

LE PROJET D'ASSOCIATION SPORTIVE, UN OUTIL SIMPLE ET EFFICACE

Stéphane Roubieu
Professeur agrégé d'EPS, Angers (49)

Les projets d'Éducation Physique et Sportive (EPS) et d'Association Sportive (A.S.) sont, des obligations institutionnelles. Cependant, l'importante charge de travail, la complexité et le peu d'intérêt pratique qui leur sont souvent associés, découragent de nombreux collègues.

Dans le cadre de l'A.S. le professeur d'EPS se trouve à l'interface des attentes d'une institution de plus en plus exigeante en termes de résultats et les attentes des élèves simples consommateurs de loisirs sportifs.

Dans ce contexte, le projet d'A.S., outil essentiel de pilotage, permet d'atteindre le double objectif de clarifier les enjeux éducatifs, et de répondre au mieux aux besoins des élèves.

Sa construction demande méthode et rigueur. Elle passe par quatre étapes indispensables, l'analyse du contexte, le choix des objectifs, la proposition de moyens d'actions et l'évaluation. Chaque partie est illustrée par des exemples issus du projet d'A.S. du Collège François Rabelais (Angers)

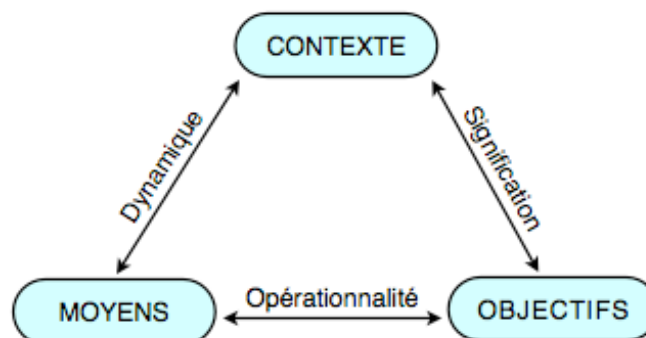
Ce travail, hors leçon d'EPS, valorise l'équipe enseignante, améliore l'image de l'AS et est surtout un moyen formidable de renforcer l'efficacité du professeur en EPS.



La notion de projet

Définition

Dans le cadre de l'A.S., le projet se définit comme « une combinaison d'objectifs et de moyens liés à un contexte ».



L'interdépendance de ces trois composantes est essentielle à l'efficacité du projet. Leur articulation forte permet d'éviter deux dérives.

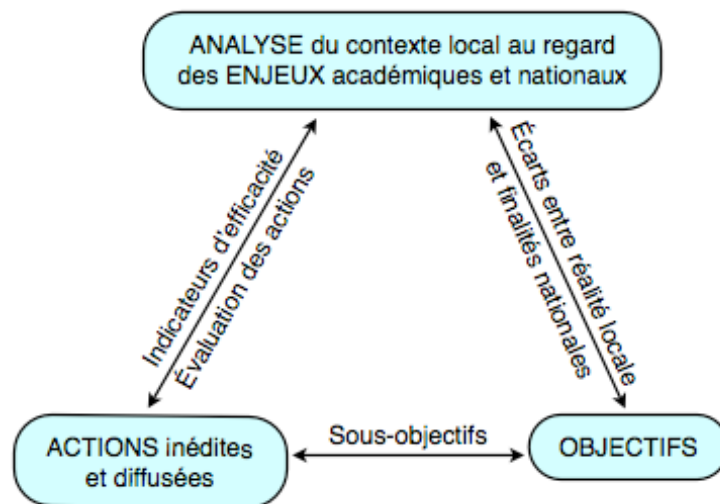
Un projet centré presque exclusivement sur le contexte (moyens humains et matériels, horaires des activités, nombre d'élèves, résultats sportifs,) peut engendrer de l'immobilisme en ne s'inscrivant pas suffisamment dans l'innovation.

Un projet d'intention, qui valorise les objectifs sans se préoccuper ni de leur pertinence, ni de leur faisabilité, tend vers l'utopie.

Afin d'être efficace, les relations entre ces différentes composantes permettent au projet d'être signifiant, opérationnel et dynamique.

- Il est **signifiant**, s'il ancre ses objectifs sur les obstacles rencontrés au niveau local pour répondre aux enjeux académiques et nationaux ;
- Il est **opérationnel** si les actions sont à la fois réalistes et étroitement liées aux objectifs et sous-objectifs ;
- il est **dynamique**, si l'efficacité des actions et l'atteinte des objectifs sont évaluées.

Ces trois éléments répondent à un enjeu plus large de **cohérence du projet** :



Enfin, il est essentiel de prendre en compte les deux derniers facteurs qui influent sur l'efficacité du projet : son champ d'action et son degré d'innovation

Le **champ d'action** correspond à la portée de ses interventions. L'enjeu ici, est de diffuser les actions auprès d'un maximum d'élèves, sans chercher à « faire artificiellement du chiffre ». Des indicateurs relatifs au nombre et à la diversité des élèves licenciés pourront rendre compte de cet aspect.

Le **degré d'innovation** du projet est également déterminant, puisqu'il définit la part d'actions inédites, adaptées à la fois au contexte et aux objectifs visés.



Le contexte

L'analyse du contexte constitue le point de départ du projet. Les constats effectués permettent d'initier le choix des objectifs pour l'AS. Afin de garantir leur inscription dans des enjeux plus larges, il est nécessaire de prendre en compte chaque niveau de contexte en intégrant les enjeux éducatifs nationaux, académiques et ceux de l'établissement

Enjeux nationaux et académiques

L'A.S. s'inscrit dans le cadre de quatre textes officiels nationaux. Il n'est pas utile de détailler ici ni les programmes d'EPS (BO n°6 du 18 août 2008) ni le Socle Commun de Connaissances et de Compétences (BO n° 29 du 20 juillet 2006). En revanche, il semble intéressant de regarder de plus près les textes concernant le Sport Scolaire (BO n° 45 du 17 décembre 1987) et les orientations académiques (« CAP 2015 ») afin d'envisager leur mise en œuvre dans le cadre de l'AS.

Le sport scolaire vise une double finalité éducative :

- « Faire pratiquer des activités physiques et sportives à des élèves volontaires en vue d'une intégration à leur formation du fait culturel que constitue le sport ;
- Permettre un apprentissage de la vie associative par l'exercice de responsabilités et par l'engagement des élèves dans l'organisation des activités de l'association. »

Alors que le premier objectif semble aller de soi, le second est beaucoup moins prégnant dans la plupart des AS. Cet axe constitue pourtant un enjeu fort pour de nombreuses A.S.

Dans l'académie de Nantes, quatre priorités retenues par le recteur questionnent directement les A.S. :

- « *Égalité des chances et éducation à la citoyenneté* » : l' A.S. touche-t-elle équitablement tous les élèves (handicapés, performants, en difficulté motrice, inscrits ou non dans un club, garçons, filles, de toutes catégories socio-professionnelles,...) ?
- Les élèves sont-ils citoyens de l'A.S. ? Sont-ils intégrés aux instances officielles, peuvent-ils s'exprimer et changer l'association ?
- « *Maîtrise du socle commun* » : Quelle plus-value apporte l'A.S. par rapport aux « *Compétences sociales et civiques* » et à « *L'autonomie et l'initiative* » ? Quelles mises en œuvre et quels indicateurs sont utilisés sur ces piliers ? Comment sont abordées la « *Maîtrise de la langue* » et la « *Culture scientifique* » ?
- « *Politique culturelle* » L'A.S. ouvre-t-elle les élèves aux activités artistiques, de pleine nature et de développement de soi ? Leur permet-elle de sortir de l'établissement pour découvrir d'autres milieux et d'autres lieux ?
- « *Soutien à l'innovation* » Le projet d'A.S. est-il opérationnel ? Initie-t-il des actions innovantes ? L'efficacité de ces dernières est-elle questionnée ? Sont-elles réactualisées ?

Ainsi, l'analyse de ces objectifs, en lien direct avec l' A.S., conduit à formuler un certain nombre de principes :

- Les élèves doivent tenir de réelles responsabilités dans la vie de l'association ;
- L'A.S. doit viser un public hétérogène de tous points de vue ;
- L'A.S. s'inscrit dans le Socle Commun et est particulièrement propice à l'acquisition de certains piliers ;
- L'A.S. répond à un objectif d'ouverture culturelle ;
- Le projet d'A.S. et la remise en question des actions sont essentiels à l'innovation.

Objectifs locaux

Localement, le projet d'AS doit s'articuler avec les projets d'établissement et d'EPS. Dans le cas du Collège François Rabelais, le projet d'établissement étant en phase de construction, les axes du contrat d'objectif sont retenus :

- La maîtrise des compétences attendues au collège ;
- La réussite de tous les élèves par la mise en place de dispositifs de soutien et d'accompagnement individualisés ;
- La réponse aux besoins spécifiques d'élèves en très grande difficulté.

Également inscrit dans une optique de démocratisation, le projet d'EPS conduit les élèves à :

- Agir dans le respect et l'entraide
- Développer sa motricité avec méthode et persévérance
- Avoir confiance en ses capacités physiques et les exploiter au mieux

Même si, le public hétérogène qui caractérise le collège implique un effort particulier en faveur des élèves les plus en difficulté, les objectifs visés dans ces deux projets se fédèrent autour des deux premiers axes de « CAP 2015 », à savoir l'acquisition par tous du Socle Commun. L'égalité des chances apparaît donc dans ce cas comme l'objectif prioritaire au niveau local.



Les objectifs

Le choix des objectifs découle directement des constats effectués précédemment. Ces derniers étant en lien étroit avec l'A.S., d'une part, et ses finalités, d'autre part, la signification des objectifs est assurée.

Cette étape consiste donc, simplement à associer un objectif à chacun des constats ou groupements de constats. Voici les choix effectués sur le Collège François Rabelais :

Constat au sein de l'A.S. en rupture avec ses finalités générales	Objectifs du projet d'A.S.
Tendance des élèves à « en faire un minimum ». Recrutement inégalitaire des élèves du collège (majorité de garçons sportifs).	Augmenter le nombre et la diversité des élèves participant à l'Association Sportive.
Les élèves ne sont pas impliqués dans le fonctionnement de l'association sportive. Ils se placent en « consommateurs » des activités proposées (présences irrégulières, absences non signalées).	Impliquer les élèves dans le fonctionnement de l'Association Sportive.
Une partie des élèves entretient des relations culturelles et sociales qui se limitent au quartier Belle-Beille. De plus en plus de difficulté apparaissent pour faire participer les élèves aux rencontres du mercredi après-midi. Les relations entre élèves peuvent être conflictuelles, notamment face à l'enjeu ou la différence.	Augmenter l'ouverture culturelle et le comportement social des élèves.
Nombre d'élèves et de parents méconnaissent l'A.S. L'A.S. n'est reconnue par la communauté éducative que lors de résultats sportifs remarquables.	Améliorer la communication sur les actions de l'A.S., à l'intérieur comme à l'extérieur du collège.
Il est de plus en plus difficile de fidéliser les élèves à l'A.S. Les évolutions de l'A.S. se font lentement et de façon informelle.	Mettre en œuvre un pilotage qualitatif et quantitatif de l'A.S.

Les sous-objectifs

Les finalités de l'A.S. étant maintenant précisées, la deuxième phase vise à définir les moyens de les atteindre. Pour assurer l'opérationnalité du projet objectifs et actions sont liés par des sous-objectifs. Ainsi, dans une logique descendante, chaque objectif est décliné en sous-objectifs, eux-mêmes concrétisés par plusieurs actions. Dans une logique ascendante, plusieurs actions répondent à un même sous-objectif tandis que plusieurs sous-objectifs convergent vers un objectif. Cette logique pyramidale favorise la cohérence des actions, donc, l'atteinte des objectifs.

Le choix des sous-objectifs est guidé par un double enjeu de signification et d'opérationnalité. En réponse au premier, il est central de veiller à ce que les sous-objectifs couvrent à eux seuls l'ensemble de l'objectif visé. En réaction au second, sont choisis des sous-objectifs concrets, plus précis que l'objectif lui-même. Voici la manière dont les deux premiers objectifs sont déclinés.

OBJECTIF 1		Augmenter le nombre et la diversité des élèves participants à l'A.S.	
Sous-objectif 1.1	Sous-objectif 1.2	Sous-objectif 1.3	Sous-objectif 1.4
Augmenter le pourcentage d'élèves licenciés.	Favoriser l'inscription à plusieurs activités.	Augmenter le taux de participation	Favoriser l'inscription d'élèves non sportifs, en difficulté physique ou financière.

OBJECTIF 2	Impliquer les élèves dans le fonctionnement de l'A.S.		
Sous-objectif 2.1	Sous-objectif 2.2	Sous-objectif 2.3	Sous-objectif 2.4
Intégrer les élèves aux instances de l'A.S.	Favoriser et tenir compte des propositions des élèves.	Responsabiliser les élèves par rapport à leur engagement dans l'A.S.	Valoriser les prises d'initiatives des élèves.

Comme pour la phase de constat, il est estimé qu'une ou deux heures de concertation peuvent suffire à cette phase de définition des objectifs et sous-objectifs.



Les moyens

Il s'agit à cette étape d'entrer dans le concret des actions à proposer pour atteindre les objectifs précédemment définis. Concrètement, ce travail consiste simplement à associer une série d'actions à chaque sous-objectif. Afin de favoriser l'opérationnalité du projet, il est nécessaire de veiller, d'une part, à la faisabilité des actions et, d'autre part, à en orienter plusieurs vers un même but.

Une logique d'actions inédites

Les actions constituant la partie effective du projet, elles sont déterminantes de son efficacité. Même si les actions déjà existantes ont évidemment leur place dans le projet, il est primordial d'en envisager de nouvelles, plus efficaces et mieux adaptées au but recherché. Ainsi, il semble essentiel de consacrer du temps, seul et en équipe, à cette phase de réflexion visant à imaginer les actions les plus pertinentes.

Voici l'exemple des actions envisagées pour 2011-2012 et relatives au premier objectif.

OBJECTIF 1	Augmenter le nombre et la diversité des élèves participants à l'A.S.		
Sous-objectif 1.1	Sous-objectif 1.2	Sous-objectif 1.3	Sous-objectif 1.4
Augmenter le pourcentage d'élèves licenciés.	Favoriser l'inscription et la présence à plusieurs activités.	Augmenter le taux de participation des filles	Favoriser l'inscription des élèves non sportifs, en difficulté physique ou difficulté financière.
Actions 1.1	Actions 1.2	Actions 1.3	Actions 1.4
« Fête de l'A.S. » organisée sur une semaine afin de faire découvrir l'A.S. aux non licenciés. Adaptation des activités aux envies des élèves, dans la limite de la diversité de l'offre proposée. Propositions d'activités et de modes de pratiques variés (compétition, loisirs, santé,...)	Changement des activités en cours d'année afin de permettre la mise en place d'un spectacle de fin d'année croisant plusieurs activités. Incitation des élèves licenciés à essayer d'autres activités pendant la « Fête de l'A.S. ». Centralisation des inscriptions et des présences dans un	Participation à la journée « Foot Filles » et relance de la dynamique de Futsal féminin. Proposition des activités Cirque, Danse et Rhönrad. Incitation des filles à venir à l'A.S. « entre copines ». Travail de communication	Invitation des élèves peu sportifs à participer à l'A.S. et diminution de l'importance de la performance Effort financier sur le prix de la licence (12€) et possibilité de prise en charge par l'A.S. pour les familles les plus en difficulté. Diffusion des coordonnées du Centre Médico-Sportif proposant des visites médicales gratuites. Poursuite des statistiques sur le milieu socio-professionnel

<p>Organisation des « Sélections Athlé »</p> <p>Renouvellement des activités proposées au retour des vacances de février pour initier une nouvelle « vague d'inscription ».</p> <p>Augmenter le côté attrayant de l'A.S. (T-shirt, charte graphique, Page Facebook)</p>	<p>fichier informatique commun, facilitant ainsi les cumuls d'activités.</p> <p>Participation obligatoire des élèves de la section sportive à deux autres activités (Cross, Athlétisme)</p>	<p>autour de la musculation afin de toucher un public féminin.</p>	<p>et la pratique sportive fédérale des élèves licenciés.</p> <p>Affichage du calendrier annuel des séances et rencontres et anticipation des « campagnes d'inscription » pour laisser le temps aux élèves de rassembler les papiers</p>
---	---	--	--

Afin de rendre compte et de mesurer le degré d'innovation du projet, il est choisi de colorer les actions nouvelles (initiée dans l'année en cours). Cette présentation permet également au quotidien de visualiser rapidement, à la lecture du projet, les éléments à travailler (les autres étant plus routiniers).

Des pistes d'innovation

Même si chaque A.S. est spécifique, certains enjeux sont assez récurrents pour ouvrir des pistes d'innovations généralisables. Il est possible d'en détailler trois.

Il apparaît d'abord primordial de **raisonner selon une logique propre à l'A.S.** Ainsi, l'association doit s'envisager dans son ensemble, avec ses objectifs et ses mises en œuvre. Les élèves n'envisagent plus une inscription à la Danse ou au Badminton, mais un engagement au sein d'une association leur permettant de s'y investir et de profiter de ses actions. L'accumulation des traditionnelles affiches propres à chaque activité peut par exemple laisser place à une communication plus globale et cohérente.

De même, le choix des activités ou des horaires ne peut pas s'effectuer selon les habitudes ou les préférences des animateurs puisque ces derniers sont au service des objectifs visés.

Enfin, il n'est pas non plus possible de suivre aveuglément la logique des élèves car elle va parfois à l'encontre de la poursuite des objectifs visés. C'est ainsi que, malgré la forte demande des élèves du collège le choix est fait de limiter l'importance du Futsal, car cette activité ne concerne que des garçons sportifs et pratiquant le Football en club, public déjà largement majoritaire à l'A.S..

Pour que l'AS permette aux élèves de développer des compétences sociales, il est indispensable d'**impliquer les élèves dans son fonctionnement**. Pour cela, une heure hebdomadaire est consacrée à une activité non sportive : la « Vie d'A.S. ». Rassemblés en salle informatique, les vingt élèves élus lors de l'Assemblée Générale (AG), ont géré cette année la quasi-totalité du fonctionnement de l'association. Les secrétaires réceptionnent les inscriptions de leurs camarades, commandent les licences sur le site UNSS, y agrafent les photos une fois ces dernières reçues et rangent le tout dans le classeur de l'A.S.. Les trésoriers enregistrent les paiements de leurs camarades, préparent les bordereaux d'encaissement pour la banque et consignent chaque opération dans le fichier de trésorerie. Les journalistes publient, quant à eux, des articles sur l'actualité de l'A.S. sur le site du collège, articles également affichés sous le préau et en salle des professeurs. L'ensemble de ces élèves se charge également de présenter le bilan annuel lors de l'AG de fin d'année.

Cette organisation pédagogique, au delà de répondre à de nombreux objectifs (découverte du fonctionnement d'une association, maîtrise de la langue, maîtrise des technologies de l'information et de la communication, autonomie et initiative, intégration des élèves dispensés,...) permet de décupler la force de travail de l'A.S.. En plus des tâches courantes, ces élèves peuvent, en effet, assumer des initiatives plus ponctuelles, nécessaires au projet d'A.S. : rédaction et traitement de questionnaire d'enquête, recueil de photos ou vidéos, calcul d'indicateurs,...

Enfin, **l'utilisation de l'UNSS comme un moyen et non une finalité** constitue une autre piste d'innovation. Il est essentiel que les enseignants soient force de proposition auprès de l'UNSS afin que les rencontres et manifestations organisées soient cohérentes avec le travail effectué au sein des AS.

Des enjeux nationaux aux actions de l'A.S., le projet en expose la signification et l'opérationnalisation, grâce à un continuum de constats, d'objectifs et de moyens. Afin d'inscrire les actions dans le temps, il reste maintenant à construire les outils d'évaluation permettant de rebondir vers de nouveaux constats.



L'évaluation du projet

L'évaluation n'est que rarement utilisée dans les projets d'EPS et d'A.S.. Cependant, pour l'enseignant comme pour l'élève, elle apparaît nécessaire afin d'initier, de guider et de valider son travail et d'assurer sa dynamique.

Les indicateurs d'efficacité

Quantitatifs ou qualitatifs, les indicateurs constituent des points de repère simples permettant de mesurer le chemin parcouru vers un objectif. Ils doivent être opérationnels et pertinents.

Exemple :

OBJECTIF 1			
Augmenter le nombre et la diversité des élèves participants à l'A.S.			
Sous-objectif 1.1	Sous-objectif 1.2	Sous-objectif 1.3	Sous-objectif 1.4
Augmenter le pourcentage d'élèves licenciés.	Favoriser l'inscription et la présence à plusieurs activités.	Augmenter le taux de participation des filles	Favoriser l'inscription des élèves non sportifs, en difficulté physique ou financière.
Indicateurs 1.1	Indicateurs 1.2	Indicateurs 1.3	Indicateurs 1.4
Pourcentage d'élèves du collège licenciés, en fonction du niveau de classe. Nombre de licenciés par animateur.	Nombre moyen d'activités par élève licencié.	Pourcentage de filles et de garçons licenciés.	Pourcentage d'élèves licenciés en fonction de leur CSP et de leur pratique sportive fédérale.

Évaluation permanente

La description des indicateurs relatifs aux objectifs du projet est une entrée, mais des indicateurs propres aux actions peuvent également être utilisés.

C'est ainsi que la « Fête de l'A.S. », visant à inciter les élèves à s'inscrire et à pratiquer plusieurs activités, est évaluée grâce à des statistiques relatives au profil des participants (licenciés ou non, inscrits ou non à l'activité) et à leur éventuelle future inscription. Cette tâche incombe une nouvelle fois aux élèves de « Vie d'A.S. ».

Par ailleurs, alors qu'un bilan approfondi peut s'envisager (en juin par exemple), des analyses peuvent être menées en cours d'année scolaire. Un simple constat pratique, le bilan d'une action ponctuelle ou l'état d'un indicateur peuvent ainsi initier de nouvelles mises en œuvre. La présentation synthétique du projet permet facilement l'ajout ou la modification des actions, d'une simple ligne.

L'évaluation du projet et des actions étant maintenant organisée, des indicateurs précis sur l'état de l'A.S. sont identifiés. Ces constats sont utilisés comme nouveau point de départ pour moduler objectifs et moyens. La boucle est bouclée et le projet prend donc une dimension dynamique.

Conclusion : les intérêts d'un pilotage par le projet

Quel est l'intérêt d'une telle démarche ?

Qu'est-ce que cette dernière partie apporte à la rénovation du projet d'A.S. au collège Rabelais ?

L'efficacité des actions

L'année de mise en place du projet, le pourcentage d'élèves licenciés a bondi de 22,6% à 30% (alors même que nous avons perdu un animateur d'A.S.), mais cette augmentation s'est avérée en faveur des garçons. Par ailleurs, les treize articles publiés sur le site du collège ont rassemblés 3900 visites et 12 élèves se sont investis dans le fonctionnement de l'association. Même si nombre d'indicateurs n'était pas encore opérationnel ou n'avait pas de point de comparaison, ces premiers résultats laissent entrevoir les effets des actions. Quelques

explications peuvent être avancées afin d'expliquer ces évolutions.

D'abord, les choses sont reprises en main. Le passage d'un fonctionnement routinier à la recherche de nouveautés a en effet modifié la donne. Conscient des objectifs visés, l'équipe disciplinaire est entrée dans un questionnement quotidien sur l'efficacité des actions menées.

Ensuite, la dynamique d'équipe autour du projet s'est renforcée. Les échanges et débats autour de l'A.S. sont devenus plus réguliers et surtout plus concrets.

Enfin, conséquence directe du projet, sont proposées des actions plus cohérentes, entre enseignants, pour les élèves et au regard des finalités plus générales.

L'image de l'A.S.

Le fait de clarifier les objectifs et les résultats de l'A.S. est un avantage immense du point de vue de la communication. Le projet, document public à disposition des élèves, des parents, des collègues et de la direction présente, noir sur blanc, les apports de l'A.S. Les choix qui y sont effectués, son rôle dans le projet d'établissement ou dans les enjeux pluridisciplinaires (Socle Commun, Histoire des Arts,) ne sont plus à justifier. L'A.S. sert l'intérêt général. Le maintien des forfaits d'A.S. ou l'obtention de formations de proximité est alors plus aisé face au chef d'établissement.

Motivation et valorisation

Enfin, et ce n'est le moindre des avantages, l'équipe a personnellement ressenti beaucoup de satisfaction et de reconnaissance professionnelle dans cette initiative. En effet, conscient du lien qui ancre les actions quotidiennes dans les enjeux de la nation, l'animation de l'A.S. prend du sens et est valorisée par le sentiment d'apporter sa pierre à l'édifice.

De plus, le concret des résultats obtenus associé à l'abandon d'une routine a beaucoup motivé. Enfin, la sensation de liberté, qui accompagne les premières innovations, guide dans une spirale positive orientée vers davantage de nouveauté.