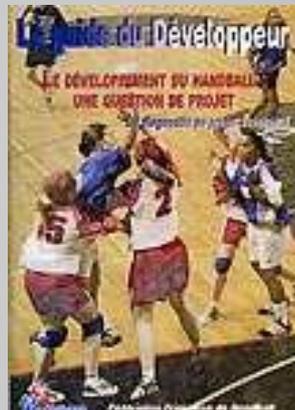




On est tous handballeurs

LE GUIDE DU DEVELOPPEUR



Le développement du handball : une question de projets

**Du diagnostic
au projet associatif**

I. DIAGNOSTIC ET PROJET ASSOCIATIF ELEMENTS DE DEFINITION.....	3
1 - Le projet associatif : Définition et principales caractéristiques.....	4
2 - Le diagnostic : Pourquoi ? Qui ? Comment ?.....	5
II. LES OUTILS DU DIAGNOSTIC	6
1 - Le projet associatif actuel.	7
2 - L'organisation de l'association.....	9
3 - La structuration des activités de l'association.....	11
4 - Les conditions de développement de l'association.	14
5 - Le positionnement sportif de l'association dans la filière handball.	17
6 - L'ancrage dans l'environnement local.	20
7 - Les ressources à disposition de l'association.	22
8 - Conclusions générales.	24
9 - Tendance globale de l'association.....	26
III. CONSTRUIRE, CONDUIRE ET ÉVALUER LE PROJET ASSOCIATIF.....	27
1 - Le Projet associatif, une démarche partagée.....	28
2 - Construire le projet associatif.	29
3 - Conduire le projet associatif.	35
IV. DEVELOPPER ET DIVERSIFIER LES ACTIVITES DE L'ASSOCIATION.....	38
1 - Les stratégies de développement et de diversification des activités	39
2 - L'observatoire des pratiques de développement et de diversification des activités. ..	40

I. DIAGNOSTIC ET PROJET ASSOCIATIF ELEMENTS DE DEFINITION

1 - Le projet associatif : Définition et principales caractéristiques.

Définition.

Le Projet associatif est l'expression de la situation que l'association doit atteindre dans un temps donné. C'est autour de lui que s'organise toute la réflexion et l'action qui en découle. Il comprend trois parties :

- les valeurs ou idées fortes qui en constituent le noyau dur,
- les objectifs que l'Association se fixe pour le moyen et le long terme,
- les moyens qu'elle se donne pour y parvenir.

Principales caractéristiques.

- Le projet associatif est nécessairement écrit.
- Il doit être partagé avec l'ensemble de ses membres actifs.
- Il doit donner du sens à l'action de ses membres.
- Il engage l'association et plus particulièrement ses dirigeants sur sa réalisation.

2 - Le diagnostic : Pourquoi ? Qui ? Comment ?

Pourquoi ?

Afin de définir vers quelle situation l'association doit tendre, elle doit connaître : sa situation présente, ses points forts, ses points faibles, son positionnement dans son environnement et ses ressources (humaines, matérielles et financières).

En effet, si elle ne prend pas en compte ces différents éléments, l'association risque de construire un projet associatif irréalisable, ce qui sera, à moyen terme, source de démotivation pour les personnes qui y sont impliquées.

Le diagnostic est le moyen pour l'association de faire un état des lieux de sa situation et d'éviter les différents écueils cités ci-dessus.

Qui ?

Le diagnostic comme le projet associatif 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.**

Comment ?

Deux étapes sont indispensables dans l'élaboration de votre diagnostic :

- Le recueil de l'information : documents internes, documents externes, connaissances des membres de l'association...
- La synthèse et l'analyse des informations recueillies. Cette étape pourra être réalisée grâce aux grilles qui ont été élaborées à cet effet (Cf. pages suivantes).

II. LES OUTILS DU DIAGNOSTIC

1 - Le projet associatif actuel.

Le projet associatif actuel

1- L'association dispose-t-elle d'un projet associatif formalisé à ce jour ?

Oui

Non

1.1- Si oui, de quand date ce projet?

1.2- quels étaient les objectifs fixés dans le projet associatif, (principales réussites, principaux échecs) ?

1.3- Dans quelle mesure les objectifs fixés par le projet associatif ont ils été réalisés ?

2- Les différents membres de l'association (équipe dirigeante, bénévoles, salariés) connaissent ils, globalement, le projet associatif ?

Equipe dirigeante	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Encadrement technique	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Bénévoles	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Salariés	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Joueurs/joueuses	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Adhérent(e)s	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>
Sympathisants, parents...	Oui <input type="checkbox"/>	Non <input type="checkbox"/>

3- Les partenaires de l'association (publics et privés) connaissent ils, globalement le projet associatif?

4- Les médias locaux connaissent ils, globalement, le projet associatif ?

Éléments de synthèse sur le projet associatif actuel

Points Forts

Points faibles

Axes d'amélioration possibles

Une note de 1/5 à 5/5 permet d'évaluer le niveau de performance de la structure pour chacun des 7 items abordés dans les grilles

5

4

3

2

1

Projet associatif

2 - L'organisation de l'association.

Le Niveau d'organisation de l'association

1- Existe-t-il un organigramme permettant de déterminer les fonctions et le positionnement des différents membres de l'association (dirigeants, salariés, bénévoles) ?

Oui

Non

Remarques complémentaires.

2- Les missions des bénévoles de l'association sont elles clairement établies et formalisées ?

Oui

Non

Par quel moyen?

3- Les missions des salariés de l'association sont elles clairement établies et formalisées ?

Oui

Non

Par quel moyen?

4- Quelles sont les pratiques de management des ressources humaines existantes (réunions collectives, tutorat, entretiens annuels individuels, application de la législation sociale ...) ?

5- Quelles sont les pratiques de gestion financière de l'association (Bilan annuel, compte de résultats, budget prévisionnel, gestion de trésorerie...) ?

6- Quelles sont les pratiques en matière de responsabilité et de protection de l'association et de ses membres (bénévoles et salariés)

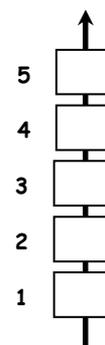
7- Existe-t-il des pratiques en matière de gratification et de valorisation du bénévolat ?

Éléments de synthèse sur l'organisation de l'association

Points Forts

Points faibles

Axes d'amélioration possibles



Organisation de l'association

3 - La structuration des activités de l'association.

La structuration des activités de l'association

**1- Quelles sont les différentes activités (1) proposées par l'association aux :
(décrire l'activité, la part prise par chaque activité dans l'activité globale de
l'association ainsi que les tendances d'évolution de ces activités)**

1.1- Licenciés compétitifs.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.2- Licenciés non compétitifs.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.3- Pratiquants non licenciés.....
.....
.....
.....
.....
.....

1.4- Parents – sympathisants.....
.....
.....
.....
.....
.....

**2- Collectivités territoriales (commune, EPCI(2), conseil général, conseil
régional.....)**
.....
.....
.....
.....
.....

(1) Activité : offre de pratiques; offre de services; mode de fonctionnement interne à l'association.

(2) EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale.

3- les différents ministères ou leur organe déconcentré (ministère des sports, ministère de la ville, ministère de l'intérieur...).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4- l'éducation nationale (Ecoles, collèges...).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5- les entreprises

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6- autres structures

.....

.....

.....

.....

.....

.....

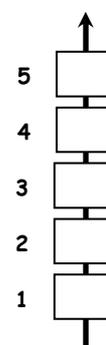
.....

Éléments de Synthèse sur les activités de l'association

Points Forts

Points faibles

Axes d'amélioration possibles



Activités de l'association

4 – Les conditions de développement de l'association.

Les Conditions de développement et de diversification des activités de l'association

1- Dans les deux saisons qui viennent de s'écouler avez vous mené des actions de développement du nombre de vos licenciés?

Oui

Non

Si oui, quel fut le type d'actions menées et quel fut le résultat obtenu ?

2- Dans les deux saisons qui viennent de s'écouler avez vous sollicité de nouveaux partenaires potentiels de l'association?

Oui

Non

Si oui, quel fut le type d'actions menées et quel fut le résultat obtenu ?

3- Dans les deux saisons qui viennent de s'écouler avez vous proposé de nouvelles prestations à vos licenciés?

Oui Non

Si oui, quel fut le type d'actions menées et quel fut le résultat obtenu ?

4- Dans les deux saisons qui viennent de s'écouler avez vous développé des prestations à destination de nouvelles strates de publics?

Oui Non

Si oui, quel fut le type d'actions menées et quel fut le résultat obtenu ?

5- Dans les deux saisons qui viennent de s'écouler avez-vous développé des prestations à destination des parents, des sympathisants....

Oui Non

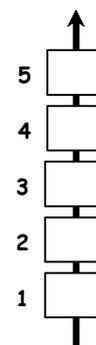
Si oui, quel fut le type d'actions menées et quel fut le résultat obtenu ?

Éléments de synthèse sur les conditions de développement de l'association

Points Forts

Points faibles

Axes d'amélioration possibles



Conditions de développement

5 – Le positionnement sportif de l'association dans la filière handball.

Féminin										
positionnement sportif de l'association dans la filière handball	1 ^{er} niveau (1)			2 ^{ème} niveau			3 ^{ème} niveau			Commentaires (chiffres significatifs, éléments d'explication)
	+ de 15	- de 18	Equipes jeunes	+ de 15	- de 18	Equipes jeunes	+ de 15	- de 18	Equipes jeunes	
1- Nationale	↗ ⁽²⁾	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	
2- Régionale	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	
3- Départementale	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	

Nombre total d'équipes (précisez les tranches d'âge) :

Nombre d'encadrants bénévoles et salariés :

Nombre d'arbitres :

Exemple : l'équipe senior du club de ... évolue dans le championnat national, il était en nationale 3 il y a deux ans, il est en national 1 cette année, il faudra cocher dans la ligne nationale la colonne 2^{ème} niveau, + de 15 et cocher la flèche qui monte pour signaler que le club est en progression.

(1) Le 1^{er} niveau correspond au niveau le plus bas de la hiérarchie.

(2) ↗ en progression ; = stable ; ↘ en déclin.

Masculin										
positionnement sportif de l'association dans la filière handball	1 ^{er} niveau (1)			2 ^{ème} niveau			3 ^{ème} niveau			Commentaires (chiffres significatifs, éléments d'explication)
	+ de 16	- de 18	Equipes Jeunes	+ de 16	- de 18	Equipes Jeunes	+ de 16	- de 18	Equipes Jeunes	
1 Nationale	↗ ⁽²⁾	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	
2 Régionale	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	
3 Départementale	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	↗	
	=	=	=	=	=	=	=	=	=	
	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	↘	

Nombre total d'équipes (précisez les tranches d'âge) :

Nombre d'encadrants bénévoles et salariés :

Nombre d'arbitres :

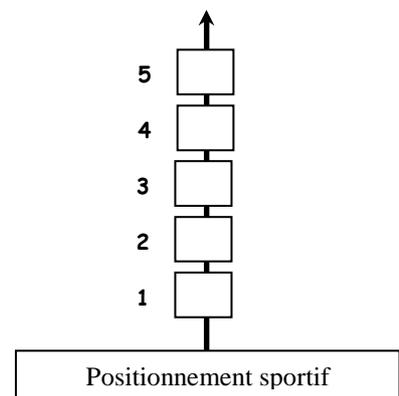
(1) Le 1^{er} niveau correspond au niveau le plus bas de la hiérarchie.
(2) ↗ en progression ; = stable ; ↘ en déclin.

Éléments de synthèse sur le positionnement sportif de l'association dans la filière handball

Points Forts

Points faibles

Axes d'amélioration possibles



6 – L'ancrage dans l'environnement local.

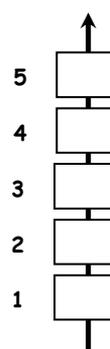
Ancrage dans l'environnement local	faible			moyenne			forte			Commentaires (chiffres significatifs, éléments d'explication)
	↗	=	↘	↗	=	↘	↗	=	↘	
1- En terme de licenciés										
2- En terme d'accès aux équipements sportifs										
3- En terme d'accès aux financements publics locaux (mairie, conseil général, conseil régional, FNDS...)										
4- En terme d'accès aux financements privés										
5- En terme de niveau de budget global										
6- en terme d'implication dans les structures de décisions sportives										
7- En terme d'implication dans les structures de décision économiques et politiques										
8- En terme d'accès aux médias locaux										

Éléments de synthèse sur l'ancrage de l'association dans l'environnement local

Points Forts

Points faibles

Axes d'amélioration possibles



Ancrage dans la vie locale

7 - Les ressources à disposition de l'association.

Les ressources à disposition		faible			moyenne			forte			Commentaires (nombre de bénévoles, de salariés, recettes globales...)
		↗	=	↘	↗	=	↘	↗	=	↘	
Ressources humaines	1- Bénévoles "permanents" (1)										
	2- Bénévoles occasionnels (2)										
	3- Licenciés										
	4- Salariés										
Ressources financières	5- Financements publics (précisez)										
	6- Financements privés (précisez)										
Ressources Matérielles	7- Gymnases, Club house, équipements...										

(1) Les membres actifs de l'association.

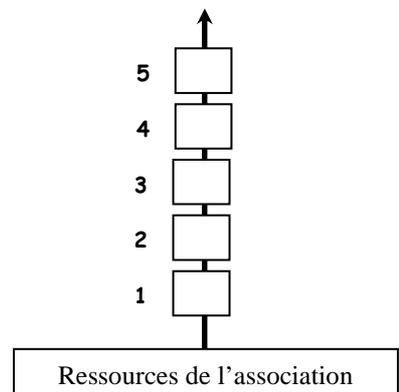
(2) Les personnes participant de manière ponctuelle aux opérations de l'association (parents...).

Éléments de synthèse sur les ressources de l'association

Points Forts

Points faibles

Axes d'amélioration possibles



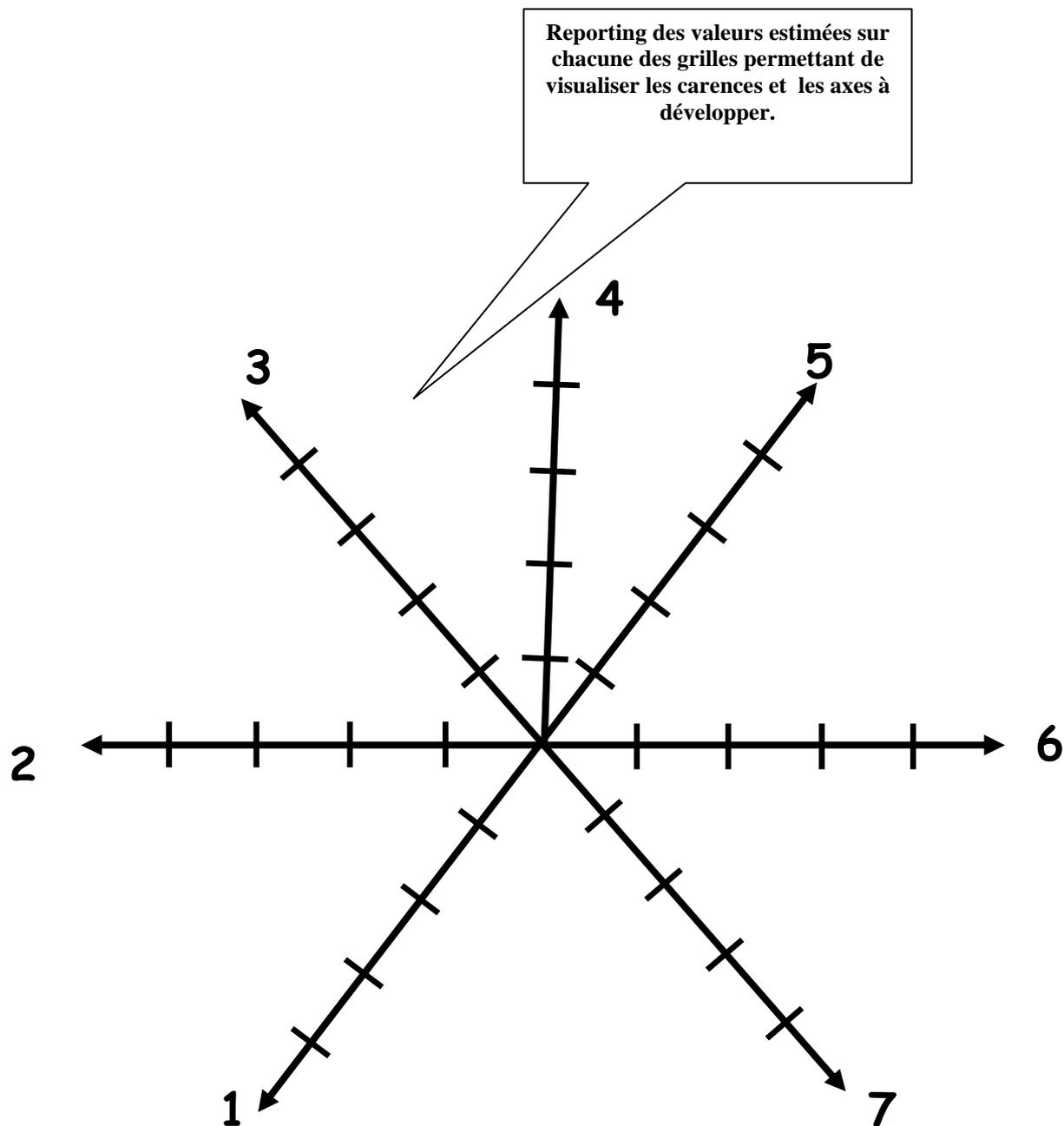
8 - Conclusions générales.

Grilles de diagnostic	Points forts	Points faibles	Axes d'amélioration visés
Grille 1 Le contenu du projet associatif actuel			
Grille 2 L'organisation de l'association			
Grille 3 La structuration des activités de l'association			
Grille 4 L'analyse des conditions de développement et de diversification des activités de l'association			
Grilles 5 Le positionnement sportif de l'association dans la filière Handball			

<p>Grille 6</p> <p>L'ancrage dans l'environnement local</p>			
<p>Grille 7</p> <p>Les ressources à disposition de l'association.</p>			

Conclusions générales

9 - Tendence globale de l'association.



III. CONSTRUIRE, CONDUIRE ET ÉVALUER LE PROJET ASSOCIATIF

1 - Le Projet associatif, une démarche partagée.

Qu'il s'agisse de bénévoles ou de salariés, le projet associatif ne peut aboutir que si l'ensemble des acteurs de l'association partage le projet associatif.

Dans ce cadre, l'élaboration et la réalisation du projet associatif ne doit en aucun cas être de la seule compétence de l'équipe de direction

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.

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.

2 - 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.

a) Définition des objectifs stratégiques.

⇒ Se reporter également aux travaux de l'Observatoire des pratiques de développement et de diversification des activités : cartographie de l'offre de service du handball, exemple d'"expériences innovantes" et/ou de "bonnes pratiques".

LISTE DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES POSSIBLES	IMPORTANCE DE L'OBJECTIF STRATÉGIQUE POUR L'ASSOCIATION (UTILISER LES FICHES DE SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC)
Objectifs stratégique 1	Très important +++ Important ++ moins Important +
Objectifs stratégique 2	
Objectifs stratégique 3	
Objectifs stratégique 4	
Objectifs stratégiques 5	
Objectifs stratégiques 6	

b) Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels.

<p>OBJECTIF STRATEGIQUE 1</p> <p>Exemple : Pérennisation de la structure de l'association</p>	<p>IMPORTANCE DE L'OBJECTIF OPERATIONNEL PAR RAPPORT A L' OBJECTIF STRATEGIQUE</p>	<p>CAPACITE DE L'ASSOCIATION A REALISER LES OBJECTIFS OPERATIONNELS (UTILISER LES FICHES DE SYNTHESE DU DIAGNOSTIC)</p>	<p>RESPONSABLE DE CHAQUE OBJECTIF OPERATIONNEL</p>
<p>Objectif opérationnel 1 Mettre en place un suivi comptable et financier de l'association</p>	<p>+++ = Très important ++ = Important += moins important</p>		
<p>Objectif opérationnel 2 Créer une organisation du travail de chacun lisible</p>			
<p>Objectif opérationnel 3 Pérenniser le poste d'agent polyvalent</p>			
<p>Objectif opérationnel 4</p>			

OBJECTIF STRATEGIQUE 2	IMPORTANCE DE L'OBJECTIF OPERATIONNEL PAR RAPPORT A L' OBJECTIF STRATEGIQUE	CAPACITE DE L'ASSOCIATION A REALISER LES OBJECTIFS OPERATIONNELS (UTILISER LES FICHES DE SYNTHESE DU DIAGNOSTIC)	RESPONSABLE DE CHAQUE OBJECTIF OPERATIONNEL
▪ Objectif opérationnel 1 ...	+++ = Très important ++ = Important += moins important		
▪ Objectif opérationnel 2 ...			
▪ Objectif opérationnel 3 ...			
▪ Objectif opérationnel 4			

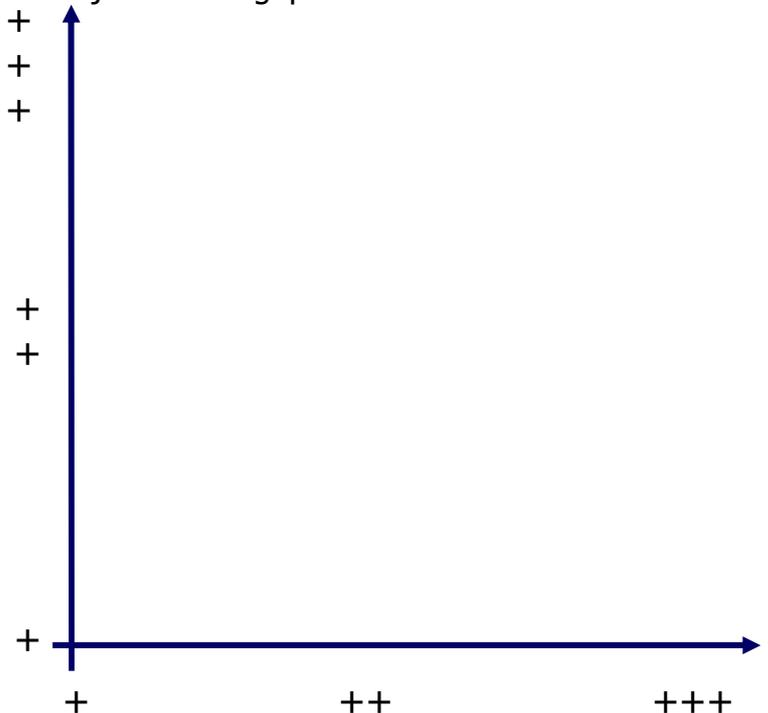
OBJECTIF STRATEGIQUE 3	IMPORTANCE DE L'OBJECTIF OPERATIONNEL PAR RAPPORT A L' OBJECTIF STRATEGIQUE	CAPACITE DE L'ASSOCIATION A REALISER LES OBJECTIFS OPERATIONNELS (UTILISER LES FICHES DE SYNTHESE DU DIAGNOSTIC)	RESPONSABLE DE CHAQUE OBJECTIF OPERATIONNEL
▪ Objectif opérationnel 1 ...	+++ = Très important ++ = Important += moins important		
▪ Objectif opérationnel 2 ...			
▪ Objectif opérationnel 3 ...			

c) Grille de définition des objectifs opérationnels de l'association (suite).

Le graphique ci-contre peut être utilisé afin de sélectionner les objectifs opérationnels à privilégier :

- Un graphique est réalisé pour chaque objectif stratégique.
- Les différents objectifs opérationnels sont ensuite positionnés dans le graphique.
- Les objectifs situés les plus en haut et les plus à droite seront les objectifs prioritaires : ils ont le meilleur rapport importance / faisabilité.

Importance des objectifs opérationnels par rapport à l'objectif stratégique



Capacité de l'association à réaliser l'objectif opérationnel

Définir le plan d'action.

Le plan d'action définit, de manière très concrète et précise, les actions à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs opérationnels de l'association.

Rappel de l'objectif stratégique à atteindre.

Exemple: Pérenniser les emplois dans les structures affiliées à la FFHB.

Objectif opérationnel

Communiquer sur la démarche engagée par la fédération "Construisons ensemble le handball de demain".

Coordinateur des actions à mener : Mme, M

Actions	Chargés de la réalisation des actions	Moyens (humains, matériels, financiers) nécessaires	Moyens (humains, matériels, financiers) disponibles	Moyens (humains, matériels, financiers) à acquérir	Date de début	Date de fin
Créer un support d'information écrit						
Mettre en place une réunion d'information générale						
Mettre en place une réunion d'information dans chaque zone						
...						

Les actions peuvent, lorsque cela s'avère nécessaire, faire l'objet d'un découpage en sous actions.

3 - Conduire le projet associatif.

Manager une équipe.

La réalisation du projet ne tient pas à l'addition des actions qui vont être menées, elle tient surtout à leur coordination. Dans cette phase, il est donc essentiel que l'équipe de direction coordonne efficacement les actions menées :

- En rappelant périodiquement :
 - ⇒ en quoi les actions menées sont importantes pour la réalisation du projet associatif,
 - ⇒ les responsabilités de chacun,
 - ⇒ les délais à tenir,
 - ⇒ les ressources allouées à chaque activité et la nécessité de les utiliser efficacement.
 - ⇒ Les nécessaires collaborations entre les acteurs.
- En réunissant, de manière régulière, Les responsables des différents objectifs opérationnels, voire les coordinateurs des actions à mener, pour :
 - ⇒ Faire un point sur l'état d'avancement global du projet,
 - ⇒ Réfléchir collectivement à la levée d'obstacles identifiés.

Le projet associatif doit rester au centre des préoccupations de chacun.

Tableau de bord type.

	Date : Objectif opérationnel : Tableau réalisé par :								
	Étape 1								
	Période 1			Période 2			Période ...		
	Prévu	Réalisé	Écart	Prévu	Réalisé	Écart	Prévu	Réalisé	Écart
Action									
Temps									
Budget									

Evaluer le projet.

L'évaluation du projet s'effectue en mesurant les écarts entre objectifs visés et résultats atteints. Elle doit pouvoir mettre en évidence les points forts et points faibles du projet.

<p>L'EVALUATION PAR RAPPORT AUX RESULTATS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les résultats escomptés : quels changements étaient attendus avant de mettre en œuvre le projet ? ▪ Les résultats obtenus : quels changements ont été observés à la suite de la mise en œuvre du projet ? On distinguera les changements découlant du projet et ceux non prévus (bénéfices inattendus ou effets pervers).
<p>L'EVALUATION PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS</p>	<p>Elle s'effectue à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au niveau opérationnel : elle consiste en une mesure des écarts entre résultats observés et objectifs opérationnels. Elle doit venir ponctuer chaque étape de la mise en œuvre du projet, elle peut servir à réorienter le projet ou les objectifs en cours de route. ▪ Au niveau stratégique : en toute fin de projet, il s'agit de faire le bilan des changements observés et les comparer à la finalité première. <p>En fin de projet, il conviendra d'interroger le lien de causalité entre les objectifs opérationnels et ceux stratégiques : les objectifs opérationnels définis permettent-ils d'atteindre la finalité ? C'est-à-dire les objectifs stratégiques.</p>
<p>BILAN RETROSPECTIF</p>	<p>Quels éléments ont ou n'ont pas fonctionné ? Pourquoi ? En vue d'un projet ultérieur, il s'agit ici d'identifier les facteurs clefs de réussite et les écueils à éviter :</p>
<p>PERSPECTIVES D'EVOLUTION</p>	<p>A la lumière de l'évaluation précédente, quelles suites du projet peuvent être envisagées ? Il s'agit d'imaginer les prolongements possibles du projet.</p>

IV. DEVELOPPER ET DIVERSIFIER LES ACTIVITES DE L'ASSOCIATION

1 - Les stratégies de développement et de diversification des activités d'une association.

Globalement, il est constaté qu'une association a le choix **entre 4 grandes stratégies de développement et de diversification de ses activités**. Celles-ci peuvent évidemment se croiser ou être associées : ce n'est pas l'un ou l'autre mais souvent l'un et l'autre.

Ces différents types de développement devront dans la mesure du possible être cohérents avec les objectifs stratégiques fixés dans le projet associatif.

<p>Développer le nombre de « clients » sur les activités existantes.</p>	<p>Le développement correspond ici à un type de développement linéaire. Il s'agit de renforcer l'impact commercial de l'association notamment grâce à une stratégie de communication pertinente, afin d'augmenter le nombre de clients traditionnels sur des activités déjà existantes au sein de l'association (séances d'entraînements pour les pratiquants, prestations pour les collectivités locales, intervention en milieu scolaire...).</p> <p>Il est évident que cette stratégie ne peut être directement efficace que dans la mesure où les nouveaux clients de l'association n'engendrent pas plus de dépenses que de recettes, comme c'est parfois le cas lorsque le nombre de licenciés augmente.</p>
<p>Conquérir de nouvelles strates de publics</p>	<p>Le développement correspond ici à un type de développement voisin du précédent mais, au lieu de développer une communication visant la conquête d'adhérents traditionnels ; il va plutôt s'agir d'investir des publics peu touchés par les activités de l'association mais susceptibles d'être attirés par celles-ci. Exemple : publics en difficultés, entreprises...</p>
<p>Offrir un plus large panel d'activités à ses adhérents</p>	<p>Le développement est centré ici non sur la conquête de nouveaux "clients" ou publics mais sur le développement d'activités nouvelles en direction du même nombre d'adhérents. Il s'agit non de conquérir des "clients" nouveaux mais de renforcer son offre de service auprès des adhérents actuels. Exemple : stages de perfectionnement, participation à des événements sportifs, loisirs...</p>
<p>Diversifier ses activités en investissant des domaines jusqu'à présent non couverts par l'association</p>	<p>Le développement correspond en ce cas à un développement de type externe. Il s'agit à la fois de créer des activités nouvelles et de s'adresser à d'autres types de publics. Exemple : sandball, sports loisirs, sports tourisme, sports insertion, sport et handicap...</p> <p>Ce développement est celui qui nécessite le plus d'imagination, il est également celui qui nécessite l'adjonction d'autres compétences pour y parvenir.</p>

2 - L'observatoire des pratiques de développement et de diversification des activités.

Il a pour but de repérer des "expériences innovantes" ou des "bonnes pratiques" développées par les Clubs, les Comités ou les Ligues, puis de les formaliser de manière à les capitaliser et à les mettre à votre disposition sur le site Internet de la FFHB.

Il faut entendre par « **expériences innovantes** » ou « **bonnes pratiques** » des **stratégies de développement et/ou de diversification des activités** mises en place par des associations qui s'inscrivent en rupture par rapport aux stratégies traditionnelles de développement associatif, cela peut être :

- **Une offre de pratique compétitive ou non** (sandball, mini hand, hand adapté, etc.).
- **Une offre de service** (garderie, aides aux devoirs, sorties conviviales, etc.).
- **Un mode de fonctionnement** (mode d'organisation des compétitions, stratégie de communication en direction des partenaires externes, conseil d'administration de jeunes, questionnaire de satisfactions des adhérents, questionnaires pour évaluer les attentes des nouveaux clients potentiels, stratégies pour pérenniser les emplois, etc.).

Cet observatoire des pratiques de développement et de diversification des activités poursuit donc plusieurs objectifs stratégiques : identification de nouvelles offres d'activités, renouvellement des pratiques de développement, création de nouveaux partenariats, mobilisation de nouvelles cibles de licenciés, remotivation des salariés et bénévoles. IL doit également permettre d'appuyer:

- les **dirigeants** des différentes structures dans le renouvellement de leur démarche de développement.
- les « **personnes ressources** » des « équipes projet » départementales et régionales dans leur stratégie d'accompagnement des Clubs.
- les **élus de la FFHB** dans la définition de la politique fédérale.

Retrouvez toutes ces informations dans la "Boîte à idées" de la rubrique "emploi" du site Internet de la fédération

www.ff-handball.org