

TERRE D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FORMATION

# T.A.F.

## magazine

*insertion*

**LA VOIE DU SPORT**

*tendance*

**LE GROUPEMENT  
D'EMPLOYEURS**

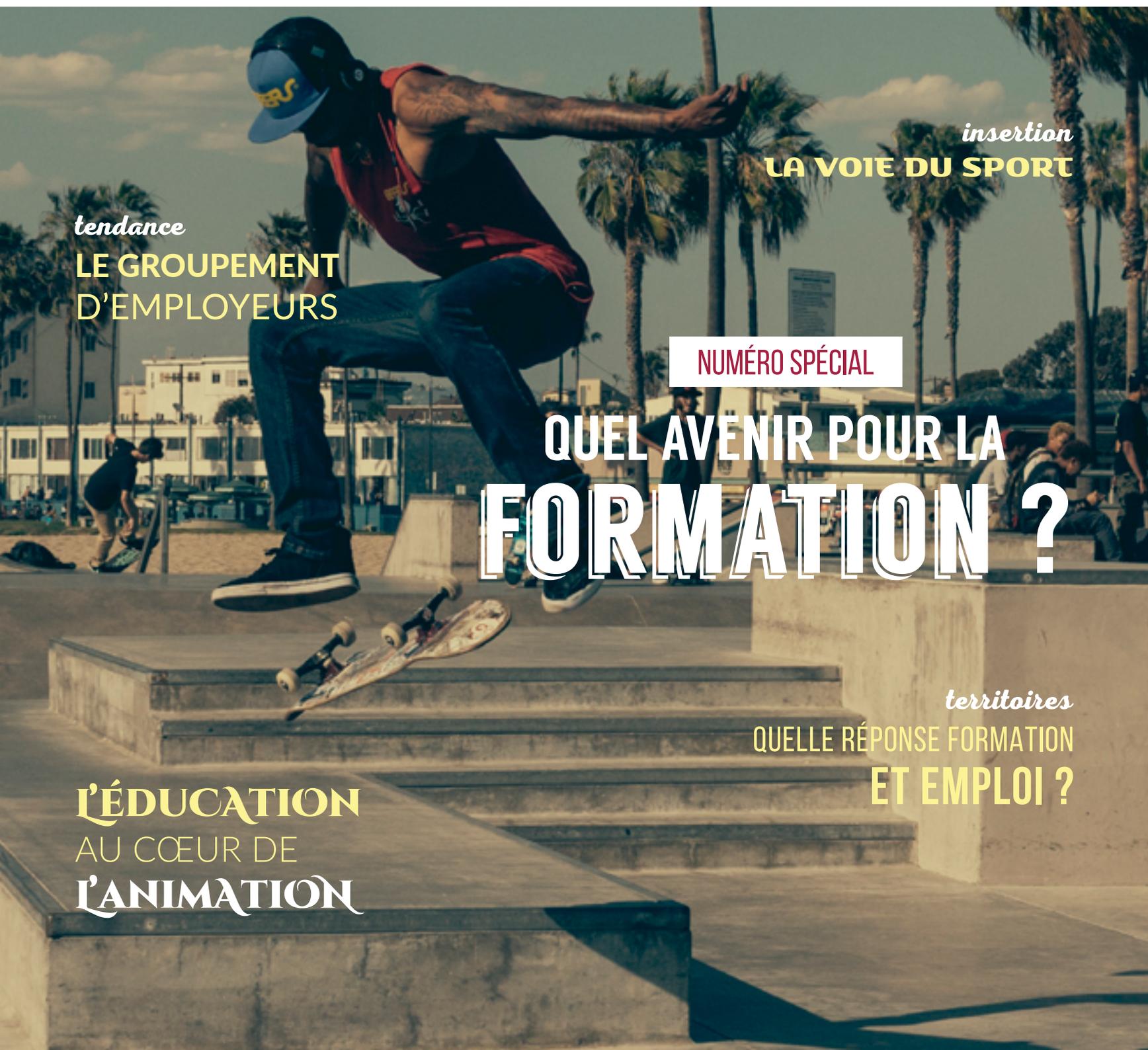
**NUMÉRO SPÉCIAL**

**QUEL AVENIR POUR LA  
FORMATION ?**

*territoires*

**QUELLE RÉPONSE FORMATION  
ET EMPLOI ?**

**L'ÉDUCATION  
AU CŒUR DE  
L'ANIMATION**



---

Acteur du champ de la formation depuis de nombreuses années, FFP, face aux environnements économiques, sociaux et politiques, s'est attachée à redéfinir ses stratégies en regardant autrement le marché de l'emploi et les enjeux d'employabilité.

Nous devons aujourd'hui adopter de nouvelles références et laisser place à d'autres pratiques professionnelles.

Ce changement prend place dans un nouveau cadre fonctionnel pouvant impliquer de nombreuses ruptures dans le rapport entre les différents acteurs. Cette réalité a induit un changement de logique.

Nous sommes tous confrontés, en tant que décideurs, à des problématiques de mutations organisationnelles et sociales qui nécessitent des changements individuels et collectifs.

Dans le contexte actuel, les nouvelles technologies, l'évolution des métiers, le commerce électronique, les nouvelles relations clients, l'externalisation et l'intégration des systèmes d'information, l'adoption de nouvelles pratiques ne peut plus être seulement un objectif.

Elle doit induire une dynamique permanente d'anticipation et d'innovation.

La réalité parle d'elle-même, ce changement permanent nous impose une réactivité à toute épreuve. La transformation est devenue notre état permanent.

**ANALYSE DE NOTRE ENVIRONNEMENT, ÉCOUTE ET OBSERVATION DES PROTAGONISTES NOUS ONT FAIT ADOPTER DE NOUVELLES MANIÈRES DE VOIR ET DE FAIRE.**



FARID MAACHI  
DIRECTEUR GÉNÉRAL ASSOCIÉ

---

# SOMMAIRE

---

PEUT-ON TOUT EXPLIQUER À TRAVERS LES VALEURS DU SPORT ?	p.4-5
LE GROUPEMENT D'EMPLOYEURS, UN LEVIER POUR L'EMPLOI ?	p.6-7
TERRITOIRES : VERS UNE FORMATION SUR-MESURE...	p.8-9

---



## DOSSIER FORMATION

QUEL AVENIR POUR LA FORMATION ?

2050, SI NOUS N'AVIONS PLUS BESOIN D'APPRENDRE ?

TENDANCE : LA COURSE À L'INDIVIDUALISATION

90 ANS DANS LA PEAU DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

p.10-15

---

LA JEUNESSE AU CŒUR DU DISPOSITIF EMPLOI AVENIR	p.16-17
QUAND ANIMATION RIME AVEC ÉDUCATION	p.18



# PEUT-ON TOUT EXPLIQUER À TRAVERS LES VALEURS

## DU SPORT ?

RESPECT, TOLÉRANCE ET SOLIDARITÉ, CES VALEURS VÉHICULÉES DANS LE SPORT SE CONFRONTENT PARFOIS À CELLES DE LA COMPÉTITIVITÉ À OUTRANCE ET DE L'INDIVIDUALISME.

PEUT-ON VRAIMENT UTILISER LE SPORT COMME LEVIER DE PERFORMANCE DE L'ÉDUCATION, DU MANAGEMENT EN ENTREPRISE OU PLUS LARGEMENT DU VIVRE ENSEMBLE ? ÉLÉMENTS DE RÉPONSE.

Dépassement, respect de soi, de l'adversaire, des règles du jeu, solidarité, esprit d'équipe, goût de l'effort... les valeurs attachées au sport et à la pratique sportive sont assez faciles à identifier tant celles-ci sont régulièrement proclamées par une multitude d'acteurs (mouvement sportif, pouvoirs publics, associations, entreprises...), avec souvent des intentions bien diverses.

Cette vision que le sport véhiculerait, en soi, des valeurs qui lui sont propres remonte aux origines mêmes du sport et repose sur une idéologie consensuelle, celle d'une activité isolée des influences du milieu dans lequel elle se déroule et porteuse d'un message humaniste, dont l'Olympisme coubertinien est l'exemple le plus parlant. Ce faisant, le sport serait un vecteur efficace d'éducation et d'éveil à la citoyenneté, un outil à fort impact social.

### DES VALEURS BIEN RELATIVES

A cette vision humaniste s'oppose une doctrine plus critique, qui voit le sport comme un miroir de la société, et donc des valeurs dominantes de son époque. Aujourd'hui, la compétition, la recherche de la performance, l'individualisme, les objectifs économiques ou politiques caractériseraient mieux le sport, en particulier le sport professionnel.

Alors, où placer le curseur ? La pluralité des valeurs attachées au sport, selon l'angle où l'on se place, est le signe de leur relativité et de leur possible instrumentalisation. Le sport est un domaine d'étude particulièrement intéressant à une époque où la société semble en perte de repères et où elle s'interroge sur les valeurs qu'elle souhaite

voir prévaloir dans le futur. Celles et ceux qui définissent ces valeurs du sport ont un pouvoir énorme.

C'est pourquoi on ne peut le laisser entre les mains des seuls leaders d'opinion et qu'il convient que chaque sportif, chaque amoureux du sport participe au débat et puisse définir et réaliser les valeurs auxquelles il croit. Cela implique de mener une véritable réflexion sur ce sujet afin de mesurer la portée sociale du sport et bâtir ainsi une politique sportive fidèle à la représentation qu'ont les citoyens de cette activité humaine.

### LES DANGERS D'UNE COMPÉTITIVITÉ EXACÉRBE

Ces réflexions nous amènent tout de même à prendre quelques positions.

La première est que le sport n'a pas de valeurs spécifiques mais qu'il peut venir en renfort ou en substitution aux valeurs que l'on devrait retrouver dans l'école, la famille, l'entreprise... Cela induit à considérer les politiques actuelles d'intégration et d'éducation par le sport, en particulier l'identification de bonnes pratiques et la redistribution de subsides par certains organismes, comme partiellement infondées et parfois inefficaces.

La seconde est incontestablement le constat que les valeurs proclamées ne sont pas toujours respectées et qu'elles donnent lieu parfois à de profondes dérives : discours et attitudes belliqueuses, corruption, dopage, nationalisme, inégalité entre les genres... L'éducation à la citoyenneté par le sport se fonde ainsi parfois sur des valeurs qui sont les mêmes que celles qui entraînent une

certaine forme d'exclusion (lorsqu'elles sont liées, par exemple, à la performance).

### LE SENS INITIAL

L'enseignement du sport en particulier à l'école prend alors toute sa place. Rêvons d'une société où les éducateurs et professeurs d'EPS transmettent à nos enfants les outils pour être des adultes responsables et respectueux, des citoyens engagés. Remettons les valeurs du sport au cœur de l'innocence morale de nos enfants.

Enfin, incitons les médias à garder un niveau d'exigence envers le sport et sa signification profonde. Ils courent sinon le risque de ne devenir qu'un simple intermédiaire dans cette nouvelle ère, où la commercialisation mondiale du sport semble être la règle.

Cela démontre la nécessité de généraliser la double-formation, sportive et scolaire, des sportifs en devenir, qui marche si bien dans certains sports. Alors nous pourrions continuer de croire que le sport peut, à sa juste valeur, participer à créer une société saine, pacifique et harmonieuse.

**Julian Jappert et Sylvain Landa,**  
respectivement Directeur et Directeur  
adjoint du Think tank Sport et Citoyenneté.

Sport et Citoyenneté est le premier "think tank" européen créé dans le domaine du sport. C'est un lieu de réflexion et de mise en réseau auprès des pouvoirs publics, du secteur économique et des acteurs associatifs afin de promouvoir les valeurs du sport et de militer pour leur meilleure implantation dans notre société.

LE  
**GROUPEMENT**  
D'EMPLOYEURS

UN LEVIER  
**POUR**  
L'EMPLOI ?

CE DISPOSITIF POURTANT ANCIEN  
REVIENT AU GOUT DU JOUR.

SON APPLICATION TROUVE  
AUJOURD'HUI SA PLACE DANS DES  
POLITIQUES SOCIALES LOCALES.

QUE PERMET-IL ?

COMMENT LE METTRE EN PLACE ?

EXEMPLE AVEC LA MAIRIE DE  
BAGNOLET POUR QUI C'EST  
UN SUCCÈS...

Zoubir Ketfi  
Directeur général adjoint  
à la mairie de Bagnolet



**S**i le groupement d'employeurs n'est pas en soi une pratique novatrice en France, surtout depuis son officialisation législative dans la Loi du 25 juillet 1985, son essor au-delà du domaine agricole reste somme toute assez timide.

C'est pourtant l'initiative que la collectivité de Bagnolet (Seine-Saint-Denis) a choisi de retenir pour répondre à un défi de taille posé dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux rythmes scolaires à la rentrée 2015.

Zoubir Ketfi, directeur général adjoint à la Mairie, ancien sportif de haut niveau, a contribué à la mise en place d'une logistique sociale et territoriale dans le département, explique que les particularités du PET (Projet Educatif Territorial) inhérent à la nouvelle organisation des rythmes scolaires l'ont conduit à repenser son modèle.

Il confie : « la mairie de Bagnolet ambitionnait de proposer des activités novatrices et enrichissantes pour les petits Bagnoletais qui viendraient compléter les activités pédagogiques déjà dispensées par l'école ». A cette ambition des contenus, s'est également ajoutée la dimension humaine des personnels ayant vocation à encadrer l'ensemble des ateliers périscolaires, soit 150 ateliers par semaine pour 2000 élèves inscrits.

**QUAND L'EMPLOI SE CONJUGUE AVEC  
LA FORMATION**

Un véritable challenge, en effet, si l'on considère que le respect de la norme établie en matière d'encadrement et d'accompagnement éducatifs nécessite un animateur pour vingt-quatre élèves.

Zoubir Ketfi insiste sur le fait que cette organisation a nécessité de prendre en compte non seulement la qualité du recrutement mais également la formation des animateurs périscolaires.

Aussi, pour pallier la quotité d'animateurs requis, La Mairie de Bagnolet a choisi de procéder à des recrutements directs puis a lancé un appel à projet à destination des associations en mesure de proposer des activités ludiques et éducatives aux enfants. Le dispositif « Emploi Avenir » a favorisé le recrutement de jeunes animateurs. Seulement, comme l'explique Zoubir Ketfi, il a également fallu anticiper l'exigence de formation prévue par ce type de contrat aidé.

La Mairie de Bagnolet a alors fait appel à un cabinet conseil en ingénierie et innovation sociale afin qu'elle se charge d'organiser la mécanique administrative des temps de formation mais également la gestion administrative des fiches de salaire



## UN GE, QU'EST CE QUE C'EST ?

Un groupement d'employeurs est un regroupement d'entreprises qui décident de s'associer pour embaucher le personnel qu'elles ne peuvent pas embaucher seules à temps plein ou toute l'année.

À partir des besoins à temps partiel, le groupement d'employeurs additionne les temps de travail pour constituer un temps plein. Il met ensuite à disposition ce personnel de façon pérenne dans les entreprises partenaires.

de l'ensemble des agents recrutés sur les postes d'animateurs.

C'est ainsi que vint l'idée de revisiter le Groupement d'Employeurs comme une alternative à la difficulté rencontrée par les associations engagés sur le PET de prendre en charge la gestion des Emplois d'avenir. Le groupement d'employeur fut pour tous la réponse adéquate à la prise en charge d'une masse salariale dont il fallait gérer les salaires, les formations et l'ensemble des dispositions inhérents au cadre de travail des employés : « c'est toute l'innovation sociale que nous avons portée, en ce sens où, cela permettra pendant trois ans un partage intelligent d'une gestion administrative relativement lourde, impossible à porter seule pour des associations manquant cruellement d'une ingénierie administrative efficace » souligne modestement Zoubir Ketfi.

### UNE GESTION ADMINISTRATIVE FACILITÉE

C'est en effet une ingénierie administrative et collective que ce groupement d'employeur a permis de mettre en œuvre.

L'impact de cette initiative collective orchestrée par la Mairie de Bagnolet s'inscrit sans équivoque sur le plan économique, social, et solidaire. En effet, l'action de ce groupement d'employeur a permis de valider le recrutement et la formation de trente animateurs au service des nouveaux rythmes scolaires, ce qui contribue à l'insertion sociale et professionnelle des jeunes et au développement de nouvelles compétences professionnelles pouvant s'inscrire dans une logique de pérennisation de l'emploi.

En outre, le groupement d'employeurs a permis de faciliter grandement l'ingénierie technico-administrative exigée dans la gestion d'une telle masse salariale.

Zoubir Ketfi tient néanmoins à souligner que le montage de ce type de dispositif collectif n'a pas été sans difficulté : « le groupement d'employeurs étant une association loi 1901, et somme toute très peu actionné dans les milieux urbains, il nous a fallu pas moins de deux mois de travail pour monter et disposer de l'ensemble des notifications exigées par le cadre régissant le dispositif, qui ne nous sont parvenues qu'en novembre, soit deux mois après la rentrée scolaire ».

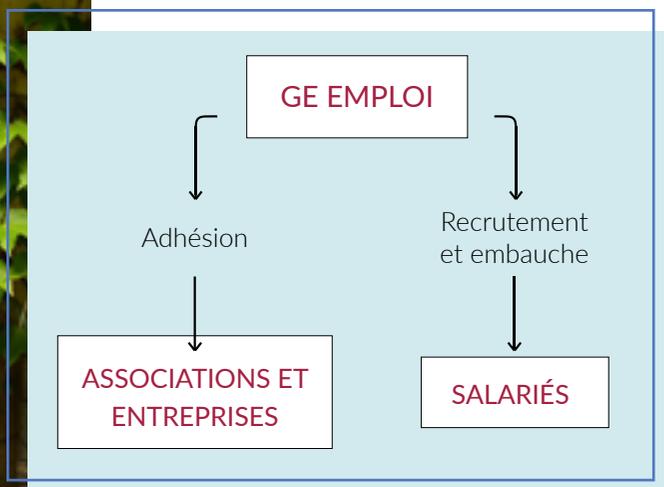
Si cette initiative commence à faire des émules dans le département de la Seine Saint Denis, comme par exemple à La Courneuve qui s'apprête à se saisir de cette organisation collective, il n'en reste pas moins que la configuration et l'architecture du groupement d'employeurs suscitent encore quelques interrogations auprès des associations et des collectivités locales qui se montrent pourtant intéressées par l'impact dont il fait montre. C'est en tout cas pour Zoubir Ketfi et la Mairie de Bagnolet un défi pleinement réussi !

### LE GE DE BAGNOLET EN PRATIQUE

L'administration du groupement d'employeur se veut claire et égalitaire. Sa déclinaison est au reflet de cette ambition :

En effet, il se compose de quatre associations et de la Mairie de Bagnolet. Chacun y siège de manière égalitaire.

S'agissant des quatre associations siégeantes (trois clubs sportifs et une association socio-culturelle), elles emploient au total huit animateurs. Le groupement d'employeurs est également chargé du financement de la formation de ses salariés.



# TERRITOIRES : VERS UNE FORMATION SUR-MESURE...

DOIT-ON STANDARDISER LES RÉPONSES EMPLOI ET FORMATION ?  
PEUT-ON DUPLIQUER UN DISPOSITIF QUELQUE SOIT LE TERRITOIRE ?  
C'EST LA QUESTION QUE SE POSENT TROIS ACTEURS IMPORTANTS  
DE LA LUTTE POUR L'EMPLOI DES JEUNES EN OUTRE-MER.  
EXPLICATIONS.

Jean-Claude Labrador, Antoine Prudent et Rosan Royan se sont réunis en juin dernier pour évoquer les Emplois Avenir, la formation par le sport et de futurs partenariats entre pouvoirs publics et organismes de formation professionnelle. Le maître mot : l'adaptation !

Si le chômage des jeunes est particulièrement inquiétant en Métropole, la situation peut atteindre des proportions alarmantes dans les Territoires d'Outre-Mer (TOM). Certaines régions doivent faire face à des taux atteignant 40%. La nécessité de trouver une porte de sortie à toute une génération d'Ultramarins n'a jamais été aussi grande. La Guyane, territoire d'Amérique du Sud encerclé par le Brésil et le Surinam faisant face aux Caraïbes, est l'un des TOM les plus en difficulté. « *Tout est à faire en terme de formation en Guyane, notamment dans le domaine sportif. Il n'existe aujourd'hui que l'APROSEP (Association Profession Sport et Education Populaire) qui ne peut répondre à tous les besoins. Si nous n'offrons pas les bonnes réponses en terme de formation, cette jeunesse peut exploser* », confie Antoine Prudent, Président de l'Observatoire national des originaires d'outre-mer.

## LE SPORT ET L'ANIMATION COMME TREPLIN

Ce constat a poussé les pouvoirs publics ultramarins à tisser des liens avec les organismes en Métropole afin d'échanger idées, projets de développement et à terme, faire venir des étudiants guyanais dans certains filières de formation, notamment celle du sport et de l'animation. C'est dans cette optique que le vice-président de la

collectivité territoriale de Guyane, Jean-Claude Labrador, s'est rendu en région parisienne. « *Les Emplois Avenir existent mais nous n'avons pas encore de structures assez solides pour former les jeunes en Guyane. Il existe en métropole des étudiants de tous niveaux pouvant accéder à des diplômes tout en travaillant à côté, d'autant plus que le suivi est particulièrement assuré.* » Les collectivités de Martinique et de Guadeloupe étant déjà en discussion avec des organismes métropolitains, il était donc logique que les pouvoirs publics guyanais s'y intéressent à leur tour de près.

#### UNE RÉPONSE À UN MARCHÉ DE L'EMPLOI LOCAL

Néanmoins, cette formation particulièrement attrayante pour les jeunes ultramarins bénéficierait de certains ajustements si le concept venait à être transposé en Guyane ou si les Guyanais étaient accueillis en Métropole. « *Le niveau scolaire est plus faible en Guyane. Cela demanderait donc une adaptation des programmes pour certains candidats, souligne Antoine Prudent. Mais l'adaptation doit surtout se faire en fonction des besoins du territoire. L'enseignement de l'anglais par exemple est primordial en Caraïbes et dans les zones touristiques.* » L'enseignement de l'écotourisme pourrait aussi être introduit dans une formation à destination des jeunes ultramarins. Le but étant de tenir compte des spécificités locales. Ce qui permettrait aux jeunes de s'approprier leur propre territoire et de vivre de l'écotourisme via l'animation sportive. « *Développer l'écotourisme en Outre-mer doit être une priorité, selon Rosan Royan, Président de RISI, association œuvrant pour la valorisation de la culture ultra-marine. On doit pouvoir faire du tourisme de masse tout en respectant l'environnement. Il ne manque que la main-d'œuvre.* » Sports nautiques, VTT, escalade, randonnée ou équitation sont autant d'activités où la demande est forte et l'offre pas encore suffisante. Les jeunes doivent prendre ce tournant.



Jean-Claude Labrador, Antoine Prudent et Rosan Royan

« *Les métiers du sport ont forcément beaucoup d'attrait pour les jeunes. Aujourd'hui, ils sont prêts à s'investir. Ils n'attendent plus que de rejoindre une formation adaptée comme le BPJEPS par exemple,* » clame Antoine Prudent.

#### UNE RICHESSE POUR LES TERRITOIRES

L'accent doit donc être mis sur l'orientation afin de guider ces jeunes et de les informer sur les formations existantes. Il faut encore développer les dispositifs d'information et appuyer les associations qui aident les lycéens à trouver leur voie, notamment dans les DOM/TOM. C'est sur ce point qu'il faut appuyer insiste Antoine Prudent : « *On a beaucoup de jeunes sportifs qui ont des possibilités et qui sont dans des clubs. Tous ne pourront pas être sportifs de haut niveau. A nous de leur montrer qu'ils peuvent aussi trouver un emploi dans l'éducation ou l'animation.* »

La question est de savoir si ces formations doivent être mise en place directement en outre-mer ou si les étudiants doivent rejoindre la Métropole et des structures déjà existantes pour se former. « *Il faut pouvoir faire les deux* », clame Antoine Prudent. « *Nous pouvons les accueillir, les intégrer et les accompagner s'ils viennent en Métropole, assure Rosan Royan. Pour le reste, on peut faire confiance aux structures en place pour le suivi de la formation.* » Pour Jean-Claude Labrador, il existe une condition *sine qua non* à l'intégration de jeunes guyanais au sein d'organismes en Métropole : « *Il faut que les jeunes retournent en Guyane une fois leur formation achevée afin de mettre en application ce qu'ils ont appris.* »

Si le chemin est encore long, associations et pouvoirs publics semblent désormais mobilisés pour ne plus laisser les jeunes au bord de la route.

# QUEL AVENIR POUR LA FORMATION ?

**Taf Magazine : Pendant des années, la formation s'est principalement dispensée en collectif présentiel.**

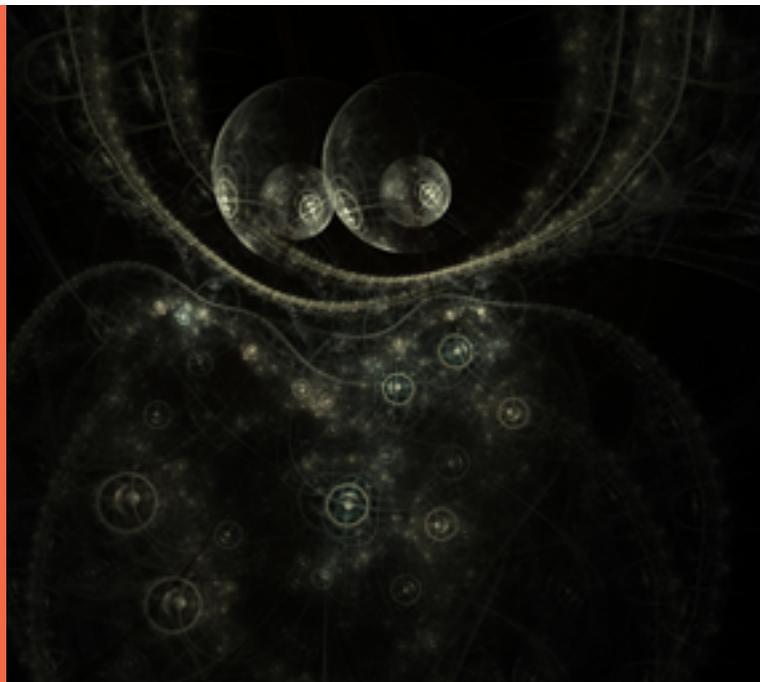
**Pourquoi change-t-on d'approche aujourd'hui ?**

**Christophe Jeunesse :** Le numérique a bouleversé les choses. Autrefois, il était additionnel à certains dispositifs et on pouvait le tenir à l'écart des salles de cours. Aujourd'hui, les apprenants l'ont dans la poche. Grâce à leur smartphone connecté à la 4G, ils ont accès, partout et à toute heure, à une multitude de ressources via les moteurs de recherche ainsi qu'à diverses applications susceptibles de les aider dans l'accomplissement de certaines tâches. Ils ont également accès à un réseau d'individus potentiellement très vaste, et ce, à travers toute la planète.

Cette accessibilité d'une facilité incroyable représente, selon moi, une révolution équivalente à l'invention de l'imprimerie, il y a 500 ans. Plus aucun professionnel de la formation ne peut l'ignorer.

Le formateur et l'ingénieur pédagogique ne sont plus les uniques détenteurs et dispensateurs des savoirs. Ils doivent donc inévitablement revisiter leurs pratiques et faire évoluer leurs approches respectives de la formation.

Selon le Conference Board du Canada, l'apprentissage informel constitue la principale source de développement



RÉVOLUTION DIGITALE, ACCÉLÉRATION  
DE L'OBSOLESCENCE DES SAVOIRS,  
NOUVELLES PRATIQUES, LA FORMATION  
DOIT OPÉRER SA TRANSFORMATION.

EXPLICATION AVEC CHRISTOPHE  
JEUNESSE, MAITRE DE CONFÉRENCES À  
L'UNIVERSITÉ PARIS OUEST-NANTERRE-  
LA DÉFENSE.

PAR E.G.



des compétences dans les organisations. Quand le salarié rencontre aujourd'hui un besoin de formation, souvent précis et circonscrit, il est de plus en plus appelé à trouver lui-même les solutions en rapport avec ses attentes, en auto-formation. C'est pourquoi l'apprenant ne présente de l'intérêt pour une formation balisée et descendante que pour développer les compétences lui permettant, par exemple, d'exercer une activité nouvelle ; en revanche, en situation de travail, pour résoudre les difficultés quotidiennes, pour progresser dans son activité, il se sentira plus concerné par des dispositifs plus ouverts, dans lesquels il sera en mesure de choisir l'information et/ou l'outil qu'il estime pertinent pour lui. Je trouve intéressant de citer ici Bertrand Schwartz : « Un adulte n'est prêt à se former que s'il peut trouver dans la formation une réponse à ses problèmes dans sa situation ».

#### **C'est la fin de la formation descendante ? Pourquoi cela ne marche plus ?**

La formation descendante a sans doute encore de beaux jours devant elle, mais elle va inévitablement perdre en importance. En effet, il émerge chaque jour de plus en plus d'innovations, de nouvelles normes et de réglementations ; du coup, les entreprises et leurs salariés doivent suivre le mouvement, c'est une question de survie ! Ils doivent être capables de se former en continu, de façon très réactive, pour rester à niveau et pouvoir répondre aux mutations de leurs environnements respectifs.

Du coup, s'il reste fondamental d'apprendre, l'enjeu glisse aussi, de plus en plus, sur l'apprendre à apprendre, à savoir faire le tri dans la profusion d'informations, à savoir identifier le degré de pertinence de la source et analyser l'information. Carl Rogers le disait déjà en 1997 dans son ouvrage « La liberté pour apprendre » : « Le seul individu formé, c'est celui qui a appris comment apprendre, comment s'adapter, comment changer, c'est celui qui a saisi qu'aucune connaissance n'est certaine et que seule la capacité d'acquérir des connaissances peut conduire à une sécurité fondée. »

#### **Dans ce cas, que devient le rôle du formateur ?**

Même si les individus ont accès à l'information comme jamais auparavant, ils auront toujours besoin d'experts pour faciliter leurs apprentissages. Cela dit, la mission des formateurs va inévitablement évoluer. Elle s'oriente déjà, encore plus qu'avant, vers des missions d'ingénierie pédagogique. Il s'agira notamment pour eux de médiatiser les savoirs de façon différente, de les rendre plus facilement et plus rapidement accessibles, et ce en utilisant les possibilités de création multimédias aujourd'hui disponibles. En utilisant, par exemple, une stratégie de classe inversée, il est envisageable de consacrer le temps de rencontre entre formateurs et

apprenants à des interactions dans le cadre d'une pédagogie de projet ou d'études de cas, plus que sur de la dispensation de savoirs. Cela permettra, entre autres, de faciliter l'individualisation, voire la personnalisation de la formation et de rapprocher, autant que faire se peut, la formation de l'activité de travail.

#### **Vous abordez peu les outils digitaux, type MOOC ?**

C'est un réservoir de savoirs intéressants, mais pas si efficace que ça. Le MOOC est finalement la version numérique du cours magistral. Après sa tenue, l'accès à l'info est fermé. Et pour celui qui n'est pas très autonome, l'abandon est courant...

#### **Alors, quelle serait la formule idéale pour vous ?**

Il n'y a pas de formule idéale en soi, la pertinence d'un dispositif se mesure principalement à son degré d'articulation aux dispositions des apprenants concernés. Cela dit, en complément de modalités plus classiques, j'encouragerais les organisations à constituer des environnements d'« apprenance » auxquels pourraient se greffer les différents environnements personnels d'apprentissages (EPA) de leurs salariés. Ces environnements seraient ouverts, ergonomiques, très accessibles, et bien sûr en capacité de répondre en continu à la diversité des attentes. Le formateur/expert peut bien sûr faire partie d'un tel environnement.

#### **Un genre de hotline de la formation ?**

Oui, en quelque sorte. Je connais par exemple une entreprise de télécommunication où tous les techniciens disposent d'un terminal numérique. Celui-ci les met en capacité de trouver des ressources et outils susceptibles de les aider à dépasser les difficultés rencontrées en situation de travail, mais également de faire appel à des experts, et cela à tout moment. Ils sont de fait, plus polyvalents et plus aptes à réagir.

#### **Cette formation en continu et à vie ne signe-t-elle pas la fin des centres de formation ?**

Non, et je pense même qu'ils ont un bel avenir devant eux. Certes, ainsi que je l'ai exprimé précédemment, ils vont être amenés à évoluer dans leurs pratiques pédagogiques, à y intégrer les potentialités issues du numérique, mais dans ce monde en constante accélération, on va avoir de plus en plus besoin de spécialistes, très polyvalents, de la formation des adultes.

Cela dit, tout en considérant que les technologies doivent bien rester au service de la pédagogie... et non l'inverse, il faut être au clair que, selon moi, l'accompagnement humain ne disparaîtra jamais. Mais le formateur va changer de posture. Il sera davantage un facilitateur, un intermédiaire entre le savoir et l'apprenant. Il devra favoriser les échanges entre professionnels/apprenants et ne pas négliger l'apprentissage informel et « buissonnier » qui reste, et restera sans doute, la première source de développement de compétences.

# 2050 ET SI NOUS N'AVIONS PLUS BESOIN D'APPRENDRE ?

*Avec la transformation digitale, l'avènement du tout connecté, l'accès à l'information en temps réel, la formation est en train d'opérer une mutation profonde. Oui mais jusqu'où ? En 2050 aura-t-on toujours besoin de dispenser les savoirs ?*

Par Philippe Joffre



Avant de nous projeter dans 25 ans, retournons-nous d'abord sur les 25 années qui viennent de passer... Qu'a-t-on observé pendant cette période dans le secteur de la formation ? Et bien, pas grand chose ! A part ma disquette 5 pouces dont je me suis séparé il y a bien longtemps maintenant, et mon paperboard troqué contre un écran tactile, les grands principes sont restés les mêmes. A savoir : 1 formateur, 1 salle, des apprenants. Bien sûr, certains supports que l'on qualifiait alors de « multimedia » ont fait leur apparition dans les dispositifs, les modes de distribution du savoir ont quelque peu évolué. Mais voici le temps pour la formation d'opérer sa vraie transformation...

## Et le changement, c'est maintenant !

Si j'ose dire... Alors pourquoi cette pression disruptive vient-elle aujourd'hui précisément ? Tout simplement parce que l'environnement a changé, que le rythme des innovations est exponentiel et que l'avenir est de plus en plus proche. Trois catalyseurs participent à ce bouleversement : le digital évidemment, le nombre d'individus concernés par les besoins en formation et enfin l'obsolescence des connaissances de plus en plus rapide.

### Inertie et résistance

A l'exception des dernières générations à l'aise avec des dispositifs Mooc ou de serious gaming par exemple, on constate jusqu'à maintenant une grande capacité de résistance des acteurs de la formation. Et notamment en France.

Cela s'explique à la fois par des contingences économiques mais aussi par la culture un peu conservatrice du bon vieux contact humain. Or aujourd'hui, l'innovation technologique, la digitalisation, les neurosciences, la mise en réseau et la culture du « collaboratif » vont nous conduire à revoir nos modèles. On connaît depuis toujours les mécanismes de l'apprentissage. L'acquisition de nouvelles compétences se fait à 70% en faisant (*learning by doing*), à 20% grâce à l'échange entre pairs et à 10% grâce à un apprentissage formel.

### La réponse donnée par l'innovation

Grâce aux nouvelles possibilités de virtualisation et de simulation des gestes et des techniques, on pourra bientôt reproduire tout type de situation de travail et favoriser donc les apprentissages en situation. Il est bluffant de se retrouver par exemple dans un caisson de soudure virtuelle, pour en apprendre les gestes à distances des ateliers de travail. Fascinant aussi de se retrouver en salle des marchés, observant plus de 10 000 situations ou reproduisant des effets rumeurs et scénarii simulés grâce à des moteurs d'intelligence

artificielle pour comprendre la finance. Les 70% du *learning by doing* sauront très vite trouver leurs nouveaux modèles, en créant des environnements capacitants

permettant aux personnes d'être plus acteur de leur formation et d'apprendre au quotidien. Les 20% de l'apprentissage auprès des pairs trouveront eux leur application grâce aux réseaux sociaux. En un temps record, je peux interroger ma communauté pour trouver la solution à mon problème. Cette communauté me maintient en veille sur des savoirs dont l'obsolescence est extrêmement rapide.

### La fin du « *who can do, can teach* »

Restent les 10% de l'apprentissage formel. C'est à dire de la transmission par l'expert. Seulement aujourd'hui, l'information est partout et toujours disponible. La valeur ajoutée du formateur n'est plus dans le savoir qu'il détient mais dans sa capacité à individualiser ses méthodes, à diversifier ses process pédagogiques, à enseigner l'art d'analyser cette gigantesque base de contenus disponibles offerte par le digital et les objets connectés.

Un monde du tout connecté qui nous pousse même à nous demander si nous aurons encore besoin d'apprendre dans 25 ans. En effet, nous disposons tous d'un smartphone, d'applications en tous genre, de mise en réseau, d'accès au cloud. Le contenu est au bout de notre pousse. Aura-t-on encore besoin de l'intégrer vraiment ? Pourra-t-on fonctionner avec un cerveau en « mode disque dur externe » en permanence ? Dans ce cas, à quoi nous servira encore notre cerveau ? Et bien ce qui est sûr c'est que deux compétences ne pourront jamais être déléguées à la technologie : la maîtrise des aléas et la maîtrise de notre comportement social. Pour ces 2 dispositions au moins, nous aurons toujours besoin de formation...

# TENDANCE : LA COURSE À L'INDIVIDUALISATION



« On apprend seul  
mais jamais sans les autres. »  
Philippe Carré

Comment personnaliser toujours plus la transmission des savoirs sans tomber dans la « solo-formation » ? Réponse avec Margot Beauchamps.

## POURQUOI A-T-ON TANT BESOIN

**D'INDIVIDUALISER ?** Parce qu'il ne s'agit plus uniquement de « former », il s'agit de faciliter, de guider, d'accompagner, d'aider... Autant chez les enfants que chez les adultes, les formateurs, les professeurs sont confrontés à des individus qui aujourd'hui ont accès à un nombre exponentiel d'informations et de connaissances. Ce qui n'était pas possible avant est rendu systématique par internet et ses moteurs de recherche. Aujourd'hui, on peut réaliser un « cake aux olives » sans avoir à aller à la bibliothèque chercher un livre de recettes. Aujourd'hui on peut s'auto-former. L'individualisation c'est donc aussi permettre à l'apprenant de choisir la ressource qui lui facilitera l'apprentissage. Ce choix, il est capable de le faire seul dans certaines situations, et dans d'autres, il est nécessaire qu'il soit accompagné. L'apprenant ne se contente plus d'être spectateur de sa formation, ni même uniquement acteur, il en devient auteur.

Il co-construit son apprentissage.

On a bien cerné ce que signifiait « individualisation ». Mais seul ? Accompagné ? Comment cela se traduit ? On parle souvent d'auto-formation, c'est une notion qui revient régulièrement. Cependant, il est important de rappeler qu'« auto » ne sous-entend en aucun cas seul, nous ne parlons pas de « solo-formation », mais d'auto-formation. C'est plutôt une volonté d'aller chercher des ressources de manière autonome avec un ou des pairs. Et finalement, de nos jours, à part si l'on est un ermite au fin fond des bois... On n'apprend jamais vraiment seul. Les réseaux sociaux, les échanges entre pairs dans un cadre professionnel, les

discussions devant la machine à café... sont des moments sujets à l'apprentissage, formel ou informel.

Et on en a besoin de cette individualisation, on a besoin qu'il existe plusieurs moyens d'apprendre, de trouver des connaissances, des savoirs. Pourquoi ? Pour la simple et bonne raison que l'environnement de travail change aussi, les travailleurs ne se comportent plus la même manière et sont loin d'être mono-tâche. Ils utilisent leur téléphone, pas uniquement pour téléphoner des clients ou des fournisseurs, mais pour utiliser des applications, aller sur les réseaux sociaux, communiquer avec des personnes externes au cadre professionnel... C'est certes un nouveau besoin, auquel on adhère ou non, mais il n'empêche que nous évoluons à travers un monde connecté dont les individus ressentent également le besoin de l'être. Aussi, monopoliser un salarié une journée durant pour le formé est contre-productif. Lui donner la possibilité de choisir les moments où il souhaite travailler, le temps qu'il souhaite y passer et la modalité qu'il souhaite utiliser est un moyen de pallier au manque d'efficacité et la plupart du temps, à une motivation bien attaquée après 3 heures de formation en présentiel.

Le rapport au savoir a évolué et continuera d'évoluer. Nous n'avons pas fini d'entendre parler d'individualisation et aujourd'hui, avec les big datas, elle est omniprésente. Du moment où vous faites vos courses en ligne, à l'achat d'un livre sur un site de librairie en passant par la visualisation de vidéos sur Youtube... Nous sommes entourés de solutions ! Nous avons de grandes possibilités pour donner aux apprenants de meilleures conditions d'apprentissage, de plus en plus fidèles à leurs besoins.

## QU'EST-CE QUE L'INDIVIDUALISATION DE LA FORMATION ?

"L'individualisation de la formation est un mode d'organisation de la formation visant la mise en œuvre d'une démarche personnalisée de formation. Elle met à la disposition de l'apprenant (élève, étudiant, stagiaire, apprenti...) l'ensemble des ressources et des moyens pédagogiques nécessaires à son parcours de formation et à ses situations d'apprentissage. Elle prend en compte ses acquis, ses objectifs, son rythme".  
Afnor, norme NF X50-750 et NF X50-751

Chaque apprenant est unique, singulier. C'est comme ça qu'il faut comprendre la définition de l'AFNOR. A chaque différence, sa propre réponse. Outre le fait que ce ne soit pas économiquement toujours rentable, ce n'est pas toujours une solution de s'attarder sur chaque individu. C'est bien mais cela ne passe pas nécessairement par un soutien omniprésent. L'apprenant est un individu capable, ayant des ressources qui lui sont propres. Qu'il soit seul, en groupe, sans formateur, avec formateur, sans tuteur, avec tuteur : il faut partir du principe, et ne jamais l'oublier, il sait. Peut-être pas tout mais il sait.

## 90 ans DANS LA PEAU DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE

*Si on remonte aux origines de la formation professionnelle, elle trouve ses racines dans le compagnonnage ouvrier, lui-même inspiré de l'apprentissage qui se pratiquait au Moyen-âge dans les confréries et corporations artisanales. Le maître confiait ainsi ses secrets « de fabrication » à son apprenti. Ainsi, le grand peintre de la Renaissance, Verrocchio, eut lui-même pour apprenti le jeune Leonard de Vinci.*



### 1930

La formation professionnelle s'affirme comme un enjeu important avec l'apparition d'une chaire au CNAM et la naissance de la CEGOS. La crise de 1929 a engendré une forte quantité de chômeurs, notamment dans les catégories populaires, et les syndicats patronaux et ouvriers tentent de trouver des solutions en ouvrant des centres de formation à destination des chômeurs partout sur le territoire français.

1940 - 1945

La formation professionnelle se développe sur l'ensemble des secteurs économiques. Les méthodes pédagogiques reposent majoritairement sur la **décomposition des activités professionnelles en gestes élémentaires**. La formation s'inspire alors du Taylorisme et du Fordisme !

On instaure une séparation de principe à l'éducation nationale : Elle n'est désormais plus responsable de la **formation des adultes qui devient la responsabilité des entreprises**. Certaines grandes entreprises ont déjà développé leur propre centre de formation interne afin de répondre à des enjeux spécifiques. Pour autant la formation professionnelle doit être au service de l'employabilité mais l'ingénierie de formation et pédagogique doivent être « pensées » ailleurs que dans les entreprises. Dès 1960, Bertrand Schwartz, directeur du centre universitaire de coopération économique et sociale, diffuse de nouvelles pratiques de formation comme le **bilan préalable, les analyses de besoin, la définition des modules et la formation de formateurs**.

À la fin des 30 glorieuses

La loi de 1971

Celle-ci institutionnalise définitivement la formation professionnelle dans le cadre d'un accord collectif entre les partenaires sociaux. Elle échappe définitivement à la sphère de l'éducation nationale et organise la « formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente ». Son financement est à la charge des entreprises et engendre l'émergence d'un véritable marché économique.

40 ans plus tard

La formation professionnelle est encore en pleine évolution, tiraillée par une séparation de plus en plus marquée entre formation initiale et formation continue. Ce qui était à l'origine une cause portée par des principes idéologiques forts et la volonté de donner un accès au savoir et à la connaissance pour tous, est aujourd'hui en train de disparaître au profit d'une professionnalisation toujours plus forte qui tend à industrialiser les modalités pédagogiques afin de réduire les coûts de conception. De plus en plus, la formation professionnelle est considérée comme une charge par les entreprises et non comme un vecteur de développement collectif permettant la construction d'une culture partagée et égalitaire. Espérons que **les profondes mutations en cours dans les entreprises et la création du CPF (compte personnel de formation)** vont permettre de nouveaux horizons pour la formation...



Grâce à un programme de formation sans sélection préalable, dans le cadre du dispositif Emploi Avenir, ces jeunes ont trouvé un emploi et obtiendront bientôt leur diplôme d'état. Rencontre.

### Tiecoura Coulibaly

23 ans  
Promo n°12, 1<sup>ère</sup> année.

**Son projet :** Créer une structure permettant d'accueillir les jeunes footballeurs venus d'Afrique.

Tiecoura a vécu son enfance en Côte d'Ivoire où ses qualités de footballeur lui permettent d'intégrer un centre de formation. Ne se voyant pas d'avenir professionnel dans son pays, il tente sa chance dans un club norvégien où il passe un essai malheureusement non concluant. Il arrive alors en France il y a trois ans et s'installe à Sèvres avec sa compagne. Jouant pour le club de football local, on lui offre la possibilité de s'occuper de l'entraînement des jeunes et il se prend tout de suite de passion pour cette activité. Son club lui propose alors une formation pour obtenir son BPJEPS, une opportunité qu'il accepte tout de suite. Véritable « ambianneur » de sa promo, Tiecoura fait beaucoup d'effort pour cumuler sa vie de footballeur, d'éducateur, d'étudiant et de père de famille. Il aimerait pouvoir aider sa famille restée en Côte d'Ivoire et rêve de créer un jour une structure permettant d'accueillir les jeunes footballeurs venus d'Afrique.



# LA JEUNESSE

## AU COEUR

## DU DISPOSITIF

# EMPLOI Avenir

### Maeva Mavambu

24 ans  
Promo n°11, préformation.

**Son projet :** Diriger sa propre structure éducative.

Après avoir arrêté ses études en seconde, Maeva se lance par hasard dans l'animation auprès des jeunes où elle s'épanouit enfin. C'est par l'intermédiaire de la mairie Bagnolet, pour laquelle elle travaille, qu'elle découvre la possibilité de faire un BPJEPS et d'obtenir un Emploi d'Avenir. Son emploi du temps est aujourd'hui partagé entre sa formation et son travail à la mairie. Elle s'investit à fond pour obtenir son diplôme, avec la volonté d'enchaîner avec un DEJEPS et un jour de diriger sa propre structure éducative. Si elle n'avait pas opté pour cette voie, Maeva se serait orientée vers le secteur médical avec toujours en tête ce désir d'être au service des autres.



### Arnaud Chapotot

25 ans  
Promo n°6, dernière année.

**Son projet :** Devenir éducateur au service des sports de sa ville.

C'est à 15 ans qu'Arnaud a commencé à découvrir l'animation auprès des jeunes en s'occupant des débutants dans son club de football de l'Inter Brie. Depuis, il a toujours voulu transmettre la connaissance de son sport. Si ses études l'ont d'abord mené vers la restauration, il s'est très vite réorienté vers un Emploi d'Avenir lorsque son club lui a proposé cette filière. Il sait la chance qu'il a eu de bénéficier d'une formation. Arrivant en fin de formation en août, il va démarrer comme vacataire à la mairie de Brie-Comte-Robert en espérant poursuivre son parcours vers un poste d'éducateur au service des sports. Il se sent aujourd'hui épanoui et continuera dans cette voie tant qu'il y prendra du plaisir.

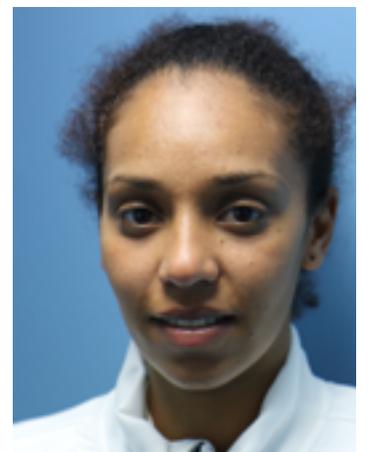


### Imene Chekkal

24 ans  
Promo n°7, dernière année.

**Son projet :** Continuer à transmettre ses valeurs aux jeunes footballeurs.

Originaire de Saint-Ouen, Imene a suivi des études secondaires en filière technologique. Ne se plaisant pas dans cette voie, elle ne passe pas son Bac mais commence en parallèle un travail d'éducatrice auprès des jeunes footballeurs du Red Star (St-Ouen). Elle y crée également la section féminine de football. Après six ans passés au Red Star, Imene rejoint le club de Pantin qui lui propose un poste et la possibilité de passer le BPJEPS. Elle continue aujourd'hui à jouer pour le club de Pantin tout en s'occupant des jeunes l'école de football. Elle apprécie la diversité de l'enseignement et l'ambiance qui règne au sein de sa promotion. Elle gardera longtemps en mémoire la rencontre organisée avec Raymond Domenech, notamment lorsqu'il a partagé son expérience d'entraîneur des jeunes au sein du club de l'ACBB juste après avoir été sélectionneur de l'Equipe de France. Si Imene aurait rêvé être journaliste sportive, elle se sent particulièrement fière de pouvoir transmettre aujourd'hui ses valeurs à de jeunes footballeurs.



# QUAND ANIMATION RIME AVEC ÉDUCATION

L'éducation est un sujet qui occupe une place très importante dans les discours politiques actuels. L'accès à l'éducation pour tous est un droit fondamental. Le 8 juillet 2013, le ministère de l'éducation a fait de cette question une priorité en présentant plusieurs mesures dans un texte de loi sur l'orientation et la programmation pour la refondation de l'école de la République.

L'objectif est clairement affiché : réduire de moitié les écarts de réussite scolaire entre les élèves de l'éducation prioritaire et les autres élèves de France. Près de 18% des écoliers, 20% des collégiens et 2% des lycéens sont scolarisés en éducation prioritaire.

Appliquée depuis la rentrée 2015, cette mesure sera revue tous les 4 ans afin de corriger plus précisément l'impact des inégalités sociales et économiques sur la réussite scolaire.

## LE LEVIER DE LA CULTURE

Si la lutte contre l'inégalité scolaire représente un réel enjeu sociétal, elle repose également sur un programme d'éducation artistique et culturelle permettant à tous de se constituer une culture personnelle riche et de mieux comprendre le monde qui nous entoure.

La culture permet en effet d'abolir les frontières sociales qui divisent les élèves d'un même groupe. Les inégalités sociales entraînant souvent les inégalités scolaires, l'enseignement culturel représente un véritable levier : depuis 2002, le poids de l'origine sociale sur les performances des élèves de 15 ans a augmenté de 33 %.

L'enquête Pisa, publiée en décembre 2013, a évalué le niveau scolaire des élèves âgés de 15 ans dans les 34 pays de l'OCDE. Les résultats montrent que la France est le pays européen le plus affecté par le déterminisme social, qui ne se traduit pas seulement par une perte de chance pour certains élèves mais par une dégradation du niveau de tous les élèves, y compris les meilleurs.

Le poids de l'origine sociale sur les performances des élèves est ainsi plus fort en France que dans tous les pays de l'OCDE : 1,7 fois plus élevé qu'en Finlande, 1,4 fois qu'au Royaume-Uni, 1,3 fois qu'en Allemagne. Aujourd'hui, on évalue à 20 % la proportion d'élèves en difficulté.

## L'AMBITION ANCIENNE DU « HORS TEMPS SCOLAIRE »

Alors comment faire en sorte que les origines sociales ne constituent pas un frein à l'apprentissage et à la réussite éducative ? Répondre à cette question requiert d'enrichir les actions de l'éducation nationale et de poursuivre une pédagogie en dehors des temps scolaires.

Les rapports entre les acteurs de la fonction d'animation et l'institution Éducation nationale, plus concrètement entre les animateurs et l'École, sont aussi anciens que l'animation elle-même.

En effet c'est dans un rapport publié par le Journal officiel du 19 juin 1914 que le Ministère de l'Instruction publique d'alors avait chargé l'Office de l'Éducation populaire de coordonner les efforts d'éducation post-scolaire.

Mais si ce lien et cette complémentarité éducative étaient autrefois bien réels, l'Animation et l'École semblent aujourd'hui s'être perdues... Accueils de loisirs, accueils de jeunes, centres sociaux, maisons de quartier, centres sportifs, autant d'endroits pouvant accueillir des publics très diversifiés et rassemblant toutes les classes sociales et culturelles.

Souvent dénigré, le rôle de l'animateur ne se cantonne pas à des missions de garderie. Aujourd'hui, plus qu'avant, il participe à la réussite de l'éducation. Explications.



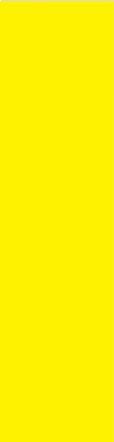
## AU DELÀ DES BANCS DE L'ÉCOLE

L'animateur n'est pas là pour encadrer et surveiller les enfants, ou mettre en place une multitude d'activités tout au long de la journée. Il a avant tout un rôle éducatif, l'apprentissage de la vie en collectivité, celui des règles de vie en société, la défense des Droits de l'Enfant et des Lois, la prise en compte de chaque individu dans le groupe, tant sur ses besoins que sur son rythme.

Il accompagne les enfants dans leurs apprentissages et les aide à prendre conscience d'eux-mêmes, à penser par eux-mêmes, à affirmer et défendre leurs propres idées. Il a également un rôle de sécurité. Sécurité aussi bien affective, morale, que physique.

La légitimité du rôle de l'animation repose sur une histoire déjà ancienne de l'action concertée en matière d'éducation. Ce type de professionnel semble, de plus, être le mieux à même de porter le projet éducatif local dans une réelle perspective de transformation sociale, dont la nécessité et l'urgence n'est plus aujourd'hui à démontrer.

L'école de demain sera inmanquablement celle de l'éducation tout au long de la vie, et cette dernière ne peut que dépasser le seul pré carré de l'instruction civique, quel que soit son nom de code institutionnel, nous nous devons aujourd'hui de poser notre regard au-delà des bancs de l'école.



**TAF MAGAZINE**  
ÉDITÉ PAR FFP CONSEIL  
34 RUE DE LA COMMUNE DE PARIS  
93300 AUBERVILLIERS  
CONTACT@FFP-CONSEIL.COM

—

**DIRECTEUR DE LA PUBLICATION**  
MORAD MAACHI  
MORAD.MAACHI@FFP-CONSEIL.COM

—

**DIRECTEUR DE LA RÉDACTION**  
FARID MAACHI  
FARID.MAACHI@FFP-CONSEIL.COM

—

**RÉDACTION EN CHEF**  
EMILIE GLAVANY  
EMILIE.GLAVANY@AGENCEMONIQUE.COM

—

**DIRECTION ARTISTIQUE**  
LAURE NICOLLE  
MAIL@LAURENICOLLE.COM

—

**ONT COLLABORÉ À CE NUMÉRO**  
NORIA BOUBAAYA  
FARID MAACHI  
ANTONIN SENÉ  
ADRIEN TOUBIANA  
PHILIPPE JOFFRE  
CHRISTOPHE JEUNESSE  
MARGOT BEAUCHAMPS

FFP

France Formation Professionnelle



**RETROUVEZ-NOUS SUR [WWW.FFP-CONSEIL.COM](http://WWW.FFP-CONSEIL.COM)**