



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION POPULAIRE  
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

**ÉVALUATION DE LA FORMATION  
INITIALE STATUTAIRE DES  
FONCTIONNAIRES RELEVANT DES  
CORPS PROPRES DU MINISTÈRE  
DES SPORTS, DE LA JEUNESSE, DE  
L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE  
LA VIE ASSOCIATIVE**

Rapport établi par

Bertrand JARRIGE

Inspecteur général de la jeunesse et des sports



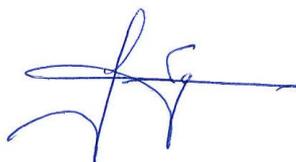
MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION POPULAIRE  
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

INSPECTION GÉNÉRALE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

ÉVALUATION DE LA FORMATION  
INITIALE STATUTAIRE DES  
FONCTIONNAIRES RELEVANT DES  
CORPS PROPRES DU MINISTÈRE DES  
SPORTS, DE LA JEUNESSE, DE  
L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA  
VIE ASSOCIATIVE

Rapport établi par

Bertrand JARRIGE



Inspecteur général de la jeunesse et des sports



# ÉVALUATION DE LA FORMATION INITIALE STATUTAIRE DES FONCTIONNAIRES RELEVANT DES CORPS PROPRES DU MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE, DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

## SOMMAIRE

Sommaire.....	3
Synthèse .....	5
Liste des préconisations.....	7
Introduction.....	9
I – L'organisation du dispositif de formation initiale statutaire du MSJEPVA .....	11
I-1. Un rattachement administratif mouvant des actions en matière de formation initiale des personnels .....	12
I-2. Les caractéristiques du dispositif de formation initiale des personnels relevant des corps propres du MSJEPVA.....	13
I-2-1. Le recours à l'alternance .....	13
I-2-2. La mise en responsabilité progressive des stagiaires .....	14
I-2-3. L'individualisation de la formation .....	14
I-2-4. L'accompagnement du stagiaire .....	15
I-2-5. Un mode d'organisation de la formation initiale original par rapport à celui des autres ministères et qui est en adéquation avec plusieurs préconisations de rapports interministériels .....	15
I-3. Le CREPS de Poitiers, opérateur de la formation initiale.....	16
I-3-1. Le choix du CREPS de Poitiers, à la suite du CREPS de Mâcon.....	16
I-3-2. Un dispositif contractuel sujet à de nombreux ajustements.....	17
I-3-3. La place de la FIS dans les activités et l'organisation du CREPS.....	20
I-3-4. Une activité réalisée en partenariat avec les établissements publics nationaux du MSJEPVA et en coopération au sein du réseau des écoles de service public .....	22
II – L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du dispositif de formation initiale .....	23
II-1. L'évaluation de l'organisation et du pilotage de la FIS des agents du MSJEPVA.....	23
II-1-1. L'absence d'une instance de pilotage.....	23
II-1-2. La faiblesse du dialogue social autour de la FIS.....	24
II-1-3. Une cohérence des parcours difficile à mettre en œuvre compte tenu de l'émiettement des modes et des dates de recrutement .....	24
II-1-4. Une organisation de l'année de stage inadaptée à la réalité des services issus de la RéATE .....	25
II-1-5. Le dispositif d'accompagnement des stagiaires apparaît nécessaire.....	26

II-2. L'évaluation de la mise en œuvre de la FIS par le CREPS de Poitiers et des contenus de formation.....	28
II-2-1. Un dispositif d'évaluation des actions du CREPS a été mis en place.....	28
II-2-2. Un coût financier réduit pour la mise en œuvre de la FIS au MSJEPVA .....	29
II-2-3. Quelles références pour la conception des contenus de formation ?.....	30
II-2-4. Un équilibre difficile à trouver entre les stages transversaux et les contenus « métiers ».....	31
II-2-5. Une dimension interministérielle qui reste peu affirmée dans les formations proposées.....	34
III – Propositions d'évolution .....	35
III-1. Rénover la gouvernance de la FIS.....	35
III-1-1. Mettre en place des instances de pilotage stratégique et pédagogique de la FIS associant l'ensemble des parties prenantes .....	35
III-1-2. Réinstaurer un dialogue social autour de la FIS.....	36
III-1-3. Veiller à l'articulation entre la FIS et les autres composantes de la FPTLV .....	36
III-2. Revoir l'organisation de l'année de stage et adapter le dispositif d'accompagnement des stagiaires.....	36
III-2-1. Unifier les dates d'entrée en stage.....	36
III-2-2. Faire varier le rythme de l'alternance au cours de l'année de stage.....	37
III-2-3. Faire évoluer le dispositif d'accompagnement des stagiaires .....	37
III-3. Conforter l'intervention du CREPS de Poitiers.....	38
III-3-1. Un changement d'opérateur de la FIS ne serait pas justifié .....	38
III-3-2. Donner une base réglementaire à la désignation du CREPS de Poitiers comme opérateur de la FIS .....	39
III-3-3. Donner au CREPS de Poitiers les moyens d'assurer pleinement sa mission d'opérateur de la FIS.....	40
III-4. Adapter les contenus de formation à l'évolution des métiers du MSJEPVA.....	41
Annexe 1 – Désignation du rapporteur .....	45
Annexe 2 – Cahier des charges .....	47
Annexe 3 – Répertoire des textes régissant la formation initiale des personnels du MSJEPVA .....	53
Annexe 4 - Tableau des dispositifs de formation des agents des corps propres du MSJEPVA .....	57
Annexe 5 – Indicateurs du contrat de performance relatifs à la formation initiale statutaire .....	59
Annexe 6 - Liste des personnes rencontrées .....	63
Annexe 7 – Glossaire .....	65

## SYNTHÈSE

Les formations dispensées lors de l'entrée dans les « corps propres » du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (MSJEPVA), même si elles ne concernent qu'un peu plus d'une centaine de stagiaires par an, constituent un enjeu important pour l'identification des métiers, des missions et des politiques de ce ministère, dans un contexte marqué par une forte interministérialité de l'organisation des services déconcentrés.

Cette « dimension métier », également constitutive d'un véritable « enjeu identitaire », n'est en rien contradictoire avec le développement de la capacité des agents à mettre leurs compétences au service de la conduite des actions prioritaires de l'État, dans un cadre interministériel.

L'organisation de ces formations initiales revêt des traits originaux, qui rejoignent les préconisations de plusieurs rapports interministériels consacrés à la formation des agents de l'État : recours à l'alternance, prise de responsabilité progressive, individualisation des parcours de formation, accompagnement personnalisé des stagiaires... Ces principes, qui ne sont remis en cause par aucune des parties prenantes rencontrées, doivent être conservés, même si des adaptations sont nécessaires.

Pour autant, force est de constater que le dispositif actuel de formation initiale statutaire est complexe et peu lisible, d'une part en raison d'un émiettement des modes de recrutement et des dates d'entrée en stage qui pénalise directement la cohérence des parcours de formation et, d'autre part, faute qu'aient été mises en place des instances de pilotage ou de dialogue social sur cette thématique.

Le rapport s'attache donc à proposer des mesures permettant de rénover la gouvernance des formations initiales, d'en rendre le déroulement plus cohérent et mieux adapté à l'organisation des services et d'en faire évoluer les objectifs au rythme de la transformation des missions et des statuts des agents, notamment grâce à l'établissement et à l'actualisation de référentiels métiers.

Les conditions d'accompagnement des stagiaires méritent une attention particulière, dans le contexte de la réforme de l'administration territoriale de l'État ; il n'est pas proposé d'allègement dans ce domaine, mais plutôt une réflexion en vue de faire émerger un réseau de tuteurs, en remplacement des conseillers de stage.

S'agissant de l'action du centre de ressources, d'expertise et de performance sportives (CREPS) de Poitiers en tant qu'opérateur de la formation initiale, elle apparaît globalement satisfaisante, au regard du très faible dimensionnement des moyens financiers et humains qui lui sont alloués, ainsi que de l'incertitude dans laquelle se place le renouvellement périodique de cette mission de nature contractuelle. Par ailleurs, le CREPS a su s'insérer dans le réseau des écoles de service public et lier des partenariats avec d'autres établissements, relevant ou pas du MSJEPVA.

Il est donc proposé de conforter la mission d'opérateur confiée au CREPS de Poitiers en lui donnant une base réglementaire, y compris après la décentralisation annoncée de

l'établissement, en renforçant les moyens humains qui lui sont dédiés et en assurant une visibilité pluriannuelle à son financement. Cette évolution devrait conduire à créer un pôle ressources national consacré à la formation initiale statutaire et à l'implanter au CREPS de Poitiers.

Les contenus de formation et les méthodes pédagogiques mises en œuvre par le CREPS apparaissent parfois en décalage avec les attentes des stagiaires et n'accordent qu'une place limitée à l'interministérialité. Par ailleurs, le déroulement de l'alternance se résume trop souvent à la juxtaposition de stages de formation et de périodes d'exercice de responsabilités dans le service d'affectation, sans que l'articulation et l'enrichissement mutuel entre ces différents temps soient pleinement exploités. Pour répondre à ces critiques, le rapport propose quelques orientations et principes d'action, dont l'application pourra être déclinée au travers de la mise en place de conseils pédagogiques élargis, associant les parties prenantes concernées et les stagiaires actuels et récents.

## LISTE DES PRÉCONISATIONS

- Préconisation 1** – Placer auprès de la DRH un comité de pilotage de la FIS associant la DS, la DJEPVA, l'IGJS, ainsi que des DRJSCS, DDCS, DDCSPP et DTN désignés par l'administration. .... 35
- Préconisation 2** – Pour chacun des corps concernés par la FIS, réunir auprès de l'opérateur un conseil pédagogique élargi associant, outre les parties prenantes au comité de pilotage (lorsqu'elles sont concernées), des représentants des stagiaires actuels et récents..... 35
- Préconisation 3** – Saisir annuellement l'ITC, ainsi que le futur comité technique ministériel, des orientations et du bilan des actions menées au titre de la FIS. .... 36
- Préconisation 4** – Étendre à l'ensemble des questions liées à la FPTLV le fonctionnement du comité de pilotage et le contenu du dialogue social mentionnés aux préconisations 1 et 3... 36
- Préconisation 5** – Fixer une date unique d'entrée en stage pour chaque corps, qui pourrait être le 1<sup>er</sup> septembre ou le 1<sup>er</sup> octobre selon les corps concernés..... 36
- Préconisation 6** – Privilégier durant les premiers mois de stage les modules de formation visant à l'acquisition de savoirs / savoir-faire / savoir-être, ainsi que la découverte du métier et de l'environnement institutionnel, la séquence suivante étant centrée autour de la prise de responsabilité en service..... 37
- Préconisation 7** – Étudier la possibilité de prononcer l'affectation en service quelques semaines après l'entrée en stage, afin de parvenir au meilleur équilibre entre les besoins des services et les vœux des stagiaires. .... 37
- Préconisation 8** – Faire évoluer et enrichir la fonction de conseiller de stage vers la constitution au travers de la constitution d'un réseau de tuteurs formés comme tels et dont les missions seraient identifiées dans leur fiche de poste..... 38
- Préconisation 9** – Afin d'assurer la pérennité de la mission d'opérateur de la FIS confiée au CREPS de Poitiers, lui donner une base réglementaire. .... 40
- Préconisation 10** – Dans le cadre de la transformation envisagée des CREPS en établissements publics locaux, veiller à ce que la formation initiale et continue des agents publics reste inscrite dans leurs missions statutaires. .... 40
- Préconisation 11** – Conclure entre le MSJEPVA et le CREPS une convention pluriannuelle de financement de la mission d'opérateur de la FIS, prévoyant le versement d'acomptes sur subvention en cours d'année. .... 41
- Préconisation 12** – Affecter au CREPS un IJS, pour assurer la responsabilité de la mission relative à la FIS, ainsi que la coordination de la formation des IJS. .... 41
- Préconisation 13** - Implanter au sein du CREPS un « pôle ressources national FIS », distinct du département des formations. .... 41
- Préconisation 14** – Établir et actualiser les référentiels métiers des différents corps, afin d'adapter les objectifs et contenus de formation aux évolutions des missions et des statuts. 42



## INTRODUCTION

Le programme de travail de l'inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) pour 2013, établi par note du directeur du cabinet de la ministre des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative (MSJEPVA) en date du 29 janvier 2013, prévoit une mission d'évaluation du dispositif de formation statutaire des personnels de ce ministère.

Par note du 15 juillet 2013 adressée au directeur du cabinet, le chef du service de l'IGJS a désigné Bertrand JARRIGE, inspecteur général, pour réaliser cette mission (*cf.* annexe 1).

Par note en date du 13 septembre 2013, adressée au chef du service de l'IGJS, le directeur du cabinet a validé le cahier des charges de la mission et fixé la date de remise du rapport au 20 décembre 2013 (*cf.* annexe 2).

Il résulte des échanges intervenus avec le cabinet de la ministre pour l'élaboration du cahier des charges que le périmètre à retenir pour la mission est celui de la formation initiale des fonctionnaires entrant dans les corps propres du ministère, à l'exclusion des agents non titulaires (notamment les agents sous contrat de préparation olympique ou de haut niveau), ou encore des personnels de la filière administrative.

Conformément au cahier des charges, des entretiens ont été organisés avec les directions d'administration centrale, les associations professionnelles de chefs de service déconcentrés et de directeurs techniques nationaux et les organisations syndicales représentatives. Un déplacement au centre de ressources, d'expertise et de performance sportives (CREPS) de Poitiers, les 9 et 10 octobre 2013, a été l'occasion de rencontrer les responsables de cet établissement, les coordonnateurs des formations initiales, ainsi que les stagiaires de la promotion 2013/2014 des inspecteurs de la jeunesse et des sports.

Le rapporteur remercie tout particulièrement Mme Catherine CROISET et M. Patrick LAVAURE, actuelle et précédent IGJS chargé de la coordination de la formation initiale statutaire, de même que l'ensemble des inspecteurs généraux référents territoriaux, qui ont nourri de leurs observations et de leurs suggestions les présents travaux, notamment au cours de deux séances de travail collectives organisées au sein de l'IGJS.

Par ailleurs, le rapporteur s'est utilement appuyé sur le rapport de la mission « Propositions pour une réforme de la formation des agents de l'État » présidée par M. Raymond-François LE BRIS<sup>1</sup>, ainsi que sur celui de la mission conjointe de l'inspection générale de l'administration (IGA) et du contrôle général économique et financier (CGEFi) sur la formation initiale des fonctionnaires de l'État dans les écoles du service public<sup>2</sup>.

Les analyses du présent rapport s'inscrivent dans le cadre juridique aujourd'hui en vigueur ; celui-ci est toutefois susceptible de connaître des évolutions importantes dans un avenir rapproché : transfert des CREPS aux régions, réforme de certains statuts particuliers, notamment celui des professeurs de sport. Le rapporteur s'est efforcé d'anticiper les enjeux de ces changements dans le champ de la formation initiale.

---

<sup>1</sup> 2008 – La documentation Française, ci-après désigné « rapport LE BRIS »

<sup>2</sup> Rapport IGA N°11-088-01 CGEFi N°11-0539 de novembre 2011, ci-après désigné « rapport IGA/CGEFi »

Après avoir présenté l'organisation du dispositif de formation initiale statutaire, complétée par un aperçu historique (I), il sera procédé à l'évaluation de son efficacité et de son efficacité, tant pour ce qui est de sa maîtrise d'ouvrage que pour ce qui concerne sa mise en œuvre par l'opérateur de formation (II) ; au vu des constats opérés, il sera proposé un ensemble d'évolutions regroupées autour de quatre axes (III).

## I - L'ORGANISATION DU DISPOSITIF DE FORMATION INITIALE STATUTAIRE DU MSJEPVA

Selon le décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, la formation professionnelle statutaire est « destinée, conformément aux règles prévues dans les statuts particuliers, à conférer aux fonctionnaires accédant à un grade les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de leur mission et la connaissance de l'environnement dans lequel elles s'exercent ».

Le présent rapport a pour objet d'évaluer la formation statutaire dispensée aux agents, à l'occasion de leur entrée dans un des corps propres du MSJEPVA (également dénommée formation initiale ou formation initiale et statutaire<sup>3</sup> - FIS) :

- Inspecteurs de la jeunesse et des sports (IJS) ;
- Professeurs de sport (PS) ;
- Conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ) ;
- Conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS).

Selon les différents statuts et les modalités d'entrée dans le corps (concours, liste d'aptitude ou détachement), la formation initiale des agents est assurée dans le cadre d'une année de stage et/ou d'une formation d'adaptation à l'emploi<sup>4</sup>. Un recensement de ces dispositifs et de leurs principales caractéristiques est présenté en annexe 4.

Le tableau ci-après recense les entrées dans les corps propres du MSJEPVA pour les années 2011 et 2012.

Mode de recrutement	PS		CEPJ		CTPS		IJS		TOTAL	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Concours	57	56		9	10	10	24	10	91	85
Liste d'aptitude	7	7	2		5	5		5	14	17
Détachements	9	1	3						12	1
Travailleurs handicapés	3	2		2				1	3	5
Militaires	1	1							1	1
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	<b>67</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>121</b>	<b>109</b>

Source : DRH

Après un bref historique de la prise en compte de la formation initiale statutaire dans l'organisation du ministère chargé de la jeunesse et des sports (I-1), seront présentées les principales caractéristiques du dispositif actuel de formation initiale du MSJEPVA (I-2), ainsi que les modalités d'intervention de l'opérateur de formation, le CREPS de Poitiers (I-3).

<sup>3</sup> Cf. note d'information N° DRH/DRH3C/2013/98 du 13 mars 2013 relative au plan ministériel de formation 2013.

<sup>4</sup> Cf. fiche de synthèse DRH3C relative à la formation initiale statutaire des corps du MSJEPVA, sur l'intranet, reproduite en annexe 3.

## I-1. Un rattachement administratif mouvant des actions en matière de formation initiale des personnels

Depuis les années 1980, la responsabilité des actions de formation initiale des personnels du ministère chargé de la jeunesse et des sports a connu plusieurs changements d'attribution.

Antérieurement à 1985, les seuls corps « propres » du ministère chargé de la jeunesse et des sports, outre les inspecteurs généraux de la jeunesse et des sports (IGJS), étaient les inspecteurs et inspecteurs principaux de la jeunesse, des sports et des loisirs<sup>5</sup>. L'inspection générale de la jeunesse et des sports jouait un rôle central dans la validation de la formation professionnelle des inspecteurs stagiaires, puisque c'est un IGJS « désigné pour assurer la coordination des stages » qui attribuait à chaque stagiaire, au vu des appréciations des chefs de stage, une note de stage en vue de sa titularisation<sup>6</sup>.

La mention de la compétence en matière de formation initiale des personnels apparaît explicitement pour la première fois dans le décret d'organisation de l'administration centrale du secrétariat d'État chargé de la jeunesse et des sports du 21 juillet 1986<sup>7</sup>. Elle est alors confiée à la direction de l'administration et des services extérieurs (sous-direction du personnel et des affaires générales, bureau du recrutement et de la formation), en liaison avec les autres directions<sup>8</sup>.

La délégation aux formations est créée au 2 janvier 1993<sup>9</sup> et reçoit dans ses attributions la détermination et la coordination, en liaison avec les directions, de la formation initiale des personnels du ministère de la jeunesse et des sports<sup>10</sup>; elle comprend à cet effet un département de la formation initiale et continue des personnels. La délégation à l'emploi et aux formations, qui prend sa suite au 23 septembre 1999<sup>11</sup>, conserve cette compétence.

Le 2 janvier 2006, les politiques de formation des personnels sont réattribuées à la nouvelle direction des ressources humaines, de l'administration et de la coordination générale

---

<sup>5</sup> Alors régis par le décret n°74-903 du 25 octobre 1974 portant statuts particuliers des inspecteurs et inspecteurs principaux de la jeunesse, des sports et des loisirs, publié au JORF du 29 octobre 1974.

<sup>6</sup> Arrêté du 3 novembre 1975 du secrétaire d'État à la jeunesse et aux sports et du secrétaire d'État à la fonction publique, relatif à l'organisation et au programme des concours d'admission à l'emploi d'inspecteur stagiaire de la jeunesse, des sports et des loisirs et de l'examen de fin de stage, publié au JORF du 16 novembre 1975.

<sup>7</sup> Décret n°86-854 publié au JORF du 22 juillet 1986.

<sup>8</sup> Par voie de conséquence, l'arrêté du 31 mars 1988 modifiant l'arrêté précité du 3 novembre 1975, publié au JORF du 8 avril 1988 confie désormais au directeur de l'administration et des services extérieurs, et non plus à un IGJS, la fixation de la note de stage des inspecteurs stagiaires de la jeunesse, des sports et des loisirs.

<sup>9</sup> Décret n° 92-1471 du 31 décembre 1992 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la jeunesse et des sports, publié au JORF du 1<sup>er</sup> janvier 1993.

<sup>10</sup> En conséquence, les arrêtés des 30 août 1993 et 30 novembre 1993 (publiés aux JORF des 18 septembre et 16 décembre 1993) confient au délégué aux formations la fixation de la note attribuée à chaque inspecteur stagiaire de la jeunesse, des sports et des loisirs, ainsi que de l'appréciation d'ensemble portée sur chaque inspecteur principal stagiaire de la jeunesse, des sports et des loisirs, en vue de leur titularisation.

<sup>11</sup> Décret n° 99-828 du 21 septembre 1999 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la jeunesse et des sports.

(DRHACG)<sup>12</sup> – sous-direction des ressources humaines, bureau de la formation et du recrutement.

La direction des ressources humaines (DRH) placée sous l'autorité du secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales (SGMCAS) assure, depuis le 10 juin 2009<sup>13</sup>, la responsabilité de la détermination et du développement des compétences des personnels nécessaires à l'exercice des missions des ministères chargés de la santé, des affaires sociales, de la protection sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative, auxquels s'ajoutent, depuis le 16 octobre 2013, celles des ministères chargés du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle<sup>14</sup>.

Cette compétence est aujourd'hui portée par la sous-direction du pilotage des ressources, du dialogue social et du droit du personnel, qui comprend un bureau de la formation. Cette sous-direction a notamment pour mission « *de définir les modalités des formations initiales des stagiaires et élèves fonctionnaires et de préparer leur titularisation et leur accueil dans les services, de construire la politique de formation professionnelle de l'ensemble des personnels, d'assurer la tutelle des organismes publics chargés de la formation initiale et continue des agents et d'animer les réseaux des correspondants formation* »<sup>15</sup>.

Outre le caractère mouvant du rattachement de la compétence en matière de formation initiale des personnels, ce rappel historique met en évidence le fait que, durant 13 ans entre 1993 et 2005, la politique de formation des agents a été disjointe de la direction assurant la gestion des ressources humaines et le suivi des services déconcentrés, pour être rattachée à la délégation chargée des formations aux métiers de l'animation et du sport. Ce rapprochement entre deux champs de formation aux enjeux très différents (les cadres du ministère d'une part, les professionnels de l'animation et du sport d'autre part), pour cohérent qu'il puisse être au plan théorique, n'en paraît pas moins artificiel.

## **I-2. Les caractéristiques du dispositif de formation initiale des personnels relevant des corps propres du MSJEPVA**

Le dispositif de formation initiale des personnels relevant des corps propres du MSJEPVA présente des caractéristiques communes à l'ensemble des corps concernés et qui se distinguent des modes de formation adoptés par d'autres ministères.

### **I-2-1. Le recours à l'alternance**

Les stagiaires sont affectés dans un service dès le début de leur stage et celui-ci s'organise autour d'une alternance entre séquences de mise en situation professionnelle et stages de formation.

---

<sup>12</sup> Décret n° 2005-1795 du 30 décembre 2005 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, publié au JORF du 1<sup>er</sup> janvier 2006.

<sup>13</sup> Décret n° 2009-639 du 8 juin 2009 relatif à l'administration centrale des ministères chargés de la santé, des affaires sociales, de la protection sociale, des sports, de la jeunesse et de la vie associative et complétant le décret n° 2005-1795 du 30 décembre 2005 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, publié au JORF du 9 juin 2009.

<sup>14</sup> Décret n° 2013-727 du 12 août 2013, portant création, organisation et attributions d'un secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales, publié au JORF du 14 août 2013.

<sup>15</sup> Arrêté du 12 août 2013 portant organisation de la direction des ressources humaines en sous-directions et en bureaux, publié au JORF du 14 août 2013.

Les volumes horaires des actions de formation à suivre par les stagiaires sont très variables selon les corps considérés, leurs modalités d'accès et les acquis préalables du stagiaire :

- 270 à 450 heures (45 à 75 jours) pour les PS et CEPJ issus du concours, 60 à 180 heures (10 à 30 jours) pour ceux qui sont nommés sur liste d'aptitude ;
- 120 à 240 heures (20 à 40 jours) après les trois ou quatre premiers mois de stage pour les IJS issus du concours ;
- 30 à 240 heures (5 à 40 jours) pour les CTPS recrutés sur concours interne ;
- une formation d'adaptation à l'emploi de 60 à 90 heures (10 à 15 jours) dans l'année qui suit la titularisation pour les IJS, PS et CEPJ issus du concours.

Selon les coordonnateurs de formation rencontrés, le rythme constaté des actions de formation pour les IJS, PS et CEPJ issus du concours est d'environ une semaine par mois sur la durée du stage, soit une part minoritaire, mais néanmoins très significative, de l'emploi du temps du stagiaire.

### **I-2-2. La mise en responsabilité progressive des stagiaires**

D'après les instructions de la DRH, la mise en responsabilité des stagiaires doit être progressive, adaptée à leur profil et favoriser le développement des compétences professionnelles nécessaires à l'exercice du métier :

- pour les IJS, la première période de stage (du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre 2012 ou du 1<sup>er</sup> septembre au 31 décembre 2013) doit permettre au stagiaire d'appréhender les missions d'un IJS ainsi que l'environnement dans lequel il va exercer ses missions ; c'est pourquoi, pendant cette phase, le service d'affectation ne confie pas de responsabilité au stagiaire<sup>16</sup> ;
- durant la deuxième période de stage, l'IJS stagiaire se voit confier progressivement des responsabilités correspondant à la fiche de poste type proposée par la DRH ;
- pour les PS et CEPJ, les directeurs de stage sont invités à accorder au stagiaire, au cours des deux premiers mois, un laps de temps suffisant pour découvrir sa structure d'affectation, son environnement institutionnel et des partenaires et à lui confier progressivement des responsabilités en lien avec sa fonction, tout en limitant son champ d'action en raison des nombreuses contraintes de l'année de stage.

Pour les IJS, PS et CEPJ, il est prévu la réalisation d'une action à conduire en responsabilité (ACR<sup>17</sup>), dont le compte rendu et l'évaluation tiennent une place importante dans le dossier de titularisation.

Les CTPS font exception à ce principe de mise en responsabilité progressive, compte tenu de l'expérience et de l'expertise qu'ils ont déjà acquises au moment de leur entrée dans le corps.

### **I-2-3. L'individualisation de la formation**

Les parcours de formation initiale proposés par le MSJEPVA sont fortement individualisés ; chaque stagiaire, « *principal responsable de sa formation* »<sup>18</sup> doit élaborer un projet personnalisé de formation (PPF), contractualisé entre les acteurs du dispositif.

---

<sup>16</sup> Ce principe pouvant être aménagé, après une période incompressible de quatre semaines, en fonction de la maturité et de l'expérience du stagiaire.

<sup>17</sup> La dénomination ACR a été uniformisée en 2013. Précédemment, les termes de « projet d'action professionnel » étaient utilisés pour les IJS.

Le PPF, établi après une phase de positionnement, présente, d'une part, le cadre de l'année de stage, le service d'affectation, les missions confiées au stagiaire, les objectifs professionnels et résultats attendus, et, d'autre part, le projet personnalisé de formation en termes de compétences acquises, de compétences à acquérir et de moyens et de durée des actions de formation retenues. Pour les IJS, PS et CEPJ, il fixe également le thème de l'ACR.

#### **I-2-4. L'accompagnement du stagiaire**

De nombreux intervenants accompagnent le stagiaire dans son parcours de formation :

- le directeur de stage, qui est le chef du service (ou de l'établissement) d'affectation ou, pour les IJS, le directeur régional de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) ou son adjoint ;
- le chef du service d'affectation, lorsqu'il n'est pas directeur de stage ;
- le directeur technique national (DTN), pour les PS et CTPS placés auprès d'une fédération ;
- le conseiller de formation ou de stage (sauf pour les CTPS), qui appartient au corps dans lequel le stagiaire est entré et accompagne ce dernier dans la découverte de son environnement et dans la construction de son autonomie professionnelle ;
- le conseiller régional de formation, notamment pour l'accès aux stages des plans régionaux et national de formation, en complément de l'offre du CREPS de Poitiers ;
- le CREPS de Poitiers, qui propose des prestations d'aide au positionnement et de mentorat (« *coaching* ») ;
- l'inspecteur général référent territorial (IGRT) qui veille au bon déroulement du stage, valide le PPF et préside la commission d'évaluation finale en vue de la titularisation ou (pour les CTPS), formule un avis sur l'aptitude professionnelle du stagiaire, après consultation du chef de service d'affectation.

Les IJS, PS et CEPJ stagiaires bénéficient durant leur stage de trois entretiens d'évaluation intermédiaires (dont, pour les IJS, le second est présidé par l'IGRT).

#### **I-2-5. Un mode d'organisation de la formation initiale original par rapport à celui des autres ministères et qui est en adéquation avec plusieurs préconisations de rapports interministériels**

Le dispositif de formation initiale des agents choisi par le MSJEPVA, tel qu'il vient d'être sommairement décrit, se distingue nettement de celui qui prédomine dans les autres ministères et que présentent les rapports LE BRIS et IGA/CGEFi. Ce dernier rapport mentionne 63 écoles, rattachées à 12 ministères, qui forment des « élèves fonctionnaires », dans un cursus de type scolaire et préalable à la première affectation en service. À titre d'illustration, on peut citer les instituts régionaux d'administration (IRA), l'École des hautes études en santé publique (EHESP), ou encore l'École nationale des finances publiques (ENFP).

Il convient à ce propos de souligner que le dispositif de FIS mis en œuvre au MSJEPVA s'adresse à des « stagiaires » et non à des « élèves » comme dans d'autres ministères. Cette différence d'appellations est significative de l'écart existant entre deux approches de la formation des agents de l'État.

---

<sup>18</sup> Selon les termes de toutes les instructions de la DRH relatives à la FIS.

De ce point de vue, l'organisation de la FIS au MSJEPVA répond d'ores et déjà à plusieurs préconisations formulées par les rapports précités :

- le rapport LE BRIS suggère de « *réduire la durée, professionnaliser et personnaliser la première formation des agents* » en établissant un bilan personnalisé des compétences et des savoirs de chaque élève dès l'entrée dans l'école, en définissant pour chaque élève un parcours individualisé et en anticipant l'affectation des agents sur leur premier poste ;
- ce même rapport préconise d'organiser l'apprentissage complet dans l'administration de première affectation, avec la présence d'un « référent » pendant le premier temps de l'affectation et de subordonner la titularisation du nouvel agent à l'appréciation portée sur sa manière de servir dans la première affectation qu'il reçoit ;
- le rapport IGA/CGEFi propose, après une évaluation des acquis antérieurs à l'école, de prendre en compte le projet personnel et les besoins individuels des élèves en leur permettant de suivre des enseignements à option, ou encore de généraliser la procédure d'évaluation tout au long des stages.

Les travaux relatifs aux écoles de formation initiale des fonctionnaires se poursuivent actuellement au plan interministériel dans le cadre de la mesure n° 46 adoptée lors du comité interministériel de modernisation de l'action publique (CIMAP) du 18 décembre 2012. Ce chantier, piloté par le ministère en charge de la réforme de l'État et de la fonction publique, s'articule autour de trois groupes de travail consacrés aux thèmes suivants :

- définir des outils communs pour mutualiser les ressources pédagogiques ;
- permettre une meilleure connaissance et un meilleur suivi des écoles de service public afin d'en améliorer le pilotage ;
- parvenir à une meilleure gestion des établissements de formation initiale en s'appuyant sur les outils de la modernisation de l'action publique (MAP).

### **I-3. Le CREPS de Poitiers, opérateur de la formation initiale**

Depuis 2009, le CREPS de Poitiers est, pour le compte de la DRH, l'opérateur de la FIS des personnels du MSJEPVA. Cette mission s'inscrit dans une contractualisation sujette à de nombreux ajustements ; pour autant, elle occupe une place significative dans les activités du CREPS.

#### **I-3-1. Le choix du CREPS de Poitiers, à la suite du CREPS de Mâcon**

De 1995 à 2009, le CREPS de Mâcon a été chargé, en qualité d'opérateur, de participer à la conception et de mettre en œuvre la FIS des fonctionnaires stagiaires relevant des corps spécifiques au ministère chargé de la jeunesse et des sports.

Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), il a été décidé de dissoudre l'établissement public CREPS de Mâcon au 1<sup>er</sup> septembre 2009. Afin d'assurer la continuité de l'ingénierie pédagogique et de la réalisation des actions de la FIS, la DRHACG a lancé, le 9 février 2009<sup>19</sup>, un appel à candidatures auprès des directeurs d'établissements publics nationaux du champ de la jeunesse et des sports, en vue de la reprise de cette mission.

---

<sup>19</sup> Instruction n°09-019JS du 9 février 2009.

À l'échéance du 16 mars 2009, neuf établissements avaient déposé un dossier : les CREPS de Dinard, Nancy, PACA (site d'Aix-en-Provence), Poitiers, Reims, Strasbourg, Talence et Wattignies et d'autre part l'INSEP, qui ne se portait candidat que pour l'accueil des seuls stagiaires exerçant des missions de conseillers techniques sportifs (CTS). Il est à noter que deux des établissements candidats (les CREPS de Dinard et de Poitiers) étaient susceptibles de faire l'objet d'une mesure de fermeture au 1<sup>er</sup> septembre 2010 ; l'attribution éventuelle de la mission d'opérateur de la FIS apparaissait évidemment, aux yeux de ces établissements, comme un facteur de pérennité.

Le rapporteur a eu communication d'un projet de note interne à la DRH, analysant les offres remises au regard du cahier des charges et estimant que trois candidatures se détachaient : celles des CREPS de Nancy, Poitiers et Wattignies. Ce document évoque « *le très bon projet de Poitiers ; ses points forts sont la pédagogie, avec un encadrement de très haut niveau et l'expérience de son directeur<sup>20</sup>, qui a remarquablement dirigé Mâcon durant cinq ans* ».

Après arbitrage par les cabinets de la ministre de la santé et des sports et du secrétaire d'État aux sports, le dossier du CREPS de Poitiers a été retenu, permettant aux ministres de confirmer aux acteurs locaux, le 14 mai 2009, le maintien de l'établissement dans le réseau des CREPS.

Par voie de conséquence, la DRHACG a notifié au directeur du CREPS de Poitiers, le 29 mai 2009<sup>21</sup>, la désignation de son établissement comme opérateur de la formation initiale, pour une durée de trois ans, du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2012.

On notera que cette mission s'inscrit dans le cadre statutaire applicable aux CREPS ; en effet, l'article D. 211-69 du code du sport prévoit en son III que les CREPS « *peuvent également contribuer, en conformité avec les orientations données par le ministre chargé des sports :* » (...) « *à la formation initiale et continue des agents publics* ».

### **I-3-2. Un dispositif contractuel sujet à de nombreux ajustements**

La relation contractuelle entre l'État et le CREPS de Poitiers pour sa mission d'opérateur de la FIS repose sur deux documents :

- la convention cadre pluriannuelle relative à la FIS et ses avenants ;
- le contrat de performance du CREPS.

#### **I-3-2-1. La convention cadre pluriannuelle et ses avenants**

La convention cadre pluriannuelle concernant la FIS des agents des corps propres du domaine de la jeunesse et des sports a été signée le 30 novembre 2009, entre l'État (ministère de la santé et des sports<sup>22</sup>) et le CREPS, pour une durée s'établissant initialement du 1<sup>er</sup> septembre 2009 au 31 août 2012.

---

<sup>20</sup> Alors M. Patrick BRUGEMANN.

<sup>21</sup> Lettre DRHACG A2/SG/n°1486 du 29 mai 2009.

<sup>22</sup> On notera que le ministre chargé de la jeunesse, qui était alors le haut commissaire à la jeunesse, rattaché au Premier ministre, ne figure pas parmi les signataires de cette convention, alors que les formations organisées concernent également des corps qui interviennent dans le domaine des politiques de jeunesse (IJS, CEPJ, CTPS jeunesse).

Cette convention a fait l'objet d'un avenant le 14 octobre 2010, fixant le montant de la subvention relative à la FIS pour les années 2009 et 2010 et amendant la répartition des responsabilités entre la DRH et le CREPS.

Une convention cadre n°2 a été signée le 3 juin 2011, pour l'année 2011 ; elle fixe le montant de la subvention relative à la FIS pour cette année et ajuste la rédaction concernant les attributions de la DRH en la matière.

La convention cadre n°3 (pluriannuelle), signée le 25 octobre 2012, remplace la convention cadre pluriannuelle initiale. Elle organise les relations entre la DRH et le CREPS pour la période courant du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2013, en mettant en place une nouvelle répartition des responsabilités entre les parties. Elle fixe également le montant de la subvention relative à la FIS pour l'année 2012.

Un avenant à la convention cadre n°3, pluriannuelle, a été signé le 30 septembre 2013. Il détermine le montant de la subvention relative à la FIS pour 2013.

L'administration ayant fait part de son intention de confirmer, pour 2014, la mission d'opérateur de la FIS confiée au CREPS, le dispositif contractuel devra être prorogé, au moins pour cette année.

Le bilan financier des conventions peut être ainsi reconstitué pour la période 2009-2013 :

**Subventions de la DRH dans le cadre des conventions relatives à la FIS**

en €	2009	2010	2011	2012	2013
Montant subvention	85 000	350 000	385 594	336 168	335 223
Dépenses réalisées	85 000	350 391	305 381	277 376	ND
Solde recettes - dépenses	-	- 391	80 213	58 792	ND

Sources : DRH et CREPS

Cette succession de conventions et d'avenants appelle les observations suivantes :

- le CREPS dispose d'une faible visibilité sur la pérennité de sa mission au titre de la FIS : la convention pluriannuelle a été renouvelée postérieurement à sa date d'échéance (31 août 2012) et, à la date du 4 décembre 2013, les conditions de prorogation de la convention actuelle au-delà du 1<sup>er</sup> janvier 2014 ne sont toujours pas connues ;
- la variabilité de la répartition des compétences entre la DRH et le CREPS (trois modifications en trois ans) ne laisse pas d'interroger sur les modalités de pilotage de la FIS par l'administration ;
- le montant de la subvention annuelle est fixé tardivement (14 octobre 2010, 25 octobre 2012, 30 septembre 2013) et payé en fin d'exercice, ce qui pèse sur la trésorerie de l'établissement ; en effet, il n'est pas prévu de mécanisme d'acompte sur subvention, comme cela serait pourtant possible dans une convention pluriannuelle ;
- l'observation qui précède doit être tempérée par le fait que, à fin 2012, le bilan financier cumulé des subventions et des dépenses faisait apparaître un solde en faveur du CREPS de 138 614 €.

### **I-3-2-2. La répartition des responsabilités entre la DRH et le CREPS**

Les dispositions de la convention cadre n°3 pluriannuelle sont reproduites ci-après :

*Le CREPS est chargé de la maîtrise d'œuvre de la FIS des inspecteurs de la jeunesse et des sports (IJS), des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS), des professeurs de sport (PS) et des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ). La présente convention s'applique également aux formations d'adaptation à l'emploi prévues pour les personnels intégrés par liste d'aptitude, détachés et placés en position d'activité dans ces mêmes corps.*

*Dans le cadre de ses attributions en matière de formation professionnelle tout au long de la vie, la DRH :*

- *définit les orientations et l'organisation générale de la FIS en liaison avec les directions d'objectifs chargés des sports (DS), de la jeunesse, de l'éducation populaire et la vie associative (DJEPVA) avec la participation de l'inspection générale de la jeunesse et des sports ;*
- *établit les textes réglementaires ;*
- *définit les obligations des structures et des acteurs concernés ;*
- *pilote et coordonne les dispositifs de formation ;*
- *valide les offres de formation proposées par l'opérateur ;*
- *alloue la subvention destinée à la mise en œuvre de la FIS et à la réalisation des objectifs fixés annuellement entre les directions d'objectifs, la DRH et le CREPS ;*
- *établit la liste des stagiaires proposés à la titularisation ;*
- *apprécie la performance du dispositif de formation mis en œuvre à partir de l'évaluation transmise par l'opérateur.*

*En tant qu'opérateur de la formation initiale statutaire, le CREPS assure la maîtrise d'œuvre de la FIS des corps du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative. À ce titre, il :*

- *participe à la définition des orientations de la FIS ;*
- *assure la coordination pédagogique des dispositifs de formation ;*
- *assure la conception des contenus de formation et leur mise en œuvre ;*
- *conçoit l'offre de formation et l'organise ;*
- *concourt à l'évolution du dispositif à partir de l'évaluation des actions passées et la prise en compte des nouvelles orientations ;*
- *anime le réseau des acteurs du dispositif ;*
- *apporte son soutien technique, pédagogique et méthodologique aux stagiaires ;*
- *assure le suivi et l'accompagnement des stagiaires notamment à partir des comptes rendus des entretiens intermédiaires d'évaluation ;*
- *anime une plateforme de formation à distance dédiée à la FIS ;*
- *élabore un budget prévisionnel en N+1 ;*
- *gère la subvention allouée à la FIS ;*
- *pour les CTPS valide les éléments financiers de leur plan personnalisé de formation ;*
- *s'engage à payer toutes prestations qu'il aura autorisées auprès d'organismes publics ou privés ;*
- *établit annuellement un bilan du dispositif de formation.*

### ***1-3-2-3. Le contrat de performance***

Le contrat de performance 2011-2012 du CREPS a été signé le 6 juin 2011 par la directrice du CREPS, le directeur des sports et la directrice des ressources humaines, en présence de la ministre des sports. Il a été prorogé pour l'année 2013, comme l'ensemble des contrats de performance des CREPS. Selon les informations communiquées par la DS, une nouvelle génération de contrats (2014-2017) devrait être finalisée dans les prochains mois.

Ce contrat présente les missions et activités de l'établissement, un diagnostic de ses forces et faiblesses, la répartition des moyens humains et financiers par mission et par activité en 2009 et 2010, les objectifs de l'établissement, les indicateurs associés et enfin les budgets prévisionnels 2011-2012, ainsi que les moyens apportés par le ministère chargé des sports en 2011. Le document fait l'objet d'un avenant annuel actualisant les indicateurs de performance et les moyens humains et financiers alloués par l'État.

La FIS est prise en compte dans le contrat de performance au titre de la mission d'expertise dans le cadre du fonctionnement d'un pôle ressources national (M3). Les objectifs fixés par le contrat sont de :

- *conforter le CREPS dans sa mission d'opérateur de la FIS des personnels du champ jeunesse et sports ;*
- *développer une offre de formation adaptée à l'évolution des métiers et des contextes d'emploi et des orientations ministérielles ;*
- *développer une formation contribuant à l'insertion professionnelle des stagiaires accueillis.*

Une batterie d'indicateurs (cf. annexe 5) vise à évaluer la pertinence, la cohérence et l'impact de la formation statutaire. Ces indicateurs feront l'objet d'une analyse au II-2-1 *infra*.

### **1-3-3. La place de la FIS dans les activités et l'organisation du CREPS**

La place de la FIS au sein du CREPS peut être mesurée, d'une part, sous l'angle de son poids dans le budget de l'établissement et, d'autre part, en termes de mobilisation des ressources humaines.

#### ***1-3-3-1. La FIS occupe une place minoritaire dans les activités du CREPS, mais contribue positivement à son équilibre financier***

L'activité relative à la FIS s'est élevée en 2012 à 11 028 heures stagiaires, soit 7,7 % du volume des activités de formation du CREPS (142 726 heures stagiaires).

Comme le fait apparaître le tableau ci-après, les dépenses et recettes liées à la FIS représentent entre 8,4% et 12,7% des dépenses et recettes du CREPS hors fonctions support (sur la base des comptes financiers 2011 et 2012, les montants figurant au budget 2013 étant manifestement surévalués). La part de la FIS dans les recettes de l'établissement est systématiquement supérieure à sa part dans les dépenses, ce qui signifie qu'elle contribue positivement à la couverture des frais généraux du CREPS.

**Part de la FIS dans les dépenses et recettes du CREPS**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
	<b>Compte financier</b>	<b>Compte financier</b>	<b>Budget</b>
<b>DEPENSES (€)</b>			
Personnels sur ressources propres	118 548	67 144	47 497
Dépenses de fonctionnement	190 117	210 232	446 402
Personnel État*	123 663	72 882	105 616
<b>(1) Total dépenses liées à la FIS (M3)</b>	<b>432 328</b>	<b>350 258</b>	<b>599 515</b>
(2) Total dépenses CREPS hors fonctions support (A4)	3 877 642	4 175 158	4 225 004
<b>% dépenses FIS (1)/(2)</b>	<b>11,1%</b>	<b>8,4%</b>	<b>14,2%</b>
(3) Total dépenses CREPS	4 925 865	5 360 462	5 506 643
<b>% dépenses FIS (1)/(3)</b>	<b>8,8%</b>	<b>6,5%</b>	<b>10,9%</b>
<b>RECETTES (€)</b>			
Subvention DRH	385 594	336 168	493 899
Prise en charge personnels État*	123 663	72 882	105 616
<b>(4) Total recettes liées à la FIS (M3)</b>	<b>509 257</b>	<b>409 050</b>	<b>599 515</b>
(5) Total recettes CREPS hors fonctions support (A4)	4 015 074	3 655 604	3 872 424
<b>% recettes FIS (4)/(5)</b>	<b>12,7%</b>	<b>11,2%</b>	<b>15,5%</b>
(6) Total recettes CREPS	5 079 988	5 302 593	5 353 452
<b>% recettes FIS (4)/(6)</b>	<b>10,0%</b>	<b>7,7%</b>	<b>11,2%</b>

Source : CREPS

\*Nota : les personnels "État" étaient rémunérées sur le titre II du budget du ministère en 2011 et, depuis 2012, payés par le CREPS, qui bénéficie à cet effet d'une subvention de la DS.

Une difficulté a été signalée au rapporteur concernant le paiement des vacances des intervenants dans le cadre de la FIS : l'arrêté interministériel (ministères chargés des affaires sociales, de la fonction publique et du budget) en date du 18 novembre 2011, relatif à la rémunération des agents publics participant à titre d'activité accessoire à des activités de formation et de recrutement<sup>23</sup> ne permet pas, dans sa rédaction initiale, le règlement des vacances dues au titre de la participation aux activités de formation initiale.

La DRH a proposé à la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) de modifier cet arrêté, afin d'y intégrer un barème spécifique pour les activités de formation initiale des agents des corps propres du MSJEPVA, à l'instar de ce qui a été fait pour l'EHESP. En date du 18 octobre 2013, la DGAFP a fait part de son accord, ainsi que de celui de la direction du budget, pour contresigner le projet d'arrêté modificatif. La publication de ce texte avant la fin de la présente année devrait permettre de régler les vacances dues au titre de l'année 2013, évaluées par le CREPS à 12 345 € sur 9 mois ; elle n'autorisera cependant pas le versement des indemnités que le CREPS estime dues au titre de l'année 2012, pour un montant de 17 310 €, intégré aux éléments financiers présentés plus haut.

<sup>23</sup> NOR : ETSR1122882A, publié au JORF le 30/12/2011.

### **I-3-3-2. Le poids de la FIS dans l'organigramme du CREPS apparaît limité**

À la différence des autres pôles ressources nationaux implantés par la tutelle au sein des CREPS<sup>24</sup>, la cellule chargée de la FIS ne constitue pas une entité dans l'organigramme de l'établissement, mais un regroupement *ad-hoc* de compétences présentes dans le CREPS.

Dans le détail, l'ingénierie pédagogique et la gestion administrative de la FIS mobilisent 3,4 équivalents temps plein (ETP) en 2013, soit 6,0 % des effectifs de l'établissement (56,5 ETP) :

- 0,5 ETP de CTPS responsable général de la FIS (par ailleurs chef du département des formations) ;
- 1 ETP de PS responsable de la FIS des PS et CEPJ ;
- 0,1 ETP de CTPS responsable de la FIS des CTPS (par ailleurs chef du département de la recherche) ;
- 1,6 ETP de secrétariat administratif ;
- 0,1 ETP d'informaticien ;
- 0,1 ETP de documentaliste.

Le responsable de la formation des IJS est un IJS à hauteur de 10% d'ETP, dont 5% mis à disposition par la DDCSPP de Charente<sup>25</sup> et 5% en cumul d'activité. Cette situation, qui repose sur la bonne volonté des parties, ne peut être considérée comme pérenne et une autre organisation devra être trouvée à l'avenir<sup>26</sup>.

On notera que ce décompte d'ETP n'inclut pas la directrice de l'établissement, pourtant fortement impliquée dans le dispositif, non plus que les personnels des fonctions supports (finances, logistique...).

### **I-3-4. Une activité réalisée en partenariat avec les établissements publics nationaux du MSJEPVA et en coopération au sein du réseau des écoles de service public**

De nombreux modules de la FIS sont proposés en partenariat avec d'autres établissements nationaux du MSJEPVA : CREPS de Bordeaux, Montpellier (site de Font-Romeu), Sud-est, Strasbourg, Wattignies, ENSM (site de Chamonix), ENVSN, INSEP.

Le module « Inspecter, contrôler », intégré au cursus des IJS, est organisé à l'EHESP.

Par ailleurs, le CREPS de Poitiers a adhéré en 2011 au réseau des écoles de service public (RESP), qui regroupe 39 écoles des trois fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière). Les membres du RESP organisent notamment des sessions inter-écoles, qui sont proposées aux stagiaires de la FIS.

En 2014, le CREPS organisera, en partenariat avec l'école supérieure de l'Éducation nationale (ESEN) une session inter-écoles sur le thème « Violence des jeunes et politiques éducatives territoriales ».

---

<sup>24</sup> « Sport et handicaps » au CREPS du Centre, « Sports de nature » et « Sport éducation mixités citoyenneté » au CREPS Sud-est

<sup>25</sup> Dont l'intéressé est directeur adjoint. La convention de mise à disposition par la DDCSPP de Charente prévoit, en contrepartie, un abondement des frais de fonctionnement de la direction par le CREPS à hauteur de 4 000 €.

<sup>26</sup> En 2012, la responsabilité de la formation des IJS était assurée par un IJS affecté à l'INSEP et placé auprès de la DRH. Cet agent est parti en retraite en juin 2013.

## II – L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE DU DISPOSITIF DE FORMATION INITIALE

Pour évaluer l'efficacité et l'efficience de la FIS des personnels du MSJEPVA, il convient de distinguer ce qui a trait à l'organisation générale et au pilotage du dispositif (II-1) et ce qui concerne sa mise en œuvre par le CREPS de Poitiers, ainsi que le contenu des formations (II-2).

### II-1. L'évaluation de l'organisation et du pilotage de la FIS des agents du MSJEPVA

L'organisation actuelle de la FIS des personnels du MSJEPVA pâtit de l'absence d'une instance de pilotage et d'un déficit de dialogue social. Cette situation peut être reliée aux constats d'un dispositif peu lisible, du fait de la multiplicité des modes et des dates de recrutement, ainsi que d'une certaine inadéquation du déroulement de l'année de stage par rapport à la réalité des services déconcentrés. Dans ce contexte, la nécessité d'un dispositif d'accompagnement des stagiaires apparaît clairement.

#### II-1-1. L'absence d'une instance de pilotage

La circulaire DRH/DRH3C/2012-348 du 27 septembre 2012 relative à l'organisation de l'année de stage des inspecteurs de la jeunesse et des sports et aux modalités de titularisation – Promotion 2012-2013 évoque en ces termes l'existence d'une instance de pilotage de la FIS des agents du MSJEPVA :

*« Un comité de pilotage et de suivi des formations initiales statutaires, composé notamment du secrétariat général<sup>27</sup>, de la direction des sports, la direction de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative, de la direction générale de la cohésion sociale, de la direction des ressources humaines et de l'inspection générale de la jeunesse et des sports définit les orientations et objectifs de la formation. Les autres membres du COMEX « jeunesse, sports et cohésion sociale » sont associés en tant que de besoin à cette démarche.*

*« Cette instance est commune à l'ensemble des FIS des corps du MSJEPVA. Un bilan intermédiaire de la mise en œuvre des FIS de l'ensemble de ces corps est présenté par l'opérateur avant la fin mars 2013 et un bilan final provisoire est présenté fin juin 2013. La direction des ressources humaines coordonne le dispositif organisant l'année de stage et les différents acteurs de la formation initiale statutaire. Elle valide les projets de l'opérateur. »*

Selon les informations recueillies par le rapporteur, ce comité de pilotage, qui s'est réuni en 2011 et 2012 sous la présidence de la sous-directrice des emplois et des compétences, a vu son fonctionnement interrompu en raison de l'organisation en 2012 d'un cycle de réunions dans le cadre du projet 2012-2014 « Métiers, compétences et adaptation des formations en services territoriaux de la cohésion sociale ». Le rapporteur a pu prendre connaissance du compte rendu de l'atelier n°3 « Politiques sportives », auquel participaient des représentants des services déconcentrés, de la DS, de la DRH, de l'IGJS, de l'INSEP, de l'EHESP et du CREPS de Poitiers, ainsi que du comité de pilotage « Évolutions des formations initiales et continues », réuni le 4 juillet 2012.

---

<sup>27</sup> Il s'agit du SGMCAS.

Pour intéressants qu'ils soient, ces travaux, qui avaient pour objet d'actualiser et d'articuler l'offre de formation proposée à l'ensemble des agents des services déconcentrés chargés de la cohésion sociale, ne sauraient se substituer à un comité de pilotage opérationnel de la FIS des agents du MSJEPVA. En témoigne l'insatisfaction exprimée par la DS au CREPS de Poitiers, le 29 novembre 2012, quant à la prise en compte, jugée par elle insuffisante, de ses propositions relatives au « socle fondamental en matière de politiques sportives », formulées à la suite des travaux précités.

Ce type d'échanges ne devrait pas relever d'un dialogue entre une direction métier et le CREPS, opérateur de la FIS, mais de l'ordre du jour d'une instance de pilotage placée auprès de la DRH, afin de permettre à cette dernière d'exercer les compétences de maître d'ouvrage de la FIS, qui lui reviennent aux termes des décrets susmentionnés des 8 juin 2009 et 12 août 2013, ainsi que de la convention cadre n°3 du 25 octobre 2012.

### **II-1-2. La faiblesse du dialogue social autour de la FIS**

Selon les organisations syndicales rencontrées, membres de l'instance transitoire de concertation (ITC) pour les secteurs sport, jeunesse, éducation populaire et vie associative, l'organisation de la FIS n'a pas été évoquée récemment dans le cadre du dialogue social.

La DRH confirme cette information, en soulignant toutefois que le plan national de formation (PNF) 2013 a été examiné par l'ITC ainsi que par le comité technique ministériel (CTM) en décembre 2012. Elle précise qu'il lui était difficile de mettre la question de la FIS des personnels du MSJEPVA à l'ordre du jour d'une réunion de concertation avec les organisations syndicales, tant qu'une décision n'était pas arrêtée quant au maintien de la mission d'opérateur confiée au CREPS de Poitiers.

Sans méconnaître cette difficulté, le rapporteur estime que les questions relatives à la formation initiale, du fait de leur lien avec les métiers exercés par les agents, gagneraient à être débattues entre l'administration et les organisations syndicales, qui ont toutes fait part de leur intérêt pour un tel exercice, au-delà même du sujet, certes important, de la désignation de l'opérateur.

### **II-1-3. Une cohérence des parcours difficile à mettre en œuvre compte tenu de l'émiettement des modes et des dates de recrutement**

Bien que les effectifs concernés par les formations initiales dans les champs du MSJEPVA soient relativement réduits, ils s'égrènent selon un éventail important de modes d'accès dans les corps et de dates d'entrée en formation.

Ainsi, les 42 professeurs de sport recrutés en 2013 sont issus de neuf modes de recrutement différents (concours CTS ou CAS externe ou interne, concours réservé aux sportifs de haut niveau, liste d'aptitude, détachement, militaires, travailleurs handicapés), à quoi s'ajouteront en 2014 les lauréats du concours dits « SAUVADET », réservé aux agents non titulaires (avec une durée de stage limitée à six mois). Ces personnels sont entrés ou entreront dans le corps à sept dates différentes.

Le même constat peut être fait pour les CEPJ (30 recrutements selon cinq modes d'accès et deux dates d'affectation), les CTPS (24 recrutements selon quatre modes d'accès et deux dates d'affectation) et les IJS (13 recrutements selon quatre modes d'accès et deux dates d'affectation).

La coexistence, dans une même « promotion », de personnels aux profils et parcours très divers, enrichit, certes, la variété culturelle au sein des corps propres du MSJEPVA. Elle complique toutefois singulièrement la construction de parcours de formation et amène à multiplier les textes réglementaires et les instructions (treize arrêtés ou circulaires en cours de validité pour définir l'organisation de l'année de stage ou de formation, cf. annexes 3 et 4), alors même que tous les cas de figure ne sont pas encore couverts par un texte (militaires, concours réservés aux personnels non titulaires).

Cette complexité est encore accrue par l'échelonnement des dates de nomination dans les corps, lui-même lié au déroulement des concours de recrutement, qui ne facilite pas l'organisation du travail de l'opérateur et la cohérence des parcours de formation. Le séminaire inter-corps, organisé en début d'année civile depuis 2012, regroupe des stagiaires dont l'ancienneté dans leur corps est très variée et qui n'ont donc pas les mêmes attentes quant à ce temps de présentation générale du MSJEPVA et de ses politiques.

Cette absence de lisibilité du dispositif de la FIS peut être reliée à certains dysfonctionnements observés :

- il est arrivé que le CREPS de Poitiers soit prévenu par les stagiaires eux-mêmes et non par l'administration de leur entrée en formation ;
- l'instruction relative à l'année de stage des IJS de la promotion 2013/2014 n'a pu être diffusée avant leur affectation en service au 1<sup>er</sup> septembre ; cette instruction, annoncée par une note d'information aux services en date du 29 août 2013, a finalement été remplacée par un message électronique faisant part du maintien en vigueur des dispositions de l'instruction relative à l'organisation de l'année de stage des IJS de la promotion 2012/2013 et de la préparation d'une instruction « pérenne » sur cette question<sup>28</sup>.

#### **II-1-4. Une organisation de l'année de stage inadaptée à la réalité des services issus de la RéATE**

Comme précisé en partie I du rapport (cf. I-2-1), la formation initiale des agents repose sur des principes d'alternance et de mise en responsabilité progressive, qui conduisent à une forme de « compagnonnage », où le stagiaire bénéficie d'une formation dispensée par ses collègues et son encadrement.

Ce modèle d'organisation est aujourd'hui mis à mal par la structure même des services déconcentrés issus de la réforme de l'administration territoriale de l'État (RéATE), particulièrement au niveau départemental :

- les effectifs indicatifs 2013 ne prévoient la présence que d'un seul IJS par DDCS/PP, ce qui interdit *de facto* la présence d'un pair au sein du service pour un stagiaire IJS ; la situation peut être comparable pour les PTP dans des services dont l'effectif réel est sensiblement inférieur aux effectifs indicatifs ;
- l'encadrement supérieur des directions départementales interministérielles (DDI) est assuré par des agents issus de corps d'origines ministérielles variées et un stagiaire

---

<sup>28</sup> Selon les éléments recueillis auprès de la DRH, cette instruction pourrait concerner non seulement les IJS, mais aussi tous les stagiaires des corps propres du MSJEPVA, ce qui serait de nature à favoriser la lisibilité du dispositif de FIS applicable à ces agents. Elle n'a toujours pas été diffusée au 10 décembre 2013, soit plus de trois mois après la date d'affectation de stagiaires.

peut donc être affecté dans un service où la ligne hiérarchique ne comporte aucun agent appartenant aux corps propres du MSJEPVA.

De surcroît, les stagiaires sont affectés sur un poste vacant, prioritairement dans des services en sous-effectif ; cette situation peut conduire à leur confier, dès leur nomination, des missions correspondant à un plein temps, en contradiction avec la règle de prise progressive de responsabilité, ce qui entraîne deux conséquences potentielles :

- les stagiaires expérimentés, issus du concours interne, sont absorbés par leurs nouvelles missions, au risque de faire passer au second plan les séquences de formation ;
- les stagiaires sans expérience de l'administration, issus du concours externe, se retrouvent en situation de risque professionnel, faute de disposer des repères nécessaires en matière de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être.

À l'inverse, il peut arriver que, par méconnaissance des missions du corps, ou bien en raison de la vacance prolongée du poste sur lequel ils sont affectés, certains stagiaires IJS ne bénéficient pas d'un positionnement adéquat au sein de l'encadrement du service.

#### **II-1-5. Le dispositif d'accompagnement des stagiaires apparaît nécessaire**

Les constats du rapporteur sur le pilotage de la FIS, la variété des profils des stagiaires, la relative inadaptation de l'organisation de l'année de stage à la réalité des services déconcentré mettent en exergue la nécessité d'un accompagnement personnalisé des stagiaires, tel que décrit au I-2-4.

En première lecture, ce dispositif d'accompagnement peut paraître lourd, voire parfois redondant ; à l'épreuve des faits, la multiplicité des interlocuteurs disponibles constitue une sécurité pour identifier en temps utile les situations difficiles et proposer, si besoin, des mesures curatives.

##### ***II-1-5-1. De ce point de vue, l'intervention des IGRT dans le dispositif se révèle opportune à plusieurs titres :***

- leur appartenance à un corps de fonctionnaires placés sous l'autorité directe du ministre facilite le règlement des situations difficiles et conflictuelles ;
- ils constituent, dans le contexte largement interministériel où évoluent les stagiaires, un point d'ancrage « jeunesse et sports », à même de rappeler le sens des métiers et des politiques du MSJEPVA ;
- par cette intervention, l'IGJS est à même de faire valoir les principes de la FIS du MSJEPVA au sein d'instances interministérielles telles que le comité de pilotage des DDI et contribuer, ainsi, à mieux faire comprendre les spécificités « métiers » du ministère ;
- enfin, le suivi des stagiaires contribue à la mission permanente d'information, de conseil et d'évaluation que le décret statutaire de l'IGJS charge celle-ci de réaliser auprès du ministre.

Les stagiaires partagent ce point de vue, comme le met en évidence le retour d'expérience formulé par la promotion 2012/2013 des IJS, le 7 octobre 2013 :

*« L'IGRT est perçu en cours d'année de stage comme le « sauveur » (par rapport à des positionnements délicats et des situations complexes dans le service etc.), représentant le cœur*

*de métier, alors qu'au départ il peut être considéré comme le représentant « sévère » de l'autorité. »*

La charge de travail cumulée des IGJS pour le suivi des stagiaires (présence à divers regroupements, validation des PPF, présidence du second entretien d'évaluation intermédiaire des IJS, présidence des commissions d'évaluation finale ou avis sur la titularisation des CTPS, coordination du dispositif avec la DRH et le CREPS de Poitiers...) peut être estimée entre 0,5 et 1 ETP d'inspecteur général.

#### ***II-1-5-2. Le dispositif des conseillers de stage/ de formation est perfectible***

La pertinence de l'intervention des conseillers de stage/ de formation est parfois remise en cause : s'il n'est pas affecté dans le service où s'effectue le stage, il peut être perçu comme peu accessible par le stagiaire ; à l'inverse, s'il appartient au même service, il peut lui être difficile de prendre position vis-à-vis du chef de service, dans le cas où des difficultés se présentent dans le déroulement du stage.

Plus globalement se pose le problème de la disponibilité des conseillers, de leur réelle appétence et de leur préparation pour cet exercice : le CREPS de Poitiers, chargé d'animer ce réseau, avait prévu en 2011 l'organisation de réunions interrégionales de conseillers, qui ont dû être annulées faute de participants. Face à cette situation, le CREPS, qui a rédigé et diffusé un guide des conseillers de stages, a mis en place un espace de ressources dédié aux conseillers sur le campus numérique de la FIS<sup>29</sup>. En 2012, plus de 80% des conseillers de stage/ de formation y ont eu recours.

#### ***II-1-5-3. La séparation, pour les IJS, des fonctions de directeur de stage et de chef de service d'affectation est mal perçue par les directeurs de DDI***

La DRH prévoit que la direction de stage des IJS est assurée par le directeur régional ou son adjoint, afin d'assurer en pratique la présence d'un cadre issu des corps du MSJEPVA dans le suivi des stagiaires.

Cette disposition apparaît légitime au vu des constats opérés par le rapporteur ; elle est cependant mal perçue par l'association professionnelle représentant les directeurs de DDCS et DDCSPP, dont certains souhaiteraient pouvoir exercer cette responsabilité. Dans ce contexte, rares sont les chefs de service départementaux qui se déplacent pour participer au regroupement de la promotion des IJS stagiaires, auquel ils sont conviés dès lors qu'un stagiaire est affecté dans leur direction<sup>30</sup>.

On rappellera à cet égard que deux arguments ont conduit à confier, aux termes de l'arrêté du 2 août 2011, la fonction de directeur de stage des IJS, qui sont statutairement en situation d'encadrement dans les services déconcentrés, aux DRJSCS :

- la nécessité, dans le contexte très interministériel des DDCS(PP), d'assurer un lien « métiers » avec le ministère, qui peut être distendu, notamment dans les services en sous-effectif pour les corps propres du MSJEPVA, avec un risque avéré de voir ces IJS affectés sur des politiques autres que celles du ministère ;

---

<sup>29</sup> Réalisations 2011 des indicateurs du contrat de performance.

<sup>30</sup> Un seul directeur adjoint de DDI, au demeurant issu du corps des IJS, s'est rendu au regroupement organisé par le CREPS de Poitiers le 8 octobre 2013.

- la nécessité de faire garantir, par la DRJSCS, chargée du pilotage des ressources humaines relevant du MSJEPVA dans la région – et notamment de la formation professionnelle, le respect des conditions de déroulement de l'année de stage, dans un contexte où la plupart des DDCS(PP) risquent de méconnaître les principes d'alternance de la FIS, pour les raisons développées au II-1-4.

#### **II-1-5-4. Les DTN revendiquent une place accrue dans le suivi des stagiaires CTS**

Les DTN, au travers de leur association professionnelle, expriment une insatisfaction quant à leur implication dans l'accompagnement des stagiaires CTS ; ils considèrent le programme des stages « moyennement utile » du point de vue de la fédération et difficile à articuler avec les contraintes du calendrier fédéral.

Cette appréciation doit être tempérée par le fait que la formation initiale des professeurs de sport n'a pas pour principal objet l'adaptation à leur premier emploi, mais bien celui de les préparer à exercer un métier dont les missions de CTS ne constituent qu'un aspect. Il est d'ailleurs prévu, dans l'année qui suit la titularisation des professeurs de sport issus du concours, une formation d'adaptation à l'emploi de 60 à 90 heures pour compléter les acquis de l'année de stage.

On notera que la DRH et le CREPS de Poitiers, conscients de ces difficultés, organisent chaque année, avec le concours de la DS, une réunion des fédérations sportives accueillant des stagiaires.

## **II-2. L'évaluation de la mise en œuvre de la FIS par le CREPS de Poitiers et des contenus de formation**

L'évaluation de la mise en œuvre de la FIS par le CREPS de Poitiers doit aller au-delà du dispositif d'évaluation contractuellement prévu. Elle doit également tenir compte du montant très limité des moyens financiers et humains qui sont consacrés à cette action. S'agissant du contenu des formations, il doit être rapproché des « référentiels métiers » qui peuvent être identifiés pour les corps du MSJEPVA. Enfin, outre certaines critiques récurrentes sur les méthodes pédagogiques employées, on notera la prise en compte relativement faible de la dimension interministérielle dans les formations proposées.

### **II-2-1. Un dispositif d'évaluation des actions du CREPS a été mis en place**

La convention cadre n°3 conclue entre la DRH et le CREPS prévoit que « la DRH apprécie la performance du dispositif de formation mis en œuvre à partir de l'évaluation transmise par l'opérateur » et que le CREPS « concourt à l'évolution du dispositif à partir de l'évaluation des actions passées et la prise en compte des nouvelles orientations » et « établit annuellement un bilan du dispositif de formation ».

Le contrat de performance du CREPS comprend quant à lui une batterie d'indicateurs spécifiques concernant la FIS (cf. annexe 5).

Pour l'application de ces dispositions contractuelles, le CREPS a mis en place un dispositif d'évaluation de ses actions au titre de la FIS, qui s'appuie sur :

- des éléments recueillis auprès des stagiaires dans deux situations :
  - individuellement par écrit puis oralement en fin de chaque séance de formation sur le stage concerné,
  - collectivement par écrit puis oralement sur le dispositif de formation lui-même ;
- des éléments recueillis auprès des formateurs dans trois situations :
  - lors du bilan individuel écrit et oral en fin de chaque module,
  - lors du bilan collectif en conseil pédagogique,
  - lors des échanges permanents durant l'année avec le coordonnateur de la formation ;
- des éléments recueillis auprès des autres acteurs de la formation :
  - les directeurs de stage,
  - les conseillers de stage,
  - les représentants des fédérations lors d'une réunion organisée en fin de cursus au MSJEPVA ;
- des éléments recueillis auprès de la DS et de la DJEPVA à l'occasion de la présentation du programme de formation pour remarques et compléments éventuels.

Ces remontées d'information permettent de remplir les douze indicateurs du contrat de performance, dont :

- six sont mesurés du point de vue des stagiaires (satisfaction des stagiaires, attractivité et utilité des stages, réalisation effective du programme de formation des stagiaires) ;
- six ont trait à la mise en œuvre du dispositif par le CREPS (animation du réseau des conseillers de stage, prise en compte des préconisations des directions métiers, respect des objectifs et des contenus des formations, conformité des prestations réalisées par rapport aux commandes passées par le CREPS, nombre de partenaires mobilisés).

La performance ainsi mesurée apparaît satisfaisante, puisque l'ensemble des indicateurs ont atteint ou dépassé les objectifs en 2011 et 2012. Cette évaluation n'est cependant que partielle et mériterait d'être complétée par :

- l'appréciation des directions métiers sur les contenus de formation (*cf.* échanges avec la DS mentionnés au II-1-1) ;
- l'appréciation des chefs de service d'affectation sur l'organisation de l'année de stage et les contenus de formation ;
- l'examen du bilan annuel de la FIS dans le cadre d'une instance de pilotage d'une part et avec les organisations syndicales d'autre part (*cf.* II-1-1 et II-1-2).

## **II-2-2. Un coût financier réduit pour la mise en œuvre de la FIS au MSJEPVA**

Comme précisé au I-3-3, la DRH et la DS ont contribué à hauteur de 0,51 M€ en 2011 et 0,41 M€ en 2012 aux activités de FIS du CREPS de Poitiers. Il convient d'ajouter à ce montant l'enveloppe spécifique de frais de déplacements pour la participation des stagiaires aux activités de formation (143 501 € en 2013). En toute rigueur, il faudrait également décompter une part *pro rata temporis* des rémunérations des intervenants dans l'accompagnement des stagiaires (directeurs de stage, chefs de service d'affectation, conseillers de stage, IGRT) ;

cette quotité n'a pu cependant être estimée dans le cadre de la présente mission, compte tenu, notamment, de la variabilité des situations.

En considérant un effectif moyen de 115 stagiaires par an (moyenne 2011-2012), le coût de l'année de formation peut être évalué entre 5 556 € et 6 428 € par stagiaire, ce qui est très inférieur aux montants présentés dans le rapport IGA/CGEfi, qui évalue le coût moyen d'une année de scolarité par élève à 24 000 € (hors rémunération des élèves)<sup>31</sup>.

Ce rapport de 1 à 4 du coût de la formation des stagiaires peut être considéré comme un indicateur positif de l'efficacité de la FIS des personnels du MSJEPVA ; il peut également révéler une insuffisance marquée des moyens consacrés à cette formation.

On peut pointer à cet égard le faible volume de ressources humaines consacré à la coordination pédagogique de la FIS : le CREPS de Poitiers ne dispose à cet effet que de 1,6 ETP (cf. I-3-3-2).

À titre de référence, on notera que la DS estime, dans l'enquête relative aux établissements publics nationaux, à 10 % du temps de formation (en heures stagiaires) le volume d'heures à consacrer au suivi de stagiaires en alternance. Sur la base de 11 028 heures stagiaires assurées dans le cadre de la FIS, c'est donc 1 100 heures, soit 0,7 ETP, que le CREPS devrait consacrer à ce suivi, réduisant à moins d'1 ETP les effectifs disponibles pour assurer l'ingénierie pédagogique relative aux quatre corps propres du MSJEPVA.

### **II-2-3. Quelles références pour la conception des contenus de formation ?**

La construction et la mise en œuvre d'un parcours de formation professionnelle repose nécessairement sur une identification préalable des activités et des compétences liées au métier auquel il s'agit de former. Ainsi, dans le champ des formations aux métiers de l'animation et du sport, des « livrets référentiels » propres à chaque mention de diplôme sont élaborés pour guider l'organisme formateur dans la conception de son projet de formation.

Pour ce qui est de la FIS des personnels du MSJEPVA, l'outil de référence en matière d'activités et de compétences est le répertoire des emplois-types des ministères sociaux (deuxième édition)<sup>32</sup>, qui décline le répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME).

Ce répertoire comporte, dans la famille « Sport, jeunesse, vie associative, éducation populaire », six fiches qui peuvent être mises en relation avec les métiers exercés par les personnels techniques et pédagogiques du MSJEPVA :

- conseiller / conseillère en développement de la vie associative ;
- conseiller / conseillère en développement des politiques sportives ;
- conseiller / conseillère jeunesse ;
- coordinateur / coordinatrice d'actions de formation ;
- entraîneur / entraîneuse ;
- expert / experte en métiers et qualifications de l'animation et de l'encadrement des activités physiques et sportives.

La situation est plus délicate pour les IJS, qui sont potentiellement concernés par de nombreuses fiches « emploi-type », notamment dans les familles « Conception et pilotage

---

<sup>31</sup> Ce même rapport évalue entre 20 et 30 000 € par élève le coût d'une année de scolarité à l'EHESP.

<sup>32</sup> Circulaire DRH3A 2012 430 du 21/12/2012 relative au répertoire des emplois-types.

des politiques publiques / management stratégique », « Observation, inspection, contrôle, audit et évaluation », « Finances publiques, gestion budgétaire et financière », « Ressources humaines » et « Sport, jeunesse, vie associative, éducation populaire ».

En l'absence de validation définitive du « référentiel métier des IJS » dont le projet avait été préparé en 2009 par la DRHACG, en concertation avec les organisations syndicales, les instructions relatives à la formation des IJS prévoient depuis 2011 que l'année de stage a pour objectif de donner aux IJS :

*- une connaissance approfondie des politiques publiques de l'État dans le champ de la jeunesse, de l'éducation populaire, des sports et de la vie associative ainsi que des modalités de leur mise en œuvre et de leur évaluation :*

- *Encadrement des personnels et des activités des services chargés de piloter et de mettre en œuvre les politiques mentionnées ci-dessus ;*
- *Inspection, évaluation et contrôle administratif, technique et pédagogique des organismes qui concourent à la mise en œuvre de ces mêmes politiques publiques ;*
- *Conseil, étude et recherche dans les domaines de la jeunesse, de l'éducation populaire, des activités physiques et sportives, des loisirs collectifs éducatifs et de la vie associative ;*
- *Organisation des examens et des concours relevant de ces secteurs ministériels ;*
- *Contrôle et évaluation des procédures, des résultats, des enseignements et des examens conduisant à la délivrance des diplômes de l'État dans les domaines de la jeunesse, de l'éducation populaire et des sports.*

*- une connaissance du cadre d'intervention de l'État, des autres statuts professionnels et des autres politiques publiques de l'État mises en œuvre dans les DRJSCS, DDCS, DJSCS et DDCSPP, particulièrement dans le domaine de la cohésion sociale, en prenant en compte les fonctions susceptibles d'être progressivement confiées au stagiaire, au cours de l'année de formation.*

#### **II-2-4. Un équilibre difficile à trouver entre les stages transversaux et les contenus « métiers »**

Outre le séminaire d'accueil en formation, le séminaire inter-corps et les actions de suivi personnalisées, les modules de formation proposés par le CREPS se répartissent en deux blocs (cf. schéma ci-après) :

- le bloc « compétences transversales », qui s'adresse à tous les stagiaires sans distinction de corps ou de fonction. Il permet d'optimiser des compétences généralistes (méthode de projet, communication dans le cadre professionnel...). La participation est optionnelle et fonction des besoins de formation des stagiaires ;
- le bloc « compétences spécifiques », qui s'adresse spécifiquement aux stagiaires ayant les missions correspondant aux intitulés des stages (formation, entraînement, politiques de cohésion sociale...).

# Structuration de l'offre de formation

Modules obligatoires

Séminaire d'accueil en formation

Séminaire inter-corps :  
Le champ sports, jeunesse,  
éducation populaire, vie associative  
et cohésion sociale

Modules de compétences transversales

Mettre en œuvre un diagnostic territorial et concevoir une veille stratégique

Prendre la parole en public

Évaluer dans un contexte professionnel

Mobiliser une équipe projet

Agir en qualité d'agent de l'Etat dans un contexte partenarial

Organiser son travail au quotidien

Etre acteur de la Validation des Acquis de l'Expérience

Préparer, conduire et exploiter une réunion

Écrire dans un contexte professionnel

Communiquer et collaborer à l'aide d'internet

Modules de compétences spécifiques

Accompagner un projet de performance en sport de haut niveau

Accompagner le développement de la pratique sportive sur un territoire

Agir pour un développement maîtrisé des sports de nature

Accompagner la vie associative

Mettre en œuvre une politique de cohésion sociale

Mettre en œuvre accompagner et valider un dispositif de formation

Conseiller le développement des politiques sportives sur un territoire

Mettre en œuvre une politique de jeunesse

Optimiser et gérer les ressources financières

Manager et optimiser Les ressources humaines

Inspecter, contrôler, évaluer

Maîtriser les politiques européennes

Sessions inter-écoles

Actions de suivi

Positionnement professionnel  
Cycle d'accompagnement professionnel

#### **II-2-4-1. Les formations destinées aux IJS**

Pour les IJS, la participation aux modules spécifiques (optimiser et gérer les ressources financières ; encadrer, manager et optimiser les ressources humaines ; inspecter et contrôler ; maîtriser les politiques européennes dans le domaine de la jeunesse et du sport ; saisir le sport dans sa dimension internationale ; mettre en œuvre une politique de formation sur un territoire) est obligatoire, sauf justification de compétences déjà acquises dans le cadre de la validation du PPF.

On notera que, hormis les problématiques d'inspection/contrôle et de formation/certification, les politiques nationales dans les champs du sport, de la jeunesse et de la vie associative, dont les IJS peuvent être chargés d'assurer la mise en œuvre, ne sont pas abordées dans ces modules, mais sont réduites à la portion congrue d'une simple présentation lors du séminaire inter-corps. Cette approche est, à l'analyse, en décalage avec les objectifs de la formation fixés par la DRH, qui retiennent « *une connaissance approfondie des politiques publiques de l'État dans le champ de la jeunesse, de l'éducation populaire, des sports et de la vie associative* » (cf. II-2-3).

#### **II-2-4-2. Les formations destinées aux PTP**

Les PS et les CEPJ construisent quant à eux leur parcours de formation à partir de l'offre du CREPS et des plans national et régionaux de formation (PNF / PRF), avec pour seule contrainte de participer à 100 heures de formation en présentiel dans l'offre du CREPS, dont le séminaire inter-corps de 24 heures.

L'éventail des stages spécifiques proposés est assez restreint (5 pour les CTS et les CAS, 3 pour les CEPJ<sup>33</sup>), avec des intitulés tels que : « conseiller le développement des pratiques sportives sur un territoire » ; « mettre en œuvre une politique de jeunesse » ; « mettre en œuvre une politique de cohésion sociale sur un territoire », proposés chacun en 36 heures présentiel et 18 heures formation ouverte et à distance (FOAD).

Même si les volumes horaires de ces stages spécifiques peuvent apparaître limités (environ 10% du crédit temps consacré à la formation) pour des problématiques qui constituent le « cœur de métier » des PTP, on note que les titres des modules de formation collent de près aux emplois-types du répertoire ministériel.

#### **II-2-4-3. Des méthodes et des contenus pédagogiques parfois contestés**

Il n'entrait pas dans le champ de la mission de porter une appréciation sur la qualité pédagogique de chacun des stages proposés par le CREPS. Au cours des entretiens, le rapporteur a cependant relevé certaines critiques récurrentes, ci-après retracées :

- l'individualisation des parcours de formation devrait prendre appui sur une démarche de positionnement également très individualisée, ce qui n'est pas le cas actuellement. Ainsi, selon qu'ils sont issus du concours interne ou du concours externe, les attentes des stagiaires sur la phase de positionnement sont différentes ; par ailleurs, certains stagiaires relèvent d'un simple positionnement, d'autres ont besoin d'un véritable bilan de formation ;
- le principe de formation en alternance est insuffisamment exploité, les modules de formation comportant trop peu de temps consacrés aux retours d'expériences des

---

<sup>33</sup> Programmes de formation 2012/2013.

stagiaires ; plus généralement, le déroulement de l'année de stage relève plus de la juxtaposition de temps de formation que d'une véritable alternance ;

- les stages obligatoires du début de cycle de formation ne sont pas adaptés aux besoins des stagiaires ; parfois même, la qualité des intervenants laisse à désirer ;
- beaucoup de stagiaires considèrent que les stages de 3 jours sont trop courts pour répondre aux objectifs visés par les contenus de formation ;
- le contenu de certains modules de formation apparaît trop théorique et déconnecté des réalités du terrain ;
- les stagiaires demandent que soient privilégiées les méthodes pédagogiques actives (études de cas, mises en situation...), par rapport à l'information « descendante ».

## **II-2-5. Une dimension interministérielle qui reste peu affirmée dans les formations proposées**

Bien que les stagiaires soient affectés depuis 2010 dans des services déconcentrés interministériels (au niveau départemental) ou relevant de plusieurs ministres (au niveau régional), la dimension interministérielle reste peu affirmée dans les activités organisées par le CREPS :

- on a déjà noté la faible mobilisation de l'encadrement hors « jeunesse et sport » lors des regroupements de promotions ;
- en dehors des intervenants exerçant une activité de conseil, ainsi que d'un maître de conférence en sociologie, tous les coordonnateurs de modules sont des agents des corps propres du MSJEPVA ;
- seuls quatre modules de compétences spécifiques (sur treize) font une place plus ou moins large à l'interministérialité dans leurs objectifs de formation : les sessions inter-écoles, ainsi que les stages relatifs à la cohésion sociale, à l'inspection contrôle et à la vie associative ;
- lors du séminaire inter-corps de janvier 2013, les seules interventions à caractère interministériel ont été celles du préfet de la région Poitou-Charentes, préfet de la Vienne, ainsi que du directeur adjoint de l'école supérieure de l'Éducation nationale.

Dans le cadre du prochain séminaire inter-corps (janvier 2014), le CREPS a fait part de son intention de prévoir une table ronde consacrée à l'interministérialité en actes ; cette initiative, intéressante en soi, apparaît toutefois limitée au regard de l'enjeu du positionnement des métiers et des politiques du champ MSJEPVA au sein de l'ensemble des actions de l'État.

### III – PROPOSITIONS D'ÉVOLUTION

En cohérence avec les constats opérés dans les parties I et II, le rapporteur propose un certain nombre d'évolutions du dispositif de la FIS, regroupées en quatre axes relatifs au pilotage et au dialogue social relatif à la FIS (III-1), à l'organisation de l'année de stage (III-2), à la confortation de l'intervention du CREPS de Poitiers (III-3), ainsi qu'à l'adaptation permanente des contenus de formation aux évolutions des métiers du MSJEPVA (III-4).

#### III-1. Rénover la gouvernance de la FIS

La rénovation du pilotage stratégique et pédagogique de la FIS, ainsi que du dialogue social sur ces questions est impérative pour permettre l'adaptation du dispositif aux enjeux des organisations, des métiers et des politiques publiques du MSJEPVA.

##### III-1-1. Mettre en place des instances de pilotage stratégique et pédagogique de la FIS associant l'ensemble des parties prenantes

La DRH doit assumer son rôle de maître d'ouvrage de la formation initiale en s'appuyant sur les avis d'une instance regroupant toutes les parties prenantes.

**Préconisation 1** – Placer auprès de la DRH un comité de pilotage de la FIS associant la DS, la DJEPVA, l'IGJS, ainsi que des DRJSCS, DDCS, DDCSPP et DTN désignés par l'administration.

L'opérateur de la FIS serait amené à présenter devant ce comité ses programmes de formation, ainsi que le bilan de ses actions.

La DRH recueillerait l'avis du comité à propos des orientations et de l'organisation générale de la FIS, des projets de textes réglementaires et instructions relatifs à l'organisation de la FIS, de la validation des offres de formation proposées par l'opérateur, ainsi que pour l'évaluation de la performance du dispositif de formation.

L'association de toutes les parties prenantes au pilotage de la FIS devrait favoriser leur mobilisation pour la mise en œuvre du dispositif, dans laquelle on a vu que certaines d'entre elles restaient jusqu'à présent peu impliquées (cf. II-1-5).

S'agissant des orientations pédagogiques de la FIS, l'opérateur, ainsi que le comité de pilotage, pourraient bénéficier de la présence d'un conseil pédagogique élargi, propre à chaque formation.

**Préconisation 2** – Pour chacun des corps concernés par la FIS, réunir auprès de l'opérateur un conseil pédagogique élargi associant, outre les parties prenantes au comité de pilotage (lorsqu'elles sont concernées), des représentants des stagiaires actuels et récents.

Ces conseils pédagogiques auraient vocation à examiner en détail les contenus et méthodes pédagogiques des actions de formation menées par l'opérateur, ce qui permettrait notamment de répondre aux critiques retracées au II-2-4-3.

Au regard des constats opérés, le rapporteur recommande prioritairement un travail de réflexion sur les axes suivants :

- l'individualisation de la démarche de positionnement initial des stagiaires ;

- l'exploitation du principe d'alternance dans le déroulement et les contenus de la formation, au travers d'une meilleure articulation entre les apports théoriques et pratiques ;
- la refonte des programmes des stages d'accueil et du regroupement inter-corps ; ces stages devraient avant tout permettre aux nouvelles recrues, d'une part, d'appréhender la position d'agent de l'État dans des situations pratiques et concrètes et dans un contexte interministériel, et, d'autre part, de comprendre le sens, les valeurs et les enjeux des politiques du ministère. Leur déroulement devrait donner lieu à des temps d'échanges et de réflexion communs et à des ateliers d'information individualisés, adaptés aux profils des stagiaires ;
- le profil des intervenants, la durée des modules de formation et les méthodes pédagogiques à privilégier.

### III-1-2. Réinstaurer un dialogue social autour de la FIS

La création de l'ITC et la reconstitution d'un comité technique ministériel (CTM) propre au MSJEPVA, annoncée à l'occasion des élections professionnelles 2014, créent les conditions favorables à la reprise d'un dialogue social autour de la FIS.

**Préconisation 3** – Saisir annuellement l'ITC, ainsi que le futur comité technique ministériel, des orientations et du bilan des actions menées au titre de la FIS.

Pour être efficaces, ces consultations formelles devraient être précédées de la réunion d'un groupe de travail permettant d'examiner en détail les documents présentés.

### III-1-3. Veiller à l'articulation entre la FIS et les autres composantes de la FPTLV

La FIS, objet de la présente mission, ne constitue qu'une des composantes de la FPTLV, qui comprend également les formations d'adaptation à l'emploi et les formations continues. Il importe donc d'affirmer la nécessaire cohérence entre tous ces éléments.

**Préconisation 4** – Étendre à l'ensemble des questions liées à la FPTLV le fonctionnement du comité de pilotage et le contenu du dialogue social mentionnés aux préconisations 1 et 3.

Dans cette hypothèse, la composition du comité de pilotage devrait être revue (notamment en intégrant des représentants du réseau des établissements) et une liaison avec le comité technique commun des établissements devrait être prévue.

## III-2. Revoir l'organisation de l'année de stage et adapter le dispositif d'accompagnement des stagiaires

Le déroulement de l'année de stage, ainsi que le dispositif d'accompagnement des stagiaires doivent être adaptés à l'organisation et au fonctionnement des services.

### III-2-1. Unifier les dates d'entrée en stage

La multiplicité et la variabilité des dates d'entrée en stage portent atteinte à la lisibilité du dispositif de FIS, au déroulement cohérent des parcours de formation, ainsi qu'au rythme de vie naturel des services et des stagiaires, généralement calé sur l'année scolaire.

**Préconisation 5** – Fixer une date unique d'entrée en stage pour chaque corps, qui pourrait être le 1<sup>er</sup> septembre ou le 1<sup>er</sup> octobre selon les corps concernés.

Cette programmation des nominations de stagiaire nécessite au préalable une harmonisation des dates de concours, qui devraient se dérouler au premier semestre de chaque année.

### **III-2-2. Faire varier le rythme de l'alternance au cours de l'année de stage**

Aucun des interlocuteurs rencontrés au cours de la mission n'a remis en cause le principe de l'alternance comme mode de formation des personnels du MSJEPVA ; au demeurant, cette approche rejoint les réflexions menées en interministériel sur le devenir de la formation des agents de l'État.

Toutefois, il apparaît que le rythme de cette alternance pourrait être modulé au cours de l'année de stage, pour préparer de façon adéquate la prise de responsabilité et en faciliter ensuite la mise en œuvre.

**Préconisation 6** – Privilégier durant les premiers mois de stage les modules de formation visant à l'acquisition de savoirs / savoir-faire / savoir-être, ainsi que la découverte du métier et de l'environnement institutionnel, la séquence suivante étant centrée autour de la prise de responsabilité en service.

Cette modulation du rythme de l'alternance ne doit pas conduire à renoncer à l'interaction entre activités de formation et pratiques professionnelles : le stagiaire doit être en contact avec son service d'affectation durant la première partie du stage et des regroupements comportant des retours d'expériences doivent être organisés durant la seconde.

Cette période initiale d'entrée dans le métier serait, notamment, l'occasion de donner aux stagiaires les repères afférents à leur positionnement de fonctionnaires d'État de catégorie A. Ces acquis, profitables à tous les stagiaires, seraient particulièrement précieux pour les professeurs de sport exerçant auprès d'une fédération sportive (CTS).

Par ailleurs, afin de favoriser l'adéquation entre les fiches de poste proposées par les services et le profil des stagiaires, ainsi que pour optimiser la prise en compte des vœux des stagiaires après le jeu des désistements, il pourrait être envisagé de décaler la date d'affectation en service par rapport à l'entrée en stage.

**Préconisation 7** – Étudier la possibilité de prononcer l'affectation en service quelques semaines après l'entrée en stage, afin de parvenir au meilleur équilibre entre les besoins des services et les vœux des stagiaires.

### **III-2-3. Faire évoluer le dispositif d'accompagnement des stagiaires**

La nécessité d'un dispositif performant d'accompagnement des stagiaires a été établie en partie II ; sa configuration doit évoluer pour s'adapter à l'organisation actuelle des services.

#### ***III-2-3-1. Les pistes d'allègement du dispositif de suivi et d'évaluation des stagiaires ne paraissent pas pouvoir être retenues***

Dans le contexte de réduction des effectifs de la fonction publique, les pistes d'allègement de la charge de travail liées au suivi et à l'évaluation des stagiaires doivent être examinées ; elles ne paraissent cependant pas susceptibles d'être retenues.

L'idée a été évoquée de voir les IGRT recentrer leur intervention sur les stagiaires IJS et CTPS, le suivi des PTP stagiaires pouvant dès lors être assuré par des CTPS désignés à cet effet. Le rapporteur ne retient pas cette hypothèse, pour les motifs présentés au II-1-5-1 et en raison du fait qu'il paraît difficile à des CTPS affectés en service de s'impliquer dans la

résolution d'une situation difficile ou conflictuelle mettant en jeu un chef de service régional ou départemental.

De surcroît, on rappellera que le statut des CTPS<sup>34</sup> ne leur confie pas de mission en matière de gestion des ressources humaines ou d'évaluation des personnels du ministère.

Plus généralement se pose la question des commissions d'évaluation finale chargées de rendre un avis sur la titularisation des IJS, PS et CEPJ ; ces commissions sont présidées par l'IGRT et associent le directeur de stage, le chef de service d'affectation, le conseiller de stage et des personnalités qualifiées. L'existence de ces instances n'est pas prévue par les différents décrets portant statut particulier, mais par les arrêtés du ministre chargé de la jeunesse et des sports relatifs à l'organisation de l'année de stage.

Il serait théoriquement possible de supprimer ces commissions, fortement consommatrices en temps, pour les remplacer, comme pour les CTPS, par un avis conjoint du directeur de stage et de l'IGRT, avant saisine de la CAP compétente. Toutefois, cette simplification porterait préjudice à la cohérence d'ensemble de l'année de stage, en ne permettant pas une appréciation collégiale et interactive sur la capacité du stagiaire à exercer le métier pour lequel il a été recruté, notamment au regard de la présentation de la conduite de son action en responsabilité.

On ajoutera que, pour les CTPS, l'absence de formalisation de l'évaluation finale conduit parfois à des dysfonctionnements : en 2013, plusieurs CTPS ont pu être titularisés sans que figure à leur dossier l'avis de l'IGRT sur la proposition du directeur de stage.

### ***III-2-3-2. Certaines évolutions du dispositif d'accompagnement peuvent être proposées pour répondre aux observations recueillies auprès des parties prenantes***

Par ailleurs, pour remédier au défaut de disponibilité, ainsi que parfois à la difficulté de positionnement des conseillers de stage, leur évolution vers un rôle de tuteur mérite d'être expertisée.

**Préconisation 8** – Faire évoluer et enrichir la fonction de conseiller de stage vers la constitution au travers de la constitution d'un réseau de tuteurs formés comme tels et dont les missions seraient identifiées dans leur fiche de poste.

## **III-3. Conforter l'intervention du CREPS de Poitiers**

### **III-3-1. Un changement d'opérateur de la FIS ne serait pas justifié**

Au regard du résultat des évaluations prévues par les conventions passées entre le CREPS de Poitiers et l'administration centrale, mais aussi du fait de la réelle insertion du CREPS dans le RESP, l'hypothèse d'un changement d'opérateur pour la FIS ne s'impose pas. Les critiques qui peuvent être portées sur l'action de l'établissement trouvent en bonne partie leur origine dans la faiblesse des moyens financiers et humains qui lui sont alloués pour cette mission, mais aussi dans l'insuffisance du pilotage du dispositif par le ministère.

Par ailleurs, un changement de portage de la mise en œuvre de la FIS, moins de cinq ans après qu'elle a été confiée au CREPS, constituerait un nouveau coup dur pour un

---

<sup>34</sup> Décret n°2004-272 du 24 mars 2004 relatif au statut particulier des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs

établissement dont l'existence n'est pas aujourd'hui remise en cause, mais aussi un risque certain pour la continuité des actions de formation des personnels relevant des corps propres du MSJEPVA.

Enfin, les hypothèses d'opérateur alternatif ne se révèlent pas pleinement convaincantes :

- **le choix de l'EHESP** n'a été évoqué par aucun des interlocuteurs rencontrés ; compte tenu de l'écart très important qui existe aujourd'hui entre les formations du secteur santé/social et celles du champ jeunesse et sports, un tel transfert serait inévitablement perçu par les personnels et leurs représentants comme un abandon des spécificités des métiers et des politiques du MSJEPVA ;
- **le transfert à un autre CREPS** n'a pas non plus été cité par les parties prenantes auditionnées ; en l'absence de reconfiguration d'ensemble du réseau, du type de celle intervenue en 2009/2010, rien ne légitimerait une telle opération ;
- **la piste de l'INJEP** pour les formations du secteur jeunesse éducation populaire et vie associative, évoquée par certaines organisations syndicales, peut être écartée compte tenu de son statut actuel et, surtout, des perspectives de réforme des opérateurs liés à la DJEPVA ;
- **le recours éventuel à l'INSEP**, également prôné par certaines organisations syndicales, mérite un examen plus approfondi. En effet, l'établissement bénéficie comme l'EHESP d'un statut d'établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), qui le destine plus particulièrement à dispenser des formations supérieures. Par ailleurs, il assure dès aujourd'hui la préparation au concours de professeur de sport réservé aux sportifs de haut niveau, l'organisation de formations d'adaptation à l'emploi pour les CTS, la délivrance d'*executive master* dans le champ du sport et, dans l'avenir, celle d'un Master spécifique dédié au professorat de sports. Toutefois, d'importants contre-arguments se présentent :
  - l'activité de l'INSEP est aujourd'hui clairement centrée sur le sport et plus particulièrement le sport de haut niveau, ce qui ne le prédestine pas à former les personnels chargés de mettre en œuvre les politiques du champ jeunesse, éducation populaire et vie associative, voire ceux qui se consacrent dans un cadre interministériel au développement de la pratique sportive ;
  - lors de l'appel à candidatures de 2009 pour l'attribution de la FIS, l'INSEP avait présenté une proposition volontairement ciblée sur la seule formation des personnels exerçant des missions de CTS et donc de fait irrecevable ; l'INSEP avait, ainsi, entendu se positionner comme l'un des acteurs de ce dispositif d'ensemble et non comme son maître d'œuvre ;
  - la logique institutionnelle constituant à retirer une activité à un établissement faisant partie du réseau des établissements publics nationaux du MSJEPVA pour la confier à l'établissement tête de ce réseau apparaît contestable.

### **III-3-2. Donner une base réglementaire à la désignation du CREPS de Poitiers comme opérateur de la FIS**

Comme on l'a vu au I-3-2, la désignation du CREPS comme opérateur de la FIS ne repose que sur une base contractuelle, sujette à renouvellement périodique. Il s'agit pourtant d'une mission qui doit s'inscrire dans la durée, compte tenu des investissements en ingénierie pédagogique qu'elle suppose de la part de l'établissement.

À titre de comparaison, les responsabilités de l'EHESP pour la formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale (IASS) sont prévues par un arrêté interministériel DRH/DGAFP<sup>35</sup>.

Un texte de même portée pourrait être pris afin de définir les missions d'opérateur de la FIS des corps du MSJEPVA données au CREPS de Poitiers, en modifiant les divers arrêtés ministériels relatifs à l'organisation de l'année de stage de ces corps.

**Préconisation 9** – Afin d'assurer la pérennité de la mission d'opérateur de la FIS confiée au CREPS de Poitiers, lui donner une base réglementaire.

La poursuite de cette mission doit également être garantie dans la perspective de la décentralisation aux régions du patrimoine immobilier des CREPS, ainsi que de leurs missions d'accueil, d'hébergement et de restauration, envisagée dans le cadre de la discussion du projet de loi de mobilisation des régions pour la croissance et l'emploi et de promotion de l'égalité des territoires<sup>36</sup>.

**Préconisation 10** – Dans le cadre de la transformation envisagée des CREPS en établissements publics locaux, veiller à ce que la formation initiale et continue des agents publics reste inscrite dans leurs missions statutaires.

Au-delà de la pérennisation de la mission d'opérateur de la FIS, la directrice du CREPS de Poitiers a soumis à la ministre le projet de création d'une école nationale de formation des cadres du MSJEPVA. Outre la formation initiale, cette école aurait pour attributions :

- la formation continue des agents ;
- l'organisation d'une veille stratégique sur les emplois « jeunesse, sports et vie associative ».

Le rapporteur ne retient pas cette hypothèse extensive, pour les motifs suivants :

- s'agissant de la formation continue, de nombreux établissements publics nationaux du réseau du MSJEPVA organisent aujourd'hui des actions inscrites dans les plans national et régionaux de formation, ou encore des formations d'adaptation à l'emploi ; ce n'est toutefois pas le cas à ce jour pour le CREPS de Poitiers. Aussi doit-on s'interroger sur sa légitimité à fédérer l'ensemble de ces initiatives ;
- pour ce qui est de la veille stratégique, elle relève au premier chef de la DRH, s'appuyant sur les instances de pilotage proposées au III-1.

### **III-3-3. Donner au CREPS de Poitiers les moyens d'assurer pleinement sa mission d'opérateur de la FIS**

#### ***III-3-3-1. Assurer la visibilité pluriannuelle des moyens alloués au CREPS pour la FIS et en prévoir le renforcement, notamment au plan des ressources humaines***

Les moyens aujourd'hui alloués au CREPS de Poitiers pour la mise en œuvre du dispositif de FIS apparaissent très limités ; de surcroît, leur fixation annuelle – souvent tardive – n'offre aucune garantie à l'établissement (cf. I-3 et II-2-2).

---

<sup>35</sup> Arrêté du 13 octobre 2004 relatif à la formation des inspecteurs de l'action sanitaire et sociale, publié au JORF du 28 octobre 2004.

<sup>36</sup> Déposé au Sénat le 10 avril 2013 et actuellement en cours d'examen en première lecture.

La mission d'opérateur de la FIS doit désormais être financée sur une base pluriannuelle, assurant une visibilité pour la mise en œuvre des actions et ne pesant pas sur la trésorerie de l'établissement.

**Préconisation 11** – Conclure entre le MSJEPVA et le CREPS une convention pluriannuelle de financement de la mission d'opérateur de la FIS, prévoyant le versement d'acomptes sur subvention en cours d'année.

Par ailleurs, les moyens humains accordés au CREPS pour mener à bien sa mission doivent être renforcés, *a minima* par l'affectation d'un IJS chargé de la responsabilité du pilotage de la mise en œuvre de la FIS, ainsi que la coordination de la formation des IJS.

**Préconisation 12** – Affecter au CREPS un IJS, pour assurer la responsabilité de la mission relative à la FIS, ainsi que la coordination de la formation des IJS.

### **III-3-3-2. Créer un pôle ressources national consacré à la FIS et l'implanter au CREPS de Poitiers**

La mission d'opérateur de la FIS confiée au CREPS doit se traduire par l'implantation en son sein d'un pôle ressource national, bien identifié dans son organigramme et doté par l'administration centrale de moyens humains et financiers spécifiques.

**Préconisation 13** - Implanter au sein du CREPS un « pôle ressources national FIS », distinct du département des formations.

## **III-4. Adapter les contenus de formation à l'évolution des métiers du MSJEPVA**

Les instances de pilotage et de concertation dont la mise en place est proposée permettraient d'adapter en permanence les objectifs et les contenus de la FIS aux évolutions des métiers du MSJEPVA.

Il s'agirait tout d'abord d'établir ou d'actualiser les « référentiels métiers » permettant de construire l'offre de formation (*cf.* II-2-3).

L'enjeu est aussi d'anticiper les évolutions des missions, voire des statuts, des différents corps. À ce jour, un projet de décret réformant en profondeur le statut des professeurs de sport est soumis par le MSJEPVA à la validation du « guichet unique » associant la DGAFP et la direction du budget. Parallèlement, un groupe de travail est réuni sur les missions et le statut des CEPJ, sous l'autorité du cabinet de la ministre.

Concernant les PS, le projet de texte statutaire comporte plusieurs dispositions qui devraient entraîner une refonte importante du dispositif de formation initiale :

- définition plus précise des missions des PS ;
- élévation au niveau Master du recrutement au concours externe ;
- suppression des options CAS et CTS, tous les concours étant désormais ouverts par discipline sportive.

Sans anticiper sur l'entrée en vigueur de ces dispositions, il est clair que l'élévation du niveau académique de recrutement des PS devrait conduire à privilégier dans la formation des stagiaires l'opérationnalité des compétences, plutôt que l'acquisition de connaissances déjà validées par l'obtention du grade universitaire.

Ces évolutions concernant les professeurs de sport et les CEPJ appellent, en outre, la concrétisation à brève échéance du référentiel métier des IJS, ainsi que des avancées sur l'élévation du niveau des pré-requis exigés pour se présenter au concours d'IJS.

**Préconisation 14** – Établir et actualiser les référentiels métiers des différents corps, afin d'adapter les objectifs et contenus de formation aux évolutions des missions et des statuts.

\* \*  
\*

## **ANNEXES**



## Annexe 1 – Désignation du rapporteur



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

Paris, le 15 JUIL. 2013

INSPECTION GÉNÉRALE  
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Le Chef du service  
IGJS/CF/ n° 13-142

Note à l'attention de

Monsieur Pascal SANJUAN,  
Directeur du cabinet

**Objet :** Mission d'évaluation du dispositif de formation initiale statutaire des personnels du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

Une mission d'évaluation du dispositif de formation initiale statutaire des personnels du ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative est prévue dans le cadre du programme de travail 2013 de l'inspection générale de la jeunesse et des sports.

Je souhaite porter à votre connaissance que j'ai désigné M. Bertrand JARRIGE, inspecteur général de la jeunesse et des sports, pour effectuer cette mission.

  
Hervé CANNEVA

Copie :

- M. Kenny JEAN-MARIE, directeur adjoint du cabinet ;
- Mme Fabienne BOURDAIS, conseillère administration territoriale et établissements.



## Annexe 2 – Cahier des charges



MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE,  
DE L'ÉDUCATION POPULAIRE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE

*Le directeur du cabinet*

*Paris, le* **13 SEP. 2013**

Note

A

Monsieur le Chef du service de  
l'Inspection générale

Objet : mission d'évaluation de la formation statutaire des personnels du MSJEPVA.

Comme suite aux échanges entre M. Bertrand JARRIGE, inspecteur général de la Jeunesse et des Sports chargé de la mission citée en objet et Mme Fabienne BOURDAIS, conseillère au Cabinet, je vous confirme mon accord sur le projet de cahier des charges ci-joint en vue d'une remise du rapport d'évaluation au plus tard le 20 décembre 2013.

Pascal SANJUAN

## Mission d'évaluation de la formation statutaire des personnels du MSJEPVA

### Projet de cahier des charges

Le programme de travail de l'inspection générale de la jeunesse et des sports pour 2013, fixé par note du directeur du cabinet de la Ministre en date du 29 janvier 2013, prévoit une mission d'évaluation du dispositif de formation statutaire des personnels du MSJEPVA.

Par note du 15 juillet 2013 adressée au directeur du cabinet, le chef du service de l'IGJS a désigné Bertrand JARRIGE, inspecteur général, pour réaliser cette mission.

## 1. LE CADRE DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION

### 1.1. Identification du dispositif évalué

Selon le décret n°2007-1470 du 15 octobre 2007 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, la formation professionnelle statutaire est « *destinée, conformément aux règles prévues dans les statuts particuliers, à conférer aux fonctionnaires accédant à un grade les connaissances théoriques et pratiques nécessaires à l'exercice de leur mission et la connaissance de l'environnement dans lequel elles s'exercent* ».

Au cas d'espèce, il s'agit d'évaluer la formation statutaire dispensée aux agents, à l'occasion de leur entrée dans un des corps propres du MSJEPVA (également dénommée « *formation initiale*<sup>1</sup> ») :

- Inspecteurs de la jeunesse et des sports (IJS) ;
- Professeurs de sport (PS) ;
- Conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ) ;
- Conseillers techniques et pédagogiques supérieurs (CTPS)<sup>2</sup>.

Selon les différents statuts et les modalités d'entrée dans le corps (concours, liste d'aptitude ou détachement), la formation des agents est assurée dans le cadre d'une année de stage et/ou d'une formation d'adaptation à l'emploi<sup>3</sup>. Un recensement de ces dispositifs et de leurs principales caractéristiques est joint en annexe au présent cahier des charges.

---

<sup>1</sup> Cf. note d'information N° DRH/DRH3C/2013/98 du 13 mars 2013 relative au plan ministériel de formation 2013.

<sup>2</sup> Les trois derniers corps cités constituent les personnels techniques et pédagogiques (PTP) du ministère.

<sup>3</sup> Cf. fiche de synthèse DRH3C relative à la formation initiale statutaire des corps du MSJEPVA, sur l'intranet.

## 1.2. Rappel historique

Le rapport s'attachera à présenter un bref historique de l'organisation de la formation statutaire des personnels du ministère chargé de la jeunesse et des sports depuis les années 1980, à partir des textes réglementaires (statuts particuliers, arrêtés fixant les modalités des stages, organisation de l'administration centrale...).

## 1.3. Identification des acteurs de la formation statutaire

Un grand nombre d'acteurs interviennent dans le processus de la formation statutaire :

- La direction des ressources humaines, « maître d'ouvrage » des différents dispositifs ;
- L'ensemble des directions d'administration centrale, au titre de la définition des attentes en matière de contenu technique de la formation et de son adaptation à la mise en œuvre des politiques publiques ;
- L'IGJS, au travers de l'intervention des inspecteurs généraux référents territoriaux ;
- Le CREPS de Poitiers, opérateur depuis 2009 de la formation initiale statutaire, et qui a noué des partenariats avec de nombreux autres établissements nationaux du MSJEPVA, voire d'autres ministères dans le cadre du réseau des écoles de service public – RESP (École des hautes études en santé publique - EHESP, École supérieure de l'éducation nationale - ESEN...);
- Les directeurs régionaux ou leurs adjoints, qui jouent un rôle spécifique vis-à-vis des IJS ;
- Les chefs de service déconcentré ou d'établissement où sont affectés les agents en formation ;
- Les directeurs techniques nationaux, pour les agents exerçant leurs missions auprès d'une fédération sportive ;
- Les conseillers de stage ou de formation désignés pour accompagner dans son parcours un nouveau collègue ;
- Les agents eux-mêmes, dont il est souvent rappelé qu'ils doivent être acteurs de leur propre formation.

## 1.4. Identification des objectifs assignés au dispositif et des attentes des différents acteurs

Un certain nombre d'objectifs assignés aux formations initiales des personnels du MSJEPVA apparaissent dans les textes qui organisent ces formations, ou dans les conventions passées avec le CREPS de Poitiers (convention cadre pluriannuelle relative à la formation initiale et ses avenants annuels, contrat de performance).

En complément, une série d'entretiens avec les parties prenantes (*cf.* point 1.3 : DRH, directions métiers, IGRT, associations professionnelles de chefs de service et d'établissement, DTN, organisations syndicales<sup>4</sup>...) permettra d'identifier la perception des objectifs assignés à la formation initiale, et de leur mise en œuvre ainsi que les attentes des différents acteurs.

*Ex ante*, on peut identifier les domaines suivants de connaissances et de « savoir-être » :

---

<sup>4</sup> Organisations syndicales représentées à l'instance transitoire de concertation pour les secteurs sport, jeunesse, éducation populaire et associative.

- repères comportementaux propres à la position d'agent de catégorie A de la fonction publique d'État ;
- connaissance de l'organisation du MSJEPVA et des politiques publiques qu'il mène ;
- connaissance de l'organisation et de l'action de l'État au plan national et territorial, en particulier les services déconcentrés chargés de la cohésion sociale, ainsi que des partenaires de l'État ;
- compétences managériales et de communication : conduite de réunion, prise de parole, management de projet... ;
- compétences « support » : gestion des ressources humaines ou financières... ;
- compétences « métiers » propres à chacun des corps.

## **2. ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA FORMATION STATUTAIRE**

Il s'agit d'évaluer, pour chacun des corps concernés, l'efficacité du dispositif de formation initiale au regard des objectifs et attentes identifiés précédemment.

Cette évaluation s'appuiera notamment sur :

- la documentation disponible, en particulier les évaluations soumises par les stagiaires, les indicateurs du contrat de performance et les rapports d'activité du CREPS de Poitiers ;
- un déplacement au CREPS de Poitiers ;
- des entretiens avec les parties prenantes précédemment citées ;
- des entretiens avec les participants aux sessions de formation, stagiaires et formateurs.

## **3. ÉVALUATION DE L'EFFICIENCE DE LA FORMATION STATUTAIRE**

L'évaluation de l'efficience mesure l'adéquation entre les moyens humains et financiers mobilisés et les résultats obtenus.

Elle s'appuiera notamment sur les bilans produits par le CREPS de Poitiers, ainsi que sur des comparaisons avec d'autres systèmes de formation ou d'autres écoles, en fonction des sources disponibles.

Il sera recherché une évaluation globale du coût de la formation statutaire intégrant, outre le budget présenté par l'opérateur, celui lié à la participation des stagiaires aux actions de formation, ainsi que celui de l'ensemble des intervenants au processus de formation (y compris DRH, directeur de stage, conseiller de formation, IGRT...).

## **4. PROPOSITIONS D'ÉVOLUTION**

Au vu des constats opérés en matière d'efficacité et d'efficience du dispositif de formation statutaire des personnels du MSJEPVA, il sera proposé des pistes d'évolution.

S'agissant de l'organisation institutionnelle de la formation initiale, l'évaluation s'efforcera d'identifier les avantages et les inconvénients des différentes hypothèses envisageables :

- le *statu quo* quant au rôle du CREPS de Poitiers en tant qu'opérateur ;
- le recours à un ou plusieurs autres opérateurs (EHESP, INSEP, INJEP...);
- la création d'une « école de formation des cadres jeunesse et sports », telle qu'a pu la proposer le CREPS de Poitiers.

## **5. ÉCHÉANCIER**

Le rapport d'évaluation sera remis au plus tard le 20 décembre 2013.



## Annexe 3 – Répertoire des textes régissant la formation initiale des personnels du MSJEPVA

DRH

Sous-direction des emplois et des compétences

Bureau de la formation professionnelle tout au long de la vie (DRH3C)

### FORMATION INITIALE STATUTAIRE

#### Corps du MSJEPVA

Inspecteurs de la jeunesse et des sports	
Décret n°2004-697 du 12 juillet 2004 portant statut particulier du corps des inspecteurs de la jeunesse et des sports	
Arrêté du 2 Août 2011 relatif aux modalités d'organisation de l'année de stage et aux conditions de titularisation des inspecteurs de la jeunesse et des sports	
Arrêté du 10 décembre 2012 relatif aux modalités d'organisation d'une formation d'adaptation à l'emploi des inspecteurs de la jeunesse et des sports recrutés par voie de liste d'aptitude ou des fonctionnaires détachés dans le corps	
Circulaire n°DRH/DRH3C/2012/348 du 27 septembre 2012 relative à l'organisation de l'année de stage des inspecteurs de la jeunesse et des sports et aux modalités de titularisation - Promotion 2012-2013	
Mémento formation professionnelle initiale des inspecteurs de la jeunesse et des sports - année 2012-2013	

### Conseillers techniques et pédagogiques supérieurs

Décret n°2004-272 du 24 mars 2004 relatif au statut particulier des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs	
Arrêté du 28 mai 2009 fixant les modalités d'organisation du stage des candidats admis au concours internes des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs	
Arrêté du 9 juillet 2010 fixant les modalités d'organisation de la formation d'adaptation à l'emploi des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs recrutés par voie de liste d'aptitude	
Instruction n°DRH/DRH3C/2012/409 du 30 novembre 2012 relative à l'organisation de l'année de stage des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs admis au concours de recrutement interne	
Instruction n°DRH/DRH3C/2012/439 du 30 novembre 2012 relative à l'organisation de la formation d'adaptation à l'emploi des conseillers techniques et pédagogiques supérieurs recrutés par voie de liste d'aptitude.	

### Professeurs de sport

Décret n°85-720 du 10 juillet 1985 relatif au statut particulier des professeurs de sport	
Arrêté du 9 décembre 1998 : modalité d'organisation et contenu du stage des candidats admis au concours de recrutement des professeurs de sport	
Arrêté du 5 décembre 2012 relatif aux modalités d'organisation de l'année de stage des professeurs de sport recrutés par voie de liste d'aptitude	
Instruction n°DRH/DRH3C/2012/361 du 27 septembre 2012 relative à l'organisation de l'année de stage des professeurs de sport (PS) et des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ) - Promotion 2012	
Instruction n°DRH/DRH3C/2012/365 du 15 octobre 2012 relative à l'organisation d'une formation d'adaptation à l'emploi destinée aux agents placés en position de détachement dans le corps des professeurs de sport (PS) et des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ).	

## Conseillers d'éducation populaire et de jeunesse

Décret n°85-721 du 10 juillet 1985 relatif au statut particulier des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse.	
Arrêté du 9 décembre 1998 : modalité d'organisation et contenu du stage des candidats admis au concours de recrutement des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse	
Arrêté du 5 décembre 2012 relatif aux modalités d'organisation de l'année de stage des professeurs de sport recrutés par voie de liste d'aptitude	
Instruction n°DRH/DRH3C/2012/361 du 27 septembre 2012 relative à l'organisation de l'année de stage des professeurs de sport (PS) et des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ) - Promotion 2012	
Instruction n°DRH/DRH3C/2012/365 du 15 octobre 2012 relative à l'organisation d'une formation d'adaptation à l'emploi destinée aux agents placés en position de détachement dans le corps des professeurs de sport (PS) et des conseillers d'éducation populaire et de jeunesse (CEPJ)	
Mémento de la formation initiale statutaire conseillers d'éducation populaire et de jeunesse - Année 2013	



## Annexe 4 - Tableau des dispositifs de formation des agents des corps propres du MSJEPVA

Source : M. Denis MUSSO, pour la DRH

	US				CTPS			PS				CEPJ		
	Concours	liste aptitude	détachement	PNA	Concours	liste d'aptitude	détachement	Concours	liste d'aptitude	détachement	PSHN	concours	liste d'aptitude	détachement
Texte statutaire	D.2004-697 du 12/07/2004			D.2008-370 du 18/04/2008	D.2004-272 du 24/03/2004			D.85-720 du 10/07/1985				D.85-721 du 10/07/1985		
texte année de stage/formation	A. du 2/08/2011	A. du 10/12/2012		I.DRH3C du 3/01/2012	A. du 28/05/2009	A. du 9/07/2010		A. du 9/12/1998	A. du 5/12/2012		art.5	A. du 9/12/1998	A. du 5/12/2012	I. 343 du 22/08/2011
caractère année de stage/formation	Probatoire	Titularisés dès affectation			Probatoire	Titularisés dès affectation		Probatoire	Probatoire		Probatoire	Probatoire	Probatoire	
formation année de stage/formation	circ. DRH3C du 27/09/2012				Inst. 30/11/2012	Projet Inst. 30/11/2012		I.DRH3C/361 du 27/09/2012		Inst. 15/10/2012		I.DRH3C/361 du 27/09/2012		Inst. 15/10/2012
	1ère période +120 h à 240h	FAE 60 à 180h	FAE 60 à 180h	90 à 180h (équiv.)	30 à 240h	FAE 30h à 120h		270 à 450h	FAE 60 à 180h	FAE 90 à 180h		270 à 450h	FAE 60 à 180h	FAE 90 à 180h
formation post titularisation (n+1)	FAE 60 à 90h							FAE 60h à 90h				FAE 60 à 90h		
directeur de stage / de formation	DR ou DRA	DR ou DRA	Chef de service d'affectation	Chef de service d'affectation	chef de service /établissement d'affectation	chef de service /établissement d'affectation		chef de service /établissement d'affectation - délégation possible	chef de service /établissement d'affectation	chef de service /établissement d'affectation	chef de service /établissement d'affectation - délégation possible	chef de service /établissement d'affectation - délégation possible	chef de service /établissement d'affectation	chef de service /établissement d'affectation
conseiller de stage/de formation	US désigné par DRH	US référent de formation désigné par DRH		Eventuel				PS désigné par le directeur de stage	PS désigné par le directeur de stage	Eventuel	PS désigné par le directeur de stage	CEPJ désigné par le directeur de stage	CEPJ désigné par le directeur de stage	Eventuel
Proposition de titularisation	IGRT président commission d'évaluation				IGRT après avis du directeur de stage			IGRT président commission d'évaluation	proposition faite par chef de service, validée par IGRT		IGRT président commission d'évaluation	IGRT président commission d'évaluation	proposition faite par chef de service, validée par IGRT	



## Annexe 5 – Indicateurs du contrat de performance relatifs à la formation initiale statutaire

Réalisation 2011

Critère	Indicateur	Cible à atteindre
<b>Mesure de la pertinence du dispositif de formation statutaire</b>		
Attrait des modules	Nombre d'inscrits par rapport à l'effectif attendu	Le taux de remplissage visé était de 40 % minimum. Il a été de 100 % sur chacun des modules.
Utilité des modules	Nombre de stagiaires ayant mis en œuvre des contenus abordés dans les modules spécifiques dans leur contexte d'emploi	Le pourcentage visé était de 80 % minimum. Il a été de 97 % sur l'ensemble des modules
La pertinence du dispositif d'animation du réseau des conseillers de stage	Nombre de d'actions et/ou de manifestations mises en place ayant pour finalité l'animation du réseau des conseillers de stage	1 réunion des fédérations sportives accueillant des stagiaires a été organisée à Paris. 14 fédérations étaient représentées. 3 réunions décentralisées des conseillers de stage ont été proposées durant l'année et ont dû être annulées faute de participants. Un guide des conseillers de stage a été rédigé et diffusé à l'ensemble des conseillers de stage. Un espace de ressources dédiées aux conseillers de stage a été ouvert sur le campus numérique de la formation statutaire et a totalisé 354 connexions pour les 76 conseillers de stage.
L'adaptation du dispositif à l'activité professionnelle des stagiaires	Pourcentage des personnes ayant effectivement réalisé l'intégralité de leur formation dans les temps impartis	L'ensemble des stagiaires de la formation avait finalisé son programme de formation au moment de l'entretien de titularisation.
La satisfaction des stagiaires par rapport aux conditions d'accueil	Pourcentage de satisfaction des stagiaires par rapport à l'accueil	Le pourcentage visé était de 80 % minimum. Il a été de 94 % pour l'ensemble des stages.

<b>Mesure de la cohérence du dispositif de formation statutaire</b>		
L'adaptation des objectifs de formation aux politiques ministérielles	Insertion des préconisations des directions d'objectifs dans le dispositif de formation	Les 2 directions d'objectifs ont été sollicitées. Seule la direction des sports a fait des préconisations qui ont été insérées dans le dispositif de formation.
L'adaptation des contenus de formation aux objectifs de formation	Pourcentage d'items de contenus déclinant les objectifs généraux du projet	Tous les objectifs généraux du projet ont été traités. 2 stages complémentaires ont été ajoutés pour répondre à des besoins émergents sur le thème : « découverte du fonctionnement d'un établissement du ministère des sports » et « analyse du geste sportif ».
Le respect des contenus de formation	Pourcentage d'items du contenu programme présent dans le contenu réalisé	100 % du programme annoncé a été réalisé.
L'adaptation des intervenants aux contenus	Conformité des prestations réalisées par rapport aux commandes passées en termes de contenus et de méthodes	Sur les 52 intervenants mobilisés, 4 n'ont pas répondu à la commande et n'ont pas été resollicités pour la formation 2011-2012.
La mobilisation des partenaires	Nombre de prestataires sollicités en lien avec les contenus de stage	Le réseau des établissements partenaires compte à ce jour 11 établissements (l'INSEP, l'INJEP, 3 universités et établissements d'enseignement supérieur, 5 CREPS, 1 École nationale).
<b>Mesure de l'impact du dispositif de formation statutaire</b>		
La satisfaction des apprenants	Taux de satisfaction des stagiaires par rapport aux contenus pédagogiques	Le taux de satisfaction visé était de 80 % minimum. Il a été de 89 %.
L'opérationnalité des contenus de formation	Nombre de stagiaires ayant déclaré avoir alimenté leur pratique avec des contenus de formation durant l'année de stage	Le taux minimum visé était de 80 %. 81 % des stagiaires ont déclaré pouvoir mobiliser les contenus de stages dans leurs missions actuelles

## Réalisation 2012

Mesure de la pertinence du dispositif de formation statutaire		
Attrait des modules	Nombre d'inscrits par rapport à l'effectif attendu	Le taux de remplissage visé était de 40 % minimum. Il a été de 69,90 % en moyenne sur l'ensemble des modules.
Utilité des modules	Nombre de stagiaires ayant mis en œuvre des contenus abordés dans les modules dans leur contexte d'emploi	Le pourcentage visé était de 80 % minimum. Il a été de 81 % sur l'ensemble des modules.
La pertinence du dispositif d'animation du réseau des conseillers de stage	Nombre d'actions et/ou de manifestations mises en place ayant pour finalité l'animation du réseau des conseillers	1 réunion des fédérations sportives accueillant des stagiaires est programmée à Paris. Un espace de ressources dédié aux conseillers de stage a été ouvert sur le campus numérique de la formation statutaire. 82 % y ont eu recours.
L'adaptation du dispositif à l'activité professionnelle des stagiaires	Pourcentage des personnes ayant effectivement réalisé l'intégralité de leur formation dans les temps impartis	L'ensemble des stagiaires de la formation avait finalisé son programme de formation au moment de l'entretien de titularisation.
La satisfaction des stagiaires par rapport aux conditions d'accueil	Pourcentage de satisfaction des stagiaires par rapport à l'accueil	Le pourcentage visé était de 80 % minimum. Il a été de 95 % pour l'ensemble des stages.

<b>Mesure de la cohérence du dispositif de formation statutaire</b>		
L'adaptation des objectifs de formation aux politiques ministérielles	Insertion des préconisations des directions d'objectifs dans le dispositif de formation	Le CREPS a été représenté dans chaque atelier DRH regroupant directions métier et représentants de services déconcentrés à propos de la FC/FI des personnels (à l'exception de l'atelier fonction support). Des propositions d'action nouvelles et d'évolutions du dispositif ont été faites par l'établissement à la suite de ces ateliers.
L'adaptation des contenus de formation aux objectifs de formation	Pourcentage d'items de contenus déclinant les objectifs généraux du projet	Tous les objectifs généraux du projet ont été traités. 3 stages complémentaires ont été ajoutés pour répondre à des besoins émergents sur le thème : « découverte du fonctionnement de l'administration centrale », « découverte du CNDS » et « analyse du geste sportif ».
Le respect des contenus de formation	Pourcentage d'items du contenu programme présent dans le contenu réalisé	96 % du programme annoncé ont été réalisés. Un module de compétences spécifiques n'a pas répondu totalement à la commande initiale.
L'adaptation des intervenants aux contenus	Conformité des prestations réalisées par rapport aux commandes passées en termes de contenus et de méthodes	Sur les 54 intervenants mobilisés, 2 n'ont pas répondu à la commande et n'ont pas été resollicités pour la formation 2012-2013.
La mobilisation des partenaires	Nombre de prestataires sollicités en lien avec les contenus de stage	Le réseau des établissements partenaires compte à ce jour 12 membres (l'INSEP, l'INJEP, 3 universités et établissements d'enseignement supérieur, 5 CREPS, 2 Écoles nationales).
<b>Mesure de l'impact du dispositif de formation statutaire</b>		
La satisfaction des apprenants	Taux de satisfaction des stagiaires par rapport aux contenus pédagogiques	Le taux de satisfaction visé était de 80 % minimum. Il a été de 94,60 %.
L'opérationnalité des contenus de formation	Nombre de stagiaires ayant déclaré avoir alimenté leur pratique avec des contenus de formation durant l'année de stage	Le taux minimum visé était de 80 %. 81 % des stagiaires ont déclaré pouvoir mobiliser les contenus de stages dans leurs missions actuelles.

## **Annexe 6 - Liste des personnes rencontrées**

### **Cabinet de la Ministre des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative**

- Mme Fabienne BOURDAIS, conseillère pour l'administration territoriale et les établissements

### **DRH**

- M. Philippe SANSON, directeur par intérim
- M. Éric LEDOS, chef de service adjoint au directeur
- M. Geoffroy CHARRIER, adjoint à la sous-directrice des emplois et des compétences
- Mme Dominique DEIBER, cheffe du bureau DRH1C
- Mme Nadine DAN, cheffe du bureau DRH3C

### **DS**

- M. Thierry MOSIMANN, directeur
- Mme Marie-Christine DEWAILLY, cheffe du service à compétence nationale CGOCTS
- M. Jean-Marc POCHOLLE
- M. Franck ESCOFFIER, chef du bureau DSB4
- M. Jacky AVRIL, adjoint au chef du bureau DSA2
- Mme Catherine PELLICIARI

### **DJEPVA**

- M. Yann DYÈVRE, directeur
- M. Michel DELAGRÉE, expert de haut niveau
- Mme Nadine ROYER

### **IGJS**

- M. Patrick LAVAURE, adjoint au chef du service
- Mme Catherine CROISET, coordonnatrice de la formation initiale statutaire
- L'ensemble des inspecteurs généraux référents territoriaux

### **CREPS de Poitiers**

- Mme Anne SCHIRRER, directrice
- M. Denis LA MACHE, chef du département des formations
- M. Serge MILON, coordonnateur de la formation des IJS
- Mme Isabelle ROCHE, coordonnatrice de la formation des PTP

### **Stagiaires**

- Les inspecteurs de la jeunesse et des sports stagiaires de la promotion 2013/2014

### **Association des directeurs régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale**

- M. Yannick BARILLET, DRJSCS de la région Centre

### **Association des directeurs et directeurs adjoints de DDCS, DDP et DDCSPP**

- M. Christophe DEBOVE, DDCSPP des Landes
- Mme Jeanne VO-HUU-LE, Adjointe au DDCS du Maine et Loire

### **AsDTN**

- M. Philippe THIÉBAUT, DTN de la Fédération française de motocyclisme

### **Syndicat de l'encadrement jeunesse et sports – SEJS UNSA**

- M. Michel CHAUVEAU
- Mme Florence GIRAUD
- M. Philippe BAYLAC

### **Syndicat de l'éducation populaire – SEP UNSA**

- M. Patrice WEISHEIMER
- Mme Marielle STINNES

### **Syndicat national des activités physiques et sportives – SNAPS UNSA**

- M. Jean-Paul KRUMBHOLZ
- Mme Caroline JEAN
- Mme Carolle ANDRACA

### **SGEN-CFDT**

- M. Jean-Marc GRIMONT
- Mme Bénédicte BONNET
- M. Martial CRANCE

### **Force Ouvrière**

- Mme Nancy MARREC
- Mme Céline LABBE

### **Éducation pluralisme action solidaire - EPA FSU**

- Mme Marie-Christine BASTIEN

### **Syndicat national de l'éducation physique – SNEP FSU**

- M. Sébastien REMILLIEUX
- M. Yvan DAVID

### **CGT**

- M. Guy COISY
- M. Philippe NIQUET

## Annexe 7 – Glossaire

ACR : Action à conduire en responsabilité

CAP : Commission administrative paritaire

CAS : Conseiller d'animation sportive

CEPJ : Conseiller d'éducation populaire et de jeunesse

CGEFi : Contrôle général économique et financier

CIMAP : Comité interministériel de modernisation de l'action publique

CREPS : Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives

CTPS : Conseiller technique et pédagogique supérieur

CTM : Comité technique ministériel

CTS : Conseiller technique sportif

DDCS : Direction départementale de la cohésion sociale

DDCSPP : Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations

DDI : Direction départementale interministérielle

DDPP : Direction départementale de la protection des populations

DGAFP : Direction générale de l'administration et de la fonction publique

DTN : Directeur technique national

DRH : Direction des ressources humaines

DRHACG : Direction des ressources humaines, de l'administration et de la coordination générale

EHESP : École des hautes études en santé publique

ENFP : École nationale des finances publiques

ENSM : École nationale des sports de montagne

ENVSN : École nationale de voile et des sports nautiques

ESEN : École supérieure de l'Éducation nationale

ETP : Équivalent temps plein

FIS : Formation initiale statutaire

FOAD : Formation ouverte et à distance

FPTLV : Formation professionnelle tout au long de la vie

IASS : Inspecteur de l'action sanitaire et sociale

IGA : Inspection générale de l'administration

IGJS : Inspection générale de la jeunesse et des sports

IGRT : Inspecteur général référent territorial

IJS : Inspecteur de la jeunesse et des sports

INSEP : Institut national du sport, de l'expertise et de la performance

IRA : Institut régional d'administration

ITC : Instance transitoire de concertation pour les secteurs sport, jeunesse, éducation populaire et vie associative

PPF : Projet personnalisé de formation

JORF : *Journal officiel* de la République française

MAP : Modernisation de l'action publique

MSJEPVA : Ministère des sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

PACA : Provence – Alpes – Côte d'Azur

PS : Professeur de sport

RéATE : Réforme de l'administration territoriale de l'État

RESP : Réseau des écoles de service public

RGPP : Révision générale des politiques publiques

SGMCAS : Secrétariat général des ministères chargés des affaires sociales