PETIT GUIDE PRATIQUE
POUR
LA CREATION D'UNE NOUVELLE SECTION AU SEIN DE L'ASSOCIATION

Introduction

Dans la recherche de développement de l'association, la création d'une nouvelle section est une des solutions très souvent choisie. Toutefois, atteindre les résultats escomptés et inscrire la section dans la durabilité nécessitent inévitablement d'intégrer la démarche de projet.

Si les grandes lignes de cette démarche peuvent être données, chaque création de nouvelle section est un projet unique, intégré dans un contexte associatif et local spécifique. En fonction de ce contexte et tenant compte des opportunités du moment, la durée du projet et de ces différentes étapes seront plus ou moins longues, de quelques mois à quelques années.

Dans tous les cas, ces étapes doivent être respectées pour assurer la réalisation du projet. Par ailleurs, chaque étape requiert la collaboration étroite des dirigeants et des techniciens de l'association pour en garantir sa viabilité.

Ce petit guide pratique se propose d'accompagner votre démarche tout au long des 4 étapes de votre projet.

1- Réfléchir pour mieux agir
2- Planifier pour optimiser les ressources
3- Agir et réussir
4- Evaluer pour évoluer

1- Réfléchir pour mieux agir

Cette étape de réflexion est sans nul doute la plus importante, représentant la base fondatrice du projet.
Cette réflexion doit être :

- objective, étayée par des données concrètes, des faits, des études, des analyses,
- réaliste en s'appuyant sur l'existant et les potentialités réelles,
- opportuniste sachant utiliser les ressources disponibles et le contexte du moment,
- stratégique en s'inscrivant dans des perspectives d'évolution.

Le fondement du projet

Fonder le projet, c'est l'étayer en s'interrogeant à partir de 3 questions :

- Quel est son objet ?
- Quelle est sa raison d'être ?
- Quels objectifs poursuit – il ?

Ainsi, l'intérêt du projet doit être clairement identifié, compris et partagé par l'ensemble des acteurs de l'association. Le projet est alors fédérateur dans le sens où il rassemble, et "écologique" dans le sens où il préserve les intérêts de tous et de chacun.

Créer une nouvelle section peut permettre de répondre à divers objectifs :

- augmenter le nombre de licenciés de l'association,
- accueillir un nouveau public ou conserver un public existant,
- utiliser des ressources nouvelles (espace, matériel, compétences…),
- diversifier les activités proposées,
- accroître la notoriété de l'association,
- élever son niveau de pratique et de représentativité,
- contribuer à la pérennisation des emplois ou assurer la reconversion de cadres techniques ou des gymnastes,
- …la liste n'est aucunement exhaustive.

Le projet peut viser à répondre à une demande ou, au contraire, à créer un besoin…

Le choix de la section

Le choix de la section se doit d'être en parfaite cohérence avec les objectifs du projet et s'intégrer harmonieusement dans l'organigramme technique de l'association dans le respect des autres sections.

La section peut être de diverses natures :

- activité unique de loisirs et / ou de compétition (section GAF, GAM, GR, Trampoline, etc…),
- multi-activités à thème (section activités acrobatiques, activités d'expression, activités de santé…),
- multi-activités à l'attention d'un public (section petite enfance, adultes, adolescent, personnes en situation de handicap…).

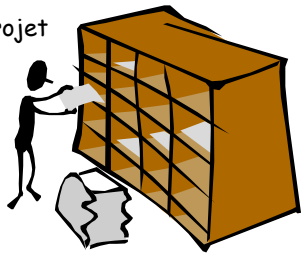
Le choix de la ou des activités

Ce choix prend en compte un grand nombre de paramètres qui revêtent plus ou moins d'importance en fonction des objectifs du projet et de la nature de la section :

- les caractéristiques du public visé, l'accessibilité de ce public, leurs envies et aspirations,
- les installations et le matériel nécessaire à l'activité, les créneaux disponibles (nombre et positionnement),
- les compétences nécessaires à l'encadrement de l'activité,
- les niveaux de pratiques existants (particulièrement pour des activités compétitives),
- les activités déjà existantes au sein de l'association,
- la présence de concurrence locale ou territoriale,
- Les caractéristiques démographiques de l'endroit où est implantée l'association

A l'issue de cette étape, sont fixés les objectifs généraux du projet, la nature de la section à créer et le ou les activités concernées.

2- Planifier pour optimiser les ressources



Cette deuxième étape concerne les aspects opérationnels, logistiques et organisationnels du projet découpés en trois grands domaines :

- les ressources
- l'échéancier,
- la constitution de l'équipe projet.

Optimiser les ressources consiste à trouver le meilleur compromis en termes de moyens et de planification. Il s'agit de faire le maximum avec un minimum.
Cette phase du projet requiert une bonne dose de méthode, de bons sens et d'esprit pratique.

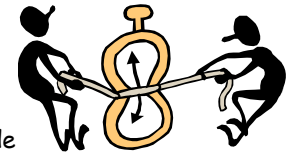
Les ressources

Il faut définir les ressources à mobiliser pour la création de la section :

- les ressources matérielles et logistiques : installations, matériel, créneau horaire…,
- les ressources humaines : encadrement technique, administratif, niveau de compétence(s) requis, public visé…,
- les ressources financières : budget matériel, encadrement, communication…

A partir d'un état des lieux exhaustif des ressources existantes, il s'agit de déterminer les ressources à mobiliser et celle(s) à trouver. Le choix de la section et de l'activité s'avère des plus judicieux lorsque les ressources mobilisables sont supérieures à celles à investir, ainsi, la prise de risque est minime.
Cette partie doit intégrer la prise en compte des contraintes inhérentes à la création de la section : juridiques, techniques, médicales…

L'échéancier



Il s'agit de définir le calendrier du projet, c'est à dire le déroulement des opérations dans le temps en amont et en aval de l'ouverture de la section. Il faut tenir compte des opportunités, de l'actualité, de la saisonnalité… Ce calendrier peut et doit souvent s'étaler sur plusieurs saisons, trois au minimum : une saison de préparation, une saison d'ouverture de la section et une saison d'ajustement.
En fonction des investissements nécessaires (formation de l'encadrement, achat du matériel, obtention des installations…), la phase préparatoire est plus ou moins longue et s'intègre parfois dans un plan de développement pluriannuel.
L'échéancier doit permettre d'apporter une chronologie précise des actions : actions à mener en parallèle, actions à terminer avant de commencer les autres, étapes importantes…

La constitution de l'équipe projet

Pour mener à bien la création de la section, il convient de constituer une équipe spécifique intégrant les personnes particulièrement impliquées dans le projet. Pour ce faire, il est nécessaire de :

- Définir les compétences requises par la création de la section (gestion administrative, réalisation du projet sportif et pédagogique, gestion du budget, animation, communication…). En fonction de la nature de la section et de l'expérience des acteurs internes, il est également possible de faire appel à des compétences externes (expert de ou des activités choisies, en communication…).
- Construire l'équipe en définissant les rôles : responsable du projet pédagogique, du matériel et des installations, du budget, de la communication…
- Définir les engagements de chacun : disponibilité, motivation, délégation.
- Etablir un contrat mutuel : règles de fonctionnement interne, planning des rencontres ou réunions, contributions, rétributions…

A l'issue de cette étape, sont fixés les ressources à prévoir et l'échéancier, l'équipe en charge du projet est constituée et les rôles distribués.

3- Agir et réussir

Lorsque les étapes de réflexion et de planification ont été bien réalisées, le passage à l'action s'en trouve facilité. Les actions doivent cependant être menées à bien et les objectifs tenus malgré les imprévus et les aléas qui ne manqueront pas de survenir.

Ainsi, le lancement de la section reste conditionné par :

- la disponibilité des installations et du matériel,
- l'implication et la motivation de tous les acteurs du projet pour mener à bien les actions déterminées précédemment,
- la capacité à traiter les difficultés rencontrées et à proposer des ajustements,
- la qualité de la communication interne et externe.

La viabilité de la section est, elle, dépendante de :

- la qualité du projet sportif,
- les compétences techniques et pédagogiques de l'encadrement,
- l'adéquation des installations et du matériel avec les objectifs visés.

3 outils paraissent essentiels à la mise en œuvre des actions.

Le plan de lancement

Ce document regroupe toutes les informations relatives à la création de la section évoquée précédemment : intitulé, objectifs et buts du projet, résultats attendus, présentation de l'équipe projet, plan de communication, calendrier des réunions, budget de fonctionnement et calendrier du projet intégrant la création de la section et au minimum les 3 premières saisons de fonctionnement.
En effet, la viabilité d'une section est le plus souvent validée après au minimum 3 années de fonctionnement : la première permet le lancement, la seconde les ajustements et la troisième doit permettre d'atteindre une démarche de fonctionnement optimale.

Le plan de communication

Il est un outil déterminant de la réussite du projet et doit accompagner l'ensemble des actions menées tant dans la phase préparatoire qu'au moment de la création effective de la section puis dans son fonctionnement au sein de l'association.

Communiquer sur le projet, c'est réfléchir aux formes de messages et aux moments auxquels les faire passer. Il convient de déterminer 3 niveaux de communication :

- une communication opérationnelle entre les acteurs du projet pour un partage des informations des différents secteurs (encadrement, installations, matériel, public, projet pédagogique…) contribuant à un meilleur suivi du projet dans sa globalité et à un entretien de la motivation des participants,
- une communication interne permettant la remontée des informations et la promotion du projet auprès des dirigeants, des techniciens et des licenciés.
- une communication externe auprès du public visé, des partenaires, des médias et de tous les relais d'influence.

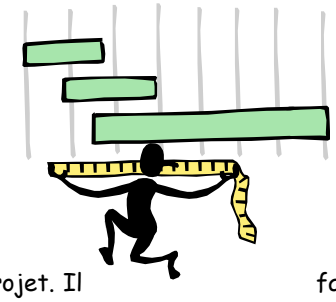
Le projet sportif

La qualité du projet sportif détermine une grande part de la pérennité de la section. Il s'inscrit dans la durée, au minimum une à deux olympiades, même si des ajustements pourront y être apportés au fur et à mesure des saisons.
Il intègre :

- les objectifs généraux de la section en référence à ceux du club,
- le positionnement de la section au sein du club et les relations avec les autres sections,
- l'organisation et le fonctionnement de la section particulièrement le public concerné et ses caractéristiques, le recrutement, la constitution des groupes, le passage d'un groupe à l'autre, l'encadrement (statut, niveau de compétence), les niveaux de pratiques proposés, le planning de la section…
- le projet pédagogique précisant les objectifs spécifiques (psychomoteurs, psychologiques et cognitifs), la démarche pédagogique (méthode, outils …), les contenus.

La réussite du projet s'appuie sur le plan de lancement, le plan de communication et le projet sportif.

4- Evaluer pour évoluer



L'évaluation est un outil indispensable à la réussite de tout projet. Il s'agit de mettre en place des procédures qui vont permettre d'assurer :

- le suivi et le contrôle du projet au fil de son déroulement,
- le recadrage du projet en relation avec les objectifs fixés,
- la mise en place des adaptations et des ajustements en relation avec les difficultés rencontrées ou, au contraire, avec des avancées plus rapides,
- la détermination de la réussite ou de l'échec du projet.

Ces différentes procédures se situent particulièrement aux moments stratégiques du projet. Il faut notamment distinguer :

- les points d'étape,
- les indicateurs de réussite,
- les bilans intermédiaires, annuels et pluriannuel.

Les points d'étapes

Situés principalement dans la phase de préparation du projet, les points d'étapes permettent le regroupement régulier de tous les acteurs du projet. Planifiés à l'avance, ils favorisent un suivi de l'opérationnalisation du projet et une perception anticipée des opportunités comme des problèmes à venir permettant ainsi des ajustements plus rapides et mieux adaptés.

La périodicité des réunions dépend du nombre et du statut des acteurs concernés par le projet ainsi que de l'échéancier lié à la création de la section. Espacés au moment du lancement de l'idée du projet, les points d'étapes se rapprochent jusqu'au démarrage de la section concernée. Ces moments peuvent être complétés par des retours plus fréquents utilisant les moyens modernes de communication pour un suivi au plus près de l'actualité.

Pour optimiser ces temps de réunion, des objectifs intermédiaires auront été fixés à chaque acteur du projet dans le cadre de l'échéancier. Ainsi, lors de la réunion, chacun pourra présenter les actions menées, leurs résultats, l'impact sur le projet et au besoin les ajustements à réaliser. De nouveaux objectifs sont alors fixés pour la réunion suivante.

Les indicateurs de réussite

Ils représentent les critères observables qui permettent d'indiquer la réussite ou non du projet et doivent être clairement définis lors de la formalisation du projet.
Ils peuvent être quantitatifs comme par exemple, le nombre de licenciés de la section, le taux de renouvellement des adhésions, le nombre de séance(s) proposé, le nombre d'articles de presse paru, le nombre d'engagés en compétition…ou qualitatifs comme l'amélioration des compétences de l'encadrement, l'augmentation du niveau de pratique, la satisfaction du public de la section…
Ils sont en étroite relation avec le ou les objectifs à atteindre et sont déterminés en amont du lancement du projet. Ils orientent et suivent l'évolution du projet.

Les bilans intermédiaires, le bilan annuel et pluriannuel

La première saison d'activité doit surtout permettre d'évaluer les réelles potentialités de la section et les conditions de sa viabilité au sein du club. Ainsi, des bilans intermédiaires réguliers en cours de saison doivent permettre d'observer les tendances, voir de procéder à de nouveaux ajustements inhérents aux impondérables et aux problèmes qui n'ont pu être anticipés.

Il convient, cependant, d'attendre le bilan annuel final pour réaliser une évaluation complète conduisant à une analyse objective de la saison. Ce bilan prend en compte les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés en utilisant les indicateurs de réussite ainsi que les explications relatives aux écarts observés. L'analyse doit permettre de valider ce qui a bien fonctionné et d'apporter les améliorations nécessaires à la préparation et au déroulement de la saison suivante.

Le bilan pluriannuel permet de mesurer l'évolution de la section après plusieurs années d'existence et ainsi, confirmer son existence ou non, ou encore proposer de nouveaux objectifs de développement pour la période suivante.

Ainsi, la viabilité de la section est principalement fonction de sa capacité à évoluer en permanence à partir de l'évaluation et de l'analyse de son organisation, son fonctionnement et de ses résultats.