les forces de la structure
- Identifier le ou les responsables de chaque action
- Intégrer une notion de dynamique (temps) en fixant des échéances

EXEMPLE DE FICHE ACTION

- Intitulé de l'action
- Objectif opérationnel
- Date de l'action
- Résumé de l'action
- Responsable de l'action
- Rôle des personnes impliqués
- Partenaires associés
- Moyens
- Calendrier
- Critères d'évaluation

Organiser le travail

- Savoir qui pilote les actions
 - responsabilités de chacun
 - délais à tenir
 - ressources allouées
 - collaboration entre les acteurs...
- Savoir qui réunit régulièrement les responsables
 - point sur l'avancement global des actions
 - réflexion collective pour la levée d'obstacles...

Organiser le travail

- Après une forte mobilisation de l'ensemble des acteurs pour sa conception, le projet associatif ne doit pas rester un document formel auquel on ne fait référence qu'en présence des partenaires de la structure.
- L'évaluation des objectifs poursuivis est le principal élément permettant de suivre la mise en place du projet

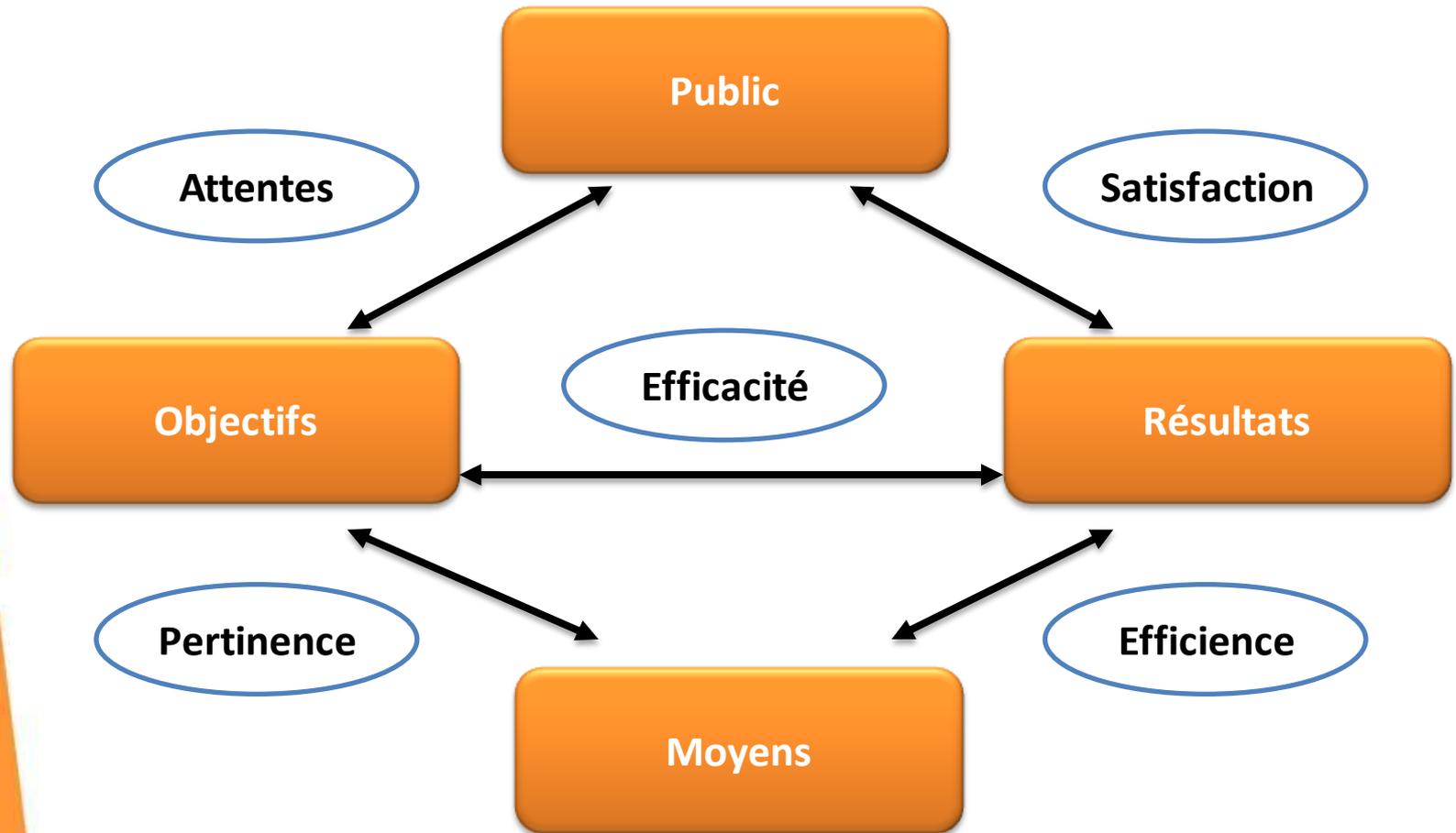
Gestion de projet

- PHASE 1 : préparer ensemble le projet
 - Définir le projet
 - Préparer la communication interne
 - Constituer l'équipe du projet
- PHASE 2 : Structurer le projet
 - Caractériser et planifier les tâches
 - Etablir le budget prévisionnel
 - Analyser les risques
- PHASE 3 : Réaliser le projet
 - Suivre l'avancement
 - Débloquer le projet
 - Communiquer avec l'extérieur
- PHASE 4 : Finir le projet
 - Faire les bilans
 - Archiver le projet

Étape 6 : Evaluation

- Mesure des écarts entre objectifs et résultats (réussite ou échec du projet)
- Recadrage du projet en relation avec les objectifs fixés
- Mise en place d'ajustements en relation avec les écarts
- Permet de mettre en évidence points forts et points faibles du projet
- Mesure les effets des actions réalisées
- Gage de qualité et de visibilité pour les partenaires

Étape 6 : Evaluation



Étape 6 : Evaluation

5 principaux critères d'évaluation du projet associatif :

- Les attentes tiennent compte des attitudes et des désirs des utilisateurs (licenciés, dirigeants, salariés, parents, ...)
- La pertinence représente les moyens mis en oeuvre. Sont-ils adaptés aux objectifs ? Les moyens peuvent être les prestations et activités (financiers, humains, matériels)
- La satisfaction découle des résultats et porte sur les licenciés, dirigeants, salariés, parents, ...
- L'efficacité est l'étude des résultats par rapport aux moyens mis en oeuvre. C'est le domaine de la gestion.
- L'efficacé c'est la vérification des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés (quantitatifs et qualitatifs)

Étape 6 : Evaluation

Les différentes procédures d'évaluation

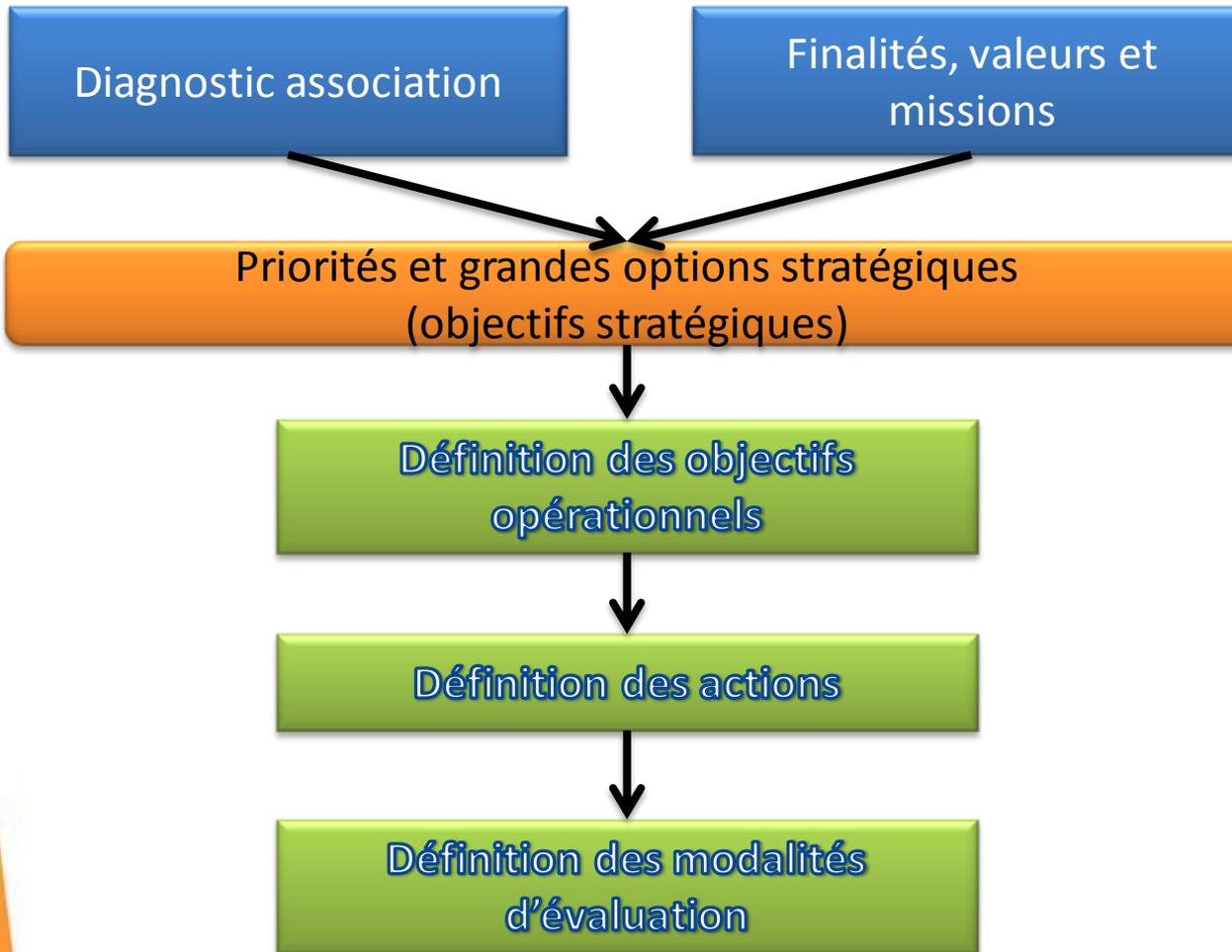
- Les points d'étapes
 - Principalement phase de construction
 - Permet regroupement régulier des acteurs du projet
- Les critères et indicateurs d'évaluation
 - À construire en amont
 - Réalistes, pertinents et assortis de délais
- Les bilans annuels
- L'évaluation finale du plan de développement

Étape 6 : Evaluation

Exemple de critère et d'indicateurs

Objectif	Critères	Indicateur
Augmenter le nombre de licenciés et de clubs	Le nombre de licenciés et de clubs	Augmentation de 1000 licenciés et de 10 clubs en 4 ans
Améliorer la fidélisation des licenciés	Le taux annuel de renouvellement des licences La satisfaction des licenciés	Au moins 50% de taux de renouvellement des licences Au moins 50% de licenciés satisfaits
Améliorer la sécurité des pratiquants	Le nombre d'accidents en compétition Le renouvellement du parc matériel des clubs	Diminution de 10% d'accidents en compétition sur 4 ans Participation à l'achat de x matériel des clubs support des stages régionaux en 4 ans
Améliorer le niveau de pratique	Le nombre d'équipe engagé au plus haut niveau de compétition Le nombre de sportif de haut niveau La progression technique des compétiteurs régionaux	3 équipes en Division 1 en 4 ans Maintien du nombre de 10 sportifs de haut niveau par an Augmentation de la moyenne des performances en compétition régionale 2 sportifs régionaux classés dans les meilleurs de leur catégorie d'âge (benjamin/Minime)

Résumé de la démarche



Conclusion

- Le projet associatif est maintenant défini et formalisé
- Il va permettre de fédérer et motiver les différents acteurs de l'association
- Il va permettre de diversifier et d'adapter l'offre de services de l'association
- Il met en avant la politique de la demande vers laquelle il faut tendre plutôt que de rester enfermé dans une politique de l'offre.