

<b>Zeitschrift:</b>	Mobile : la revue d'éducation physique et de sport
<b>Herausgeber:</b>	Office fédéral du sport ; Association suisse d'éducation physique à l'école
<b>Band:</b>	12 (2010)
<b>Heft:</b>	5
<b>Artikel:</b>	La bonne pratique d'un concept intelligent
<b>Autor:</b>	Schafer, Jonas / Blasko, Robert / Koch, Christian
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-995365">https://doi.org/10.5169/seals-995365</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.02.2026

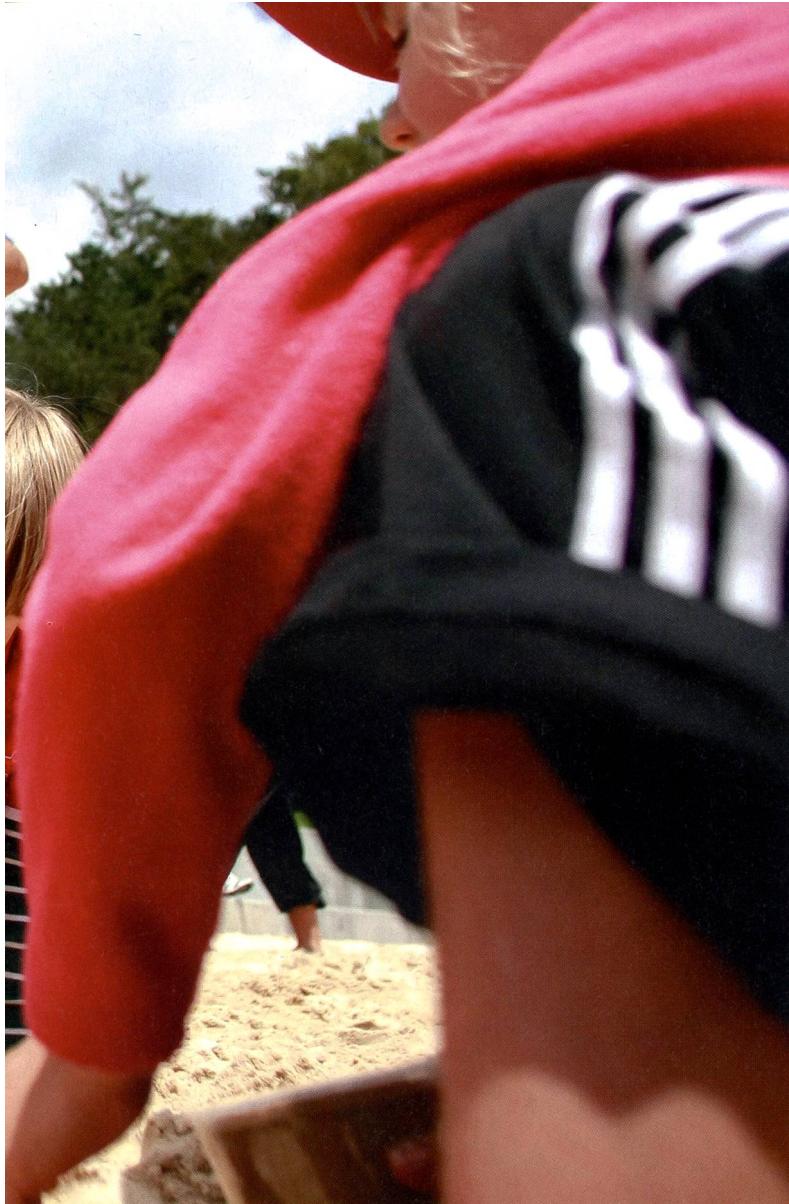
**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**



# *La bonne pratique d'un concept intelligent*

Les mesures de politique du sport sont multiples. Elles s'appliquent à différents niveaux dans les domaines les plus divers et ont pour objectif commun d'influer positivement sur la santé, la formation et l'économie. Deux études ont eu pour objet d'analyser les facteurs d'influence décisifs dans la réalisation d'initiatives de politique du sport.

Texte: Jonas Schafer, Robert Blasko, Christian Koch; photo: Ueli Känzig



**L**e soutien d'événements sportifs internationaux, nationaux et régionaux, l'établissement de nouveaux centres d'entraînement, le lancement de disciplines sportives supplémentaires visant de nouveaux groupes ou l'attribution de contributions à la promotion des jeunes talents sont quelques exemples de mesures de politique du sport. Leur introduction et leur mise en œuvre rencontrent souvent des résistances et autres obstacles. Ainsi, le lancement de programmes de sport de masse est rendu difficile par le manque de soutien des écoles et des communes, qui défendent des intérêts opposés. Ou encore, la volonté de mettre sur pied une école pour jeunes espoirs se heurte à la micropolitique du conseil communal. Le fait que le projet soit national et réalisé par la Confédération ou régional et d'origine privée ne joue qu'un rôle secondaire. Le processus est complexe dans les deux cas et implique une grande diversité d'acteurs aux intérêts divergents. Les structures fédérales accentuent encore cette complexité, comme l'illustre bien le débat permanent sur la compensation des frais de scolarité des cours de sport intercommunaux. Il ne faut pas non plus oublier que les circonstances et l'intensité des mesures varient beaucoup d'un canton à l'autre. En outre, les mesures de politique du sport entraînent souvent des changements structurels, sources de crainte parmi la population concernée, qui émet dès lors des réserves.

Il est très important que les promoteurs de nouveaux concepts connaissent et puissent maîtriser les divers facteurs d'influence de façon conséquente grâce à une gestion complète des processus. Il est difficile d'amorcer et de mettre en œuvre durablement un projet si l'on ne parvient pas à sensibiliser et à convaincre chaque partenaire externe ou interne du bien-fondé de celui-ci.

L'article suivant présente les facteurs d'influence fondamentaux à prendre en compte, ainsi que les solutions possibles aux résistances qui en découlent, en prenant comme exemple deux initiatives. Ces études ont été réalisées pendant une année de «Master of Advanced Studies in Sport Management» du Swiss Sport Management Center (SSMC) à l'Institut pour le management des associations à but non lucratif (VMI) de l'Université de Fribourg, sous la direction du Prof. Markus Gmür.

### **L'établissement d'écoles pour jeunes talents**

La première étude, menée pendant l'automne 2009 par Robert Blasko, analyse les facteurs qui entravent et ceux qui favorisent l'établissement d'écoles pour jeunes talents dans le canton des Grisons. Des décideurs locaux ont été interrogés dans toutes les communes du district de Surselva. Il n'existe jusqu'à présent que très peu de centres de formation dans le canton des Grisons qui offrent des programmes spéciaux visant à soutenir au mieux le développement de jeunes talents sportifs ou artistiques. Le besoin se fait notamment sentir au degré secondaire I, étant donné que la seule institution existante, la «Hochalpinen Institut Ftan», est privée et financée au moyen de frais de scolarité élevés. Ainsi, un groupe de projet a été constitué dans le but de fonder à court terme plusieurs écoles de sport publiques. L'école pour jeunes talents de Surselva à Ilanz est le premier projet pilote de ce type à avoir vu le jour, il y a un an. Parallèlement, une association a été fondée en vue de soutenir entre autres l'acquisition de moyens financiers, le conseil et le marketing. Celle-ci doit en outre garantir la mise en place durable d'un réseau et l'entretien de diverses relations d'échange.

Le chemin vers la fondation de cette école pour jeunes talents était pourtant semé d'embûches: les communes craignant la fermeture de leurs écoles suite au départ des écoliers pour Ilanz, la loi lacunaire voire inexistante sur la compensation des frais de scolarité entre les communes et le manque de compréhension de la part des décideurs quant à la nécessité d'une telle institution ont rendu difficile son établissement. L'auteur de l'étude, lui-même membre du groupe de projet pour la fondation de l'école pour jeunes talents, s'est penché sur la question des facteurs qui influaient sur la position des décideurs (hommes politiques communaux) dans les phases de fondation et d'introduction. A cette fin, il a écrit à tous les présidents et secrétaires communaux et aux conseillers scolaires des 45 communes de la région de Surselva. En tout, 29% d'entre eux ont répondu.

Les facteurs décisifs dans la disposition à fonder une école pour jeunes talents, identifiés lors du sondage, sont les suivants:

1. L'école profite à l'économie (nouvelles arrivées et tourisme).
2. L'école offre une chance concrète de se positionner dans la concurrence intercommunale.
3. L'école est d'une grande importance pour la région.

Ces positions sont intimement liées à une série de caractéristiques personnelles ou structurelles des communes interrogées. Ainsi, on constate, non sans intérêt, que le bénéfice économique attendu

d'une école pour jeunes talents est exclusivement lié au prestige et à la signification économique du sport dans la commune. Plus une commune était dépendante financièrement et médiatiquement du sport jusqu'ici, plus elle attend un bénéfice économique de l'école pour jeunes talents. Par ailleurs, d'autres faits influencent les différents facteurs de succès: les communes dont la population est plus jeune ou plus sportive y perçoivent davantage une chance de définir leur position, de même que la signification de l'école à l'échelle régionale. En revanche, la taille de la commune, l'évolution de sa population ces dernières années et le niveau d'éducation moyen ne jouent aucun rôle sur les résultats.

### La communication comme enjeu principal

En somme, on constate que la disposition à fonder une école pour jeunes talents dépend essentiellement de facteurs qui ne peuvent a priori pas ou très peu être influencés par le groupe de projet. C'est pourquoi il est d'autant plus important de mener une politique de communication transparente et dynamique en essayant d'éclairer au maximum les décideurs sur la situation. Ceci concerne autant leur opinion sur l'encouragement des jeunes talents, dans le sens où ils doivent être sensibilisés à l'importance des centres de formation axés sur le sport, que les bénéfices qu'ils peuvent en tirer en matière de politique économique. C'est uniquement à travers cette compréhension que l'on pourra compter sur leur soutien total, même si le sport ne tient pas une place significative à leurs yeux ou s'il existe d'autres facteurs d'importance qui y font obstacle. Ainsi, la taille de la commune peut constituer un facteur d'influence, en ce que les grandes communes bénéficient d'une information préalable plus complète grâce à des débats directs, alors que les petites communes sont «seulement» conviées à des séances d'information générales. La communication apparaît une fois de plus comme le facteur décisif.

### L'ancre de J+S-Kids

Christian Koch, chef de la section Sport du canton d'Argovie, a étudié les facteurs favorisant l'introduction de J+S-Kids dans son canton au moyen d'un sondage réalisé auprès des moniteurs pendant l'automne 2009. L'idée directrice du programme national J+S-Kids est d'offrir aux enfants de cinq à dix ans une formation polysportive qui les familiarisera avec de nouvelles disciplines, en leur permettant de participer à des activités physiques et sportives facultatives à l'école ou dans un club. Un quart du temps au moins est consacré à un environnement sportif différent, un quart aux disciplines à découvrir et la moitié seulement à la discipline principale. Les cours semestriels ou annuels sont assurés par des moniteurs J+S-Kids spécialement formés à cet effet, sous la direction de l'école ou du club. On vise ainsi une collaboration accrue entre ces deux institutions ainsi qu'entre les organisations sportives. Le sport scolaire facultatif d'Argovie, subventionné par le canton et mis en œuvre de façon similaire à J+S-Kids, fait office de lien. Christian Koch s'est demandé, au cours de son travail, si les données restrictives (changement d'environnement, disciplines à découvrir, etc.) pouvaient poser problème et, le cas échéant, quels étaient les facteurs qui les entraînaient ou les favorisaient. Quelque 500 moniteurs J+S-Kids d'Argovie ont été interrogés au moyen d'un questionnaire en ligne.

Il ressort de l'étude que les facteurs décisifs favorisant la mise en œuvre des lignes directrices sont les suivants:

1. Il existe dans la commune un coordinateur de sport, dont le rôle est de nouer les bons contacts.
2. Il existe un interlocuteur ou un service officiel pour les installations sportives, qui gère les questions d'organisation résultant d'un changement d'environnement.

### Les parents en tant que responsables

Le fait que les moniteurs soient des maîtres d'éducation qualifiés ou que l'organisation soit pluridisciplinaire s'avèrent également positif, car il en résulte moins de problèmes quant à la répartition entre les disciplines principales et celles à découvrir. Dans les autres cas, le coordinateur de sport peut aider en plaçant des entraîneurs et encourager ainsi la collaboration entre les diverses organisations sportives. L'importance de la collaboration est illustrée par le fait que les institutions collaborant avec d'autres organisations ont généralement moins de peine dans la mise en œuvre. Il est recommandé, de manière générale, de former davantage de moniteurs J+S-Kids et notamment d'inciter les parents à le devenir eux-mêmes, étant donné qu'ils sont déjà fortement impliqués. Pour cela, il est toutefois nécessaire, par exemple, de faciliter la réinsertion des anciens moniteurs ou de proposer une formation continue abrégée. En tant que premiers décideurs, les parents doivent être convaincus de l'utilité d'une formation polysportive, celle-ci étant souvent considérée, à tort, comme une entrave à une carrière sportive de haut niveau.

Un autre facteur de succès est la bonne planification. Le document prévu à cet effet se révèle toutefois trop compliqué et demande une planification à trop long terme, surtout pour ce qui est des cours annuels. Il faut ainsi davantage de flexibilité et de pragmatisme, et, en outre, moins de contrôle et davantage de soutien. C'est le seul moyen de pouvoir proposer des offres appropriées malgré l'investissement accru que cela nécessite. Autre défi de taille: les grandes différences dans le développement des enfants. Ceux de cinq ans demandent encore un encadrement très important. Il est aussi conseillé, en raison de l'hétérogénéité, de former des sous-groupes en fonction de l'âge.

Suite à l'introduction réussie du programme J+S-Kids, les résultats de cette première évaluation ont déjà été mis en pratique. L'Office fédéral du sport OFSPO a notamment procédé aux premières adaptations visant à faciliter son utilisation. La promotion du nouveau programme doit toutefois continuer d'être soutenue afin de motiver plus d'enfants.

### Des objectifs mesurables

Il ressort des deux études que le lancement de chaque innovation doit être assorti d'une politique de communication transparente et dynamique. Il est ainsi possible de répondre très tôt aux craintes et d'écartier tout scepticisme naissant. Cette attention portée aux échanges doit se poursuivre au-delà de l'introduction et être ancrée systématiquement dans toutes les phases, selon les règles de marketing. Des mesures de marketing doivent être prises, même dans un programme établi, afin de maintenir l'octroi de subventions ou, comme ici, d'acquérir de nouveaux participants ou moniteurs. Il y a donc lieu de procéder à un lobbying étudié sur le plan politique en vue de parvenir éventuellement à la modification des conditions légales.



Haute école spécialisée bernoise  
**Haute école fédérale  
de sport de Macolin HEFSM**

Les diverses parties intéressées devraient en outre pouvoir s'adresser à un interlocuteur défini. Ce n'est qu'ainsi que l'on pourra identifier les problèmes et les enjeux et y répondre assez tôt par des mesures appropriées. Idéalement, les mesures internes et externes doivent être fixées dans un concept de marketing tel que le modèle de management du canton de Fribourg. Par ailleurs, il est important, lors de la mise en œuvre, que les programmes soient simples et pragmatiques, et que le délai de développement soit garanti. Dans le cas contraire, on court le risque de ne pas appliquer des outils pourtant utiles dans les affaires courantes. Cela peut conduire le projet à devenir autonome et incontrôlable. Les mesures doivent également être contrôlées régulièrement et adaptées si besoin est à la situation, afin de garantir que les effets escomptés se réalisent vraiment. Ceci implique que les objectifs soient mesurables.

Pour conclure, la politique du sport a besoin de management, et ce management du sport ne peut pas se limiter à l'activité interne des associations et des fédérations. Il doit prendre en compte les circonstances, les groupes d'intérêts et les décideurs extérieurs de même que leurs intérêts et leurs réserves. ■

*Jonas Schafer est assistant à l'Institut pour le management des associations à but non lucratif (VMI) de l'Université de Fribourg, où il est entre autres responsable du Swiss Sport Management Center (SSMC). Son travail de diplôme traite du sport de performance de la relève dans les fédérations sportives.*

Contact: [jonas.schafer@unifr.ch](mailto:jonas.schafer@unifr.ch)

*Robert Blasko est membre du groupe de projet et manager du sport à l'école pour jeunes talents de Surselva, à Ilanz. Son travail de master traite de la fondation d'autres écoles pour jeunes talents de droit public dans le canton des Grisons.*

Contact: [robert@blasko.ch](mailto:robert@blasko.ch)

*Christian Koch est chef de la section Sport au Département de la formation, de la culture et du sport du canton d'Argovie. Son travail de master traite du rôle de J+S-Kids en faveur de la collaboration entre les clubs et l'école.*

Contact: [christian.koch@ag.ch](mailto:christian.koch@ag.ch)

## Etudes de bachelor en sport septembre 2011



**Le «Bachelor of Science EHSM in Sports» prépare à la profession de maître de sport dans le cadre scolaire et extrascolaire, et permet d'enchaîner des études de master dans le domaine du sport.**

### Conditions d'admission au test d'aptitude sportive

- Maturité professionnelle, maturité avec 1 an d'expérience professionnelle ou formation équivalente reconnue.
- Certificat de samaritain
- Brevet de sauvetage Plus ou brevet de sauvetage I de la SSS
- Reconnaissance de moniteur J+S et certificat attestant d'une activité de moniteur dans J+S (au min. 5 jours de camp ou 1 cours semestriel)
- Bonne condition physique, bonne coordination

### Avant le début des études

Stage de deux semaines (à effectuer avant fin août 2011, après réussite du test d'aptitude)

### Début des études

19 septembre 2011

### Informations

[www.hefsm.ch](http://www.hefsm.ch)

### Contact et inscription

Office fédéral du sport OFSPO  
Haute école fédérale de sport de Macolin HEFSM  
Secrétariat des études de sport

Barbara Mischler

CH-2532 Macolin

Tél. +41 32 327 62 26

[barbara.mischler@baspo.admin.ch](mailto:barbara.mischler@baspo.admin.ch)

### Clôture des inscriptions

31 mars 2011

### Test d'aptitude sportive

23 et 24 mai 2011



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Office fédéral du sport OFSPO