

Le sport - études à Genève :

Spécificités liées aux disciplines des Sports de neige

(Ski alpin, Snowboard, Ski de fond, Saut à ski
et leurs disciplines dérivées respectives).

Diagnostic Managérial Août 2010

Auteur : Jean-Marc Rosset
Professeur : Robert Purtschert
Assistant : Jonas Schaffer

Table des Matières

1.	INTRODUCTION	3
1.1.	Le sport - études à Genève.....	3
2.	Cadre d'analyse	5
2.1.	Présentation du cadre théorique.....	7
2.1.1.	Cadres théoriques choisis.....	7
A.	L'analyse SWOT ou EMOFF	7
A.i.	Environnement externe : opportunités et menaces	9
A.ii.	Environnement interne : forces et faiblesses	9
B.	Facteurs clés du succès (FCS).....	10
B.i.	FCS : Facteurs clés du succès.....	10
3.	Diagnostic managérial	12
3.1.	Analyse EMOFF.....	12
3.1.1.	Environnement externe.....	12
A.	Menaces	12
B.	Opportunités	14
3.1.2.	Environnement interne.....	15
A.	Forces	15
B.	Faiblesses	17
3.2.	Facteurs clé du succès (FCS).....	20
3.2.1.	Chaque élève est important	20
A.	Un environnement de travail permettant à l'élève de se sentir en confiance	21
B.	Un rythme d'apprentissage adapté à chacun.....	22
C.	Un taux d'encadrement élevé.....	23
D.	Des élèves actifs et impliqués	23
3.2.2.	Des enseignants compétents	24
A.	De l'importance des compétences émotionnelles et affectives dans la profession de l'enseignant.	26
B.	Une profession valorisée	29
3.2.3.	Une évaluation formative.....	32
4.	Conclusion	34
5.	Index :.....	38
6.	Bibliographie.....	38
6.1.	Ouvrages spécialisés.....	38
6.2.	Support de cours et travaux.....	39
6.3.	Sites internet.....	39
7.	Abréviations.....	40
8.	Annexes.....	40

1. INTRODUCTION

Olivier Mutter a rendu son rapport final « SPORT+ETUDES, Analyse et propositions pour le canton de Genève », sur mandat du Département de l'Instruction Publique (DIP) et du Département des Constructions et Technologies de l'Information (DCTI) de l'Etat de Genève en Décembre 2009. Son analyse est basée sur un recensement effectué en 2008, soit il y a juste deux ans.

Nous n'allons ni reprendre ce travail complet et touffu, ni refaire les analyses ce qui n'aurait pas beaucoup de sens. De nombreuses mesures sont proposées dans le cadre de ce travail. Nous avons cependant constaté qu'aucune structure pour les sports de neige¹ n'a été proposée et les disciplines dérivées des sports de neige peu explorées. Nous allons donc analyser les spécificités liées à ces disciplines ainsi que la faisabilité d'une structure pour les sportifs en provenance des disciplines « sports de neige » à Genève.

1.1. Le sport - études à Genève

Le rapport final met clairement en exergue la disparité existant entre Genève et les autres cantons romands en ce qui concerne les structures permettant de pratiquer un sport à haut niveau et de suivre une formation, notamment au niveau secondaire (PO)².

Il est à relever cependant que, pour cette rentrée 2010-2011, les mesures proposées dans le Rapport Final entrent en application car une nouvelle structure est proposée aux sportifs d'élites entrant dans l'enseignement post-obligatoire (PO). Pour cette rentrée 2010-2011, les élèves entrant au PO ont eut le choix entre deux différentes structures :

- Soit ils choisissent une dispense des cours d'éducation physique et bénéficieront de congés facilités pour participer aux compétitions.

¹ Ski alpin, le snowboard, le ski de fond, le saut à ski et leurs nombreuses disciplines dérivées.

² Olivier Mutter, Sport+Etudes, analyse et propositions pour le canton de Genève: Rapport Final p. 61

- Soit ils choisissent d'intégrer une des deux structures « Sport-études » proposées :
- L'ECG Henry-Dunant pour le certificat ECG ou la maturité spécialisée ;
- Le Collège et Ecole de Commerce André-Chavanne pour la maturité gymnasiale, professionnelle ou le diplôme de commerce.

Le problème semble donc résider principalement au niveau du PO, le rapport final démontrant que les structures mises en place au niveau du CO semblent satisfaisantes, quoique le nombre d'établissement sport-études soit jugé insuffisant et ne répondant pas à une répartition géographique des élèves, notamment³.

En ce qui concerne les sports de neige et plus particulièrement le ski alpin, la structure actuelle proposée au niveau du CO semble convenir aux skieurs. Nous constatons cependant qu'aucun skieur ne poursuit la filière sport-études à Genève après le CO. Il conviendra donc d'analyser plus en détail l'offre de parcours individualisés au post-obligatoire afin de définir pourquoi la majorité des jeunes talents en âge d'entrer au PO, soit abandonnent leur sport de compétition pour entrer dans un collège de Genève, soit parviennent à remplir les critères de sélection pour la NLZ⁴ et continuent leur formation dans un autre centre sport-études en Suisse ou en France (en général le Collège Spirictus Sanctus de Brig (Valais)).

Le ski alpin n'est finalement pas le seul concerné, en effet, le rapport final démontre que de nombreux jeunes talents « abandonnent » la structure Sport-études entre le CO et le PO, soit par manque d'information quant aux structures proposées, soit par manque de structures adaptées dans le canton de Genève (172 élèves en classe Sport&Arts au CO et 74 au PO en 2008-2009⁵).

³ Olivier Mutter, *Sport+Etudes, analyse et propositions pour le canton de Genève: Rapport Final* p. 67

⁴ NLZ : National Leistung Zentrum

⁵ Olivier Mutter, *Sport+Etudes, analyse et propositions pour le canton de Genève: Rapport Final* p. 20

2. Cadre d'analyse

Sur la base du Rapport Final d'Olivier Mutter, nous allons analyser pourquoi de nombreux talents sportifs issus des disciplines des sports de neige échappent au dispositif sport-études actuellement en place dans le canton de Genève. Nous tenterons également d'analyser les besoins particuliers propres à ces disciplines ainsi que les éléments importants à prendre en compte en vue de la mise sur pieds d'une structure adaptée à ces sportifs.

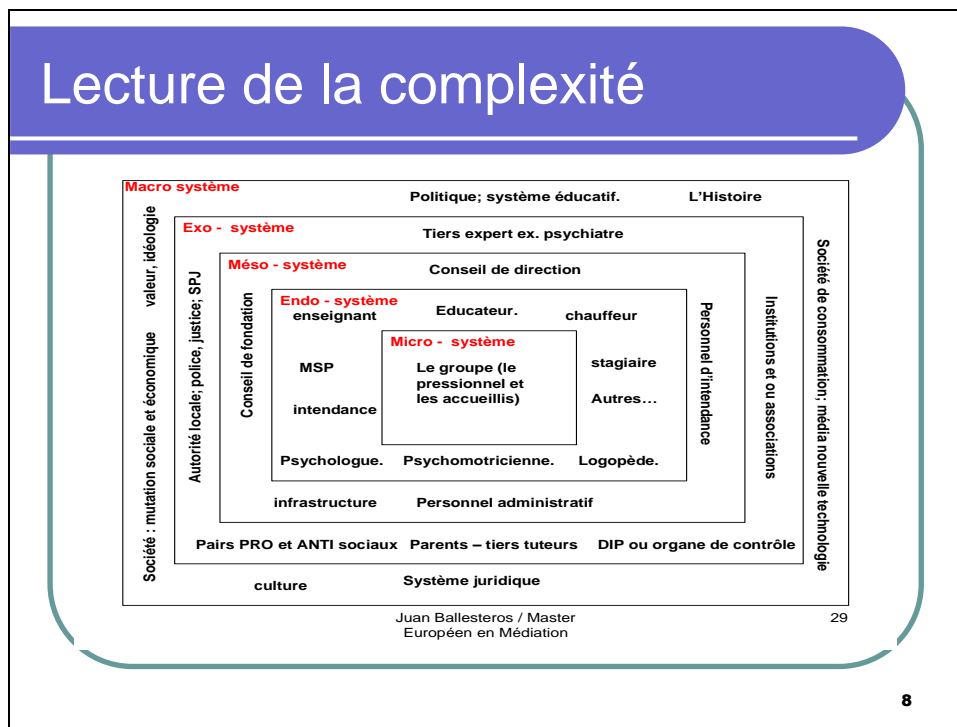
Pour effectuer cette analyse, nous nous sommes appuyés sur deux théories managériales : l'analyse **EMOFF** (Environnement, Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses) et la méthode des **FCS** (Facteurs Critiques de Succès). Nous présenterons les deux théories managériales choisies ainsi que les raisons de notre choix.

Le **diagnostic managérial** va nous permettre d'analyser les contraintes spécifiques liées à la mise en place d'une structure sport-études pour les sports de neige à Genève.

Enfin, nous apporterons notre propre regard dans les **conclusions**.

Notre analyse s'appuie sur des extraits de littérature concernant le management du sport ainsi que sur des documents de référence cités en annexe. Nous nous référons également à des entretiens avec les acteurs impliqués dans la problématique du ski de compétition à Genève, ainsi qu'à des expériences propres. Nous avons été en relation avec différents ex-présidents de l'AGCS (Association Genevoise des Clubs de ski), parents de jeunes pratiquant le ski alpin de compétition, parents de jeunes souhaitant impliquer leur enfant dans le ski de compétition, jeunes athlètes de compétition – ski alpin, ski de fond ou sport à ski ainsi qu'à leurs dérivés. Nous avons également visité diverses structures offrant un programme Sport-études en montage.

Figure 1 : lecture de la complexité



Source : Juan Ballesteros, Centre romand de formation sociale et de perfectionnement (ARPIH), 2008-2009.

Ce graphique, extrait du PowerPoint de M. Ballesteros Juan présenté dans le cadre de son Master Européen en Médiation nous a paru intéressant car il pose grande quantité d'éléments gravitant autour du **Micro-système** (les enseignants et des élèves). Ainsi, toutes les différentes couches interviennent dans le cadre de notre analyse, avec un accent sur l'**endo-système**.

2.1. Présentation du cadre théorique

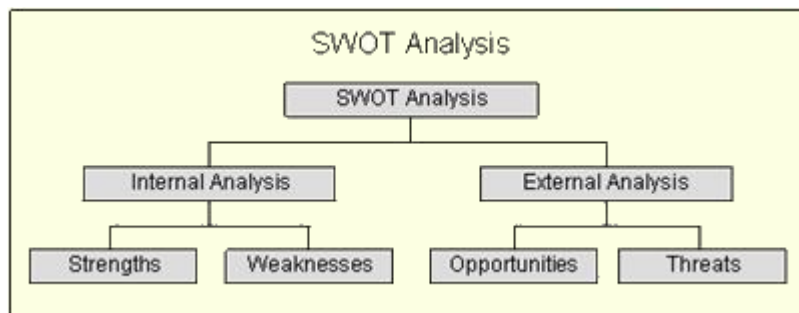
2.1.1. Cadres théoriques choisis

A. L'analyse SWOT ou EMOFF

Nous allons utiliser la perspective proposée par l'analyse EMOFF dans le but de dresser un portrait clair et précis de la situation du sport-études à Genève pour le ski de fond et le ski alpin

EMOFF est l'anagramme de : Environnement, Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses.

Il existe deux environnements, l'un est **externe** et l'autre **interne**.



Les points forts et les faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'un organisme a à sa disposition.

Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. L'organisme ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent de la dynamique concurrentielle ou des facteurs démographiques, politiques, sociaux, techniques, légaux ou culturels.

N'importe quelle organisation doit essayer de créer un ajustement avec son environnement externe. Le diagramme SWOT est un très bon outil pour analyser les points forts et les faiblesses (internes) d'un projet et les opportunités et les menaces (externes). Cependant, cette analyse est juste la première étape. Créer vraiment l'ajustement avec l'environnement externe est le travail le plus difficile.

Nous constaterons que les deux colonnes du diagramme SWOT sont opposées. La stratégie sera d'aborder le paradoxe et de réussir l'alignement. Ceci peut être

fait par l'intermédiaire de la formulation de stratégie de l'extérieur vers l'intérieur (stratégie de marché) ou de la formulation de stratégie de retournement (guidée par les ressources).

Il est important de tenir compte des faiblesses et forces afin de pouvoir mieux les intégrer dans une stratégie de management. La matrice EMOFF permet, une fois tous les éléments de l'environnement définis, de maintenir les forces, réduire les faiblesses, exploiter les opportunités et bloquer les menaces.

Cette méthode nous paraît adéquate dans le cadre de notre diagnostic managérial car elle permet à la structure Sport-études de pouvoir considérer son positionnement de manière objective.

Comme le mentionnent Kotler et Dubois, « Il est important de bien définir la mission d'activité compte tenu que celle-ci aide le management à identifier la nature de l'environnement à observer. Il faut en outre à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise ou l'organisme. » (Kotler & Dubois, Marketing Management, 11ème édition, p. 61).

Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

«On obtient des résultats en exploitant des opportunités, non en résolvant des problèmes.»

(Peter Drucker, théoricien du marketing américain, Né à Vienne, Autriche le 19 novembre 1909, Décédé à Claremont, Californie le 11 novembre 2005)

A.i. Environnement externe : opportunités et menaces

L'analyse de l'environnement externe repose à la fois sur le macro-environnement (démographie, économie, technologie, politique socioculturelle - juridique, etc.) et le microenvironnement (clubs genevois de ski alpin, de ski de fond, de luge, athlètes, coureurs, parents, entraîneurs, responsables, bénévoles, etc.). L'identification doit porter sur tous les phénomènes susceptibles d'affecter l'activité de l'organisme en considérant qu'une opportunité correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité et une menace comme étant une tendance défavorable de l'environnement qui conduirait à une détérioration de la position de l'organisme (Kotler & Dubois, Marketing Management, 10ème édition, p.111 et 112).

En parallèle à cette matrice, il convient de classer les opportunités et les menaces identifiées selon leur critères de probabilité de réalisation (élevée ou faible) ainsi que leur niveau d'impact (élevé ou faible). La situation d'ensemble de l'environnement externe peut dès lors être appréciée en croisant les opportunités et les menaces auxquelles l'organisme est confronté. Quatre cas de figurent apparaissent (Kotler & Dubois, Marketing Management, 11ème édition, p. 61) :

- Une situation idéale : nombreuses opportunités, pas ou peu de menaces ;
- Une situation spéculative : nombreuses opportunités et menaces ;
- Une situation stable : peu d'opportunités et de menaces ;
- Une situation préoccupante : peu d'opportunités et beaucoup de menaces.

A.ii. Environnement interne : forces et faiblesses

L'analyse de l'environnement interne se base aussi sur une matrice dont le but est de passer en revue les compétences dans différents domaines (notamment marketing, finance, organisation et ressources humaines) en notant chaque facteur sur une échelle. Il y a lieu de pondérer les facteurs dans la mesure où ceux-ci ne sont pas tous d'égale importance. Pour une optimisation du

diagnostic de l'environnement interne, tout domaine d'activité doit être évalué périodiquement (Kotler & Dubois, Marketing Management, 11ème édition, p.63).

- Les forces correspondent aux ressources intrinsèques positives de l'organisme, utiles à l'atteinte de l'objectif fixé ;
- Les faiblesses sont les ressources intrinsèques négatives (manques, carences) de l'organisme, néfastes à l'atteinte de l'objectif fixé.

B. Facteurs clés du succès (FCS)

La théorie des Facteurs clés du succès (FCS) est une technique qui a été explorée par D. Ronald Daniel et Jack F. Rockart.

Cette théorie managériale est couramment employée dans le contexte de l'élaboration d'objectifs appropriés.

B.i. FCS : Facteurs clés du succès

Les FCS sont des éléments essentiels à prendre en compte lors de l'élaboration de tout nouveau projet. Ils peuvent varier selon l'environnement interne ou externe liés au projet.

Pour identifier efficacement les facteurs clés du succès d'un projet, il convient d'identifier les forces et faiblesses liés à l'environnement interne et externe du projet. C'est la raison pour laquelle il nous a paru adéquat de coupler les deux analyses managériales : les Facteurs clés du succès, qui sont élaborés sur la base de la matrice EMOFF.

Les facteurs clés de succès sont déterminés par les **besoins spécifiques** liés au projet.

Notre point de départ est le travail d'Olivier Mutter *Sport+Etudes. Analyse et proposition pour le canton de Genève. Rapport Final. Décembre 2009*. Ce dernier a effectué une analyse approfondie des points forts et des points faibles des structures sports-études actuellement en place à Genève et dans les autres

cantons romandes. Les mesures proposées par Olivier Mutter sont tout à fait pertinentes pour la grande majorité des sportifs concernés, issus de disciplines comme le football, le tennis, la natation, le hockey sur glace, etc. Il s'agit là de disciplines dont les centres d'entraînement se situent sur le canton de Genève. Or, il nous a semblé que l'ensemble des mesures proposées ne sont pas en complète adéquation avec les spécificités liées aux disciplines des sports de neige. Ceci notamment du au fait que les centres d'entraînement de sports de neige n'existent pas sur le canton du Genève, à moins de construire un dôme et d'y aménager un piste de ski intérieur, un snowpark, une piste de bobsleigh pour la bagatelle de 250 millions de dollars comme ce fut le cas à Dubai !

Les besoins spécifiques de notre projet sont par conséquent :

Le manque de structure sport-études adaptée aux sports de neige à Genève.

Une fois les besoins spécifiques de notre projet identifiés, il convient d'en établir la **mission** :

Mettre sur pied une structure sport-études pour les sportifs genevois issus des sports de neige à long terme.

Une fois que les besoins spécifiques du projet et que sa la mission de base sont déterminés, des **objectifs stratégiques** doivent encore être définis, prenant en compte les variables internes et externes que le DIP doit résoudre dans le présent mais également dans les années à venir.

Les objectifs stratégiques doivent être décomposés de sorte que des plans tactiques puissent être conçus (budgets), des responsabilités affectées et des mesures proposées. Par conséquent, les objectifs stratégiques sont analysés pour déterminer les facteurs qui déterminent leur réalisation. **Ces facteurs sont les FCS, facteurs clés de succès.**

Par exemple, un programme de formation et d'éducation prenant en compte l'individualité de chaque athlète-apprenant crée une structure sécurisante, tant pour l'athlète que pour les parents. Par conséquent, cette prise en compte de

l'individu dans un programme de formation et d'éducation est un facteur de succès dans le but de mettre sur pieds une structure sport-études efficace, durable et performante.

Les facteurs-clé du succès regroupent les dispositions et mesures spécifiques à accomplir pour atteindre les objectifs de la mission. Ils doivent être simples et clairs afin d'être compris et partagés par l'ensemble des personnes impliquées dans le projet.

3. Diagnostic managérial

3.1. Analyse EMOFF

3.1.1. Environnement externe

A. Menaces

En ce qui concerne le niveau macro-environnement, la première faiblesse qui nous pouvons souligner est le fait que Genève est un canton-ville. Il est clair qu'il est beaucoup plus difficile de créer une structure sport-études adaptée lorsque les infrastructures permettant la pratique de ces sports sont éloignées des centres de formation.

De plus, dans un petit village de montagne par exemple, les résultats des jeunes skieurs sont mis en exergue dans la presse locale ou simplement de bouche à oreilles. A Genève, il est rarissime de lire quelque exploit de nos jeunes athlètes skieurs dans la presse locale. Socialement, les jeunes citadins ont tant de sollicitations externes et le ski de compétition (alpin ou de fond) exige énormément de concessions qui sont d'autant plus difficiles à remplir dans un canton-ville. Néanmoins, cette menace pourrait se transformer en opportunité pour nos jeunes parfois en manque d'activité physique ou en manque de stimulation car ces sports sont largement proposés à Genève dans le cadre de mercredi de ski ou autre organisé par les clubs et le service des sports de la Ville de Genève.

Au niveau microenvironnement, Swiss-Ski a mis en place trois centres de formation pour les sports d'hiver (NLZ National Leistung Zentrum) intégrés dans les collèges (15-19 ans) de Brig, Davos et Engelberg. Dans le rapport final de décembre 2009 d'Olivier Mutter, il apparaît clairement que les sportifs issus du ski alpin et du ski de fond quittent le canton de Genève après le CO pour rejoindre l'un de ces centres. Cependant, les critères de sélection mis en place pour intégrer ces centres sont relativement exigeants et sélectifs.

Figure 2. Extrait de la page 22 du Rapport Final d'Olivier Mutter

Au niveau des sports, le canton de Genève attire quasi exclusivement de jeunes hockeyeurs du Genève-Servette HC. Le développement des structures professionnelles de ce club montre qu'il y a sans doute un centre d'excellence à développer. Les autres sports ne sont presque pas représentés. Dans l'autre sens, les jeunes genevois qui quittent le canton pratiquent des sports multiples. Ils rejoignent en général des centres de compétence nationaux (ski alpin – Brigue, natation – Ténéro, gymnastique – Macolin). Pour le football (Sion, Lausanne, Payerne) et le basketball (Nyon, Fribourg, Neuchâtel), ils rejoignent des clubs avec des structures de formation plus développées. Il est à noter que parmi ces sports, seul le ski alpin est structurellement peu adapté au canton de Genève.

Tableau 9 : Départ de Genève, par sport, 08-09

Sport	CO	PO	TOTAL
Basketball	0	5	5
Ski alpin	0	4	4
Football	1	2	3
Natation	0	3	3
Gymnastique artistique	1	2	3
Gymnastique rythmique	0	1	1
Tennis	0	1	1
TOTAL	2	18	20

Tableau 10 : Départ de Genève, par canton, 08-09

Canton	CO	PO	TOTAL
Vaud	1	4	5
Valais	0	5	5
Berne	1	4	5
Tessin	0	3	3
Fribourg	0	1	1
Neuchâtel	0	1	1
TOTAL	2	18	20

Source : Sport+Etudes. Analyse et proposition pour le canton de Genève. Rapport Final. Décembre 2009

Le Tableau 10 du Rapport Final d'Olivier Mutter illustre bien l'exode des skieurs, notamment pour le canton du Valais, après le CO. En effet, les classes « Sport et Arts » du Cycle d'Orientation (12-15 ans) semblent encore correspondre aux besoins spécifiques de ces disciplines. Il est à relever qu'à Genève, au niveau du CO et du Primaire, de nombreux jeunes pratiquent le ski alpin ou le ski de fond dans les cantons du Valais, de Vaud ou Fribourg. Ce qui n'est plus le cas au niveau du PO car tous se retrouvent soit à la NLZ soit dans les cadres nationaux.

Ainsi, les skieurs terminant l'école obligatoire à Genève et souhaitant continuer la pratique du sport de compétition n'ont pas d'autre choix que de remplir les

critères de sélection pour la NLZ ou d'arrêter la compétition. Il n'existe en effet pas de structure « intermédiaire » ni de facilités au niveau du post-obligatoire pour les compétiteurs de sports de neige à Genève âgés de 15 à 18 ans.

Nous considérons cet élément comme étant une menace externe pour l'avenir des jeunes sportifs de compétition alpine et de fond.

Lié à cela, le temps de déplacement sur le lieu d'entraînement dépasse en général les 45 minutes en voiture pour un simple voyage, 90 minutes en tout. Cela demande donc une organisation conséquente, soit d'un club, soit des parents pour emmener les jeunes sur leur lieu d'entraînement. Or, pour ces jeunes, « *le besoin principal ressenti est d'avoir du temps, soit pour les devoirs, soit pour se reposer* » (Olivier Mutter, Rapport Final, 2009, p. 32). Le temps « perdu » en déplacements sur le lieu d'entraînement péjore la qualité de vie des élèves, leur entraînement sportif et leur cursus scolaire. Les élèves ont aussi mentionnés qu'ils souhaiteraient avoir des tuteurs et des professeurs compréhensifs ainsi qu'une prise en charge des déplacements et des infrastructures sportives situées plus proches de l'école. Le fait d'avoir une « sorte de campus » est plusieurs fois proposé au PO (Olivier Mutter, Rapport Final, 2009, p. 32).

B. Opportunités

« Le ski alpin continue d'enregistrer de bonnes audiences au niveau de la TSR. La preuve avec 187'000 personnes présentes derrière leur poste samedi 16 janvier pour la victoire de Carlo Janka dans la descente du Lauberhorn à Wengen (55,9% de parts du marché). Pour le coup double de Didier Cuche, samedi 23 janvier, sur la Streif de Kitzbühl, 141'000 personnes (50,1% de pdm) avaient encore allumé leur récepteur. » (Le Matin, 27.01.2010).

Cet article reflète une belle « Opportunité » pour le ski alpin, soit sa popularité entretenue par les exploits des sportifs suisses. Le fait de voir des skieurs suisses monter sur les plus hautes marches des podiums constitue la meilleure publicité pour le ski alpin et par conséquent pour les une structure sport-études à

Genève. Les exploits de Simon Amman en vol à ski, la blessure de Tanja Frieden en boardercross ont également fait la une des journaux suisses.

Le circuit Coupe du Monde tend également à trouver des solutions pour entretenir l'audience des spectateurs en organisant par exemple des slaloms nocturnes, permettant ainsi à un plus grand nombre de spectateurs de suivre l'événement en direct depuis son petit écran.

Le ski est un sport populaire en Suisse et le fait d'en entendre parler à la TV ou de lire des articles relatant les exploits de nos sportifs suisses constitue une opportunité pour le ski.

Les jeunes vivant à Genève, soit la population-cible d'une structure sport-études de ski, seront plus enclins à s'identifier aux skieurs et par conséquent, motivés à pratiquer ce sport, si des athlètes suisses figurent parmi les favoris en Coupe du Monde. Il a été maintes fois démontré que lorsque les skieurs suisses ne gagnent plus, le taux d'audience baisse indéniablement. Ce facteur existe pour tous les sports et nous savons que nous serons plus motivés à suivre une finale ou un match de tennis si c'est Roger Federer qui est en lice. Il en va de même pour un match de foot ou de hockey.

Il s'agit cependant d'une opportunité fluctuante car dépendante des résultats des athlètes suisses. Néanmoins, le ski pourrait s'appuyer sur cette opportunité pour promouvoir son image.

3.1.2. Environnement interne

A. Forces

A la lecture du Tableau 5 de la page 20 du Rapport Final d'Olivier Mutter, nous pouvons constater que le nombre de skieurs intégrés à la structure sport-études du CO est de 10, ce qui situe le ski alpin à la 6^{ème} place sur 25 disciplines mentionnées. Ce nombre passe à 0 au niveau du PO. Où ont disparu nos skieurs ?

Figure 3. Extrait de la page 20 du Rapport Final d'Olivier Mutter

Tableau 5 : Liste des principaux sports, 2008-09

Sport	Prim	CO	PO	TOTAL	Sport	Prim	CO	PO	TOTAL
Football	0	27	17	44	Acrès	0	2	0	2
Hockey s/glace	0	19	21	40	Escrime	0	1	1	2
Gymnastique rythmique	12	22	1	35	Golf	0	2	0	2
Gymnastique artistique	20	11	1	32	Nege avec palmes	0	2	0	2
Natation	0	19	3	22	Waterpolo	0	0	2	2
Danse	0	9	8	17	Bcxe anglaise	0	0	1	1
Tennis	4	8	5	17	Curling	0	0	1	1
Ski alpin	0	10	0	10	Karting	0	1	0	1
Natation synchronisée	0	8	2	10	Musique	0	1	0	1
Patinage artistique	1	3	2	6	Rink Hockey	0	0	1	1
Basketball	0	0	4	4	Ski de fond	0	1	0	1
Equitation	0	4	0	4	Tennis de Table	0	1	0	1
Gymnastique acrobatique	0	2	2	4	Tetrathlon	0	1	0	1
Rock'n'Roll	0	4	0	4	Trampoline	0	1	0	1
Athlétisme	0	3	0	3	Twirling	0	1	0	1
Badminton	0	3	0	3	Vcile	0	0	1	1
Bicross BMX	0	3	0	3	Volleyball	0	1	0	1
Judo	0	2	1	3	TOTAL	37	172	74	283

Source : Sport+Etudes. Analyse et proposition pour le canton de Genève. Rapport Final. Décembre 2009

Ce tableau démontre un grand potentiel ainsi qu'une évolution stable des effectifs au niveau du ski alpin depuis 1980 (Olivier Mutter, Rapport Final, 2009, p. 21).

Il existe une association cantonale des clubs de ski (l'AGCS) qui permettrait de centraliser toutes les problématiques liées aux sports de neige. Cette association est reconnue au niveau cantonal et inter-cantonal. D'autres structures privées ont été développées à Genève, notamment le Geneva Ski Team qui rencontre un succès grandissant avec un nombre d'adhérents toujours plus élevé. Le Geneva Ski Team a été créé en 2008-2009 et aujourd'hui, il comporte déjà plus d'une vingtaine de skieurs de compétition, âgés de 8 à 18 ans (www.genevaskiteam.ch).

B. Faiblesses

De nombreux sportifs n'ont pas fréquenté de classe sport-études pour plusieurs raisons qui constituent des faiblesses quant à la structure proposée actuellement au sein du DIP (Olivier Mutter, 2009, p. 46) :

- La distance entre le domicile et l'établissement est la raison principale du renoncement au dispositif sport-études.
- La plupart des talents genevois sont scolarisés dans les classes ordinaires de l'école publique et bénéficient de mesures individuelles même si elles ne sont pas promues par la DGCO (Direction Générale du Cycle d'Orientation).
- Une mauvaise connaissance des prestations actuelles n'incite pas les jeunes à faire le déplacement et ils craignent également une mauvaise reconnaissance du diplôme.
- Ces jeunes souhaiteraient des aménagements horaires ainsi que des mesures d'appui scolaires complémentaires.
- Une attitude plus compréhensive ainsi que plus de reconnaissance des professeurs sont également évoqués par les jeunes sportifs.

Des mesures permettant de remédier aux points faibles mentionnés pourraient être réalisables pour la majorité des disciplines sportives. Cependant, le fait d'augmenter le nombre d'établissements dans le canton de Genève ou de mettre en place des aménagements horaires et des mesures d'appui ne permettrait pas de régler le problème des déplacements sur les lieux d'entraînement et/ou de course pendant la saison d'hiver, pour les disciplines des sports de neige.

Après maintes réflexions, nous nous apercevons que la seule mesure appropriée pour les sports de neige serait de disposer d'un établissement spécifique situé à proximité des lieux d'entraînement de ces disciplines.

En effet, un établissement spécifique pour les sportifs de neige permettrait une adaptation du programme de formation et des examens intégrant 3-4 mois de congé en hiver.

Une autre faiblesse évoquée par Olivier Mutter a retenu notre attention :

- Les cadres scolaires sont partagés entre le manque de soutien pour certains, et la pertinence d'un dispositif sport-études à l'école publique pour d'autres (Olivier Mutter, 2009, p. 38).

Il conviendrait donc de réunir des enseignants motivés et comprenant ce que représente pour un apprenant-sportif le fait de mener de front deux cursus : son cursus scolaire et son cursus de sportif d'élite.

Nous pouvons également souligner qu'il n'existe pas de poste ouvert pour un coordinateur des sports de neige sur le canton de Genève comme il en existe dans la majorité des autres disciplines importantes (tennis, football, volley-ball, natation, hockey sur glace, gymnastique artistique, etc.⁶). Ce poste permettrait notamment de faire une réelle statistique sur le terrain quant à la réalisation concrète d'un tel établissement. Il permettrait également de défendre les intérêts des sportifs des sports de neige qui n'entrent dans aucune autre catégorie car ils ne disposent pas de terrain d'entraînement sur le canton.

⁶ Cette liste n'est pas exhaustive.

Figure 4 : Matrice EMOFF

	Forces	Faiblesses
Interne	<p>Existence d'une Association cantonal des clubs de ski qui bénéficie du soutien politique et financier du Service des Sports de la ville de Genève.</p> <p>Réel potentiel de jeunes compétiteurs des sports de neige. Effectifs stables depuis 1980.</p> <p>Souhait de créer une structure sport-études renforcée sur Genève prenant en compte les spécificités propres à chaque discipline.</p> <p>Mise en place d'un cursus d'études individuel pour les athlètes du PO.</p>	<p>Nécessité de s'absenter pendant au moins une à deux demi-journées pour chaque entraînement de décembre à mars.</p> <p>Difficultés pour les athlètes du primaire, du CO et du PO d'obtenir au minimum une demi-journée de congé supplémentaire par semaine.</p> <p>Longs trajets pour se rendre sur les lieux d'entraînement.</p> <p>Difficultés pour les sportifs de sports de neige de rattraper les périodes d'absence (cours et évaluations) ainsi que les programmes de rattrapage mis en place qui ne sont pas forcément adaptés à leurs horaires.</p> <p>Les athlètes du PO doivent fréquemment s'absenter des semaines entières pour suivre le programme de compétition en hiver.</p> <p>Difficultés par les athlètes de sports de neige de s'adapter aux programme de formation mis en place car ils sont intégrés dans un cursus d'études ne prenant pas en comptes les spécificités de leurs disciplines.</p>
	Opportunités	Menaces
Externe	<p>Belle image du ski entretenue par les exploits des skieurs suisses sur le circuit coupe du monde, tant au niveau alpin que saut à ski ou ski de fond.</p> <p>Force de la structure nationale de ski.</p> <p>Fort potentiel de skieurs alpin ou de fond à Genève.</p>	<p>Manque d'engouement des jeunes citoyens pour les Sports de neige de compétition.</p> <p>Coût financiers importants pour les parents.</p> <p>Déplacements conséquents sur les pistes de ski entraînant une fatigue accrue des athlètes apprenants.</p> <p>Position excentrée de Genève par rapport au reste de la Suisse.</p>

3.2. Facteurs clé du succès (FCS)

La matrice EMOFF nous a permis d'identifier les forces et faiblesses quant à l'intégration des sports de neige dans une structure sport-études multidisciplinaire par rapports aux environnements internes et externes.

Il ressort de cette analyse une grande tangente autour de laquelle sont orientés tous les autres facteurs, soit la contrainte liée aux déplacements pour ce rendre sur les lieux d'entraînement qui se situent au minimum à 1h. de voiture de Genève.

D'autre part, en période de compétition, les athlètes doivent s'absenter plusieurs jours d'affilée pendant la semaine. Cette contrainte s'accroît avec l'âge des athlètes. Au primaire, les compétitions n'ont lieu qu'en fin de semaine, au CO du jeudi au dimanche et au PO, les athlètes doivent s'absenter du lundi au vendredi environ une semaine sur deux pendant la période d'hiver.

Leur intégration au sein de classe regroupant des athlètes de plusieurs disciplines devient donc de plus en plus problématique, voire quasi impossible au niveau du PO où il est nécessaire pour eux d'avoir un programme de formation spécifique. Sur cette base et ces principes, nous avons identifié trois groupes de facteurs clé de succès pour la mise sur pied d'un établissement spécifique situé à proximité des lieux s'entraînement et regroupant les élèves issus des sports de neige.

- Les facteurs liés à l'élève;
- Les facteurs liés aux enseignants;
- Les facteurs liés à l'évaluation des enseignements.

3.2.1. Chaque élève est important

Une clé importante du succès pour un établissement sport-études est de placer **l'élève au centre du système de formation** et non pas les connaissances à acquérir.

Une des clés de réussite est une profonde analyse des besoins réels de chaque étudiant et d'établir un plan de formation adapté à ses périodes de compétition, d'entraînement et de repos. Un élève épanoui, libre de se développer à son rythme acquerra plus aisément les savoirs fondamentaux. La situation actuelle du PO et du CO notamment, où les athlètes des sports de neige se voient fréquemment contraints de rattraper les évaluations et les cours manqués pour cause d'entraînement ou de course, ne constitue pas un environnement propice à l'acquisition stable et efficace de savoirs.

De plus, du fait de leur intégration actuelle au sein de classe pluridisciplinaire, les enseignants n'ont pas toujours la possibilité de s'adapter au rythme des sportifs de neige qui sont très souvent absents. Le fait de placer l'élève au centre du système donnerait la possibilité à l'enseignant de respecter le rythme de chacun des élèves de sa classe.

A. Un environnement de travail permettant à l'élève de se sentir en confiance

Il nous paraît important que l'élève se sente à l'aise dans sa classe. Ainsi, une taille plus modeste de l'établissement permettrait de créer une atmosphère de proximité donnant l'occasion aux enseignants et responsables de connaître personnellement tous leurs élèves.

Cela permettrait également de rendre les relations entre professeurs et élèves plus familières sans exclure le respect mutuel. Il est important pour les élèves de sentir que leurs professeurs ont envie de les aider à apprendre et ce climat de respect et de confiance mutuels contribuera à ce que tous les élèves apprécient leur établissement, même en cas de difficultés scolaires.

D'autre part, un élève bien dans sa peau et à l'aise risque moins de perturber les cours. Des enseignants plus proches de leurs élèves seront plus tolérants par rapport à de petits écarts qui entraînent souvent des sanctions immédiates dans des structures plus importantes.

B. Un rythme d'apprentissage adapté à chacun

Une structure plus petite permettrait également aux enseignants de suivre le rythme de leurs élèves afin que tous les apprentissages se déroulent sans stress et sans contrainte excessive, avec le souci constant de stimuler, motiver les élèves, et d'être à l'écoute des athlètes-apprenants. Dans les classes du CO ou il y a encore des athlètes des sports de neige pratiquant leur sport en compétition, il arrive fréquemment que ces derniers doivent s'absenter pendant plusieurs jours d'affilée pour participer à des courses nationales. De retour en classe, ils sont fatigués par plusieurs jours de courses et les déplacements intenses. Ils n'ont cependant pas le choix et doivent immédiatement combler leur retard, voire rattraper les évaluations manquées, souvent isolés dans une autre classe. Cette situation n'est pas idéale pour favoriser l'acquisition des savoirs essentiels à leur cursus. Le retard menace de s'accumuler au risque parfois de les décourager s'ils ne sont pas soutenus et encouragés soit par leur famille, soit par des enseignants compréhensifs. Ce sentiment de toujours devoir rattraper le temps perdu crée un climat de stress et d'abattement pour ces athlètes. Le fait de regrouper des athlètes pratiquant le même type de sport et donc absents pendant les mêmes périodes, contribuerait à créer un climat de confiance et de sécurité pour ces élèves leur permettant surtout d'avancer à leur rythme sans accumuler de retards pénalisants.

D'autre part, nous nous sommes intéressés au système éducatif finlandais car nous avons des contacts réguliers avec des skieurs ayant décidé de suivre leur cursus sports-études en Finlande, au lycée de Klasikka. Ce lycée accueille 145 étudiants sportifs sur un total de 552 élèves. Il y a 15 coaches plus 14 coaches personnels d'étudiants. Chaque étudiant a accès à une plateforme internet qui permet aux enseignants et élèves de dialoguer entre eux.

La Finlande est réputée pour ses excellents résultats aux évaluations internationales PISA (Program for International Student Assessment). Son système éducationnel est très original car la notion de filières a été totalement abandonnée au profit des cours à options qui sont introduits à partir du niveau 7 (13 ans). L'effectif minimum pour couvrir une option est de 16 élèves. Au niveau 7, les élèves peuvent choisir 2 matières en option, 6 au niveau 8 (14 ans), et 8 au dernier niveau de l'école obligatoire. Jusqu'à 16 ans, les élèves peuvent ainsi

construire peu à peu leur autonomie et développer un sens de la responsabilité par rapport à leur cursus. Ensuite, au « lycée », la notion de classe n'existe plus, un peu comme chez nous au niveau du PO. L'avantage pour les élèves est de pouvoir choisir leur cursus en fonction de leurs aptitudes et de leur projet de poursuite d'études. Il permet aussi d'avancer de façon modulée selon leurs capacités dans les différentes disciplines, toute notion de redoublement global, impliquant de recommencer y compris les cours des matières où l'on réussit bien, étant exclue.

C. Un taux d'encadrement élevé

Un taux d'encadrement élevé permet aux enseignants d'être disponibles pour tous les élèves qui ont loisirs de venir les consulter soit pour être guidés dans leurs études, soit pour demander des conseils. Dans tous les cas, les élèves devraient pouvoir bénéficier d'une écoute attentive et experte en cas de besoin. D'ailleurs, même si l'élève n'en ressent pas l'urgence, il devrait aller consulter son « coache personnel » pour faire le bilan de son processus d'apprentissage lié à la pratique de son sport afin de ne pas accumuler de retard ou, le cas échéant, de trouver des solutions.

D. Des élèves actifs et impliqués

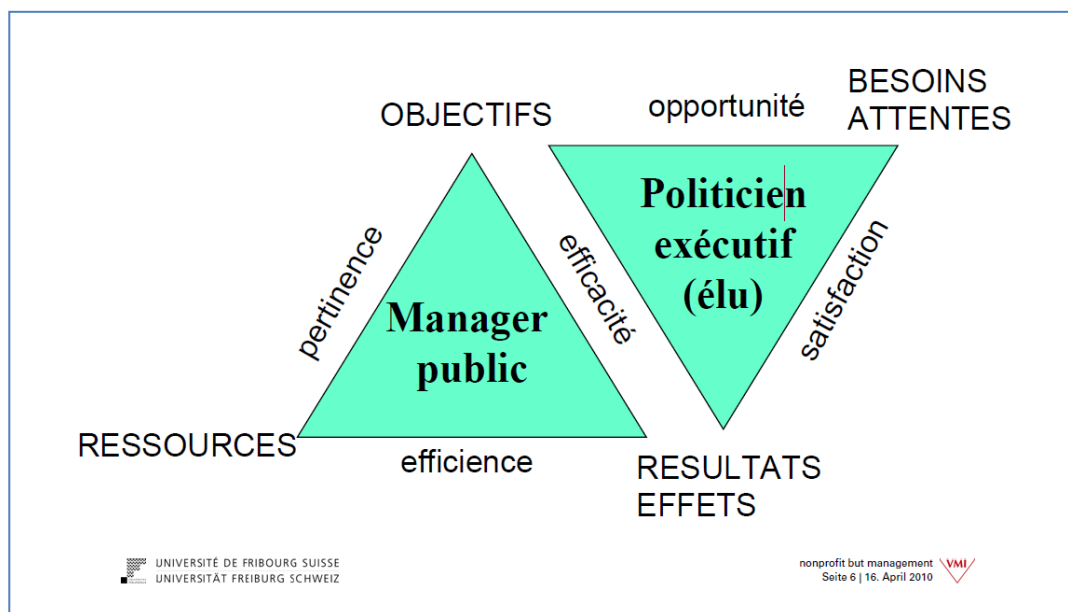
En tant qu'enseignants, nous aimons voir des élèves en activité, seuls ou en groupes, nous sollicitons leur participation et sommes à l'écoute de leurs demandes. Tous les moyens pour mettre les élèves en contact avec les connaissances sont bons et l'élève devrait être constamment sollicité afin qu'il puisse donner un sens aux nouvelles notions acquises pour pouvoir ensuite construire sur ces acquis. Nous aimons le fait que chaque élève se sente à sa place et participe à la construction collective du savoir. A Genève, nous avons aussi de nombreux enseignants qui pratiquent la méthode d'apprentissage dite « active ». Mais dans la pratique, nous observons qu'il existe encore trop de cours où l'élève passe le plus clair de son temps à copier la leçon. Nous souhaiterions que les élèves accèdent au savoir avec enthousiasme et cela n'est possible qu'en les rendant pleinement acteurs de leur apprentissage.

Une petite structure permettrait à l'enseignant non pas de **tout faire**, mais d'aider ses élèves à apprendre.

Ces considérations nous amènent aux facteurs-clés liés aux enseignants.

Mais avant cela, nous souhaitons mentionner l'excellent graphique présenté dans le support de cours du Module 3 du SSMC qui nous a semblé adéquat dans le cadre de ce travail.

Figure 5 : Manager une politique publique, SSMC, Module 3, 2010



Source Université de Fribourg, Suisse

Des ressources efficaces, pertinentes et efficaces permettent d'atteindre les objectifs fixés. Ces derniers doivent correspondre aux besoins et attentes. Le projet mis en place (Politicien exécutif) doit apporter les résultats et effets qui satisfassent aux besoins et attentes avec opportunité.

3.2.2. Des enseignants compétents

Dans notre projet, les ressources sont représentées par les enseignants. Nous nous sommes alors posé la question de savoir ce que nous entendions par « un enseignant efficace ».

Un enseignant efficace est un enseignant compétent soit, par définition, un professionnel capable de faire apprendre ses élèves. Mais tout de suite, nous constatons qu'il est difficile de différencier les « compétents » des « incompetents ».

Dans le contexte de la mise en place d'une structure sport-études pour des jeunes de 8 à 18 ans à l'extérieur du canton de Genève, il est nécessaire de trouver des enseignants motivés à enseigner à cette population d'élèves hétéroclites.

Dans tous les cas, les enseignants et les entraîneurs devront entretenir des liens privilégiés car ils évolueront au sein d'un petit campus, de plus est, fonctionnant en autarcie avec des élèves dormant sur place du lundi soir au jeudi soir.

Le but principal de l'école est de former les futurs professionnels. Le but de l'apprentissage est d'aider l'élève à se découvrir, donc se former pour la vie : être bien dans sa peau et dans sa tête, conscient de ses qualités et limites, capable de gérer toutes sortes d'événements. En d'autres mots, **être émotionnellement intelligent.**

Le modèle d'enseignant intègre encore trop souvent des modèles antérieurs : un enseignant compétent, un enseignant réflexif, un enseignant spécialiste des apprentissages. Pour notre campus, nous recherchons un enseignant qui aime son métier et qui se considère davantage au service de ses élèves qu'au service d'un enseignement purement théorique.

En effet, La conception de ce que doit être le métier d'enseignant va bien au-delà de la maîtrise des disciplines enseignées. Il faut montrer aux enfants comment mettre en avant leurs habiletés interpersonnelles et émotionnelles de façon à agir en accord avec les règles sociales en vigueur dans leur environnement interne et externe.

Lors de nos différentes recherches, nous avons été particulièrement concerné par le Collaborative for Academic, Learning and Education program (CASEL), fondé en 1994 par Daniel Goleman et Eilen Rockefeller Growald. Ce programme soutient l'apprentissage social et émotionnel des enfants du préscolaire jusqu'à

l'école secondaire. L'objectif visé par CASEL (www.CASEL.org) est de prendre les connaissances théoriques et de les appliquer directement dans les écoles, en formant les éducateurs et en leur fournissant des outils concrets pour aider les enfants à développer leurs habiletés émotionnelles.

D'ailleurs, comme le souligne le quotidien Le Temps (édition du 23.08.2010) « Toutes les études concordent : la qualité de l'enseignant est un facteur décisif de la réussite scolaire – plus que la composition sociologique des classes et au moins autant que la méthode précise Roland Reichenbach, Professeur de pédagogie à l'Université de Bâle. »

A. De l'importance des compétences émotionnelles et affectives dans la profession de l'enseignant.

Nous estimons qu'une clé de succès pour notre projet serait de mettre en évidence **l'importance des phénomènes émotionnels dans la pratique de la pédagogie**. En effet la population du campus serait constituée de sportifs d'élite en formation et il nous paraît important que les enseignants en fonction soient en mesure d'aider ces jeunes, non seulement du point de vue de l'acquisition des connaissances mais également du point de vue de leur habileté sociale.

« Le capital émotionnel est l'ensemble des compétences émotionnelles qui constitue une ressource inhérente à la personne, utile au développement personnel, professionnel et organisationnel, participant à la cohésion sociale et ayant des retombées personnelles, économique et sociale » (Goleman D., L'Intelligence émotionnelle: Comment transformer ses émotions en intelligence, R. Laffont, Paris, 1997).

Les compétences émotionnelles font partie des compétences utiles au développement de l'être humain. Mais pour ce qui concerne notre projet, elles sont utiles tant à l'enseignant qu'à l'élève comme le démontre la recherche exposée ici :

Figure 6 : Synthèse des résultats des travaux en Intelligence Emotionnelle

GENERAL EFFECT	EI MEASURES	REPRESENTATIVE STUDIES*
1. Better Social Relations for Children. <i>Among children and adolescents, EI positively correlates with good social relations and negatively correlates with social deviance, measured both in and out of school as reported by children themselves, their family members and their teachers</i>	-DANVA -ER/RLKT/ESK -MSCEIT	• Denham et al (2003) • Eisenberg et al (2000) • Fine et al (2003) • Izard et al (2001)
2. Better Social Relations for Adults. <i>Among adults, higher EI leads to greater self-perception of social competence and less use of destructive interpersonal strategies</i>	-EARS -MEIS -MSCEIT	• Brackett et al (2006) • Lopes et al (2004)
3. High EI Individuals Are Perceived More Positively By Others. <i>Others perceive high EI individuals as more pleasant to be around, more empathic, and more socially adroit than those low in EI.</i>	-MSCEIT	• Brackett et al (2006) • Lopes et al (2004) • Lopes et al (2005)
4. Better Family and Intimate Relationships. <i>EI is correlated to some aspects of family and intimate relationships as reported by self and others</i>	-DANVA-2 -MEIS -MSCEIT	• Brackett et al (2005) • Carton et al (1999)
5. Better Academic Achievement. <i>EI is correlated with higher academic achievement as reported by teachers, but generally not with higher grades once IQ is taken into account</i>	-LEAS -MSCEIT -TEMINT	• Barchard (2003) • Izard et al (2001) • O'Connor & Little (2003)
6. Better Social Relations During Work Performance and in Negotiations. <i>- EI is correlated with more positive performance outcomes and negotiation outcomes in the laboratory, and also with more success at work, according to some preliminary research.</i>	-DANVA -JACBART -MEIS -MSCEIT	• Cote & Miners (2006) • Elfenbein et al (in press) • Rubin et al, 2005
7. Better Psychological Well Being – <i>EI is correlated with greater life satisfaction and self-esteem and lower ratings of depression; EI also is correlated with fewer negative physical health behaviors</i>	-MSCEIT -LEAS	• Bastian (2005) • Gohm et al (2005) • Matthews et al (2006)

*More studies are indicated in the corresponding portion of the Outcomes section of the review

Source : Mayer, J.D., Roberts, R.D. Barsade, S.G. (2009)

Les compétences émotionnelles sont essentielles pour l'exercice de métiers émotionnels comme le métier d'enseignant. Nombre de travaux montrent que ces compétences permettent de meilleures relations interpersonnelles, participent au maintien d'un climat propice au travail et améliorent la résilience⁷ des personnes. La grande taille des établissements scolaires, l'hétérogénéité de leur population, les exigences et attentes sociales des élèves et des parents, voire de l'institution elle-même font que la formation et l'éducation reposent davantage sur les compétences d'écoute, de communication, de gestion de conflit, de travail collaboratif, soit des compétences émotionnelles décrites dans

⁷ La résilience est un phénomène psychologique qui consiste, pour un individu affecté par un traumatisme, à prendre acte de l'événement traumatique pour ne plus vivre dans la dépression. Wikipédia.

les modèles d'Intelligence émotionnelle. Se connaître, savoir gérer ses émotions, comprendre celles des autres font partie des compétences nécessaires autant pour l'élève que l'enseignant lui-même⁸.

Parmi les multiples modèles de l'intelligence émotionnelle, nous avons retenu celui de Goleman et Cherniss (2001) car il privilégie une approche par les compétences émotionnelles et ne s'attarde pas sur la notion polémique d'intelligence (QI). Ce modèle décline quatre concepts principaux de l'intelligence émotionnelle :

- **La conscience de soi** qui est la capacité à comprendre ses émotions, à reconnaître leur influence lors de la prise de décisions.
- **La maîtrise de soi** consiste à maîtriser ses émotions et impulsions et à s'adapter à l'évolution de la situation.
- **La conscience sociale** englobe la capacité à détecter et à comprendre les émotions des autres et la capacité à y réagir.
- **La gestion des relations** correspond à la capacité à inspirer et à influencer les autres tout en favorisant leur développement. Ce concept englobe également la capacité à gérer les conflits.

Figure 7 : Compétences émotionnelles

COMPÉTENCE EMOTIONNELLE PERSONNELLE	COMPÉTENCE EMOTIONNELLE SOCIALE
Auto-évaluation ou Conscience de soi Connaissance de soi Estime de soi Confiance en soi ...	Conscience Sociale Empathie Service des autres Conscience de l'organisation ...
Auto-Régulation ou Maîtrise de soi : Contrôle de soi Fiabilité Droiture Adaptabilité...	Aptitudes sociales de communication : Aider les autres Motiver Communication Savoir gérer des conflits Accompagner Initier le changement Construire des liens Travailler en équipe ...

Source : Gendron B. (2007b)

⁸ Daniel Chabot, Michel Chabot, Incorporer l'intelligence émotionnelle dans vos stratégies d'enseignement, Ed TRAFFORD, 2005.

Pendant notre recherche, le quotidien « Le Temps » a publié une enquête le lundi 23 août 2010 avec comme thème « Qu'est-ce qui fait un bon prof ? ».

Isabelle Chassot, directrice de l'Instruction publique à Fribourg, 45 ans se souvient de son instituteur à Granges-Paccot : « Il ne se limitait pas à la transmission du savoir. Il nous communiquait aussi des valeurs, un savoir être, une personnalité. ... Dans sa classe, qui comptait deux niveaux, chaque élève était poussé à se dépasser, soutenu lorsqu'il avait de la peine et valorisé pour ce qu'il réussissait. Celui qui avait de la facilité était chargé d'aider un autre élève moins fort, qu'on plaçait à côté de lui. ... Il incarne vraiment l'idée que je me fais du maître idéal : quelqu'un qui donne envie de devenir meilleur et qui n'agit pas pour lui-même, mais pour vous. ».

Ce maître, qui a aujourd'hui 90 ans possédait une capacité émotionnelle qui a fait de lui un enseignant respecté de ses élèves et dont ces derniers conservent un souvenir **affectueux** voir une vraie **reconnaissance** et beaucoup **d'émotion**.

Ces sentiments sont rarement mis en évidence dans les discours pédagogiques mettent plus souvent l'accent sur la critique, les difficultés d'apprentissage et les débordements occasionnels. Et qui pourtant désignent mieux que tout le reste le cœur de la relation pédagogique.

B. Une profession valorisée

L'émission **Mise au Point** de la Télévision Suisse Romande du dimanche 22 août 2010 a présenté le sujet suivant : « **Recherche Profs désespérément** » (<http://www.tsr.ch/emissions/mise-au-point/>). Nous avons été interpellés par la pénurie d'enseignant qui menace actuellement la Suisse romande et la Suisse allemande. Il manque énormément d'enseignants, surtout au niveau du CO où des enseignants d'allemand, de math et de sciences sont recherchés. L'émission mentionne qu'une des causes de cette pénurie est la formation dont les exigences n'ont cessé d'augmenter. La formation pour être enseignant au CO est aussi longue que celle exigée pour le PO, mais il semblerait que les salaires ne soient pas les mêmes. D'autre part, et ce point nous concerne, être enseignant au CO souffre d'une mauvaise réputation, due notamment à l'image que promeuvent les médias sur la jeunesse actuelle « qui val mal ». Alors que la phase du CO est essentielle dans le cursus global de la formation des jeunes.

Mais les enseignants préfèrent enseigner au niveau du PO où les élèves sont plus faciles. Ils sembleraient qu'ils aient de plus en plus de difficultés à affronter cette tranche d'âge.

Pour Mme Marie-Madeleine de Chastonay, Directrice des écoles à Sierre, il est essentiel de **revaloriser la mission de l'enseignant**.

Pour accéder au poste d'enseignant, la formation est importante : un master universitaire est exigé ainsi que trois ans de formation continue. Mais il ne faut pas oublier que l'activité de base du métier d'enseignant est une relation humaine, l'enseignant travaille avec et pour des élèves. Les plaintes des enseignants quant aux notions de stress qui sont de plus en plus difficiles à gérer pour eux démontrent que l'acte d'enseigner est avant tout un acte social et affectif où les émotions surviennent. L'enseignant est soumis au regard des élèves. Il doit savoir et pouvoir faire face à des situations inédites liées à l'interactivité humaine où les émotions sont particulièrement mises à l'épreuve. Le métier d'enseignant relève des métiers et du travail émotionnel et requiert donc des compétences émotionnelles.

Un manque de compétences émotionnelles procure un sentiment d'insécurité, le sentiment d'être démuné ou peu armé face aux nouvelles exigences des métiers d'enseignants et aux besoins et attentes sociales des jeunes.

Si l'Education est définie comme :

« la mise en œuvre des moyens propres à assurer la formation et le développement d'un être humain » (Le Petit Robert, éd. 1989, p. 606)

ou encore comme :

« l'ensemble des actions et des influences exercées volontairement par un être humain sur un autre être humain, en principe par un adulte sur un jeune, et orientée vers un but qui consiste en la formation dans l'être jeune des dispositions de toute espèces correspondant aux fins auxquelles, parvenu à maturité, il est destiné » (Hubert, 1994, p. 317)

cela signifie bien qu'elle inclut aussi le développement des compétences non-cognitives et psychosociales qui font partie des compétences émotionnelles.

« Il est indispensable que l'enseignant connaisse les moyens d'établir cette communication sans laquelle ni son enseignement, ni son éducation ne pourront atteindre leurs buts » (Chabot Daniel et Michel, Pédagogie émotionnelle : ressentir pour apprendre. Incorporer l'intelligence émotionnelle dans vos stratégies d'enseignement, Ed. TRAFFORD, 2005).

« L'ouverture à la communication, le désir d'accepter l'autre et le désir de le comprendre » deviennent de plus en plus essentielles chez les personnes en charge de fonctions éducatives.

Un faible capital émotionnel peut diminuer la performance de l'enseignant comme celle de l'entraîneur ainsi que celles des personnes qu'elle encadre.

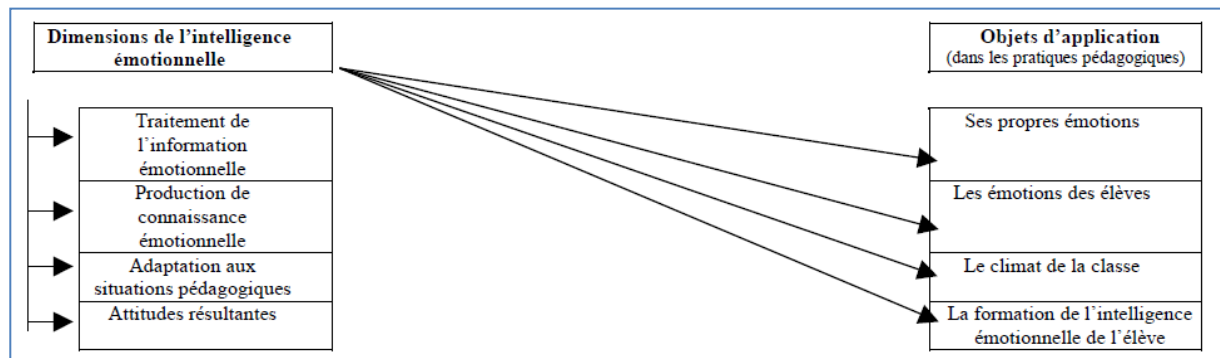
Les récents travaux en neurosciences sur le cerveau et l'apprentissage ont démontré l'impact des émotions et des compétences émotionnelles sur l'apprentissage.

Nous présentons en annexe 1 : **Business Case for Emotional Intelligence** Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (Cherniss C., Rutgers University) quelques cas pratiques montrant le succès des critères d'IE lors du recrutement de personnel.

La figure 8 reprend quatre façons de reconnaître les compétences émotionnelles des enseignants :

- Les processus mentaux impliqués dans le traitement des émotions,
- la production de connaissance émotionnelle produite par les processus de réflexion sur les émotions,
- l'observation des comportements de régulation des émotions dans les situations de classe, des attitudes qui en résultent et sont observables.

Figure 8 : Schéma d'intelligence émotionnelle appliqué aux pratiques pédagogiques



Source : Goleman, 1995, Gardner, H., (1983), Mayer et Salovey, (1989-1990), Bar-On R., et Parker, J-D-A, (2000).

3.2.3. Une évaluation formative

Dans notre campus, notre souci principal sera de maintenir la motivation de nos étudiants. Nous avons vu comment maintenir cette motivation en impliquant l'élève dans le choix de son cursus mais comment concilier évaluation et motivation ?

Nous souhaiterions que l'acquisition du savoir se passe sans le stress des notes et des contrôles pour nos élèves de l'école primaire. Ceci afin que chacun puisse progresser à son rythme sans perdre confiance. A cet âge, un rythme imposé est propice au sentiment d'insuffisance qui ouvre la voie à davantage d'échecs plus tard, à avoir une image de soi dégradée qui fait que les premières acquisitions de savoirs sont malheureusement trop souvent liées à des sentiments d'angoisse et de souffrance. A cet âge, il est possible de faire confiance à l'envie naturelle d'apprendre et à la curiosité des enfants. Cela n'exclut pas la nécessité d'informer les familles régulièrement des progrès de leurs enfants, mais à notre avis, les notes ne devraient apparaître qu'à partir de la 7^{ème} année, vers l'âge de 12-13 ans.

Après 12 ans, un rythme d'évaluation de deux fois par année pourrait être mis en place, mais avec toujours comme priorité la volonté de valoriser l'élève. Nous estimons inutile le fait d'attribuer des notes trop basses car soit l'élève sait ou il

ne sait pas ; soit les acquis se font avec grande aisance, soit avec moins d'aisance.

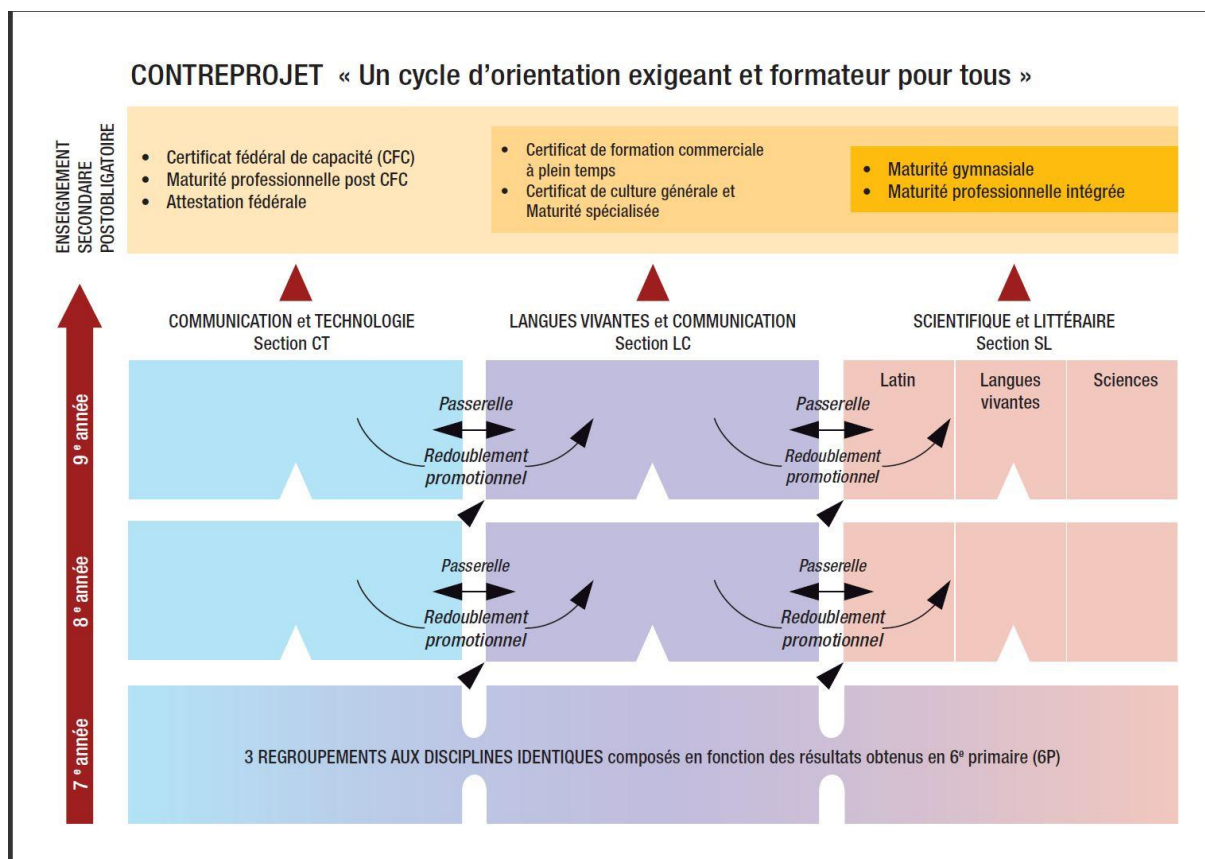
A partir de 15 ans, le rythme d'évaluation doit être plus soutenu et chaque fin de période conclue par une semaine de tests le matin. Les élèves ont la possibilité de continuer leur progression malgré un ou deux échecs. Un cours non validé sera « redoublé » mais l'alternative de pouvoir repasser l'évaluation une fois sera offerte avant le début de la période suivante. Le système des cours à options permet cet avancement « à la carte ». L'évaluation est basée sur l'encouragement et le dialogue, l'élève devrait y être pleinement associé par exemple, par le biais d'auto-évaluations.

Notre souci est de ne pénaliser personne et de toujours laisser sa chance à l'élève, en valorisant ce qui est su de ce qui n'est pas su. Nous pensons qu'il est important que l'élève ait le sentiment d'être bon dans quelque chose. En général, lorsqu'un élève dit aimer une matière c'est parce qu'il a le sentiment d'être bon dans cette matière et en général il obtient de « bonnes notes ». Ce principe permet à l'évaluation de perdre son caractère compétitif et angoissant et peut devenir un moyen stimulant et motivant pour l'élève de se situer dans une progression souple et adaptée à son rythme.

Les efforts du DIP en matière d'adaptation de la structure doivent être soulignés. Pour la rentrée scolaire 2011, un dispositif de passerelles sera mis en place pour permettre une orientation professionnelle fondée sur la motivation et les points forts de chaque élève.

Ainsi, dans le projet de Loi PL 10176 (art. 54 A), les passerelles sont définies comme "des prestations complémentaires visant à soutenir l'effort fourni par l'élève pour son passage ou son maintien dans un regroupement ou une section à la suite d'une réorientation ou d'un redoublement promotionnel" (al.2). En outre, ces passerelles peuvent permettre à des élèves "ayant un intérêt et des capacités certifiées pour les mathématiques ou pour les langues vivantes, de suivre des cours d'un niveau supérieur en fonction d'un projet de formation établi à partir d'un bilan de compétences" (al.3).

Figure 9 : Pour un cycle d'orientation exigeant et formateur pour tous.



Source : DIP Genève, 2010.

4. Conclusion

Dans ce travail, nous avons cherché à trouver une issue permettant à nos jeunes sportifs des neiges d'allier sport de compétition et études dans le meilleur environnement possible. Nous avons rêvé d'un campus idéal, qui permettrait à chaque élève d'accéder au statut de personne humaine pleinement responsable, et capable de prendre part en toute conscience à la société sans jamais cesser d'être soi-même. Nous avons constaté que le DIP met tout en œuvre pour offrir à ses étudiants des conditions pédagogiques en constante évolution et à l'écoute de chaque individualité.

Il a notamment émis 13 priorités (http://www.ge.ch/dip/13_priorites.asp), mais surtout, le Grand Conseil de la République et canton de Genève a modifié la Loi sur l'instruction publique du 6 novembre 1940 pour chercher à venir en aide aux élèves qui éprouvent de la difficulté et adoptant le Contreprojet à l'IN 134 (Loi 10176) modifiant la loi sur l'instruction publique (C 1 10) (**Un cycle d'orientation exigeant et formateur pour tous**)⁹.

En ce qui nous concerne, nous sommes convaincus qu'il ne devrait pas être compliqué d'introduire plus de souplesse dans les cursus de nos étudiants, notamment vu la configuration de notre établissement. Il nous semble également que le système des passerelles¹⁰ est particulièrement adapté aux étudiants pratiquant en parallèle un sport de compétition.

Le Contreprojet « Pour un cycle d'orientation exigeant et formateur » met en place des parcours de formation qui seront définis au sein de regroupements et de sections donnant accès à une formation professionnelle, de culture générale ou gymnasiale dans l'enseignement secondaire post obligatoire. Un dispositif de passerelles permettra une orientation promotionnelle fondée sur la motivation et les points forts de chaque élève'' (http://www.ge.ch/cycle_orientation/).

Il nous a semblé que notre « petit » campus serait un établissement idéal pour mettre en pratique ou servir de « cobaye » à ce dispositif de passerelles.

En effet, les passerelles sont mises en place pour permettre aux élèves de rejoindre un regroupement ou une section qui corresponde mieux à leurs compétences et intérêts. Ainsi, des étudiants-sportifs peuvent avoir des lacunes dans telle ou telle branche non pas à cause d'un manque d'habileté dans la branche mais plutôt à cause de la difficulté à allier sport et études à un moment donné. Les différentes formes d'encadrement assuré lors des passerelles, comme par exemple :

⁹ Cette loi se trouve en annexe 3

¹⁰ La définition des passerelles et explications se trouve en annexe 4

¹¹ La définition des passerelles et explications se trouve en annexe 4

- *des heures de cours supplémentaires en dehors de l'horaire régulier, une prise en charge par un groupe de maître-esse-s chargé-e-s de sa mise à niveau ou des passerelles plus ponctuelles comme le transfert immédiat dans une classe de niveau plus élevé avec un enseignant chargé d'assurer le coaching de l'élève ou encore un programme de rattrapage à accomplir par l'élève lui-même en dehors de son horaire régulier, programme assorti d'un référent adulte que l'élève peut atteindre et des mesures particulières momentanées relatives à l'évaluation certificative de son travail (Définition des passerelles – 07.2010)*

Ce système des passerelles permettrait à des étudiants de rejoindre une section aux attentes plus ou moins élevées s'adaptant à leur statut de sportif-étudiant, ne bloquant pas leur cursus de formation dans sa globalité.

En deuxième lieu, il conviendrait de desserrer l'étau de l'évaluation autour des élèves. Le stress produit par l'accumulation des contrôles, des notes, des bulletins, des médailles ou des blâmes décernés par les conseils de classe, est considérable et contre-productif. On pourrait aisément alléger cette charge, surtout au collège. Il est faux de penser que les élèves n'apprennent que pour la note. Nous sommes convaincus que si les élèves étaient davantage mis en activité, leur motivation en serait accrue, sans un recours aussi systématique aux notes.

En troisième lieu, il est de la responsabilité de chacun de favoriser des modes relationnels moins distants et cloisonnés et de créer une atmosphère plus chaleureuse et confiante. Le professeur n'y perdrait pas en autorité pour autant. Il aurait peut-être plus de facilité à considérer l'élève dans sa globalité, et du coup, plus de facilité à mieux cerner les facteurs qui peuvent freiner les apprentissages.

Nous souhaiter concentrer nos dépenses d'éducation sur ce qui est vraiment au service des élèves - des taux d'encadrement élevés, des conditions matérielles optimales - et faire des économies sur des postes qui paraissent

incontournables dans des établissements de grande taille : inspection et administration.

Nous accordons, malgré une plus grande décentralisation, une grande importance à l'ouverture sur l'extérieur. L'autonomie accordée serait profitable à une coopération avec les entreprises qui pourrait être développée dans le cadre d'une initiation à la vie professionnelle, qui peut faire partie des matières optionnelles. Nous avons pour but d'aider les élèves à avoir une vue plus générale de leurs études en relation avec leur projet professionnel futur. La dimension éducative et la création d'une atmosphère de travail positive et coopérative est privilégiée. Aider les élèves à se construire en tant qu'adultes en leur inculquant des notions d'honnêteté et de respect de l'autre est une des missions assignée à notre campus.

L'orientation n'est pas imposée mais résulte d'un dialogue entre les familles, l'élève et l'établissement. Le but serait d'inculquer, surtout dès le niveau secondaire professionnel, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une profession et d'une citoyenneté responsable. L'accent est mis sur le développement durable et sur l'esprit d'initiative.

Les diplômes devraient permettre d'entrer directement dans la vie active. Mais l'élève peut aussi poursuivre ses études dans une Université ou une HES où il est possible de préparer un master professionnel.

5. Index :

Figure 1 : lecture de la complexité	6
Figure 2. Extrait de la page 22 du Rapport Final d'Olivier Mutter	13
Figure 3. Extrait de la page 20 du Rapport Final d'Olivier Mutter	16
Figure 4 : Matrice EMOFF :	19
Figure 5 : Manager une politique publique, SSMC, Module 3, 2010	24
Figure 6 : Synthèse des résultats des travaux en Intelligence Emotionnelle	27
Figure 7 : Compétences émotionnelles	28
Figure 8 : Schéma d'intelligence émotionnelle appliqué aux pratiques pédagogiques	32
Figure 9 : Pour un cycle d'orientation exigeant et formateur pour tous.	34

6. Bibliographie

6.1. Ouvrages spécialisés

Chabot D., Chabot M., Pédagogie émotionnelle : ressentir pour apprendre. Incorporer l'intelligence émotionnelle dans vos stratégies d'enseignement. Ed. TRAFFORD. 2005

Chazaud P., Le sport et sa gestion : guide pratique des associations, éditions VIGOT, Paris, 1983.

Dayan A., Le Marketing 9ème édition, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris, 1997.

Elias M-J., Hunter L., Kress, J.S., Emotional Intelligence and Education, éditions J. Ciarrochi, J.P. Forgas et J.D. Mayer, Philadelphia, 2001.

Gmür M., Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen.

GODDET E., Développer les compétences sociales des adolescents par des ateliers de parole. Ed. RETZ. Paris 2007.

Goleman D., L'Intelligence émotionnelle: Comment transformer ses émotions en intelligence, R. Laffont, Paris, 1997.

JEFFREY S.-C., Enseigner et punir. Les presses de l'Université Laval. Québec 2000.

Kotler P. et Dubois B, Marketing Management, Publi-Union Edition, 9e Edit., 1997.

Kotler P., Dubois B., Keller K.L., Manceau D., Marketing management 12ème édition, Pearson Education, Paris, 2006.

Kotler P., Dubois B., Marketing management 10ème édition, Pearson Education, Paris, 2000.

LAMBIEL N., Les compétences professionnelles des enseignants, Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, 2002-2003.

POLETTI R., DOBBS B., L'estime de soi, un bien essentiel, Ed. Jouvence, Genève 1998.

STEINER C., L'ABC des émotions. Développer son intelligence émotionnelle, InterEdition, Paris 1998.

Thiétard R-A., Le Management 11ème édition, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris 2003.

Tribou G., Bernard A., Management du sport, Marketing et gestion des clubs sportifs 2ème édition, Dunod, Paris, 2006.

XAVIER P., Gérer la classe : une compétence à développer, Ed. Chronique Sociale, 2003.

6.2. Support de cours et travaux

Alliata R., Benninghoff F., Mabillard J. et Pecorini M., Le processus d'insertion et d'évaluation professionnelle des enseignants débutant dans l'enseignement primaire à Genève, service de la recherche en éducation (SRED), Genève 2009.

Chappelet J.-L., Favre N., Mutter O., Sport+Etudes, analyse et propositions pour le canton de Genève: Rapport Final, Lausanne, 2009.

6.3. Sites internet

www.afesa.fr

www.agcs.ch

www.asmc.ch

www.baspo.admin.ch

www.CASEL.org

www.eiconsortium.org/

www.eiconsortium.org/reports/emotional_competence_framework.html

www.fis-ski.com

www.ge.ch/dip

www.ge.ch/sports/

www.genevaskiteam.ch

www.ordp.vsnet.ch/fr/resonance/2003/d%E9cembre/donz%E9.htm

www.ssmc.ch

www.swiss-ski.ch

www.vmi.ch

7. Abréviations

CO	: Cycle d'Orientation
PO	: Post-obligatoire
CASEL	: Collaborative for Academic, social and Emotional Learning
VMI	: Verbandsmanagement Institut
SSMC	: Swiss Sport Manager Center
ASMC	: Association Suisse des Managers du Sport
AGCS	: Association Genevoise des Clubs de Ski
OJ	: Organisation Jeunesse
Swiss-Ski	: Fédération Suisse de ski – FSS
NLZ	: National Leistung Zentrum

8. Annexes

- **Annexe 1** : Business Case for Emotional Intelligence Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (www.eiconsortium.org) By Cary Cherniss, Ph.D. Rutgers University quelques cas pratiques montrant le succès des critères d'IE lors du recrutement de personnel.
- **Annexe 2** : SKIHAUPTSCHULE à Schruns, Autriche, étude dans « l'Entraîneur de Ski Alpin No 55, septembre 2005.
- **Annexe 3** : Loi (10176) modifiant la loi sur l'instruction publique (C 1 10) (Un cycle d'orientation exigeant et formateur pour tous) (Contreprojet à l'IN 134)
- **Annexe 4** : République et Canton de Genève, Département de l'Instruction Publique – communication – Définition des passerelles.
- **Annexe 5** : Genève renforce son soutien aux talents sportifs (Communiqué du 21 mars 2010), M. Serge Bachler / DIP.

Annexe 1

Annexe 2

Annexe 3

Annexe 4

Annexe 5