

METHODOLOGIE DU PROJET SPORTIF

« Il n'y a que ceux qui choisissent mal pour supposer que c'est la chance
qui favorise ceux qui choisissent bien » ¹

Un projet est un concept, une action future encore à l'état d'idée, mais que l'on se propose de concevoir, de construire, de formaliser, et de finaliser pour l'activer. Tout projet se réalise une seule fois, autour de l'action du gestionnaire ou coordonnateur de projet. Ce qui n'empêche pas de reconduire le projet sur un mode identique.

Un projet ne doit pas être utopique, mais concret et réalisable, devant donc opérer une stratégie de changement. Pour cette avancée progressive vers la réalité, à travers une « planification des incertitudes », on distinguera la gestion du projet (*gérer, c'est prévoir*) et une valorisation par la promotion et la communication.

1 – LA GESTION DU PROJET

« Agir en primitif et prévoir en stratégie » ²

Les éléments concernant la mise en oeuvre d'un projet lié à un champ d'activité sportive peuvent être :

- laissés à la libre initiative de l'organisateur-riche.
- imposés par un cahier des charges ou un document-type dans le cadre d'un appel à projet par exemple.
- négociés de gré à gré entre partenaires associés au projet.

● Typologie des projets sportifs :

L'ampleur du phénomène sportif ou *sportivisation* a créé une grande diversité de projets dans la durée (ponctuel, annuel, pluriannuel), la forme ou l'ampleur :

- Projet individuel : sportif-ve, éducateur-riche, dirigeant-e...
- Projet associatif ou projet club pour se projeter durablement dans l'avenir sportif au-delà des aléas conjoncturels. C'est un programme collectif d'actions, en articulation et cohérence avec les politiques fédérales et institutionnelles, du type plan d'olympiade ou projet de développement.
- Projet d'action, composante du projet associatif, axée sur une thématique : formation, développement, équipement...

Les uns comme les autres obéissent aux mêmes règles de suivi.

La bonne exécution d'un projet, gage de réussite de l'événement sportif, suppose sa gestion en amont et en aval par un planning ou **échéancier** de gestion du projet considéré, faisant ressortir l'état d'avancement du projet étape par étape.

L'efficacité de la gestion repose sur l'utilisation optimale des outils et techniques liés au projet et à la structuration de la démarche de projet. En effet, « le projet est un ensemble articulé d'objectifs et de moyens destinés à les réaliser »³.

¹ Luc BENOIST *Signes, symboles et mythes* 1975.

² René CHAR *Feuillets d'Hypnos* 1946.

³ Gérard MALGLAIVE *Revue française de pédagogie* 1975.

● Définition de l'objectif :

Les objectifs, éventuellement sous-objectifs, sont divers :

- objectif unique ou multiple.
- objectif principal ou accessoire.
- objectif annoncé ou tacite.

● Détermination des moyens :

Ce sont les moyens à disposition pour réaliser les objectifs fixés :

- **Moyens financiers** : directs ou indirects, externes (publics et privés) ou propres.
- **Moyens matériels** ou structurels : équipements lourds et autres, services.
- **Moyens humains** :

Ce sont les professionnel-le-s et les bénévoles, permanent-e-s et occasionnel-le-s.

La gestion des ressources humaines revient au chef/à la cheffe de projet, pilote ou porteur-se du projet, qui doit être un-e leader naturel-le pour la légitimité à rassembler autour de lui/d'elle, et avec une aptitude à la délégation pour capitaliser la confiance de son entourage.

● Préalables au projet :

Etablir un projet, c'est se fixer des buts spécifiques à court, moyen et long termes, et donc mettre en place des stratégies d'atteinte de ces buts et des stratégies d'évaluation. D'où la nécessité d'un **constat** formulé à l'issue d'un recensement exhaustif comprenant :

- l'évaluation des coûts du projet et des sources de financement.
- des besoins structurels en l'état des équipements.
- des forces vives et des concours en personnels.

Cette démarche passe par l'élaboration d'un **diagnostic** pertinent ou analyse de situation permettant :

- d'apprécier les points positifs et les points négatifs.
- d'évaluer les compétences et les potentialités : recensement de l'existant, du besoin, adéquation de l'offre et de la demande, estimation de la concurrence, chances de réussite et risques d'échecs, facteurs limitants ou catalyseurs...

● Conduite du projet :

La logistique de l'événement répond à une logique interne de définition des missions, de répartition des fonctions, de mise à disposition des moyens.

Quant à sa logique interne de construction, le projet peut être :

- positiviste : lié au contenu et centré sur l'objectif.
- constructiviste : axé sur le processus avec renégociation du projet par phase de construction.

Enfin, à l'issue de l'événement, quelles conduites tenir selon que l'objectif a été atteint, n'a pas été atteint, ou a été dépassé?

Concrètement, la conduite du projet répondra à toutes les questions pratiques liées à l'organisation d'un événement sportif, couvrant ainsi l'ensemble des formalités administratives, des obligations fédérales ou des démarches d'ordre privé à réaliser. Tout projet est donc le solutionnement de la problématique : **qui ? quoi ? quand ? où ? comment ? combien ?**

Dans sa conduite, le **mode managérial** pourra être :

- un management directif, imposé unilatéralement par la hiérarchie : c'est la méthode dans le monde des entreprises.
- un management participatif, fondé sur la concertation, le dialogue, les échanges : c'est le schéma-type du tissu associatif.

● Structuration financière du projet :

Le **budget prévisionnel** du projet doit être présenté en équilibre de dépenses et de recettes chiffrées (balance établie en vérification du principe de comptabilité en écriture double, compte débiteur et compte créditeur).

Aux recettes et dépenses prévisionnelles, se substitueront les produits et charges du **compte d'exploitation** (en cours de réalisation du projet) puis du **compte de résultat** (exercice clos après exécution complète du projet avec solde déficitaire ou solde excédentaire le cas échéant).

Un **révisé budgétaire** avec correctifs pondérés suivant la réalité de l'avancée des actions et l'état des finances est un moyen de procéder aux réajustements nécessaires du projet.

Dans les sources financières, il faudra trouver la meilleure répartition entre :

- les fonds propres, gage d'indépendance fonctionnelle.
- les subventions publiques pour un effet de levier.
- les aides privées, preuves de la force attractive du projet.

En **annexe** de la structuration budgétaire, les contributions volontaires en nature ou effectuées à titre gratuit et la valorisation des prestations externes sont des éléments à faire figurer dans une logique de développement durable des partenariats associatifs.

● Chronologie du projet :

D'où les **trois phases** successives dans la gestion d'un projet : préparation, réalisation et évaluation. Si l'on admet que le projet s'organise effectivement en phases de conception, réalisation et évaluation, il y a donc séparation du projet, de l'acte et du résultat.⁴ Suivant cette méthodologie du projet, il y a donc un déroulement temporel :

- *Conception* : pour l'analyse de la situation et l'exploration des opportunités d'action, pour l'étude de la faisabilité du projet, pour la validation formelle ou informelle du projet.
- *Réalisation* : pour la planification des étapes, pour la mise en place des moyens et la détermination des procédures.
- *Evaluation* : pour la gestion des écarts.

⁴ Paul VALÉRY *Eupalinos ou l'architecte* 1921.

● Evaluation du projet :

La dernière étape de la gestion du projet peut consister en une évaluation :

- qualitative : niveau, exigence, résultat, performance.
- quantitative : effectifs, taux, nombres, et la mesure de la quantité peut être extensive (par indicateurs chiffrés, normés) ou intensive (par comparaison).

Les méthodes et **outils d'évaluation** (statistiques, questionnaires de satisfaction, enquêtes, sondages) doivent toujours être définis par avance.

Dans le déroulement du processus, l'évaluation peut être :

- intermédiaire : en cours de projet.
- finale : auquel cas elle peut être réalisée immédiatement à l'issue du projet (exemple du *debriefing*) ou à terme. L'évaluation finale comprend aussi le bilan financier de l'action.

L'évaluation des projets est plurielle, mais elle permet de porter un jugement de valeur sur le projet et, le cas échéant, de réajuster le projet par voie de **remédiation**, voire d'en tirer expérience pour un autre projet.

S'agissant des politiques publiques ou institutionnelles, plusieurs niveaux d'évaluation sont pris en compte pour la mesure des écarts :

- conformité pour l'écart entre prescrit et réalisé.
- efficacité pour l'écart entre objectifs et résultats.
- efficience pour l'écart entre moyens et résultats.
- pertinence pour l'écart entre contexte, objectifs et résultats.
- cohérence pour l'écart entre décisions prises, objectifs et résultats.

2 – LA VALORISATION DU PROJET PAR LA PROMOTION ET LA COMMUNICATION

« Mieux vaut se taire que de parler sans raison » ⁵

Communiquer, c'est à la fois :

- informer ou faire savoir.
- promouvoir le savoir-faire.

Dans ces démarches, la notion de cible est importante : contenus des messages, objectifs et publics visés...

● La promotion du projet :

Elle peut se faire :

- ouvertement à travers des actions spécifiques de portée à la connaissance : publicité commerciale, publi-reportage, campagne d'information par exemples.
- indirectement avec des actions de soutien par les structures ou les sportifs, ou sous forme incidente par voie de *lobbying* par exemple.

⁵ MENANDRE (342-291) *Sentences* 484.

Les actions de promotion peuvent tendre à :

- la réalisation de l'objectif.
- la mise en œuvre d'un moyen.
- l'amélioration d'une image de marque.

● La communication autour du projet :

• Les techniques de communication :

Elles sont à l'image de l'ampleur du projet :

- Communication **interne** propre à la structure organisatrice : secrétariat, affichage, diffusion de documents, mise en ligne...
- Communication **externe** : vis-à-vis des autres milieux du sport et du grand public ; relations avec les médias (communiqué de presse, point presse, investigation journalistique), choix des supports de communication (écrits, audio-visuels, numériques...) et des circuits de communication (locaux, nationaux, spécialisés ou grand public, réseaux sociaux).

• Les principes de communication :

Toute communication suppose une triangulation :

- un-e émetteur-ricer qui transmet le message.
- un-e récepteur-ricer qui reçoit le message.
- un message ou contenu à transmettre, dans la forme et sur le fond.

La démarche s'inscrit dans un plan de communication (ou plan média) adapté au public ciblé, mais chaque outil de communication (exemples : journal, affiches, tracts, plaquette, Internet) possède sa propre logique de fonctionnement.

• Les stratégies de communication :

Elles s'articulent autour d'un projet et peuvent être établies, par degré de difficulté croissante, sur les savoirs, les pratiques, les rôles et les valeurs. Pour vaincre les résistances au projet, il faut aussi effectuer des démarches de changement, d'où des nécessaires capacités d'adaptation par la flexibilité, d'anticipation avec la veille, et d'évaluation. Il faut donc :

- convaincre sans contraindre.
- proposer sans imposer.
- orienter sans manipuler.

En ce sens, la stratégie n'exclut pas la déontologie. L'idéal reste alors d'associer le maximum de forces vives à la cause du projet.

• Les relais :

Qu'il s'agisse de partenariat institutionnel ou privé, et qu'il s'agisse d'un simple concours, d'aide matérielle, d'appui logistique, de subvention ou d'aide financière, la **démarche de partenariat** constitue un temps fort de la démarche de projet en ce qu'elle fédère les acteurs autour d'un objectif commun et parce qu'elle amène à agir plus efficacement en équipe. Agréer un partenaire au projet se fait par négociation en mode gagnant-gagnant.

En résumé :

● « **Faire un projet :**

• **c'est délimiter un espace précis**

espace économique, géographique, partenarial : où et avec quoi ?

• **à l'intérieur duquel on estime pouvoir agir**

sur quoi peut on agir et ne pas agir : quoi faire ?

• **dans un temps déterminé**

hiérarchiser la durée, le programme d'action, les réunions : quand ?

• **avec des moyens**

financiers, matériels, humains : comment, combien, avec quoi et avec qui ?

• **et selon des méthodes prédéfinies**

stratégies pédagogiques : seul-e ou en partenariat ?

● **C'est aussi se donner :**

• **la possibilité d'évaluer les résultats des actions entreprises**

type d'évaluation et outils référencés

• **de repérer les obstacles rencontrés**

adaptation des moyens : pourquoi et après ?

• **et de s'interroger sur la pertinence des moyens et des méthodes utilisées »⁶**

feed-back ou rétroaction

⁶ Vincent de GAUJELAC, Michel BONETTI et Jean FRAISSE *L'ingénierie sociale* 1995.