



S'appuyer sur l'existant

Formaliser le projet éducatif, c'est le mettre par écrit. « L'angoisse de la page blanche » peut amener à reculer face à cette tâche. Or, il existe dans chaque club des personnes qui ont gardé la mémoire des actions passées. Il existe également une multitude d'écrits et de supports qui peuvent constituer la matière première du travail à mener.

En se plongeant dans ces documents, **chaque club constatera qu'il est porteur d'une histoire et d'une culture éducative particulière.** Le travail va surtout consister ensuite à reformuler.



Objectifs de la fiche

- > (Re) prendre contact avec ce qui a déjà été réalisé par le passé et se remémorer l'histoire éducative du club,
- > Recenser tous les documents déjà rédigés,
- > Prendre du recul par rapport à l'activité quotidienne,
- > Commencer à partager en interne sur les questions d'éducation.

Outils proposés

*** Interviewer les adhérents, les entraîneurs, les dirigeants pour reconstituer l'histoire du club.**

Cette démarche permet non seulement de valoriser les acteurs qui ont fait l'histoire du club, mais également de diffuser l'idée que son projet éducatif est en cours d'élaboration, ce qui peut donner envie à de nouvelles personnes de rejoindre le processus.

*** Faire l'inventaire et rassembler tous les supports existant dans le club :**

- > Plaquettes d'information,
- > Plaquettes sur les actions proposées en direction des enfants, des adolescents et des jeunes,
- > Affiches,
- > Rapports d'assemblée générale,
- > Dossiers de demande de subvention et bilans divers,
- > Vidéos, films,
- > Photographies, reportages photographiques,
- > Articles parus dans la presse,
- > Etc...

*** Pointer les actions qui paraissent relever de l'action éducative du club.**

*** Classer ces actions par ordre d'importance :**

- > Certaines actions sont régulières, d'autres ponctuelles,
- > Certaines actions concernent tous les publics du club, d'autres sont plus ciblées,
- > Etc...

*** Repérer les mots, les expressions, les thèmes qui reviennent le plus souvent quand le club présente ses actions éducatives.**

L'expérience de la recherche action

Au démarrage de la recherche action, l'Amicale Babylone a plusieurs fois exprimé qu'elle risquait de manquer de temps et qu'elle ne se sentait pas forcément à l'aise avec un tel processus scientifique. Considérant que tout ce qu'elle faisait allait de soi et lui paraissait banal, l'Amicale Babylone a souvent exprimé des doutes quant à sa capacité à intéresser les autres à son projet. Pour

lever ces appréhensions, il lui a été proposé de commencer la démarche en se penchant sur son histoire. Le club a donc raconté les grands moments de son histoire et a pris un réel plaisir à se remémorer ces instants. L'Amicale Babylone a ainsi retrouvé d'anciens documents (affiches, tracts, etc...) dont la diversité montrait la richesse du club. Enfin, avec l'aide de la FSGT 93,

une interview filmée des adhérents, des parents, des entraîneurs a permis de disposer d'un large échantillon d'expressions sur la dimension éducative des actions du club. Toute cette matière constituait une base très riche et un point de départ prometteur pour la formalisation du projet éducatif.

Pour aller plus loin

- > Retrouver et interroger les auteurs de ces différents supports pour entamer, poursuivre ou approfondir la réflexion sur le rôle éducatif du club.
- > Faire un bref bilan des actions menées autrefois ou depuis plusieurs années pour valoriser les réussites, mesurer les avancées, pointer les difficultés et analyser les échecs.



L'identité du club

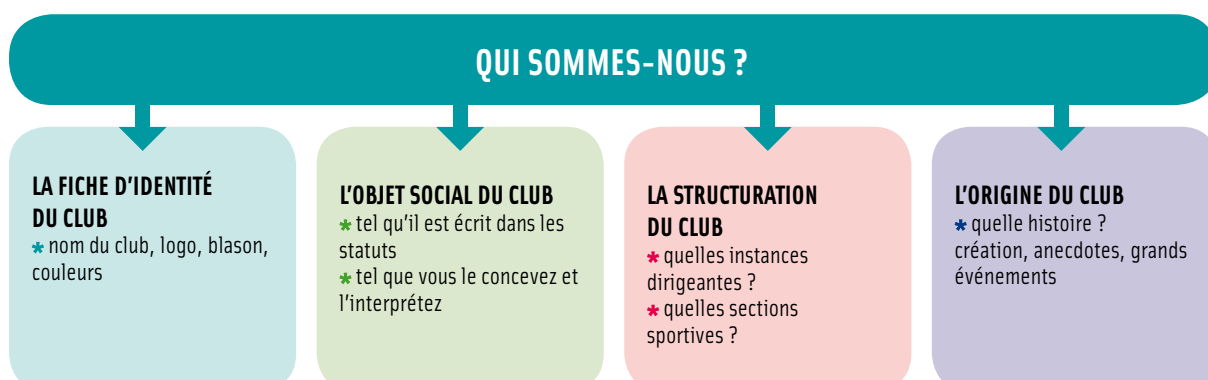
Il est proposé ici de faire le point sur l'identité du club. Bien se connaître, c'est aussi bien se faire connaître. Pour la plupart de ses membres, l'identité d'un club apparaît sans doute comme évidente. Pour autant, en identifiant d'où parle le club et en posant les bases de sa culture associative, il sera possible de vérifier si cette perception est partagée au sein de l'association et par l'extérieur.

Cette étape est fondamentale puisqu'elle permettra également de mieux parler du projet éducatif, des valeurs et des objectifs du club, pour expliquer ensuite ses motivations à agir dans le champ de l'éducation.

Objectifs de la fiche

- > Mieux se connaître pour parler mieux de ce que l'on fait,
- > S'interroger sur l'identité associative et éducative du club, de façon à réduire les écarts entre les perceptions du club sur ce qu'il est et ce qu'il représente vraiment.

Outils proposés



*** 4 points sont abordés ici :**

La fiche d'identité du club

• Il s'agit de rassembler les éléments de base de l'identité du club : la raison sociale, le logo ou le blason, les couleurs.

L'objet social du club

- L'objectif poursuivi ici est de vérifier si ce qui apparaît au titre de l'objet social de l'association est bien toujours en conformité avec ce que le club est aujourd'hui.
- Il s'agit de se référer aux statuts de l'association. Ces statuts sont peut être anciens ou issus des statuts types produits par une fédération sportive. Ils ont pu être modifiés au cours du temps et la raison de ces modifications est sans doute intéressante puisqu'elle relate une étape particulière de l'histoire du club.

Son origine

• Il s'agit de reconstituer l'histoire du club. À travers l'histoire de sa création, de ses grands moments (sportifs, festifs, etc...), mais aussi de ses difficultés, une relation particulière s'est construite avec les adhérents, les bénévoles, le territoire, le public, les partenaires. Une identité collective se dégage ainsi qui explique pourquoi et comment le club est devenu ce qu'il est aujourd'hui. Ces éléments pourront être utiles au moment de rédiger le projet éducatif. Ils permettront d'expliquer les partis-pris éducatifs ainsi que les actions menées.

La structuration du club

• À ce stade, nous vous proposons de faire une photographie des instances qui participent à la structuration de votre club : Quelles sont les instances dirigeantes ? Quelles sont les différentes sections sportives ? (Voir fiche suivante pour approfondir).

L'expérience de la recherche action

Lors de la phase finale de la recherche action, il a été demandé aux clubs participants d'écrire quelques lignes pour relater leur expérience. Le texte ci-dessous a été rédigé par le Président de la section basket du club de L'Île-Saint-Denis et exprime la préoccupation du club quant à son identité.

Le point de vue de Jean-Luc

Libert, Président de la section basket du Club Omnisport de L'Île-Saint-Denis

« Le début de cette démarche a été pour la section de basket une vraie difficulté tant pour saisir son sens que ses objectifs. Nous n'étions pas conscients de la quantité de projets réalisés pour et par les adhérents mais aussi avec nos partenaires. Le portrait dressé par le trio nous a donc fait prendre conscience de toutes ces choses.

Nous avons par exemple observé deux prises de consciences collectives liées à cette démarche :

- le mode de communication : jusqu'alors nous avons une communication plutôt centrale (autour du président) mode adapté à une petite structure mais certainement pas à une structure étoilée comme la notre qui touche à plusieurs volets.
 - le social : un débat d'actualité qui nous amène à chercher des solutions nouvelles pour prendre en compte l'épanouissement des adhérents mais également leur donner envie de s'investir à leur tour dans le club.
- Cette introspection motivée par le trio nous amène à une ébauche de conclusion. Le projet, si il veut être légitime doit être formalisé, et pour être pérenne doit être sanctionné par un bilan. Mettre en valeur

l'action par le biais d'une formalisation est peut être la clé pour fidéliser les adhérents et pérenniser les actions. Il est vrai qu'avant cette démarche, cela nous semblait non adapté, conformiste ou encore trop administratif. Cependant si nous voulons atteindre notre objectif initial, qui est aujourd'hui de pérenniser les actions existantes, avant d'aller explorer d'autres sentiers comme nous en avons coutume, la formalisation devient un passage incontournable. »



Le fonctionnement du club

Chaque club a une identité, une histoire, et un mode de fonctionnement qui lui sont propres. C'est à la question du fonctionnement que cette fiche est consacrée. **Comprendre comment le club est organisé est important puisque le projet éducatif va s'inscrire dans son fonctionnement global.** Et ce à plusieurs niveaux :

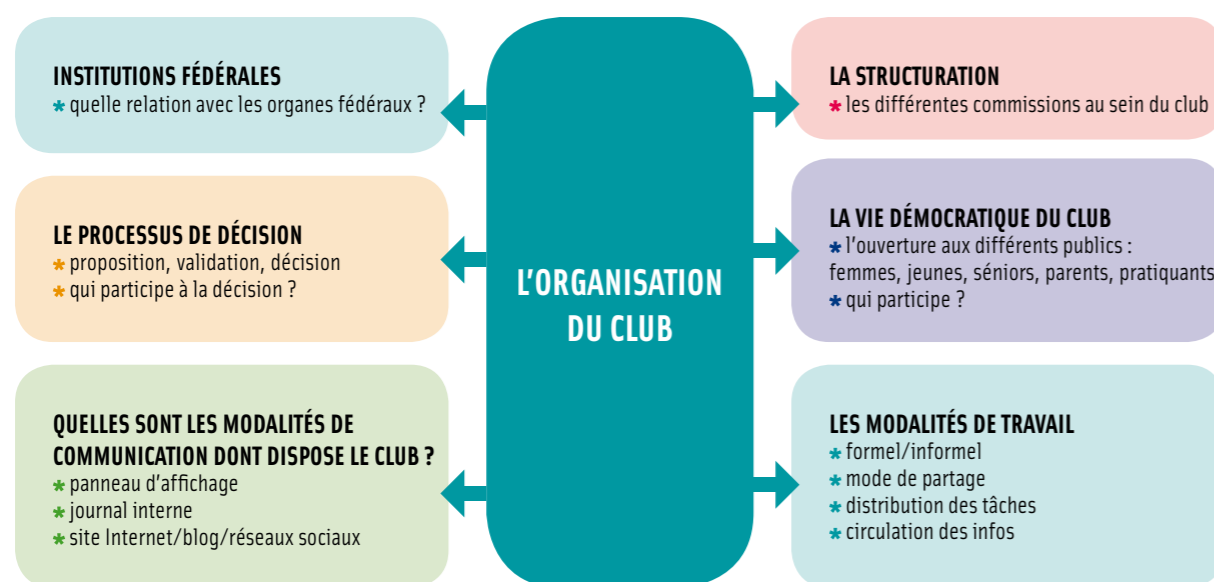
- Pendant le processus de formalisation du projet éducatif, il faudra prendre en compte les instances internes et s'appuyer sur les personnes ressources identifiées au sein du club. Dès la phase de formalisation et de rédaction, il faut donc pouvoir identifier les bons interlocuteurs, ainsi que les circuits de validation et de décision.
- Et pour la suite, afin d'anticiper la mise en œuvre concrète, il faut aussi prévoir la place et le positionnement que le projet éducatif va prendre dans le fonctionnement du club.

Objectifs de la fiche

- > Faire l'état de l'organisation du club : qui fait quoi ?
- > Prendre la mesure des ressources internes en termes de compétences éducatives,
- > Évaluer les marges de progression des acteurs,
- > S'interroger sur les modes de relation et de partage au sein du club.

Outils proposés

Ce schéma permet de faire une photographie du fonctionnement du club qui prend en compte : l'inscription du club dans sa fédération, les instances propres au club, la façon dont il est dirigé, les modalités de communication entre les dirigeants, les adhérents, etc... À partir des questions qui sont posées ici, il sera possible d'établir une stratégie pour élaborer, partager, et faire valider le projet éducatif du club.



Pour compléter cette photographie, il est proposé d'établir la liste des personnes qui peuvent constituer une ressource dans le processus de formalisation du projet éducatif. Il peut s'agir de dirigeants, de bénévoles, d'entraîneurs, de parents, d'adhérents, ou de toutes autres personnes qu'il pourra être utile d'associer ou de consulter.

* Fonctions et rôles des acteurs au sein du club

Noms Prénoms	Fonctions	Rôles	Tâches réelles réalisées	Pouvoirs de décision	Compétences repérées

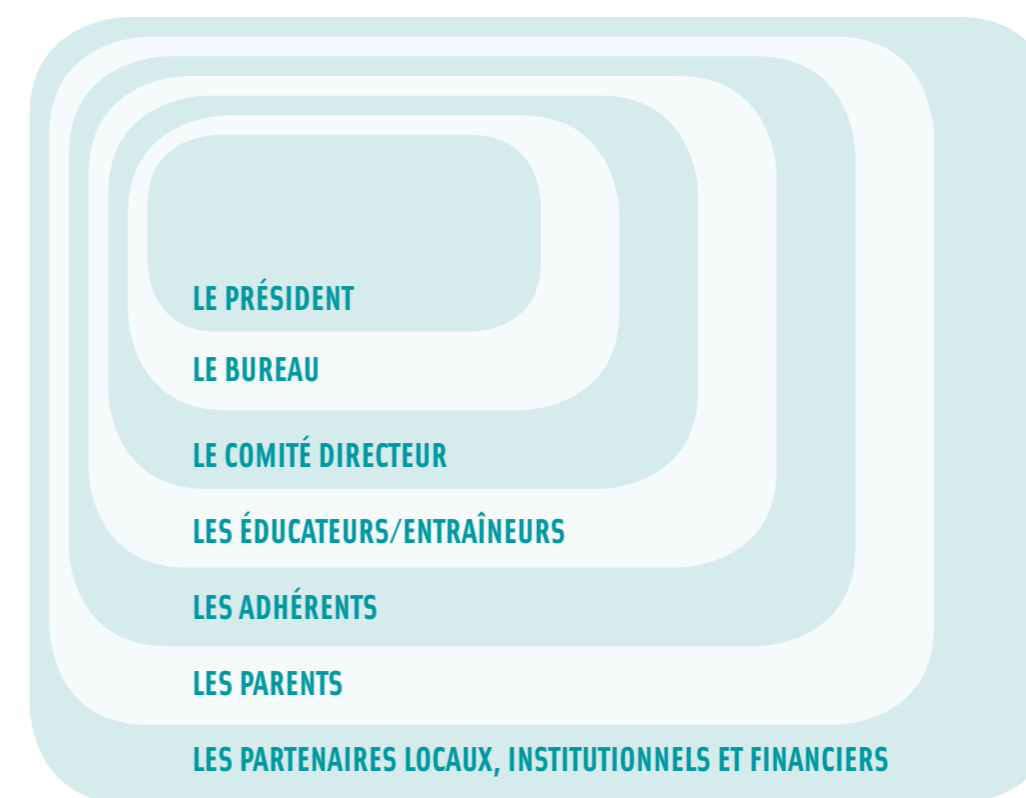
Le schéma qui est proposé ci-dessous peut être utilisé tout au long du processus de formalisation. Au fur et à mesure de la démarche, il faudra peut être associer de nouvelles personnes, de nouvelles instances qui apparaîtront sur le schéma.

Nous vous proposons ainsi d'y faire figurer :

- > Le lieu d'impulsion du processus de formalisation : Comment est née l'idée de produire un projet éducatif formalisé ?
- > Les liens de coproduction du projet éducatif : qui est associé pour produire ce projet éducatif formalisé ?
- > Les liens d'information : qui est informé de la démarche en cours ?

L'objectif de cet outil est de permettre de conduire le processus de formalisation en visualisant le partage des informations nécessaire pour faire avancer la démarche.

* La diffusion du projet éducatif au sein du club



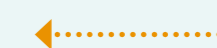
INDIQUER



le lieu d'impulsion du projet



les liens de coproduction du projet

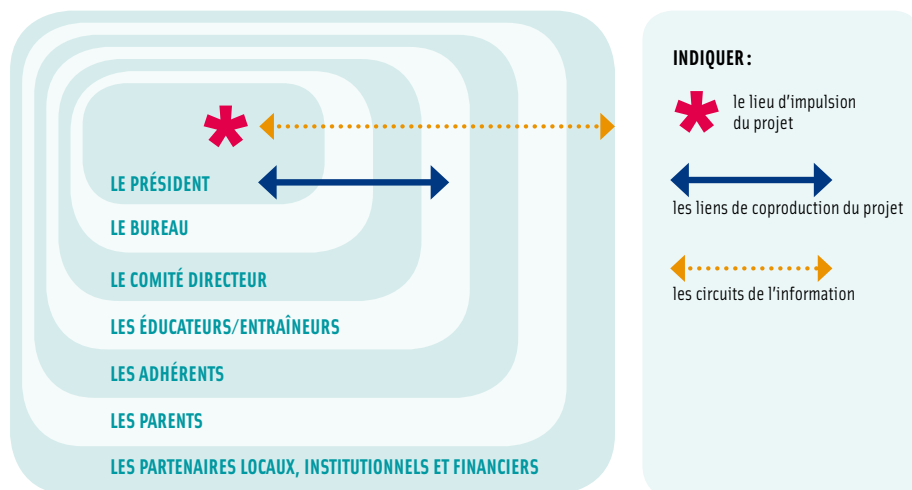


les circuits de l'information

L'expérience de la recherche action

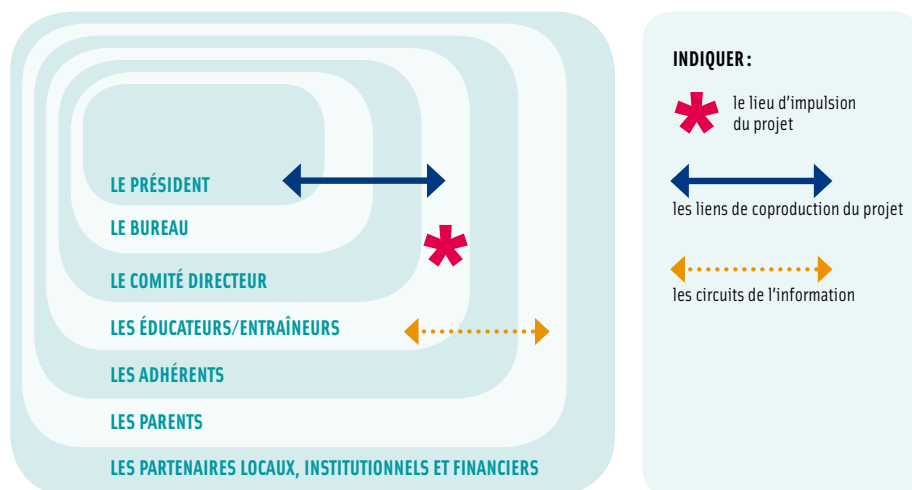
En observant les différents schémas de circulation de l'information et de la production des projets éducatifs qui ont été analysés lors de la recherche action, on remarquera qu'il existe plusieurs façons de faire et qu'à contrario, il n'existe pas de « bonne » solution.

* Un exemple : le Montfermeil tennis 93



Pour le Montfermeil Tennis 93, c'est le président qui a souhaité mener le travail de formalisation du projet éducatif. C'est donc lui qui figure comme point d'impulsion. Il a associé les membres de son bureau et de son comité directeur : il les a réunis pour réfléchir à la forme qu'il entendait donner au projet éducatif du club. Il a également tenu à tenir le service municipal des sports informé de la démarche en cours.

* Un exemple : le PMA



Pour le Pierrefitte-Multi-Athlon, la formalisation du projet a été confiée à deux des entraîneurs du club. Ils apparaissent donc ici comme le lieu d'impulsion de la démarche. Ils ont tenu les adhérents et les parents informés de leur travail en cours. Ils ont associé le comité directeur, le bureau et le Président du club, en échangeant avec eux sur les attendus de chacun, en leur rendant compte régulièrement de l'avancée du processus, enfin, en soumettant à leur validation le projet formalisé. En termes d'impact sur le processus, l'exemple de la section

basket du club de L'Île-Saint-Denis est également intéressant. La démarche de production du projet éducatif était initialement portée par le Président de la section et un représentant du club omnisport. Au regard de cette analyse sur les processus de diffusions de l'information au sein du club, le représentant du club omnisport a souhaité prendre de la distance, d'autant qu'il est, entre temps, devenu Président de ce même club omnisport. Il a ainsi pris la décision de laisser la section basket construire son projet en autonomie.

Le public du club

Cette fiche a pour objectif d'identifier les destinataires du projet éducatif du club. Définir précisément le profil des personnes touchées permet de repérer leurs besoins et donc les priorités à se donner. Il s'agit également d'expliquer et de légitimer les choix et les partis-pris du club, pour éventuellement réajuster certaines des actions afin qu'elles correspondent mieux aux besoins identifiés. En outre, **cette démarche peut permettre d'entamer une réflexion sur les publics à conquérir et sur les nouveaux développements à espérer de l'action éducative du club.**

Objectifs de la fiche

- > Établir le profil des adhérents et des destinataires du projet éducatif,
- > Analyser le profil socio-économique et la provenance géographique des adhérents et licenciés,
- > Analyser le potentiel de nouveaux adhérents pour le club en identifiant les publics à conquérir.

Outils proposés

* Répartition des adhérents et licenciés

Années	2011 - 2012				2010 - 2011				2009 - 2010			
	Adhérents		Licenciés		Adhérents		Licenciés		Adhérents		Licenciés	
Type d'inscription												
Sexe	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Répartition												
Total sur l'année												



À QUI S'ADRESSE LE CLUB ?

PROFIL DES ADHÉRENTS

- * Moyenne d'âge :
- * Répartition garçons/filles :
- * Part des valides et non valides :
- * Part des pratiquants loisirs :
- * Part des pratiques compétitions :

PROVENANCE DES ADHÉRENTS

- Nombre d'adhérents provenant
- * Du quartier :
- * De la ville :
- * D'une autre ville de l'agglomération :
- * D'une autre ville du département :
- * De l'extérieur du département :

PROFIL SOCIAL DES ADHÉRENTS

- * Nombre d'utilisateurs de bons CAF :
- * Nombre d'utilisateurs d'aides financières autres :
- * Quelles sont les 3 catégories socioprofessionnelles les plus représentées dans votre club ?

Ces schémas permettent d'établir une simple photographie. Pour approfondir l'analyse et collecter un certain nombre d'arguments qui serviront ultérieurement lors de la rédaction du projet éducatif, voici quelques questions :

* L'état de vos adhérents sur plusieurs années :

Quelle est l'évolution des adhésions et les licences sur les dernières années ?
 Comment expliquer les évolutions et les variations ?
 Y-a-t-il des difficultés à accueillir tout le monde ? Existe-t-il des listes d'attente ? Est-il nécessaire d'opérer des sélections ? Si oui, sur quels critères ?

* Le profil des adhérents (âge, sexe, mobilité, type de pratique),

Toutes les tranches d'âge sont-elles représentées ? Y-a-t-il des tranches d'âge difficiles à toucher ou à fidéliser ?
 Le public est-il mixte ? Comment expliquer que les garçons ou les filles soient plus nombreux au sein du club ?
 Le club a-t-il la capacité d'accueillir des publics porteurs de handicap ?
 Quelle est la répartition des adhérents entre les pratiquants « loisir » et les pratiquants « compétition » ?

* Le profil géographique des adhérents

D'où viennent les adhérents ? Viennent-ils de loin ? Si oui, comment l'expliquer ?
 Tous les quartiers de la ville sont-ils représentés ? Si ce n'est pas le cas, comment l'expliquer ?

* Le Profil socio-économique des adhérents

Quel est le profil social des adhérents ? Dans quelle mesure le club fait-il face à la précarité des publics ? Quelles solutions le club a-t-il imaginées pour favoriser l'accès des publics défavorisés ? Le club a-t-il une politique tarifaire spécifique pour faciliter l'accueil de certains publics ?

L'expérience de la recherche action

Pour le club de tennis de Montfermeil, implanté dans le quartier des Bosquets, la faible représentation des habitants du quartier au sein des adhérents fait l'objet de débats depuis longtemps et ces questions ont ressurgi à l'occasion de la recherche action. Cette situation provoque en effet une relative coupure entre le club et son quartier qui peut poser parfois des problèmes de voisinage. Conscient de

l'importance d'agir en direction des habitants et des jeunes du quartier, le club a su développer par le passé un projet d'animation et de découverte du tennis mené avec l'école du quartier. Faute de moyens, le club a dû renoncer à poursuivre cette action. La recherche action et la réflexion engagée sur le projet éducatif du club a permis de reposer la question du projet en direction de l'école du quartier.



Le club et son territoire

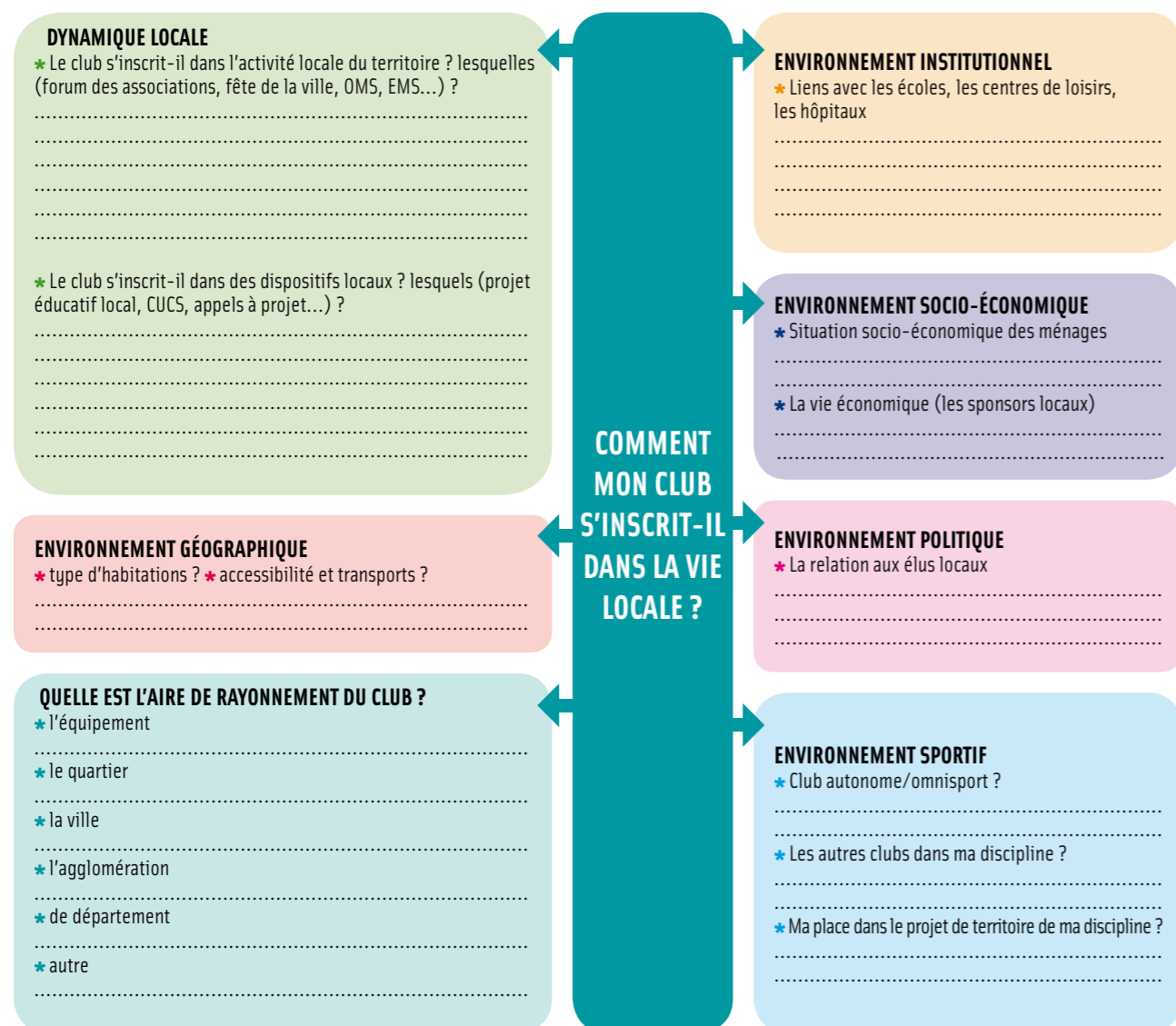
Cette fiche s'inscrit dans la continuité de la fiche n°3 puisqu'elle a pour objectif d'approfondir l'analyse de l'impact du club sur le territoire où il intervient. En tant qu'acteur de la vie locale ou utilisateur d'équipements sportifs, le club s'inscrit en effet dans un tissu de relations plus ou moins étroites avec le quartier et la ville. Il est ainsi important de bien saisir les interactions de votre club avec son territoire, en tenant compte de ses spécificités. Ces interactions ne sont pas à sens unique : si **le club agit sur son environnement, celui-ci a également un impact sur l'histoire, l'action et les projets du club**. Il s'agira ici de répondre à plusieurs questions : le projet éducatif est-il adapté aux particularités du territoire ? Comment est-il inscrit dans la vie locale ? Dans quelle mesure le projet éducatif répond-t-il aux enjeux propres à l'environnement immédiat ? Comment partager le projet avec les acteurs éducatifs qui entourent le club ?



Objectifs de la fiche

- > Mesurer l'aire d'influence du club et l'attachement du club à son territoire,
- > Prendre conscience de l'importance des interactions avec le territoire,
- > Prendre en compte les enjeux propres au territoire,
- > Valoriser l'action éducative locale du club,
- > Prendre sa place dans la communauté éducative locale.

Outils proposés



Ce schéma permet d'établir une photographie. Pour approfondir l'analyse et afin de collecter un certain nombre d'arguments qui serviront ultérieurement lors de la rédaction du projet éducatif, voici quelques questions :

* L'aire de rayonnement du club

La fiche précédente, permettait d'analyser la provenance du public. La mesure du rayonnement du club s'appuie sur ces données, mais en partie seulement. Il est proposé ici d'aller plus loin et de prendre la mesure de l'image du club : jusqu'où et par qui est-il connu ? Pour quelles raisons ? Sur quels points est-il considéré comme une référence ? (Sur ses résultats sportifs ? Sur son action éducative ? Sur son action en direction des féminines ? Sur son action en faveur des publics porteurs de handicaps ? Etc...).

Il s'agit d'évaluer ici le degré d'inscription du club sur son territoire et de creuser un peu plus ce qui constitue les éléments de son identité. Là encore, l'histoire du club est importante : son image a pu évoluer au fil du temps et il s'agira d'en analyser les raisons.

* La dynamique locale du territoire

Il s'agit ici de recenser les dispositifs locaux dans lesquels le club s'est inscrit et intervient. Dans quelle mesure participe-t-il à la structuration et à la promotion de sa discipline sportive dans son quartier, sa commune, son agglomération, son département ? Quand il existe, le club participe-t-il à l'Office municipal des Sports ? Ou à l'École municipale des sports ? Participe-t-il au forum des associations ? Ou aux fêtes de quartier, aux manifestations de votre ville ?

De la même manière, quand ils existent, le club est-il acteur des dispositifs institutionnels locaux : contrat de ville, projet éducatif local ? Le club a-t-il connaissance et s'inscrit-il dans les différents appels à projets existants (Ville Vie Vacances, par exemple) ?

* L'environnement institutionnel

Le club intervient sans doute en partenariat avec de nombreux acteurs. Il est proposé ici de s'interroger sur les partenaires avec lesquels le club mène, ou pourrait mener à l'avenir, des actions éducatives : il s'agit des écoles, des collèges, des centres de loisirs, des acteurs de la santé, etc..., bref, de toutes les structures avec lesquelles le club peut construire des projets.

* L'environnement politique

Le club est en relation avec les collectivités publiques qui l'entourent : la Mairie, le Conseil général, le Conseil régional, ou les services de l'État. Il s'agit ici de s'interroger sur la nature de ces relations. Quel type de projet le club partage-t-il avec ces instances publiques et politiques ? Ces autorités publiques ont-elles une connaissance de l'ensemble de l'activité du club ? L'enjeu peut être ici de mesurer la valorisation des actions du club auprès des décideurs politiques.

* L'environnement économique

Le club s'inscrit dans l'environnement économique particulier. A-t-il noué des relations avec les entreprises qui l'entourent ? Sur quel type de projet partage-t-il avec le tissu économique ? Ces entreprises ont-elles une connaissance de l'ensemble de l'activité du club ? Là encore, l'enjeu peut être ici de mesurer la valorisation des actions auprès de potentiels et éventuels sponsors.

L'expérience de la recherche action

Pour le Pierrefitte Multi-Athlon, l'une des intentions des dirigeants à la création du club, était d'animer la cité au sens large, c'est-à-dire être acteur de la vie locale, dans les quartiers, sans se poser la question de l'appartenance territoriale. De fait, leurs interventions se sont développées à la fois à Pierrefitte-sur-Seine et à Villetaneuse. C'est en pointant cette question du rayonnement territorial et du contexte local

qu'a émergée à l'occasion de la recherche action la question de l'implantation de leur siège social : pourquoi pas l'installer à Villetaneuse ? Finalement, au terme d'échanges internes au club, il a été décidé que c'est bien à Pierrefitte-sur-Seine que le club devait s'enraciner. Le choix de Pierrefitte-sur-Seine est devenu un choix conscient et assumé, même si le club poursuit son intervention auprès du public de Villetaneuse.



Les partenaires du club

Un club ne mène pas son action en solitaire. Il est nécessairement en relation avec des acteurs externes, des tiers, qui sont plus ou moins parties prenantes du projet éducatif. Généralement, c'est le club qui les a sollicités, mais il se peut aussi qu'ils soient en partie à l'origine de telles ou telles actions. Cette fiche propose de **repérer ces acteurs et de qualifier la relation que le club développe avec eux**. Cela permettra d'analyser le rôle qu'ils peuvent jouer dans le projet éducatif, de bien décrire toute la complexité du projet en détaillant toutes les parties en présence. La valorisation des relations du club avec l'ensemble de ses partenaires permet de légitimer le projet éducatif en montrant qu'il est bien enraciné dans le réseau des acteurs d'un territoire.

Objectifs de la fiche

- > Identifier les différents acteurs et les classer en fonction du type de relations (partenariat ou prestation),
- > Mesurer l'état des relations avec les acteurs externes au club et prendre en compte l'importance de la dynamique locale pour le projet éducatif,
- > Évaluer l'impact de ces acteurs sur l'orientation du projet éducatif,
- > Cerner les créations et les ruptures de partenariats et en analyser les causes.

Outils proposés

Ce tableau a pour objectif de dresser la liste des tiers extérieurs au club et de définir les relations avec eux.

Etablir la part de ce qui est donné, reçu et partagé avec ces tiers permettra de qualifier les relations entretenues avec eux.

Il est proposé de classer ces relations en deux catégories : le partenariat ou la prestation. Ces deux notions sont souvent confondues, parce qu'il est parfois difficile de les délimiter. Pour autant, elles induisent des relations très différentes. À cet égard, les sources de difficultés avec les tiers sont souvent le produit d'un malentendu entre ces deux notions. Des frictions peuvent ainsi naître et faire échouer un projet, quand, par exemple, un tiers attend une prestation alors que le club espérait être considéré comme son partenaire (ou inversement).

Or, en matière d'éducation, il est important que les relations entre les adultes soient clairement définies.

> Le partenariat : le club et le tiers partagent des objectifs, échangent de l'information, et travaillent dans une relation mutuellement avantageuse. L'échange se fait ici sur des bases plutôt égalitaires.

> La prestation : le club ou le tiers rendent un service à l'autre. La contrepartie reste souvent pécuniaire. Il s'agit plus d'une relation de type client-fournisseur ou employeur-employé.

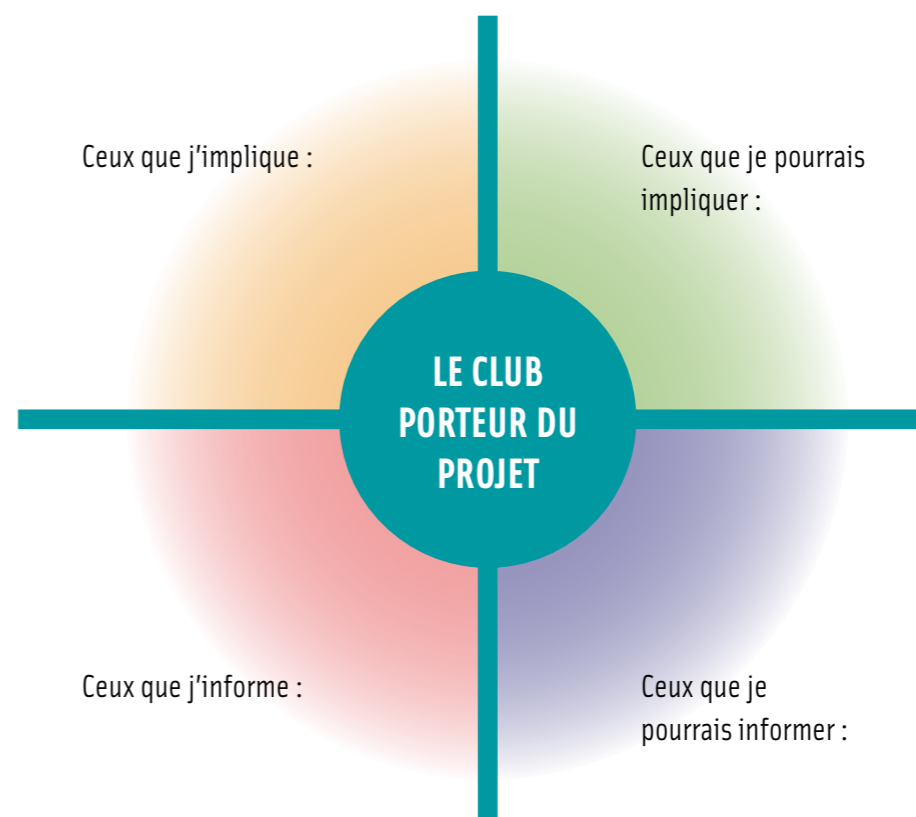
* Définition des relations

Liste des tiers extérieurs	Ce que le club donne au tiers	Ce que le tiers apporte au club	Ce que le club et le tiers partage	Qualification du type de relation
EXEMPLE 1 : L'école du quartier	Des animations au sein de l'école pour initier les élèves	Des supports pédagogiques pour animer les séances et faire le lien avec les autres matières	Un échange régulier sur la progression et l'évaluation des enfants	Partenariat
EXEMPLE 2 : L'autocariste qui transporte les enfants	Le règlement d'une facture	Un service de transport des enfants	Un échange de courriers, de fax ou de mails	Prestation

Liste des tiers extérieurs	Ce que le club donne au tiers	Ce que le tiers apporte au club	Ce que le club et le tiers partage	Qualification du type de relation



Le schéma suivant permettra d'aller un peu plus loin. D'une part, il permet de positionner les partenaires en fonction de ce qui est partagé avec eux. Cela aidera à distinguer ceux avec lesquels le club conduit des actions de ceux avec lesquels seule l'information est partagée. D'autre part, il permet également de s'interroger sur les partenaires qu'il serait possible d'associer ou d'informer à l'avenir, dans la poursuite ou le développement du projet éducatif.



À partir des deux schémas précédents, il est possible de renseigner le tableau ci-après. Cet outil permet d'affiner la réflexion en qualifiant la relation partenariale.

Dans la deuxième colonne, il est proposé de préciser la nature du partenariat : est-il fondé sur le partage des valeurs (dans ce cas il est de nature politique), sur la mise à disposition de moyens financiers (dans ce cas il est financier) ou encore sur le partage des tâches d'organisation (dans ce cas il est organisationnel) ? Évidemment, cette répartition n'est pas exhaustive et il est possible de trouver d'autres terrains de partenariat.

Dans la troisième colonne, il est proposé de qualifier la relation partenariale en s'attachant au portage du projet. Il s'agit ici de se demander dans quelle mesure le club et le partenaire sont à égalité dans leur relation. Le partenaire est-il juste informé du projet ? Est-il associé à tout ou partie du projet ? Ou est-il co-pilote du projet ?



*** Qualifications des relations partenariales**

Liste des partenaires	Nature du partenariat : > Politique > Financier > Organisationnel	Partage et portage du projet : > Informé > Associé > Co-pilote
EXEMPLE 1 : L'école du quartier	> Partenaire politique : sur les objectifs éducatifs > Partenariat organisationnel : sur la mise en place des animations au sein de l'école	> L'école est un partenaire informé et associé. À priori l'école n'est pas copilote du projet éducatif dans son ensemble. Il se peut toutefois que l'école soit copilote de l'action qui la concerne.



Liste des partenaires	Nature du partenariat : > Politique > Financier > Organisationnel	Partage et portage du projet : > Informé > Associé > Co-pilote

L'expérience de la recherche action

Lors du premier séminaire de la recherche action, le PMA avait fait part de méthodes d'intervention auprès des jeunes assez inédites et originales. En même temps, les membres du club, avaient indiqué une certaine réticence à diffuser « leurs secrets » de fabrication. La prise de conscience de leurs compétences opérée à l'occasion du processus de réflexion et de formalisation, facilitée par un regard extérieur (les autres membres du trio), ont dissipé ces craintes. Le club a mesuré l'intérêt de partager sur ses compétences éducatives avec d'autres acteurs, avec des partenaires extérieurs au club. La confiance acquise les a même motivé à se positionner en tant que témoin de leur démarche auprès d'autres clubs.

L'activité éducative du club

Dans son activité quotidienne, un club peut déjà mettre en place de nombreuses actions éducatives. Par ailleurs, il est peut-être envisagé de développer de nouveaux projets. **Cette fiche permet d'identifier et d'analyser l'activité éducative présente ou à venir.** Les schémas présentés ont pour vocation de vous aider à classer, à prioriser et à dégager les axes forts du projet éducatif. À partir de là, une partie importante du travail de formalisation du projet sera engagée et il sera plus simple de commencer la rédaction proprement dite du projet éducatif.

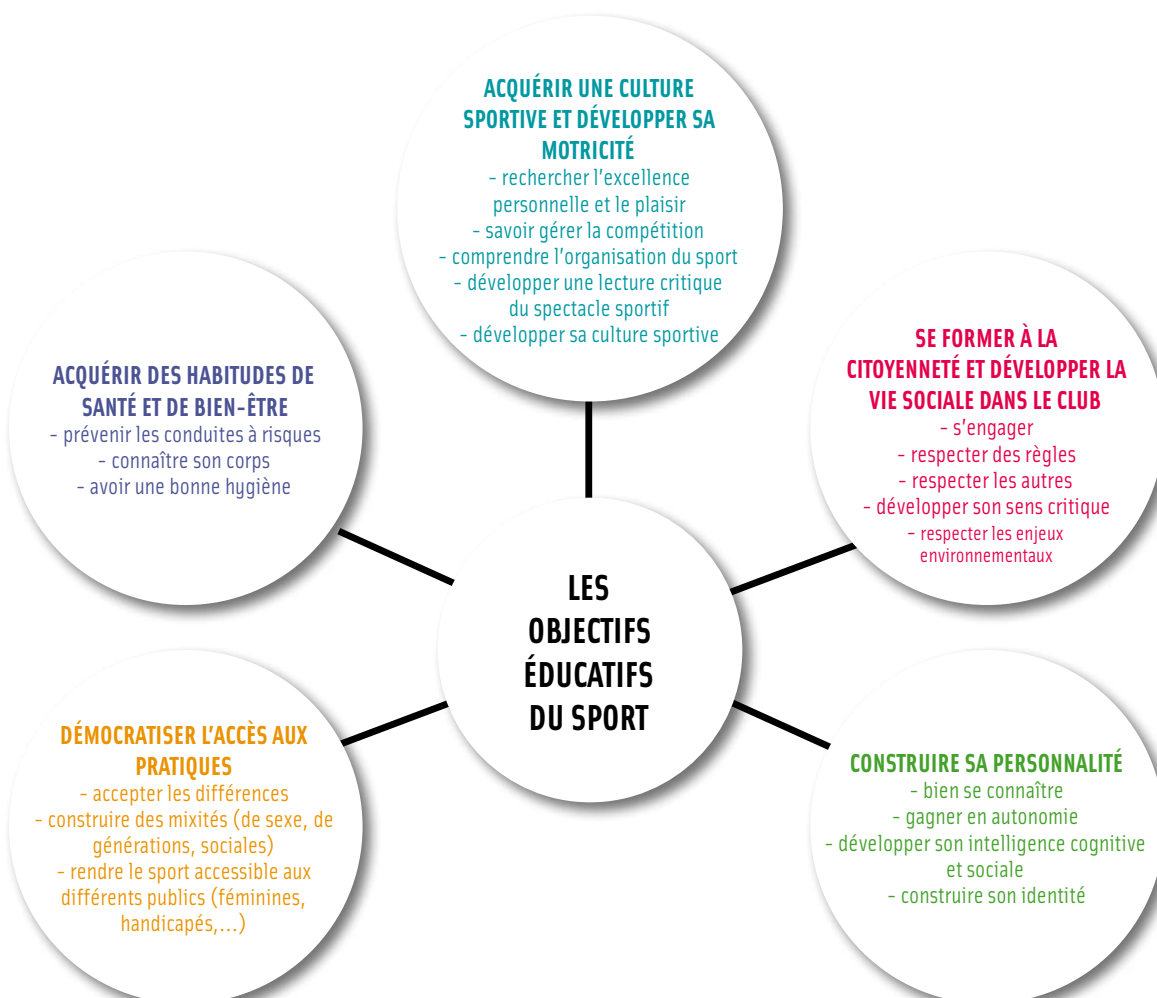
Objectifs de la fiche

- > Identifier les objectifs et les valeurs du projet éducatif,
- > Définir les priorités, les axes d'intervention éducatifs,
- > Savoir décrire et communiquer sur les actions éducatives menées par le club.

Outils proposés

Les deux schémas suivants sont à utiliser simultanément :

* **Le premier recense les différents objectifs éducatifs** (cette proposition n'est pas forcément exhaustive, il se peut qu'il existe d'autres objectifs).



* Chaque bulle peut être détaillée

Acquérir une culture sportive et développer sa motricité

Le club est le lieu où l'on découvre une pratique sportive dans toutes ses dimensions :

- le plaisir que chaque discipline peut procurer avec ses tactiques, ses stratégies,
- la motricité, les repères dans l'espace, avec les gestes sportifs propres à chaque discipline,
- l'organisation des entraînements, de la compétition, des championnats,
- les grands champions, l'histoire et les grands évènements de chaque discipline,
- les grands spectacles sportifs et leur code.

Ces composantes constituent une culture à part entière, un système de représentations spécifiques à chaque discipline. Les enfants, les adolescents, les pratiquants débutants vont les apprendre petit à petit.

Acquérir des habitudes de santé et bien être

- La pratique d'un sport engage le corps. Elle permet donc de mieux le connaître, de faire connaissance avec ses capacités motrices mais également avec ses limites.
- La pratique sportive impose également de respecter son corps : apprendre à s'échauffer, bien se nourrir avant l'effort, reconnaître les signes d'alerte avant la blessure, se soigner, respecter des règles d'hygiène corporelle.

Ces éléments constituent des habitudes à prendre, des comportements à intégrer pour une pratique durable et épanouissante tout au long de la vie.

Construire sa personnalité

- La pratique d'un sport engage aussi la personnalité de chacun. Elle permet de mieux se connaître : ses qualités mais aussi ses défauts. Gagner ou perdre procure des satisfactions ou des déceptions qu'il faut savoir maîtriser.
 - La pratique du sport permet également de développer sa créativité, son intelligence et son autonomie. Il faut savoir résoudre des problèmes tactiques ou stratégiques, lire le jeu de son adversaire, connaître le milieu, prendre des décisions, assumer ses choix.
- Ces éléments contribuent à construire l'identité de chacun et influent sur la vie dans toutes ses dimensions.

Se former à la citoyenneté et développer la vie sociale dans le club

Le club est une organisation sociale qui fonctionne avec ses règles :

- les règles de la société en général,
- les règles de la fédération à laquelle le club est affilié,
- les règles du fonctionnement démocratique de l'association,
- les règles propres à chaque section, à chaque équipe,
- les règles établies entre les pratiquants et leur entraîneur.

Ces règles peuvent être imposées, négociées, voire contestées. En tout cas, elles constituent une matière qui permet d'apprendre l'engagement, la vie en groupe, la citoyenneté, le sens critique.

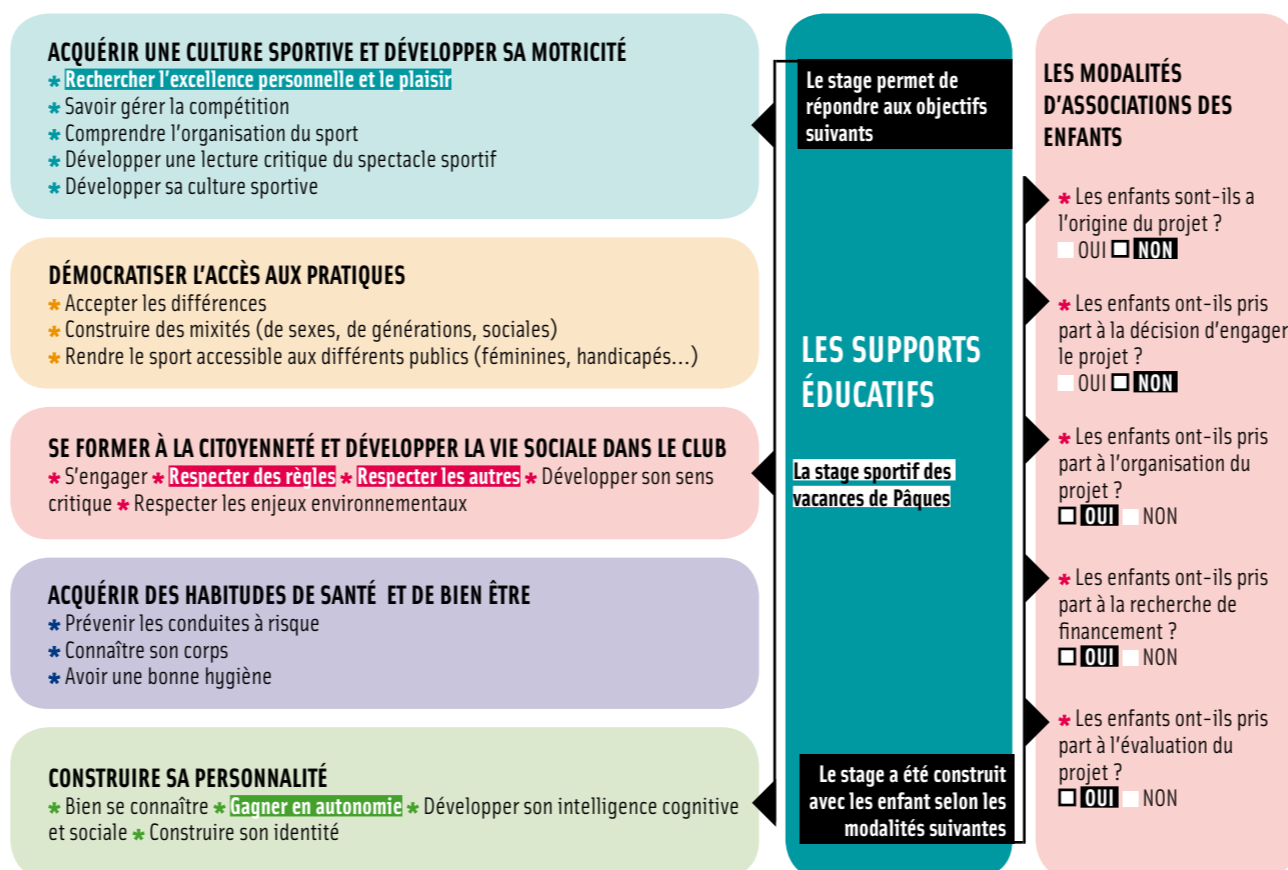
Démocratiser l'accès aux pratiques

Le club est une organisation qui accueille en général une grande diversité de personnes :

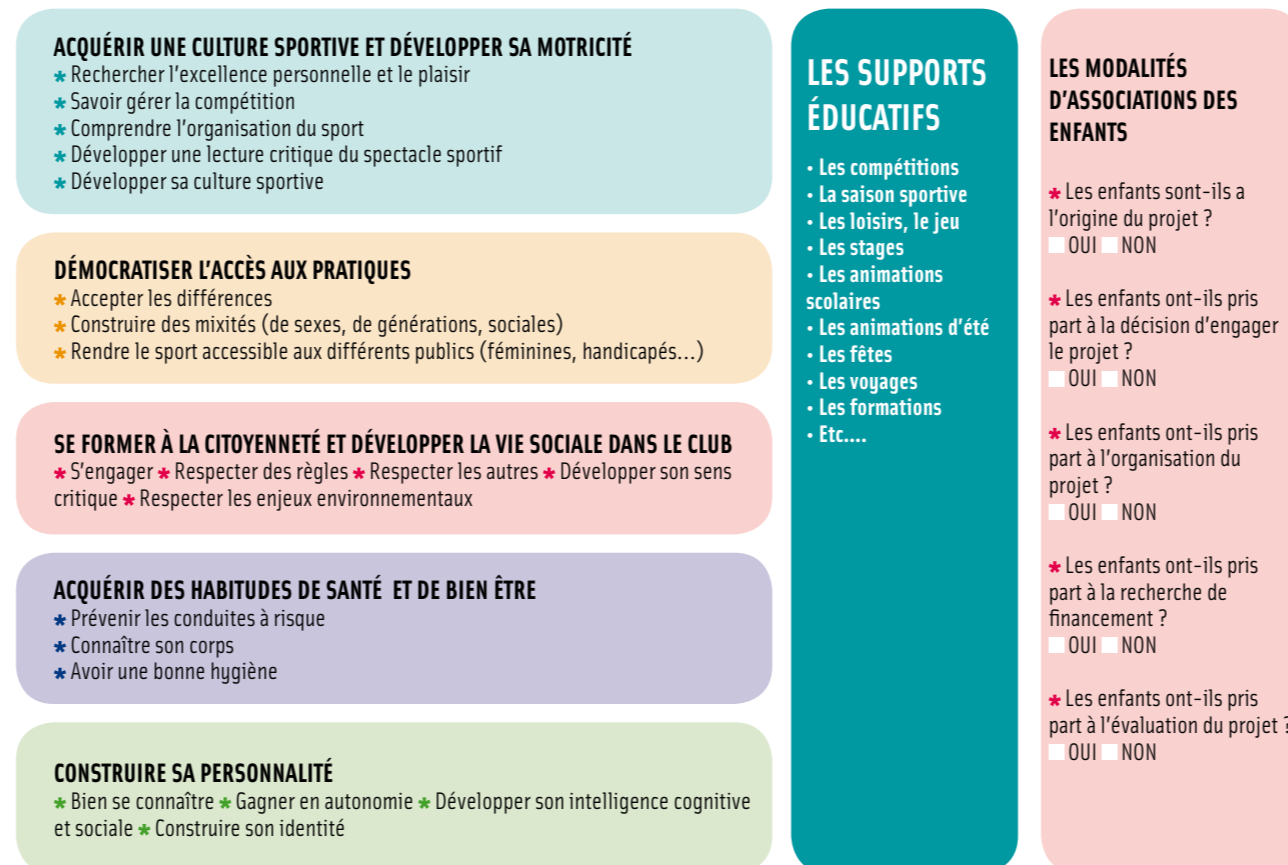
- des enfants, des adultes de tout âge,
- des garçons et des filles, des hommes et des femmes,
- des personnes issues de cultures différentes,
- des valides et des non-valides.

Cette diversité peut contribuer à construire une plus grande familiarité avec les différences de chacun, et donc à vivre concrètement une plus grande tolérance.

* Voici ci-dessous une façon d'utiliser ce schéma. L'exemple est un projet de stage sportif pour les adolescents, organisé, comme c'est souvent le cas dans de nombreux clubs, à l'occasion des vacances de Pâques.



* Le second schéma permet de décliner chacune des actions :



* Dans cet exemple, le stage s'inscrit dans plusieurs objectifs :

Acquérir une culture sportive et développer sa motricité

Il s'agit pour les participants d'améliorer leurs compétences sportives, en pratiquant de manière plus intensive que d'habitude.

Se former à la citoyenneté et développer la vie sociale dans le club

Le stage doit permettre aux adolescents d'apprendre la vie en collectivité, de respecter les autres, et les règles de vie qui auront été définies.

Construire sa personnalité

À l'occasion de ce stage, le club entend développer les capacités d'autonomie des jeunes en leur laissant la possibilité de prendre des responsabilités.

Dans cet exemple, le projet de stage a été construit en partie avec les jeunes. Ils ont ainsi été associés à l'organisation du séjour. Ils ont pu participer à la définition des règles de vie commune. Enfin, ils ont contribué au financement du stage, soit directement, soit par l'organisation d'initiatives qui leur ont permis de collecter des fonds.

Évidemment, il ne s'agit que d'un exemple et on peut tout à fait imaginer, sur la base d'un projet identique, qu'un autre club développe d'autres objectifs : la santé et le bien être en profitant d'un tel stage pour travailler sur la nutrition avant l'effort, ou encore la mixité garçons-filles, ou encore l'intégration des publics porteurs de handicaps, etc... Toutes les combinaisons sont envisageables et reflètent les priorités de chacun.

Il est proposé ici d'utiliser ces schémas pour décortiquer chacune des actions éducatives. Au terme de ce travail, il sera possible de décrire assez précisément chacune des actions menées par le club.

En cumulant l'ensemble des schémas réalisés pour chaque action, les priorités éducatives du club vont apparaître. En comptabilisant le nombre de fois où chaque objectif éducatif apparaît, il sera possible de définir plus précisément le profil éducatif du club.

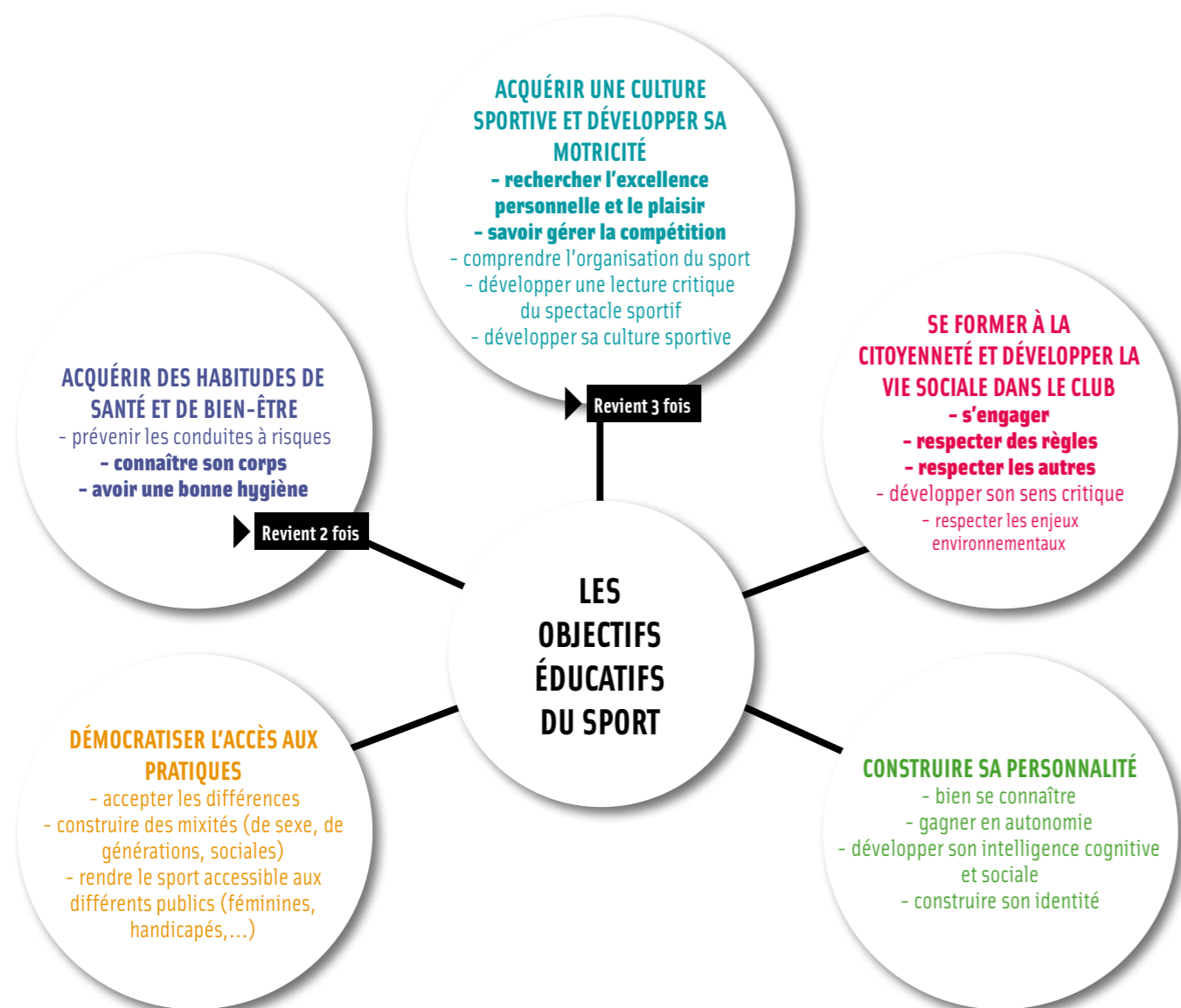
*** Dans l'exemple ci-dessous, le club constate que les objectifs qu'il évoque le plus souvent sont, par ordre :**

Se former à la citoyenneté et développer la vie sociale dans le club 5 fois

Acquérir une culture sportive et développer sa motricité 3 fois

Acquérir des habitudes de santé et bien être 2 fois

Se dégage ainsi un profil particulier, fait des particularités et des priorités éducatives du club.



L'expérience de la Recherche Action

Au lancement du chantier, lors des premières réunions du trio à Pierrefitte, le PMA avait indiqué qu'il intervenait sur l'ensemble des 5 objectifs proposés par le schéma. Les réflexions menées en trio et au sein du club, sur l'histoire, les valeurs,

les actions, les modes d'intervention... ont fait émerger, en fin de processus de la recherche action, l'objectif éducatif « se former à la citoyenneté » comme l'axe prioritaire d'intervention du club. Cette priorité est alors apparue, aux yeux

du PMA, comme la finalité de toutes les actions menées et initialement positionnée sur les autres axes éducatifs. « Se former à la citoyenneté » est de fait un élément central de l'identité et de la culture éducative du club.

Pour aller plus loin :

*** Si vous souhaitez approfondir votre réflexion sur la participation des enfants et des jeunes au sein de votre club, nous vous proposons quelques pistes.**

*** Pour évaluer la démarche de participation des enfants et des jeunes dans votre club, vous pouvez vous référer à l'Echelle de Hart.**

Roger Hart, universitaire anglais travaillant aux États Unis, est un psychologue. Il s'est spécialisé dans l'étude de l'enfant, de la construction de la personnalité et a orienté ses recherches sur la participation et la place des enfants.

Travaillant en liaison avec l'UNICEF, il est aujourd'hui l'un des plus éminents spécialistes de la participation des enfants. Il a construit une échelle de graduation qui permet d'évaluer votre projet sous l'angle de la place que vous y accordez aux enfants.

Vous trouverez une présentation de cet outil sur internet : http://lesfrancasenidf.asso.fr/sites/francasidf.sopinspace.net/files/chelle_de_roger_hart_pdf_18498.pdf

*** Il existe par ailleurs des associations d'éducation populaire qui peuvent vous accompagner dans un projet d'association de mineurs. Par exemple, la FOL 93 et les Francas 93 proposent chacun un dispositif :**

> FOL 93 : pour le dispositif Juniors associations, contact au 01 48 96 25 23

> Les Francas 93 : pour le dispositif Association Temporaire d'Enfants Citoyens (ATEC), contact au 01 41 60 13 00



L'évaluation du projet éducatif

Analyser ou encore évaluer le projet, c'est un moyen de mesurer régulièrement le chemin parcouru, de progresser, de réajuster et d'améliorer la qualité des actions. Mais cette analyse est aussi une démarche qui vise à valoriser le projet : en mesurant l'impact et les résultats de l'action éducative, le club dispose d'arguments importants pour en faire la promotion auprès de ses partenaires. Avec cette fiche, **il est donc proposé quelques pistes pour mesurer à la fois le processus mis en œuvre et ses résultats auprès des participants.**

Objectifs de la fiche

- > Valoriser le projet éducatif et ses résultats auprès des interlocuteurs du club,
- > Associer les parties prenantes du projet (internes et externes au club) à la réflexion sur votre rôle éducatif,
- > Prendre du recul par rapport aux actions menées par le club,
- > Vérifier que le projet répond bien aux besoins des participants,
- > Pouvoir décider des ajustements pour améliorer le projet à l'avenir.

Outils proposés

Les outils proposés permettent d'approfondir deux formes complémentaires d'évaluation :

- > D'une part, l'analyse du déroulement du projet,
- > Et d'autre part, l'analyse des résultats du projet.

Pour commencer, il est important de décrire une situation de départ qui servira de référence, de point de comparaison avec la situation d'arrivée.

Grâce à l'ensemble des fiches précédentes, il est possible d'établir ce diagnostic de base :

- > En décrivant la situation, le contexte, le public, les partenaires,
- > En identifiant les besoins, les demandes,
- > En fixant des objectifs.

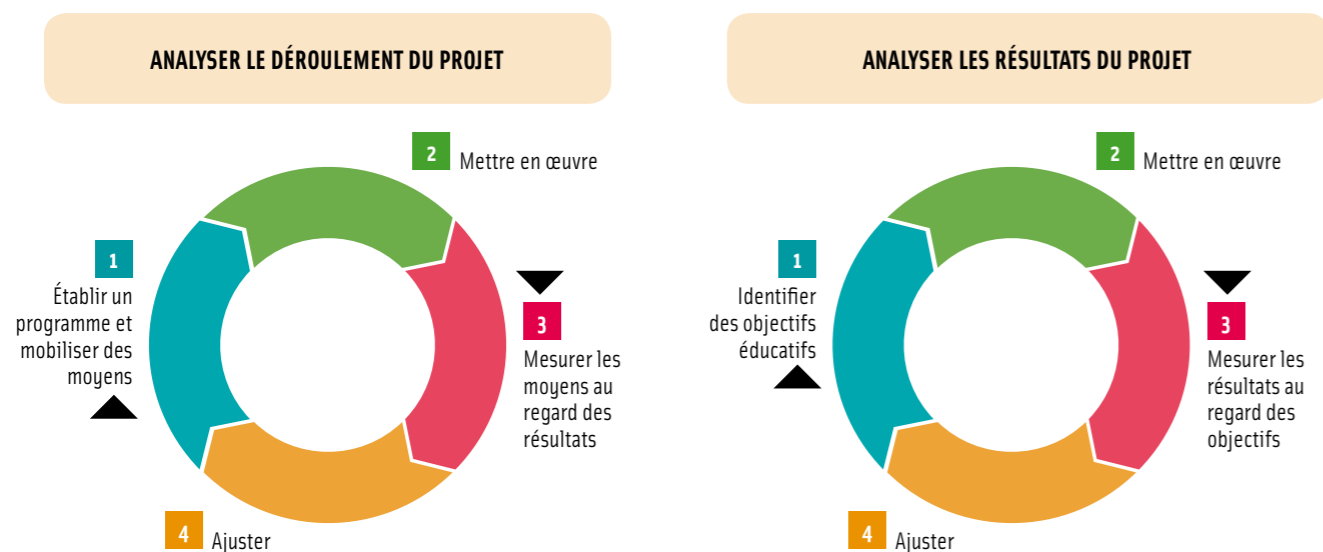
C'est à partir de cette photographie de départ qu'il faudra mesurer les évolutions.

La méthode d'analyse indiquée ici met l'accent sur le qualitatif. Cela ne veut pas dire qu'il faut ignorer les indicateurs quantitatifs (fréquentation, répartition garçons/filles, etc...). En revanche, cela implique :

- > D'associer les parties prenantes interne au club (les éducateurs, les bénévoles, les parents, les enfants eux-mêmes) et extérieures (les partenaires éducatifs) pour se mettre d'accord sur ce que l'on veut mesurer,
- > De mettre en place des temps de concertation, des réunions de bilans intermédiaires pour échanger sur les avancées du projet,
- > De développer éventuellement des outils de recueil de données. Par exemple, les questionnaires, adressés aussi bien aux adultes éducateurs qu'aux les enfants, permettent de mesurer les progrès, les ressentis, les critiques, les propositions, etc...

*** Le premier schéma ci-dessous décrit le processus d'analyse du projet : il s'agit d'un mouvement perpétuel qui permet d'interroger la pratique du club (selon un rythme qu'il appartient à chacun de déterminer), pour la réajuster si besoin.**

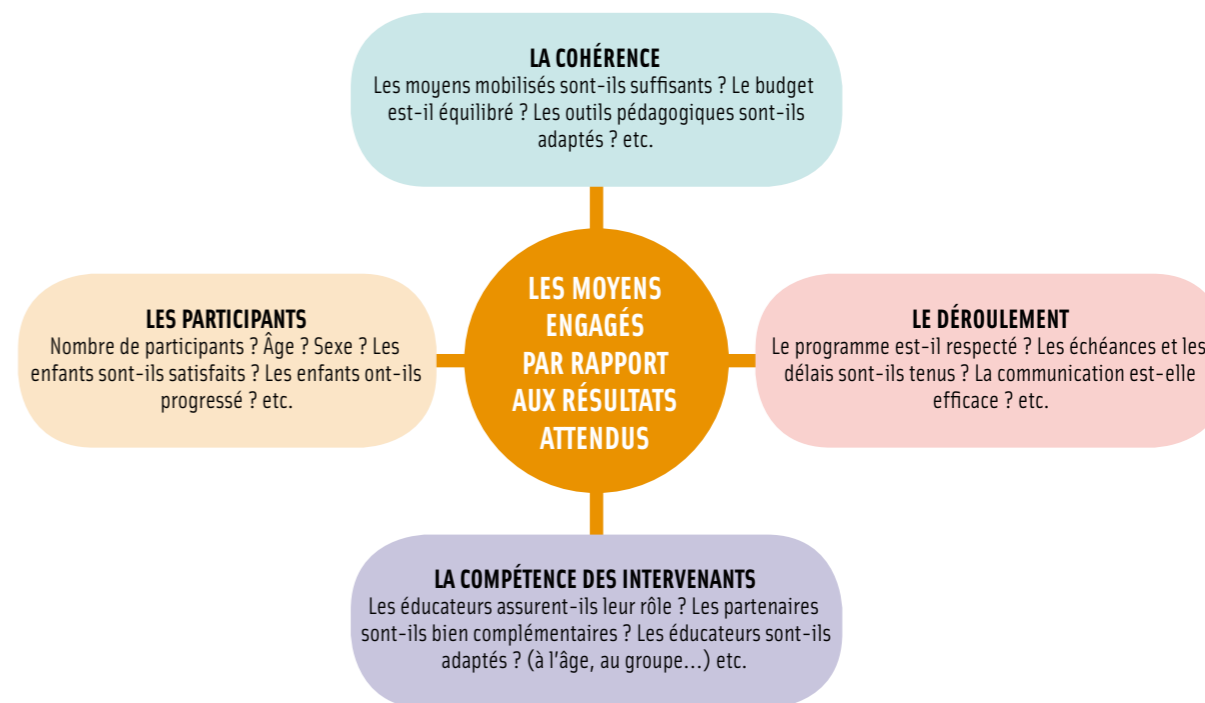
L'évaluation du projet



*** Les deux schémas suivants permettront d'approfondir :**

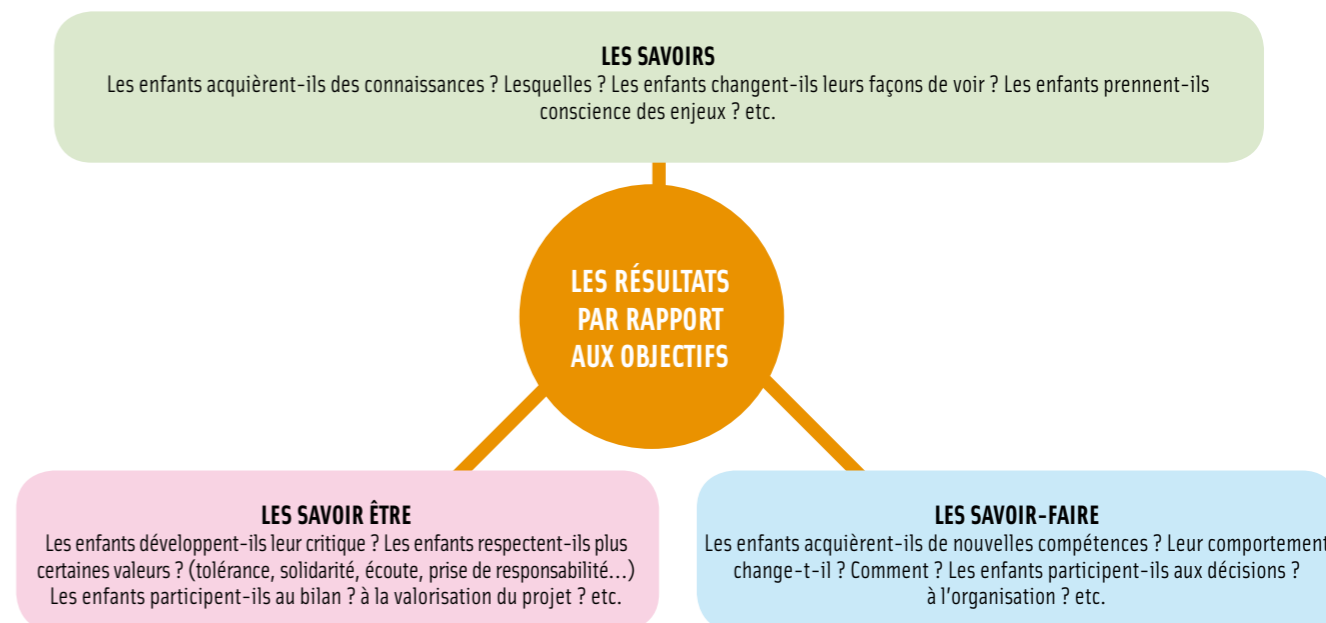
*** Ce premier schéma vise à analyser le rapport entre les moyens mobilisés et les résultats obtenus.** A partir de quelques questions, il s'agit de se demander si les moyens engagés ont été insuffisants, suffisants ou trop importants par rapport aux résultats observés.

Analyser le déroulement du projet



*** Ce second schéma permet de mesurer le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés au départ.** Il s'agit de se demander si les résultats observés correspondent bien aux résultats attendus.

Analyser les résultats du projet



À partir de cette fiche, le club devrait être en mesure d'établir une analyse et une évaluation de son projet. Cela doit permettre de réajuster l'action en cours de projet. Par ailleurs, cette démarche peut évidemment figurer dans le projet éducatif formalisé par le club : en exposant, en décrivant les moyens mis en œuvre pour analyser ce que l'on propose, la crédibilité et la légitimité du projet éducatif se trouvent renforcées.



Les freins et les leviers

Avant d'entrer dans la phase de rédaction du projet éducatif, il convient de réfléchir à sa faisabilité. Pour cela, cette fiche permettra de repérer les freins qui pourraient entraver la bonne mise en marche du projet, mais aussi les leviers à mobiliser pour mener à bien le projet éducatif. Comprendre et analyser ces freins et ces leviers permettra d'établir des stratégies, éventuellement d'étaler la mise en œuvre du projet dans le temps.

Objectifs de la fiche

- > Analyser les freins à surmonter, les leviers à mobiliser pour mettre en œuvre le projet éducatif,
- > Établir des stratégies, envisager de faire autrement pour contourner les freins,
- > S'appuyer sur les leviers pour favoriser le développement éducatif du club.

Outils proposés

Les outils proposés ici permettent d'analyser les atouts et les faiblesses internes au club et d'analyser les facteurs externes au club qui pourraient favoriser ou entraver le projet.

	Leviers	Freins éventuels
AU SEIN DU CLUB	L'équipe d'éducateurs ?	
	Le partage des valeurs ?	
	L'identité du club ?	
	Un projet formulé / partagé ?	
	Des moyens matériels et humains ?	
	Les moyens financiers ?	
	Etc.	





	Leviers	Freins éventuels
LES FACTEURS EXTERNES AU CLUB	La communication ?	
	Les équipements et lieux de pratiques ?	
	Les partenaires éducatifs ?	
	Le partage des valeurs avec les partenaires ?	
	Les financements ?	
	Etc.	

Cet outil vaut aussi bien pour le projet au global, que pour chacune des actions déclinées dans le programme du projet.

À partir des éléments rassemblés dans les fiches précédentes, le club devrait être en mesure de donner corps à ces schémas et d'identifier les points forts et les points faibles de la mise en œuvre de son projet.

L'expérience de la recherche action

Lors de la phase finale de la recherche action, il a été demandé aux clubs participants d'écrire quelques lignes pour relater leur expérience. Le texte ci-dessous exprime le point de vue du Président du Club de tennis de Montfermeil. Ce club étant à la fois employeur et gestionnaire de son équipement sportif, son Président a maintes fois exprimé au cours de la recherche action, son souci des moyens à mettre en œuvre pour développer un projet éducatif ambitieux.

Point de vue de Michel Méténier, Président du club Montfermeil Tennis 93
 « L'étude du groupe Trio arrive à son terme. Le temps des « comment » et des « pourquoi » est terminé, nous avons même entamé le temps de l'analyse. Notre mode de fonctionnement ne sera pas bouleversé mais tout ce travail a permis de formaliser, au moins oralement et aussi partiellement par écrit, ce que nous faisons dans le domaine éducatif. Mais dans une association il n'est pas de bon projet éducatif sans une solide assise financière. La situation du club dans une zone sensible nous impose d'avoir une présence constante, la convention qui nous lie à la Ville de Montfermeil nous en fait par ailleurs obligation. Cette présence 24h sur 24, 365 jours par an, engendre des coûts importants. Ajoutées au loyer et aux divers coûts d'entretien, nos dépenses de fonctionnement sont considérables. C'est pour cela qu'une étude a été faite cet été avec pour objectif l'évaluation du coût du volet éducatif. En effet malgré notre comptabilité analytique nous n'avions jamais ventilé les frais de fonctionnement et autres frais généraux dans l'élaboration de nos

tarifs. Nous avons constaté que le différentiel entre l'ensemble des cotisations payées pour les jeunes de l'école de tennis et du Centre d'entraînement et le coût de revient réel est d'environ 55000.

Initier, former et perfectionner à la pratique du tennis 330 jeunes de moins de 18 ans coûte cher et ce sont les adhérents adultes qui par mutualisation payent pour que le niveau des tarifs soit accessible aux familles. C'est là que le bât blesse car nous constatons, depuis plusieurs années, une érosion de nos effectifs adultes, en particulier chez les femmes. Si nos effectifs sont restés stables, la part des jeunes a augmenté de plus de 10 points. La professionnalisation de l'enseignement et la nouvelle CCNS qui sont sources d'enseignement de qualité et de progrès social ont également dangereusement entamé l'assise financière des clubs. C'est devenu un sujet récurrent lors des rencontres de dirigeants organisées par la Ligue.

Cela me ramène à mon propos, au début de cette étude autour du Projet éducatif il y a presque un an, comment trouver de nouvelles ressources financières. »



La formalisation du projet éducatif

La démarche suivie au fil des étapes précédentes, permet de disposer d'éléments nombreux et variés :

- L'histoire et l'identité,
- Son mode de fonctionnement,
- Son public,
- Son territoire et son environnement,
- Ses partenaires du club,
- L'analyse de ses actions éducatives.



En fonction des acteurs associés à cette démarche (acteurs internes au club ou partenaires externes au club), le club commence à partager un langage commun avec ses interlocuteurs.

À partir de ces éléments, et avec les personnes associées, il appartient à chaque club de trouver :

- > Un plan pour organiser et présenter ses idées,
- > Un support de présentation de son projet.

Outils proposés

Comme cela a été affirmé dans l'introduction, cet outil n'a pas pour objectif de formater les projets éducatifs des clubs. Au contraire, il entend permettre à chacun de valoriser sa propre vision éducative.

Dès lors, il ne vous sera pas proposé de plan-type. Il appartient à chacun de trouver la formule la plus appropriée pour présenter son club, le contexte et l'environnement dans lequel il évolue, le public auquel il s'adresse, pour exprimer ses valeurs, décrire ses actions éducatives.

Tout au plus, quelques conseils peuvent être suivis :

- > Prendre en compte le public qui lira le document. Ce projet éducatif formalisé pourrait prendre des formes différentes en fonction de ses destinataires : les enfants eux-mêmes, les bénévoles, les entraîneurs, les parents, les partenaires, les sponsors, ou les pouvoirs publics,
- > Dès lors, construire un document souple et modulable dans lequel il est possible de piocher pour l'adapter aux différents destinataires,
- > Prévoir de revenir régulièrement sur ce document : il est important que ce projet éducatif ne reste pas juste un texte, mais qu'il soit aussi une source d'inspiration pour l'action au quotidien, un instrument de mesure des évolutions du club.

L'expérience de la recherche action

Lors de la phase finale de la recherche action, il a été demandé aux clubs participants d'écrire quelques lignes pour relater leur expérience. Le texte ci-dessous a été rédigé par le Pierrefitte Multi-Athlon.

Point de vue d'Olivier Guéry, éducateur sportif du Pierrefitte Multi-Athlon

« La recherche action, pour Pierrefitte Multi-Athlon, a été l'occasion d'une mise à plat des priorités du club. Les péripéties et les vicissitudes qui ont entouré la naissance de notre association puis l'urgence de travailler au service des jeunes de Seine-Saint-Denis ne nous avait pas encore amenés à mettre par écrit de façon formelle tous nos principes, nos idées, nos valeurs et nos pratiques, bref notre projet éducatif.

Les débuts de la recherche action nous ont parfois effrayés car l'ambition qu'avait le Conseil général à notre égard nous semblait démesurée, d'autant qu'elle était associée à l'exigence intellectuelle de Dominique CHARRIER et Jean JOURDAN (Laboratoire scientifique SPOTS Orsay). Mais la bienveillance et la disponibilité dont tous ont su faire preuve ont facilité la démarche, sans nous mettre (trop) de pression.

Notre défi consistait à faire comprendre nos pratiques et ses fondements politiques et philosophiques à l'extérieur du club sans qu'il y ait de malentendu. Cela n'a pas toujours été sans peine. La remise en question et les interrogations toujours pertinentes du « trio » ont su nous forcer à nous interroger sur cette « transmission » de notre projet, sur sa forme. La composition même du trio nous a semblé un véritable atout car la vision différente des intervenants, avec leur parcours particulier et leur sensibilité, a constitué un véritable aiguillon pour PMA.

Aujourd'hui, la rédaction du projet éducatif 2011-2015 est achevée mais de nombreuses idées émises en séminaires nous ont conduits à mettre en place une véritable cellule de promotion à l'intérieur du club afin de donner de la visibilité à ce projet : ainsi, la frise historique ou le reportage vidéo nous ont paru être des pistes intéressantes qui pourraient être explorées dans la perspectives d'une valorisation de notre projet éducatif, en particulier pour nos partenaires extérieurs.

Sans que ce projet soit parfait, nous sommes satisfaits du résultat final, qui nous sert de support dans la perspective de notre formation interne d'entraîneurs et d'éducateurs. Des pistes de travail pour l'avenir ont été ouvertes par des membres de la recherche action et PMA s'y investira sans doute afin de faire profiter à son tour des clubs en demande. »