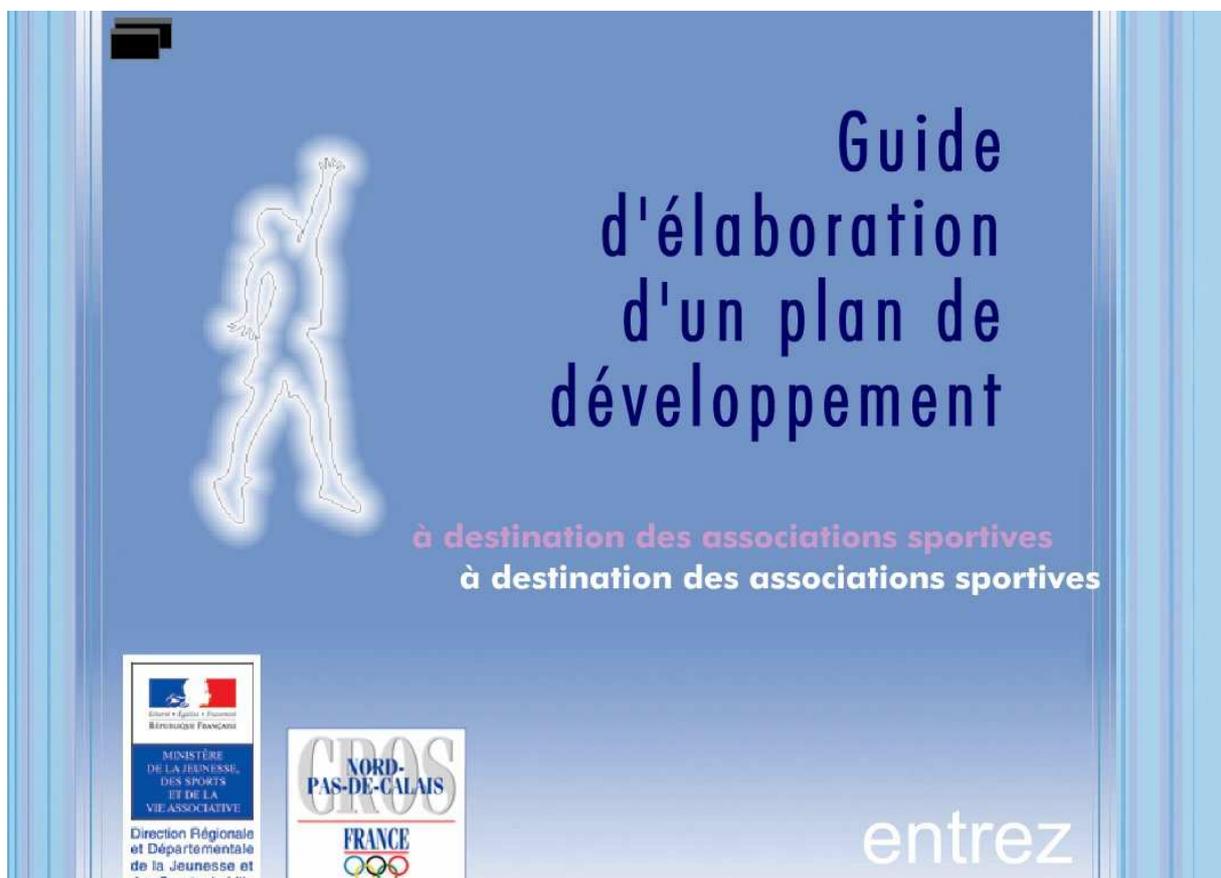


Guide d'élaboration d'un plan de développement



Présentation du guide

Plan de développement : définissez votre avenir

Pourquoi faire un plan de développement ?

Certains diront que ne pas développer c'est mourir, d'autres évoqueront la nécessité de s'adapter aux demandes des partenaires externes. Plus que ça élaborer un plan de développement c'est donner du sens à son engagement bénévole.

En effet, l'investissement de chacun dans le quotidien prend du sens dans l'organisation de la pratique sportive. Mais plus encore, les actions que vous menez aujourd'hui détermineront le sport de demain, tant sur la forme que sur le niveau de pratique, les publics, les territoires et l'encadrement.

Comment décider de demain quand on est en surcharge aujourd'hui ?

Le plan de développement est la réponse à cette question. Il doit vous permettre de décider de votre avenir, de celui de votre discipline. Il va vous permettre de fixer les grandes orientations, de tracer le chemin qui sépare aujourd'hui de demain.

En résumé le plan de développement sera le fil rouge de vos actions quotidiennes, le guide des évolutions que vous avez décidées.

Une aide au service de vos idées

Ce document a pour objectif de vous aider, en fonction de vos besoins, à élaborer votre plan de développement. Les outils et méthodes ne sont pas exclusifs, et vous présentent un canevas, une aide aux services de vos idées.

Au gré de votre navigation, vous trouverez :

- une méthode étape par étape.
- des questions essentielles à se poser au cours de l'élaboration du plan de développement.
- Des outils pratiques matérialisant le travail à réaliser sur chaque étape.
- Un schéma général de votre futur plan de développement.

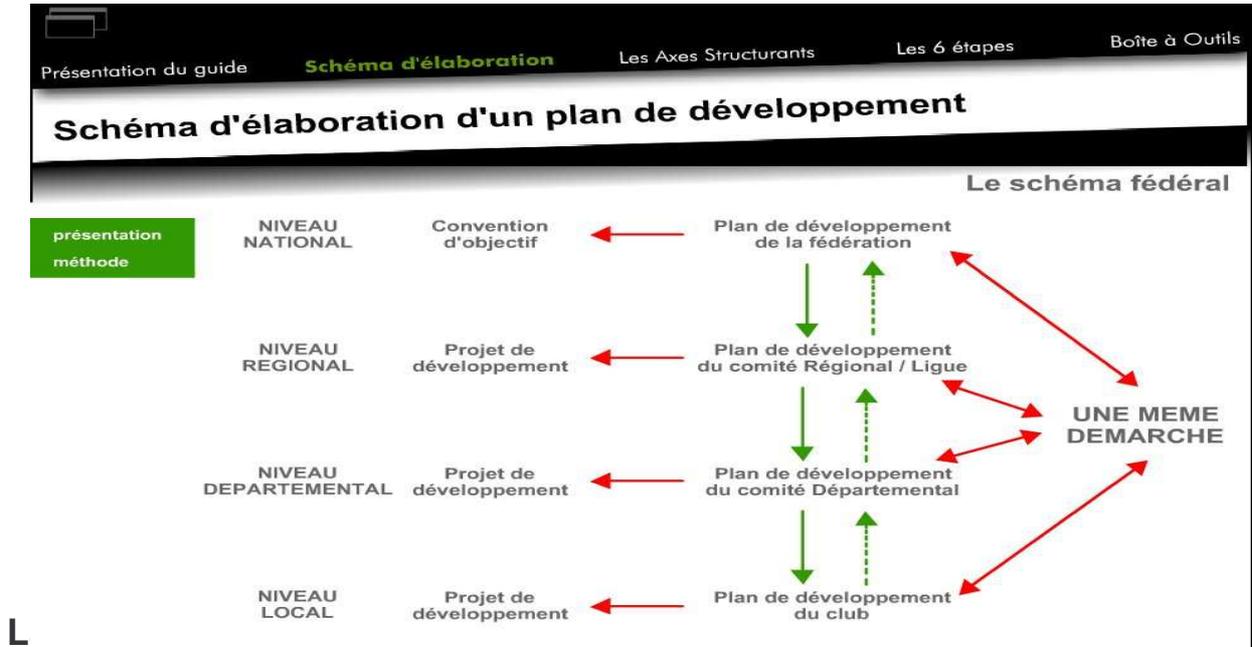
Une vision à 4 ans

En lien avec le mouvement sportif et le plan de développement de votre fédération, idéalement, votre projet doit se concevoir sur une olympiade.

SCHEMA D'ELABORATION D'UN PLAN DE DEVELOPPEMENT

Présentation

Le schéma fédéral



Les Axes Structurants

Haut Niveau	Equipements	Activités et Publics	Structuration	Promotion	Qualification
1 - MOBILISER UN GROUPE DE DIRIGEANTS					
2 - REALISER UN DIAGNOSTIC					
CONSTATS					
3 - ANALYSER LES CONSTATS					
IDEES FORTES D'EVOLUTION					
4 - CHOISIR LES ORIENTATIONS DU PLAN					
AXES STRATEGIQUES OBJECTIFS GENERAUX OBJECTIFS SPECIFIQUES ACTIONS ENVISAGEES					
5 - PLANIFIER ET REPARTIR LE TRAVAIL					
6 - SUIVRE LA MISE EN OEUVRE DU PLAN					

Additional elements: 'présentation méthode' (green box), '6 thèmes 6 étapes' (grey box).

Les axes Structurants

Les axes structurants de votre plan de développement

Un projet de développement doit prendre en compte tous les éléments de la discipline. En effet, une action menée dans un domaine a nécessairement des répercussions sur un autre domaine.

Pour vous aider à prendre en compte la globalité de votre discipline dans votre stratégie de développement, nous avons identifié 6 thèmes incontournables.

1) Le Haut Niveau

Il conviendra de définir précisément ce que vous entendez par « haut niveau » au regard des actions menées sur votre territoire.

2) Les Equipements

Il s'agit ici, tant des infrastructures, des lieux de pratique que du matériel nécessaire à la pratique et à son développement.

3) La Structuration

Cet axe comprend l'organisation des structures (ligue, comités, clubs), mais également les éléments relatifs aux ressources humaines (emplois, formations...).

4) Les activités et les Publics

Cette partie concerne les différentes formes de pratique (compétitive ou loisirs, structurée ou spontanée, connue ou émergente...). Mais également les types de pratiquants.

5) La Promotion

Il s'agit ici de l'image de la discipline auprès du public, des partenaires...

6) La Qualification

il s'agit ici de la formation des dirigeants, des bénévoles, des techniciens, des employés des structures associatives...

Les six étapes

Etape 1 : mobiliser

MOBILISER UN GROUPE DE DIRIGEANTS DESIRANT FAIRE EVOLUER LA DISCIPLINE :

Présentation :

Cette étape est la plus importante de toutes. Celle qui détermine les chances de succès de votre démarche, mais également sa pertinence. En effet, l'élaboration d'un plan de développement nécessite un travail collectif, nourri d'échanges, de débats, de partage et d'idées complémentaires. Ce travail sera la richesse de votre production future, mais surtout, lui seul peut garantir l'objectivité nécessaire à cette démarche de projection. Cependant, dans un contexte où l'engagement bénévole est difficile à susciter, cette étape soulève deux questions fondamentales :

- Comment procéder pour rassembler des dirigeants motivés par « l'aventure » ?
- Quelles sont les questions que doit se poser ce groupe ?

Méthode

L'élaboration du plan de développement est avant tout un travail d'équipe. Alors prenez le temps nécessaire....

SINON :

- vous allez travailler seul, à deux ou à trois...
- vous allez supporter une charge de travail...
- votre plan de développement sera forcément subjectif...
- il sera sans doute critiqué par les gens n'y ayant pas participé...
- et surtout, il ne sera pas mis en application dans votre structure...
- parce qu'il n'est pas partagé...

ALORS :

- tant que vous ne vous sentez pas assez nombreux, ne commencez pas votre plan de développement.
- Prenez tout le temps nécessaire pour mener à bien cette étape.

Le plan de développement, un moyen de relancer le bénévolat !

Proposer de travailler ensemble, d'élaborer conjointement un projet, de prendre une part dans la définition du sport de demain, mais aussi permettre à chacun d'exprimer son opinion, voici des éléments forts du plan de développement. Il peut donc vous permettre de redonner du sens à l'implication de chacun, d'offrir des perspectives aux investissements individuels. Autant d'éléments fondateurs de l'engagement associatif.

Etape 2 : diagnostiquer

REALISER UN DIAGNOSTIC DE LA DISCIPLINE SUR LE TERRITOIRE

Présentation

Cette phase est celle dans laquelle votre futur plan de développement prend sa source. Vous allez vous développer à partir de l'existant, de la réalité de votre discipline aujourd'hui. Mais quelle est cette réalité ?

Ce diagnostic consiste à faire des constats qualitatifs et quantitatifs. Ces constats doivent être les plus objectifs possibles, il faut donc qu'ils s'appuient sur des éléments indiscutables, observables. Il ne s'agit pas ici de juger ou d'expliquer (cela viendra à la prochaine étape), mais simplement de décrire. Ici, les 6 axes structurants sont à explorer.

QUELQUES QUESTIONS :

- Quels sont les éléments à prendre en compte pour le diagnostic ?
- Comment et/ou sur quels outils s'appuyer pour faire ce diagnostic ?
- Qui doit réaliser le diagnostic ?

Méthode du diagnostic

- 1- Haut Niveau
- 2- Equipements
- 3- Structuration
- 4- Activités et Publics
- 5- Promotion
- 6- Qualification

Etape 3 : analyser

ANALYSER LES CONSTATS ISSUS DU DIAGNOSTIC

Présentation :

La phase d'analyse est une phase critique, car le risque est d'analyser les constats (de les interpréter) en fonction d'une idée préconçue. L'objectivité est donc le maître mot de cette étape. Elle peut être garantie par un travail d'analyse collectif et surtout une prise en compte (à niveau égal) de toutes les opinions.

Deux angles d'analyse peuvent être utilisés : celui des points à consolider. Cette analyse est à conduire pour chacun des 6 axes structurants.

QUELQUES QUESTIONS :

- Qui réalise cette analyse ?
- Quels sont les outils nécessaires à la réalisation de l'analyse ?
- Comment garantir l'objectivité de l'analyse ?

Méthode

Votre analyse est logiquement en lien direct avec les différentes questions auxquelles vous avez répondu lors du diagnostic. Il convient donc de réaliser votre analyse à travers les 6 axes structurants.

Durant cette phase d'analyse, il s'agit d'expliquer les constats faits précédemment, de rechercher les causes de la situation actuelle. Ce faisant, il est fondamental de traiter d'égale manière les faiblesses identifiées et les points forts.

En effet, la plupart du temps les actions de développement s'attachent à résoudre des problèmes ou à améliorer des insuffisances. C'est un aspect essentiel du plan de développement, mais il faut également penser à consolider les forces de la structure (de la discipline sur le territoire). Car si cet aspect n'apparaît pas, vous risquez :

- soit de perdre à terme cet avantage par manque de vigilance.
- Soit de donner une image trop négative de votre discipline.

D'une manière générale, l'analyse peut être réalisée efficacement par les techniciens de la discipline, en relation avec le public concerné.

Les élus de la ligue et/ou des comités départementaux pourront, si nécessaire, demander un complément d'analyse, de façon à pouvoir ensuite s'appuyer sur ce travail pour jouer leur rôle politique et faire les choix stratégiques d'orientation du futur plan de développement.

1. le haut niveau

Moyens :

Etudes, analyse des résultats nationaux, internationaux. Faire le lien entre les résultats et les objectifs préalablement établis.

Réalisation : Les Techniciens et un échantillon représentatif des sportifs de haut niveau.

2. les équipements

Moyens :

Normes fédérales ou préconisations, règlements législatifs sur les équipements, la sécurité. Rapport logique entre l'implantation de l'équipement et le territoire (cartographie, notion de proximité).

Réalisation : Techniciens (jugements par rapport aux équipements), usagers concernés (échantillon).

3. la structuration :

Moyens :

Utilisation de labels. Rapports d'AG de clubs.

Réalisation :

Prioritairement les élus, avec l'aide des techniciens.

4. les activités et les publics

Moyens :

Questionnaires, sondages. Analyse des taux de fréquentation des activités. Appréciations recueillies en fonction des activités (grille d'évaluation).

Réalisation : Elus en collaboration avec les usagers.

5. la promotion :

Moyens :

Retombées financières. Retombées en terme d'effectifs. Retombées par rapport aux actions de promotion.

6. la qualification :

Moyens :

Retombées financières. Retombées en terme d'effectifs. Retombées par rapport aux actions de promotion.

Réalisation :

- promotion interne : Licenciés
- promotion externe : Municipalité, environnement.

Etape 4 : choisir

CHOISIR LES ORIENTATIONS DU FUTUR PLAN DE DEVELOPPEMENT

Présentation :

Cette étape est l'apanage des dirigeants. Il s'agit d'opérer des choix politiques qui se déclineront en actions sur l'ensemble de votre projet de développement. Ces orientations doivent se décliner pour les 6 axes structurants. Nous vous proposons le schéma suivant :

Axes stratégiques

_____ Objectifs généraux

_____ Objectifs spécifiques

_____ Actions envisagées

Chaque item formulé doit être évaluable et positionné dans le temps.

- Comment formuler et choisir les axes, objectifs et actions ?
- Comment fixer des objectifs (et des actions) ambitieux, mais réalistes ?

Méthode

Cette étape est décisive car, c'est elle qui va concrètement déterminer le contenu de votre futur plan de développement.

De plus, lors de cette étape, le rôle politique des élus prend tout son sens, dans la mesure où ils doivent ici opérer des choix qui seront le reflet de la politique qu'ils comptent mener sur les 4 prochaines années.

De plus pour que ces choix soient en accord avec les besoins des clubs, nous vous proposons la démarche suivante :

- présentation du diagnostic et de l'analyse aux clubs pour faire des propositions
- de priorité d'intervention.
- Sondage par rapport à un document de synthèse (points forts, points faibles, observations)
- Pilotage de la méthodologie par un groupe de travail différent du bureau.
- Les axes stratégiques restent du ressort du comité directeur
- Les objectifs généraux doivent être en concordance avec les objectifs fédéraux.
- Les objectifs spécifiques doivent tenir compte des souhaits des clubs.
- Proposition des actions par des commissions validation par le comité directeur
- Vote et définition des priorités.

- pour la phase de choix et les prises de décision, il est recommandé d'utiliser la méthode la plus participative possible.

- chaque objectif et chaque action doivent être positionnés dans le temps, doivent être plus facilement évaluables et organisés en priorité.

Etape 5 : planifier

PLANIFIER ET REPARTIR LE TRAVAIL

Présentation :

Toutes les actions doivent être articulées entre elles de manière logique et chronologique.

L'organisation du travail doit être clarifiée afin de permettre la future mise en place du plan de développement.

Cette étape consiste donc à définir des priorités d'actions, mais également à répartir les tâches à réaliser (en fonction des actions identifiées à l'étape n°4). De plus, l'ensemble des actions devra être positionné dans le temps, ce qui permettra une planification complète des tâches à effectuer.

QUELQUES QUESTIONS :

- Qui définit les priorités ?
- Sur quels outils s'appuyer pour réaliser cette planification ?
- Quelles sont les règles à respecter pour l'organisation de ce travail ?

Méthode

Planifier et répartir le travail ont des incidences majeures sur le déroulement du plan de développement, mais également sur la motivation des personnes qui participent à sa mise en œuvre, il faut donc être attentif à :

- fixer des échéances réalistes pour que les actions ne soient pas réalisées en permanence dans l'urgence.
- Répartir les tâches sur toutes les personnes désirant participer à la mise en œuvre du plan de développement, en étant vigilant sur l'adéquation entre les actions et les compétences requises.
- Ne pas submerger certaines personnes par un trop grand nombre d'actions à mener, car cela pourrait conduire, soit à une baisse de la qualité, soit à un désengagement total ou partiel.

Pour cela, il peut être intéressant d'identifier des responsables d'actions, ou alors 1 responsable par axe stratégique identifié. De plus, afin de clarifier le rôle de chacun, une fiche de mission peut être établie pour chaque personne responsable (qu'elle soit salarié ou bénévole).

Pour rédiger cette fiche, vous pouvez vous appuyer sur la nomenclature suivante :

Missions : niveau d'action le plus large. Elles précisent la raison d'être de la structure. Il en existe en principe 3 ou 4 distinctes au niveau de la structure. Elles renvoient aux valeurs.

Activités : une activité est un ensemble autonome de tâches organisées selon un processus logique observable en tant que tel sous forme d'actions identifiées : accueillir, entraîner... (outils 1)

Tâches : elles constituent le niveau le plus concret et le plus simple des actions effectuées au sein de la structure.

La méthode simple peut également vous aider pour planifier et organiser le travail : (outils 2)

1. identifier les tâches à réaliser, en fonction des actions à mener dans le cadre
7. du futur plan de développement.
2. identifier les compétences nécessaires à la réalisation de chaque tâche.
3. quantifier le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche.
4. répartir les tâches en les proposant à des personnes compétentes.
5. prendre en compte l'emploi du temps de chacun dans la définition de la date
8. limite de réalisation de la tâche.
6. arrêter une date pour chaque tâche.

Etape 6 : suivre

SUIVRE LA MISE EN PLACE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT

Présentation :

Au delà de l'exercice de style et de l'outil de valorisation de la discipline auprès des partenaires, le plan de développement doit être la colonne vertébrale du travail réalisé au sein de la structure.

En effet, après une forte mobilisation de l'ensemble des acteurs du territoire lors de sa conception, le plan de développement reste parfois un document formel auquel on ne fait référence qu'en présence des partenaires de la structure.

Or c'est un outil concret qui doit organiser le travail au quotidien au sein de la structure. Afin de le rendre opérant, il est nécessaire que la structure suive point par point sa mise en œuvre. L'évaluation régulière des objectifs poursuivis est le principal élément permettant de suivre sa mise en place.

QUELQUES QUESTIONS :

- Qui doit piloter la mise en œuvre du plan de développement ?
- Quels sont les outils nécessaires à ce pilotage ?
- Comment évaluer les actions mises en œuvre ?
- Combien de bilans intermédiaires doit-on faire par an ?

Méthode

Le pilotage du plan de développement est la garantie de sa mise en œuvre dans le respect des orientations initialement fixées.

Afin de pouvoir piloter réellement la mise en œuvre du plan de développement, il est indispensable de faire régulièrement une évaluation des actions menées et des objectifs poursuivis. En effet, le plan de développement n'est pas une chose figée, il doit évoluer en fonction des actions menées.

Le schéma de vie d'un plan de développement est le suivant :

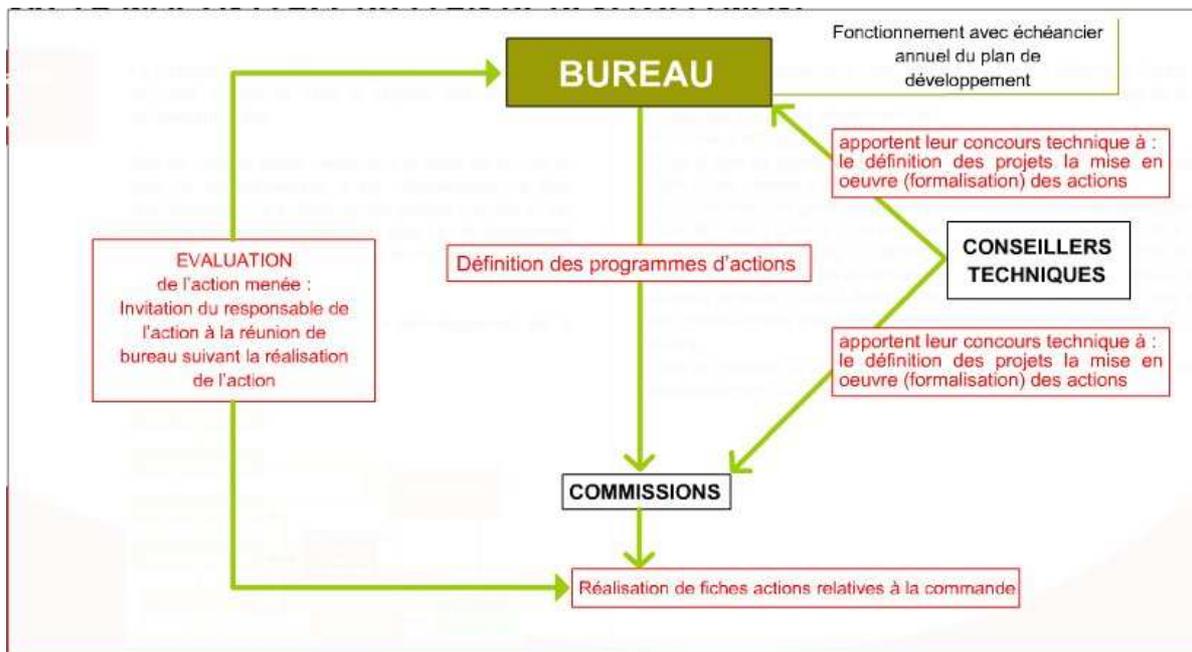


Le plan de développement, comme nous l'avons vu, détermine l'avenir de la discipline ; il est par conséquent normal qu'il devienne le fil rouge de la vie de la ligue (ou du comité départemental).

Pour cela, il est nécessaire :

- que le plan de développement soit formulé par écrit (avec des objectifs clairs et des critères d'évaluation définis).
- Qu'un échéancier général soit disponible et consultable en permanence.
- Que le bureau suive la mise en œuvre des actions, en définissant le cas échéant, les modifications à apporter, les actions prioritaires à conduire...
- De concevoir le plan de développement comme un outil d'animation de la vie de la structure, c'est à dire que l'ensemble des commissions, des élus, et des professionnels doivent le connaître et participer activement à sa mise en œuvre.

Dans ce contexte, le pilotage par le bureau de la mise en œuvre du plan de développement peut, par exemple, suivre le fonctionnement suivant :



Boîte à outils

Etape 1 : Mobiliser

Ils y sont parvenus, il vous disent comment
Accéder au fichier Word

Etape 2 : Diagnostiquer

QUESTIONS HAUT NIVEAU

Accéder au fichier Word accéder au fichier Word

QUESTIONS EQUIPEMENTS

Accéder au fichier Word accéder au fichier Word

QUESTIONS STRUCTURATION

Accéder au fichier Word accéder au fichier Word

QUESTIONS ACTIVITES ET PUBLICS

Accéder au fichier Word accéder au fichier Word

QUESTIONS PROMOTIONS

Accéder au fichier Word accéder au fichier Word

QUESTIONS QUALIFICATION

Accéder au fichier Word accéder au fichier Word

Etape 3 : Analyser

FICHE DES CAUSES

Accéder au fichier Word

FICHE DES FORCES ET DES FAIBLESSES

Accéder au fichier Word

FICHE SYNTHESE DE L'ANALYSE

Accéder au fichier Word

Etape 4 : Choisir

FICHE DE DECLINAISONS

Accéder au fichier Word

EXEMPLE DE DECLINAISON

Accéder au fichier Word

Etape 5 : Planifier

EXEMPLE D'ECHEANCIER GENERAL

Accéder au fichier Word

FICHE DE MISSIONS

Accéder au fichier Word

Etape 6 : Suivre

FICHE ACTION

Accéder au fichier Word

FICHE COMMANDE ACTION

Accéder au fichier Word