

« Qualifications, diplômes, et formations du ministère de la Jeunesse et des Sports ; principes et éléments de méthode pour une réforme »¹

Réunions des DRDJS & chefs d'établissement
INJEP
09 novembre 1999

Hervé SAVY
Délégué à l'emploi et aux
formations

Cette intervention est pour moi la première occasion de m'exprimer, un peu plus d'un mois après mon entrée en fonction, devant vous, directeurs régionaux et départementaux de la jeunesse et des sports (DRDJS) et chefs d'établissements (directeurs d'instituts et écoles nationaux et directeurs de Centres d'éducation populaire et de sports - CREPS). Je m'en réjouis. Cette séance intervient alors qu'hier, au CREPS de Toulouse, j'ouvrais les 4^{èmes} journées de la formation. Ces deux réunions interviennent de façon appropriée. En effet, madame la ministre de la Jeunesse et des Sports vient de présenter sa politique concernant « l'évolution des qualifications, et la rénovation des formations dans les secteurs du sport de l'animation et de l'éducation populaire » en conseil des ministres le 13 octobre dernier. En outre, précédant ma prise de fonction, la délégation aux formations (DAF) est devenue la délégation à l'emploi et aux formations (DEF), intégrant formellement la politique de l'emploi dans son champ d'activités.

Dans toutes les actions collectives, il est nécessaire que chacun soit porteur du sens (avec un grand S) de l'action. Il arrive trop souvent qu'une personne, dans une démarche globale, n'ayant à mettre en œuvre qu'une partie de cette action collective, ne mesure pas la portée d'ensemble, la finalité. Je vais donc vous présenter l'économie générale de la transformation d'ensemble du système qualifications – diplômes - formations du MJS qui est engagée (j'insiste sur le fonctionnement *systemique* de cette opération), ses échéances, le rôle de chacun, et la place importante que je compte donner aux questions d'accompagnement, de recherche - développement, de formation de formateurs, de réflexion sur les pratiques professionnelles.

Le constat

Vous caractériseriez sans doute mieux que moi les changements dans les pratiques sportives, d'animation, d'éducation populaire chez les jeunes et les adultes : développement du sport loisir, du butinage sportif, des pratiques non encadrées (non liées aux clubs) et non organisées « traditionnellement », depuis le basket de rue jusqu'à l'engouement pour les activités de pleine nature. Dans ce dernier cas on assiste fréquemment à la combinaison de pratiques sportives et culturelles (exemple : randonnée pédestre et sortie botanique ou bien randonnées culturelles liées au patrimoine). Donc ces nouvelles pratiques influencent fortement les métiers de ceux qui encadrent ou accompagnent ces activités sociales. Il s'agit de transformation de situations professionnelles, ou de création de nouvelles situations

¹ La teneur de ce texte est identique à celle de l'intervention prononcée au CREPS de Toulouse, le 08 novembre 1999, lors de l'ouverture des 4^{èmes} journées de la formation.

professionnelles dans les métiers du sport, de l'animation, et fréquemment sur des surfaces de recouvrement des deux champs. Or, rappelons que 80 % de l'emploi dans le seul secteur sportif ressort du domaine associatif, dont les membres sont souvent peu préparés à jouer leur rôle d'employeur. Il y a donc une question majeure : la professionnalisation de tous, employeurs et nouveaux salariés, qui est à accompagner.

Je précise que ce que j'entends par « situation professionnelle » ne préjuge pas du statut de la personne. Cela peut aller de l'emploi stable « classique » (contrat à durée indéterminée - CDI, ... qui est hélas de moins en moins « classique » !) aux formes « indemnisées ». Il nous faut également prendre en compte toutes les formes intermédiaires d'exercice d'activités salariées ou non salariées. Rappelons la place qu'occupent le MJS et les secteurs dont il a la charge dans le programme « Nouveaux services - emplois jeunes » (36 409 emplois au 30 septembre 1999).

Les principes

Ces nouvelles situations professionnelles impliquent de nouvelles qualifications. Il faut les identifier, les définir, en pronostiquer l'évolution. Les employeurs et salariés doivent s'emparer de ces questions dans le cadre de la négociation paritaire.

Ces nouvelles qualifications doivent être reconnues (par les employeurs et les salariés) ce qui implique l'évolution des diplômes. En effet, rappelons que la première fonction d'un diplôme professionnel est de définir socialement une qualification, et ensuite de sanctionner une formation. Selon l'évolution de ces qualifications, il faudra donc prévoir des créations, des suppressions, des modifications de diplômes. De plus, les diplômes appartenant à la grande famille des certifications publiques françaises, il nous faudra d'une part tenir compte des nouvelles relations qui pourraient s'instaurer entre certifications d'Etat et certifications professionnelles (créées par les partenaires sociaux), notamment en relation avec la réforme de la formation professionnelle engagée par la Secrétaire d'Etat aux droits des femmes et à la formation professionnelle, et d'autre part intégrer ces considérations avec le rôle de repère des diplômes d'Etat.

Donc ces diplômes doivent reconnaître la possession de compétences professionnelles, et non pas seulement vérifier la possession de connaissances. Dans ce cadre, on possède le diplôme si l'on prouve la maîtrise de l'ensemble des compétences qui le composent. *Peu importe où, quand, comment elles ont été acquises.* Certes, cela peut être par la formation, mais aussi par l'expérience professionnelle ou/et sociale. Dans nos secteurs, cela implique que l'on valorise l'expérience associative, mais aussi, plus globalement, celle acquise dans les activités sociales de toute nature.

Or, les personnes qui souhaitent obtenir un diplôme du MJS, donc exercer une situation professionnelle dans ces secteurs, ont des âges, des statuts, des expériences professionnelles, des formations préalables très différents. Elles possèdent donc, lorsqu'elles conçoivent leur projet professionnel, et donc d'obtention de qualification « Jeunesse & Sports » des compétences différentes. Il est donc légitime que l'on certifie d'emblée celles qui sont composantes du diplôme auquel elles postulent, que l'on reconnaisse les compétences en cours de constitution, que l'on tienne compte de leur projet personnel et de leurs particularités pour apprendre. ***Cela nécessite que l'on mette en œuvre des dispositifs d'évaluation de différente nature, mais avec des situations d'évaluation aussi déconnectées que possible de situations de formation.***

Or, compte tenu des évolutions globales de la société, les temps sociaux dans l'existence d'une personne (travail, loisir, chômage, retraite, formation, etc.²) se combinent aujourd'hui différemment d'hier. Il y a quelques années, on se formait (formation initiale, scolaire le plus souvent, éventuellement universitaire), puis on concevait un projet professionnel, on exerçait un métier, puis on se formait de nouveau en parallèle (formation continue de type perfectionnement ou adaptation), ou en temps plein (promotion sociale ou reconversion), enfin on partait en retraite. Aujourd'hui, la place respective de la formation, des séquences de travail, de non travail (chômage), de loisir, de la retraite (à 60 ans, anticipée ou au contraire plus tardive) est différente. Dans cette situation, les postulants aux diplômes Jeunesse & Sports sont donc, comme tout un chacun, dans des trajectoires de plus en plus diverses. ***L'hétérogénéité est croissante.***

Il faut donc mettre en œuvre des parcours de formation individualisés. Le stage groupe n'est plus la seule modalité de formation, même si elle est encore dominante compte tenu notamment du fait que c'est ce que les formateurs maîtrisent le mieux, et que c'est la pratique qui coûte le moins cher. Mais on assiste au développement des différentes formes d'auto formation, de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), des centres de ressources, des différentes formes de tutorat et d'alternance. Bref, il s'agit aujourd'hui de mettre en œuvre des formations ouvertes (formations combinant des formes d'apprentissage présentielle et non présentielle), l'idéal (théorique) étant de proposer à chaque apprenant la situation de formation correspondant d'une part à la nature de chacun des objectifs qu'il a à atteindre, et d'autre part et à ses caractéristiques socio-cognitives.

Ce schéma rapidement brossé entraîne des changements profonds dans la conduite :

- de l'analyse de l'évolution des situations professionnelles ;
- des dispositifs et situations d'évaluation ;
- des situations de formation.

Cela nécessite donc une évolution des compétences et des pratiques des personnes qui les mettent en œuvre, au premier rang desquelles on retrouve les formateurs, et donc un processus global d'accompagnement, de la production d'outils, de la formation de formateurs, mais aussi d'autres personnels, comme par exemple ceux qui concourent à la gestion des parcours de formation individualisés, ainsi que l'adaptation structurelle des systèmes de formation et d'évaluation à ces nouveaux enjeux.

Je vais maintenant situer les différents outils et dispositifs mis en place pour favoriser ces changements dans le système du MJS, en m'attardant un peu plus sur le dernier point, le dispositif d'accompagnement.

Les dispositifs et outils

Ce paragraphe ne correspond pas à un développement exhaustif relatif à chacun des outils et dispositifs. Il faut plutôt le considérer comme une mise en perspective de ceux ci par rapport aux principes énumérés ci-dessus.

² Cf. BOISSONNAT J (dir.) - **Le travail dans vingt ans** - Paris - Editions Odile Jacob & La documentation française - octobre 1995 - 353 pages.

L'analyse de l'évolution des situations professionnelles : c'est d'abord l'observatoire national des métiers du sport et de l'animation (*ONMAS*), pour lequel j'ai confié une mission à Philippe Germain (directeur adjoint de l'UFR STAPS d'Orléans, mis à disposition du MJS pour un an). Cette mission consiste à proposer un mode de fonctionnement de l'ONMAS et à initier les partenariats nécessaires. Il s'agit d'analyser les besoins, de valoriser l'existant (observatoires des métiers de l'animation - OPA, observatoires régionaux de l'emploi et des formations - OREF), et de construire les modalités complémentaires. Cette fonction d'analyse et de propositions comprend également la commission professionnelle consultative (CPC), créée par arrêté le 27 septembre 1999, qui va être mise en place. Sa mission est de se prononcer sur les créations, modifications, suppressions de diplômes.

Le lien avec la reconnaissance sociale : cela concerne notamment la convention collective des métiers de l'animation, qui existe, et la convention collective des métiers du sport en cours de négociation. En termes d'outils, un contrat d'études prospectif - CEP - de l'animation a été réalisé, on pourrait (si les partenaires sociaux en sont d'accord) en envisager un dans le secteur du sport. La nouvelle filière des diplômes du MJS, initiée et présentée dans le document de large consultation du 12 mars 1999 constitue l'architecture de référence, qui sera précisément arrêtée, et dont les échéances de finalisation seront rendues publiques, dans les prochains mois. Enfin, le projet de loi sur le sport déposé au Parlement, qui prévoit une responsabilisation des professions et une garantie de l'Etat vis-à-vis des qualifications tenant compte, notamment, de la sécurité des pratiquants, constituera une autre référence. Tous cela confirme un des choix opératoires arrêtés : à l'avenir, tous les diplômes du MJS seront structurés en compétences (unités de compétences capitalisables) et constitués à partir d'un référentiel professionnel et d'un référentiel de certification. Ce choix est également dans le sens de la réforme de la certification publique prévu dans la réforme de la formation professionnelle citée plus haut.

Les trois composantes de l'individualisation : il s'agit de la structuration des diplômes, de l'évaluation des compétences, et de l'organisation pédagogique.

La structuration des diplômes en unités de compétence capitalisables (UC) doit permettre de développer la flexibilité de l'offre de certification puis de formation, en adaptant les diplômes et les parcours à la diversité de l'évolution des situations professionnelles et à l'hétérogénéité croissante des apprenants.

L'évaluation des compétences impose une diversification des modalités d'évaluation. On doit pouvoir évaluer les compétences de quelqu'un qui a suivi une formation ou bien qui souhaite voir ses compétences validées car il pronostique les posséder sans avoir à suivre de formation. Ce deuxième cas nécessite d'une part de développer les types d'évaluation (épreuves) déconnectées d'un suivi de formation, et d'autre part de généraliser la validation des acquis. Cette dernière modalité d'évaluation présente des caractéristiques particulières, puisqu'elle implique que les jurys passent d'une logique de preuve à une logique de présomption.

L'organisation pédagogique doit elle-même tendre vers plus de flexibilité, en diversifiant les modes de formation, les situations d'apprentissage, pour construire et mettre en oeuvre les parcours de formation individualisés nécessaire à la diversité des apprenants, leurs capacités, leurs statuts sociaux, leur disponibilité.

Des changements dans l'organisation des dispositifs de formation ; c'est le sens de l'instruction du 15 juin 1999 sur le service public de formation (SPF) dans les régions. La

DRJS est l'autorité régionale responsable de la conception des orientations régionales du point de vue l'Etat. C'est elle qui élabore le programme régional d'Etat et négocie avec le Conseil régional, le CREPS est l'opérateur public de formation (il n'est pas le seul opérateur). Ce cadre organisationnel est concrétisé par des dispositifs conventionnels et devra se traduire notamment par un renforcement des compétences pédagogiques dans les CREPS. Les compétences techniques et pédagogiques des DDJS devront progressivement évoluer vers la valorisation d'une expertise apportée à des dispositifs de formation, en rappelant l'utilité pour la société de synergies entre des services à compétence socio-économique et les organismes de formation du même secteur, ainsi que la contribution à un service de proximité auquel elles contribuent.

Cette évolution structurelle est également l'un des éléments d'une stratégie forte : que le dispositif de formation du MJS valorise ses compétences spécifiques dans les cadres de droit commun de la formation et de l'éducation en France. La répartition des rôles entre services territoriaux et établissements s'appuient sur cette réalité, et ses évolutions depuis presque vingt ans. Il faut rappeler que le MJS n'a été que très peu concerné jusqu'alors par les lois de décentralisation (1982, 1983, 1993) qui ont fait de l'espace régional l'espace pertinent et compétent pour concevoir et réguler les politiques de formation professionnelle. Le projet de réforme de la formation professionnelle en cours s'appuiera probablement sur cette réalité, sans pour autant prévoir de nouvelle étape de décentralisation. Il convient de faire en sorte que le MJS soit un acteur à part entière de ce processus, à tous les niveaux.

Compte tenu de la place essentielle jouée par le niveau régional (déconcentré et décentralisé) dans ces domaines, cela signifie en particulier renforcer la stratégie régionale du MJS, par les concertations avec le Conseil régional et les partenariats à structurer avec les interlocuteurs socio-économiques mais aussi les services et organismes relevant d'autres ministères : (Education nationale, Agriculture, Emploi et Solidarité, Tourisme, Culture, etc.). Sur ce dernier point, il y a en particulier lieu de favoriser une concertation régulière de l'offre publique de formation au plan régional.

C'est dans ce contexte que doit se concevoir une véritable stratégie territoriale : le SPF avec l'ensemble de ses composantes, structuré autour de son premier opérateur, le CREPS (rappelons l'objectif d'un CREPS par région) doit proposer une gamme de formations correspondant à la diversité des besoins socio-économiques de son territoire, et à la diversité des statuts des jeunes et des adultes qui y vivent. Cela ne veut pas dire que tout le monde doit tout faire ; les complémentarités entre régions, la constitution ou la confirmation de pôles de compétence doivent permettre une organisation nationale cohérente. Mais il faut prendre en compte les besoins de proximité.

C'est dans cette perspective que doit s'insérer le développement de la formation professionnelle initiale (dans le prolongement direct de la formation scolaire ou étudiante, ou corrélativement à ce type de statut, dans le cas d'acquisition d'une double qualification), de l'apprentissage (sous des formes diversifiées mais en privilégiant quand c'est possible, en fonction des choix des Conseils régionaux, le dispositif du centre de formation d'apprentis - CFA - public), aux contrats d'insertion en alternance, aux autres voies de formation continue (plan de formation, congé individuel de formation). Il s'agit bien de travailler sur une palette qui permette aux jeunes en double quête d'insertion professionnelle et de qualification (cela concerne une part très importante des 16/26 ans) de trouver leur voie. Précisons en outre que développer la formation initiale (dont l'apprentissage, jusqu'à 26 ans) ne veut pas dire relâcher l'effort sur les formations continues de toute nature (plan de formation, congé

individuel de formation, etc.) à destination des adultes en perfectionnement, réorientation, etc. puisqu'il s'agit de proposer une offre de qualification et de formation à tous les actifs.

L'appui méthodologique, l'ingénierie, la formation de formateurs

Nous devons aller vite. Durant les trois années qui viennent (2000, 2001, 2002), des avancées déterminantes doivent être concrètement à l'œuvre dans la transformation du dispositif. Par exemple, la réforme du niveau 4 sera engagée à l'automne 2000.

Pour cela, il faut des capacités d'ingénierie de formation, d'ingénierie pédagogique, des formations de formateurs. Pour que cette réforme soit réussie, elle doit être comprise et ses modalités partagées (la question du sens dont j'ai parlé au début). Il faut que les acteurs co-produisent le changement, et qu'ils ne perçoivent pas les transformations comme un simple processus administratif qui leur est imposé.

Je compte donc fortement sur l'ensemble de la communauté Jeunesse & Sports. Les directeurs régionaux, départementaux, et leurs collaborateurs, les directeurs et les cadres des instituts et écoles nationaux, des CREPS, auront un rôle moteur. Mais il faut que l'ensemble de personnels soient parties prenantes. Je compte donc agir à trois niveaux.

Au niveau régional (pierre angulaire), il sera nécessaire que la DEF puisse s'appuyer dès 2000 sur au moins un formateur régional, qui participera à la construction nationale des dispositifs, à la conception d'action de formation des personnels, à la circulation d'expériences et de pratiques. Bien entendu, ce formateur régional occupera une place fonctionnelle dans l'action, non hiérarchique, et nous devons déterminer avec les directeurs régionaux et de CREPS la manière dont chaque niveau pourra bénéficier concrètement de ce fonctionnement. Ces formateurs régionaux seront réunis tous les deux à trois mois. Il s'installera entre eux et le niveau national d'animation de la réforme un travail interactif.

Au niveau régional également, je compte relancer le projet visant à renforcer la compétence en ingénierie de formation à cet échelon nécessaire pour accompagner l'évolution des métiers et situations professionnelles dans les contextes locaux, si différents, selon des échéances à déterminer.

Au niveau inter régional, des sessions de formation de base aux principes et méthodes de la rénovation seront mises en place dès 2000. A partir de 2001, ces sessions pourraient être conduites par les formateurs régionaux, qui auront produit les organisations pédagogiques nécessaires. L'ensemble de ces formations sera soigneusement articulé avec les sessions consacrées à la validation des acquis, qui verront leur mise en perspective élargie dans le cadre de la rénovation globale.

La première et la troisième série d'actions seront prioritairement développées dès le plan national de formation 2000. Bien entendu, il sera nécessaire de largement associer les conseillers régionaux de formation à la conduite de tout ce processus.

Au niveau national, je souhaite que les modalités de pilotage, de coordination et d'accompagnement des travaux soient opérationnelles dans le premier trimestre 2000. En outre, si les axes principaux de cette rénovation sont certes tracés, deux questions supplémentaires sont à examiner. D'une part, il s'agit de la participation des écoles et instituts nationaux, que je souhaite voir développer leurs capacités d'appui à l'appareil, en termes de

recherche - développement, d'ingénierie, de formation de formateurs, à partir du socle de leur domaine d'excellence technique, mais sur le registre de la rénovation des qualifications, diplômes et formations. Les CREPS qui se sont construits des compétences méthodologiques particulières (Toulouse, Poitiers, Voiron, mais aussi Macon actuellement opérateur de la formation initiale des personnels du MJS) seront particulièrement associés. En janvier, je prendrai l'initiative d'une réunion de ces établissements pour avancer concrètement sur le sujet, car au fond, la question est de construire ou d'améliorer la construction et d'optimiser un fonctionnement en réseau.

Dans ce contexte, je souhaite ré examiner la place et le rôle du GAIN, le Groupe d'appui aux innovations. Il est fondamental dans un système, d'une part de posséder un point de repérage des innovations pour leur diffusion, d'autre part de se livrer au regard critique de personnes extérieures à ce système, mais reconnues par la communauté de référence de ce secteur. Mais cette activité doit référer à l'action engagée et à ses finalités.

Ces axes de travail procèdent des évolutions impulsées depuis deux ans, mais l'engagement décisif dans la rénovation des qualifications demande d'accentuer l'effort vers l'action opérationnelle. Je souhaite donc que notre dispositif de recherche - développement (j'emploie ce terme à dessein quand je parle ici de recherche), d'ingénierie et de formation des personnels s'empare de ce chantier. Celui-ci est global, complexe, et nécessite pour sa cohérence et son efficacité des bases théoriques et méthodologiques solidement élaborées, un appareillage participatif favorisant la responsabilité et le dynamisme, des dispositifs de pilotage et d'évaluation. Mais avant tout, il nécessite des acteurs convaincus, engagés dans l'action et intellectuellement disponibles pour la prise de recul et la conceptualisation.

Je compte donc beaucoup sur l'ensemble des personnels, qu'ils appartiennent aux services déconcentrés ou aux établissements, pour réussir cette réforme prioritaire du MJS, la rénovation de son dispositif de qualification et de formation.

* * *

*