Avant-propos

Nous nous sommes engagés début 2022 dans une rétrospective, à l'initiative du Conseil d'Administration, afin de faire le point sur notre développement, conséquent depuis 5 ans, mais difficile à objectiver du fait des aléas de la crise sanitaire qui a bousculé tous les repères. L'enjeu était de s'appuyer sur des données chiffrées, pour regarder dans le rétroviseur de ces dernières années, afin d'en tirer des perspectives pour les 5 années à venir.

De fait, pour ce rapport d'activité 2021, il nous a semblé plus pertinent de vous partager le fruit de cette réflexion plutot que le traditionnel récit de l'année écoulée.

NB : Les chiffres en italique à la fin des courbes indiquent l'évolution sur 5 ans.

Développement de l'activité de formation

Focus sur le nombre d'actions de formation diplômante

Nombre d'actions de formation diplômante **+ 133 %**

Dont **+ 200 %** d'actions de BPJEPS

5 ans d'activité en chiffres

Stratégie de l'offre :

Confirmer la singularité de notre positionnement sur l'ensemble de la filière diplômante Jeunesse et sports :

En 2016, le diplôme du BPJEPS est réformé pour passer d'une architecture de 10 Unités de Compétences à 4 UC. Plus lisible, ce nouveau diplôme instaure surtout un tronc commun à tous les BPJEPS (animation socioculturelle ou sportive). Nous engageons un travail de réingénierie de nos BPJEPS et nous en profitons pour le faire collectivement, en impliquant toute l'équipe pédagogique. C'est une étape importante dans le développement de notre compétence collective d'ingénierie de formation et dans notre habitude à construire nos ingénieries collectivement.

En 2018, nous ouvrons une seconde mention à notre DEJEPS : Animation Sociale, à destination des structures médico-sociales qui cherchent à développer leur ouverture au territoire et leur approche du partenariat.

En 2016, le DESJEPS est proposé pour la première sur 12 mois, de janvier à décembre, au lieu de 15 mois. C'est un pari que nous faisons de réussir à développer les compétences de direction en 1 an. Pari réussi, puisque la formule porte ses fruits. Cela nous permet de proposer la formation sur 2 ans, avec un rythme d'alternance moins soutenu, ce qui permet aux directeurs.trices en poste de continuer à exercer leur fonction.

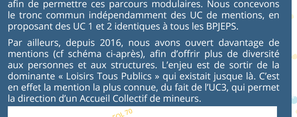
En 2019 est crée le CPJEPS Animateur d'Activités de Vie Quotidienne, nouveau diplôme de niveau 3 qui vient remplacer le BAPAAT. Il adopte la même architecture en 4 UC que tous les autres diplômes Jeunesse et Sports, facilitant ainsi sa lisibilité mais aussi la possibilité de poursuivre avec un BPJEPS grâce aux équivalences. Cependant, la formation passe d'un an avec le BAPAAT à 6 mois avec le CPJEPS. Cela nous oblige à être plus exigeant au moment des sélections, au détriment de personnes pour qui ce diplôme permettait une (ré) insertion professionnelle. Cela accentue encore plus le besoin de dispositifs en amont de la qualification, pour ne pas mettre en échec les personnes lors de la formation.

En perspective pour les années à venir, nous souhaitons construire des doubles certifications entre nos diplômes et des diplômes universitaires. Sont concernés par ce projet le DEJEPS et le DESJEPS, deux diplômes dont la reconnaissance du niveau (respectivement 5 et 6) sont à notre sens en-deça des compétences développées par les professionnels.

Diversifier les compétences et profils des animateurs en proposant toutes les mentions du BPJEPS Animateur.trice

La réforme du BPJEPS de 2016 facilite les navigations professionnelles, en instaurant un tronc commun. Cela nous permet de proposer une offre modulaire, où chaque personne, pour obtenir son diplôme, peut suivre toute la formation ou juste les UC de mentions si elle possède déjà un BPJEPS. Cela permet de changer de spécialisation et de s'ouvrir à de nouveaux publics ou techniques d'animation. Pour y arriver, nous avons du travailler sur l'ingénierie de tous nos BPJEPS afin de permettre ces parcours modulaires. Nous concevons le tronc commun indépendamment des UC de mentions, en proposant des UC 1 et 2 identiques à tous les BPJEPS.

Par ailleurs, depuis 2016, nous avons ouvert davantage de mentions (cf schéma ci-après), afin d'offrir plus de diversité aux personnes et aux structures. L'enjeu est de sortir de la dominante « Loisirs Tous Publics » qui existait jusque là. C'est en effet la mention la plus connue, du fait de l'UC3, qui permet la direction d'un Accueil Collectif de mineurs.



Nous proposons un Certificat Complémentaire de Direction d'ACM pour répondre au besoin du champ et faciliter l'accès à l'emploi aux personnes titulaires d'un autre BPJEPS.

Enfin, en 2021, nous ouvrons notre premier BPJEPS Activités du Cirque, en parteriat avec la Fédération Régionale des Écoles de Cirque Grand Est.

En perspective, il nous faut :

- défendre l'offre Animation culturelle, qui peine à trouver place dans le paysage, mais qui a pour nous tout son sens pour répondre aux enjeux du champ professionnel ;
- répondre aux besoins de qualification de l'animation jeunesse, pour qui les formations existantes semblent peu en adéquation avec les besoins.

Réaffirmer le parti pris de la mixité des publics dans toutes les formations :

Depuis toujours, nos promotions sont caractérisées par leur diversité : en âge, allant de 17 à 58 ans et en statut, puisque nous accueillons indifféremment demandeurs d'emploi et salariés. C'est une dimension complexe dans la dynamique de groupe, mais qui est un vrai levier d'enrichissement et d'apprentissage quand la « mayonnaise prend ».

En perspective, nous souhaitons :

- développer l'accueil des apprentis, puisque c'est un statut tout à fait adapté avec la dimension professionnalisante de nos formations ;
- accueillir des étudiants via ParcourSup, afin d'ouvrir nos formations à la voie initiale.

Développer l'ingénierie et la sécurisation de parcours :

Toute notre offre de formation est proposée en modulaire. Cela permet de s'adapter aux besoins des personnes, en pouvant notamment choisir entre parcours continu ou discontinu.

En 2019, nous faisons le constat que les personnes qui se présentent en sélections sont souvent mal renseignées ou mal orientées. Nous avions travaillé à informer les prescripteurs, mais cela ne suffit pas. Nous décidons de créer un espace où nous assurons nous-mêmes ce rôle de conseil : les matinées conseils. Tous les vendredis matin, un professionnel de Trajectoire reçoit les personnes pour échanger sur leur projet et les conseiller (sur le métier, la formation, les financements, ...) Nous en voyons directement les effets avec une diminution des profils ayant choisi la « mauvaise » formation.

Toujours pour sécuriser les parcours, nous avons formalisé la fonction de référent de parcours : c'est un partenaire clé de la formation et il est nécessaire de structurer son rôle et ses missions.

Enfin, nous structurons notre pôle administratif en y positionnant deux assistantes de formation à temps plein, ce qui permet d'avoir une assistante de formation dédiée à chaque promotion. Les exigeances administratives de la formation s'étant fortement renforcée depuis 5 ans, c'était nécessaire pour ne pas mettre en risque les parcours et les actions de formation.

En perspective, il nous faut structurer un pole préformation, au-delà des opportunités offertes par différents dispositifs que nous avons su mobiliser ces dernières années.

Stratégie territoriale :

Notre ancrage historique est sur le Nord Franche-Comté. En Haute-Saône, nos partenariats locaux nous ont permis de nous développer depuis 8 ans, en réponse à des besoins de territoire, sur Vesoul dans un premier temps, puis Lure et Gray plus récemment. Nous souhaitons maintenir cet ancrage territorial qui nous donne une légitimité et une facilité d'action, grâce à notre connaissance des acteurs locaux.

Stratégie partenariale :

Nous avons fortement augmenté le nombre de partenaires impliqués dans nos formations. Ces partenariats sont définis dans le cadre des appels d'offres et des habilitations. Cela concerne particulièrement le niveau BPJEPS, où nous nous associons à des « experts » de la mention pour assurer les contenus des UC 3 et 4.

Ces partenaires sont associés au travail de conception et d'ingénierie et pas seulement positionnés sur le face-à-face pédagogique. C'est le sens que nous donnons à nos relations partenariales, qui depuis 5 ans passent par « faire ensemble », du début à la fin d'une formation.

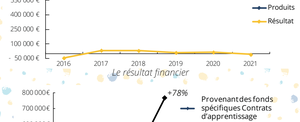
Spécificités de nos actions de formation continue :

Depuis 2017, nous avons abandonné l'approche « catalogue de formation » pour la formation continue. Il nous a semblé plus judicieux de concevoir une stratégie de communication sans programme préconçu. Depuis, notre activité de formation continue s'est envolée. Il nous est toujours difficile de communiquer sur cette activité, où chaque projet est unique. Néanmoins, il est possible de décrire des incontournables que nous retrouvons à chaque fois :

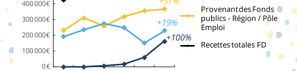
- Chaque action est construite sur mesure, en commençant par transformer la problématique du commanditaire en besoin de formation
- Nos actions s'inscrivent dans le temps, ce sont des projets au long court, où nous adaptons notre proposition aux évolutions de la structure.
- Nous sommes principalement sollicité pour intervenir sur des questions de gouvernance associative et de projet. C'est par la méthode proposée que nous venons répondre à la demande afin de transformer les projets de la structure et sa gouvernance.

L'activité en euros

Le résultat financier



Les recettes de la formation diplômante



Les recettes de la VAE

5 ans d'activité en chiffres

La masse salariale

Effectifs et compétences

Les effectifs

Construire une signature pédagogique et une compétence collective TF :

Les réunions mensuelles d'ingénierie pédagogique ont été fortement mobilisées ces dernières années pour construire une culture commune, qui a permis d'expliciter les références théoriques incontournables.

Un de nos enjeux a été d'internaliser la compétence, avec les départs en retraite de formateurs complices historiques. Nous souhaitons en effet que notre expertise sur certains contenus de formation essentiels soient détenus par notre équipe de formateurs interne.

Nous avons développé la compétence collective de l'équipe pédagogique, en s'appuyant sur des actions de formation collectives. Par exemple, une formation-action de 2 ans qui a permis d'introduire la formation à distance dans nos modalités pédagogiques.

Enfin, nous avons profité des réingénieries de nos diplômes pour formaliser les rubans de formation (les déroulés pédagogiques de chaque UC.)

Documents repères, il s'agit de rendre lisible notre ingénierie, aussi bien pour les stagiaires, les tuteurs et les intervenants.

En perspective pour 2022 :

- une formation de formateurs.trices TF, pour l'équipe pédagogique, qui a accueillie de nouvelles personnes récemment, mais aussi pour nos formateurs.trices complices, afin de renforcer notre culture commune ;
- continuer de mettre au travail la dimension corporelle dans les métiers et les formations, en formalisant une approche de cette thématique ;
- s'engager dans une recherche-action autour de la FEST (cf verso).

Investissements depuis 5 ans

Les investissements et le budget formation

Moderniser les moyens de formation :

En 2018, nous avons transformé notre centre de documentation en espace de coworking, afin d'adapter cet espace au travail collaboratif et à la diversité des ressources pédagogiques.

En 2019, nous avons fortement investi dans les outils numériques, avec notamment l'achat d'un studio vidéo à fond vert, qui nous permet d'être autonomes dans la production de nos contenus, même en format vidéo.

En 2020, nous avons renouvelé le parc informatique de l'équipe salariée et avons acheté des ordinateurs portables mis à disposition des stagiaires.

En 2021, nous avons achevé la rénovation de toutes les salles de formation, avec notamment l'achat d'un mobilier neuf, design et ergonomique.

Enfin, il nous faut évoquer ici la certification qualité Qualioqi, pour nous avons obtenue en 2021 et qui a demandé un fort investissement en temps de toute l'équipe. La perspective de l'audit de renouvellement se dessine pour 2023.

Des perspectives plus réjouissantes s'annoncent dès 2022, avec un chantier visant à moderniser nos outils de gestion et de communication interne (ERP et CRM).

Compétence collective développée et investissements depuis 5 ans

Trajectoire Formation

Conception : Trajectoire Formation
Directrice de la publication : Claire Pfauwadel
Imprimé par Estimprim
Crédits photographiques : Trajectoire Formation - Cie Pasarela & Aéla LABBÉ - Graine de Cirque. Tous droits réservés.
Contact : Maison des Métiers de la Ville • 13 avenue Léon Blum 25200 Montbéliard
Ne pas jeter sur la voie publique.

A tripes et à raison

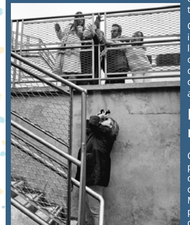
Rapport moral 2021. Trajectoire Formation.

Ecrire ce rapport moral nous donne l'occasion de nous poser et de regarder les effets de cette traversée de deux années de crise sanitaire. Nous vient alors l'image d'un puzzle : un puzzle dont les pièces ont été secouées dans tous les sens ; un puzzle avec de nouvelles pièces qui s'invitent dans le jeu ; des pièces de puzzle aux couleurs, aux contrastes et aux contours retouchés. Arrimé à son projet associatif, Trajectoire Formation a su à la fois préserver, faire évoluer et affirmer sa place d'organisme de formation attaché aux personnes et à l'éducation populaire.

Une pièce de puzzle imposée : Qualiopi

Les organismes de formation ont aussi leur grand méchant loup. Il s'appelle Qualiopi et en 2021 à la sortie du bois COVID, c'était le tour de Trajectoire Formation de le rencontrer. Qualiopi est la certification qualité obligatoire pour obtenir des financements de formation.

Il apparait sous l'apparence très humaine d'auditeurs qui questionnent, mesurent et contrôlent le respect de 7 critères et 32 indicateurs. Toute l'équipe de Trajectoire Formation avait soigneusement préparé ces rencontres et durant plusieurs jours ont répondu à toutes les demandes des auditeurs.



Une photo prise par les BPJEPS Animation Culturelle de Gray lors de leur semaine dédiée à la photographie.

Ceux-ci ont délivré la certification. Plus important à nos yeux, ils ont exprimé leur surprise d'avoir rencontré un organisme de formation qui, au-delà d'une grille de lecture normative, défend le sens politique de son action.

Des pièces de puzzle multipliées

Comme un retour de l'éducation populaire, prenant la forme d'un renouveau des pratiques d'émancipation et des lieux d'action. Moins institutionnelle, l'éducation populaire se décline en une multitude de lieux associatifs, de tiers lieux, d'espaces de pratiques artistiques, de communautés numériques, d'initiatives locales. De nouvelles façons de faire se construisent, dans une logique de « faire ensemble », qui viennent renouveler et prolonger l'ambition de l'éducation populaire.

Cette nouvelle géographie qui se dessine peu à peu, a conduit Trajectoire Formation, à s'ouvrir davantage et faire avec des partenariats multiples, dans des secteurs divers et de tailles variées.

Ainsi, réseau dédale, les écoles de cirque, le Greta sont-ils maintenant des partenaires avec lesquels des liens pérennes ont été tissés. Ainsi se déplace-t-on maintenant à Gray, à Lure, à Mulhouse, à Vesoul, ou à Héricourt, des villes où l'activité s'est installée, bien au-delà de la Maison des Métiers de la Ville de Montbéliard, épicentre de Trajectoire Formation.

Tom, en BPJEPS Activités du Cirque, sous le chapiteau de Graine de Cirque, lors de la semaine dédiée à la création artistique.

Des pièces mouvementées

Les transformations ne pouvaient qu'impacter Trajectoire Formation dans ce qui fait sa chair : les équipes, les stagiaires et même les murs ! Les équipes ont intégré un modèle d'organisation formative qui augmente leur champ de compétences en y incluant la dimension de parcours professionnel et d'accompagnement des stagiaires. Ces derniers ont avec eux des professionnels capables de tenir les différents rôles : la formation modulaire, des groupes à géométrie variable, les parcours personnalisés, les situations apprenantes, des liens renforcés aux structures d'alternance…

Cette complexité est rendue possible par une conception de la formation d'adultes, s'appuyant sur une approche expérientielle partagée qui fait référence pour toute l'activité de formation. Elle s'appuie sur un collectif fort et une identité toute aussi forte !

Des pièces en présence

Ces mouvements multidimensionnels se voient à l'œil nu : Trajectoire Formation a changé de couleurs, la signalétique a été repensée, le mobilier sur roulettes déambule dans les salles, des salons offrent des espaces de partage et de discussion.

Après ces longues semaines en distanciel, les corps, revenus aux autres, sont mis au travail et la dimension corporelle des métiers est mise à l'ouvrage au même titre que les connaissances et savoir-faire plus attendus. Se former c'est bouger, y compris dans les corps des équipes et des stagiaires.

Dans ce contexte de crises, Trajectoire Formation aurait pu se perdre. Rien de tout cela : l'épreuve Qualiopi a mis en exergue tout autant le respect des exigences du secteur de la formation dans lequel Trajectoire Formation officie, que l'esprit de résistance et l'esprit critique qui l'anime. Le Conseil d'Administration, pierre angulaire de Trajectoire Formation, y veille en questionnant sans cesse le sens de l'action et les choix politiques qui en découlent. Chaque mois, les administrateurs se rencontrent et remettent l'ouvrage sur le métier. Nécessairement. Il est enthousiasmant de poursuivre l'histoire ; Trajectoire Formation est encore Trajectoire Formation avec ses tripes et toutes ses raisons.

Une autre photographie faite par la promo BPJEPS Animation Culturelle de Gray, lors de leur semaine avec Aéla LABBÉ, photographe « complice » de la Compagnie Pasarela. Cette semaine, comme toutes les autres de l'UC4, visait à faire pratiquer une technique culturelle aux stagiaires pour ensuite l'utiliser en technique d'animation.

Perspective : le développement de la Formation En Situation de Travail

En 2022, nous nous engageons dans une recherche-action ambitieuse pour intégrer la Formation en Situation de Travail (la FEST) dans nos formations.

Issue d'une longue histoire de la pédagogie des adultes, il a fallu attendre la réforme de la formation de 2018 pour donner à la FEST un cadre légal.

La FEST est une modalité pédagogique qui se passe sur le lieu de travail, où l'apprenant est mis en situation pour développer ses compétences. Après avoir vécu la situation, un traitement réflexif en est fait, afin de permettre à l'apprentant de conscientiser son geste professionnel.

Pour permettre le développement des compétences, la FEST demande un lourd travail d'ingénierie en amont : il s'agit dans un premier temps de définir quels sont les gestes professionnels nécessaires à l'activité et comment les effectuer. Ensuite, il faut définir les situations de travail qui sont propices à l'apprentissage de ces gestes. Et enfin, il faut organiser le parcours de l'apprenant, pour qu'il puisse vivre les situations de travail et réaliser le traitement réflexif grâce à un tiers juste après.

Le schéma d'une AFEST, d'après sa définition dans le Code du Travail (Source : Centre Inffo)

Si l'exigeance en ingénierie de la FEST la rend difficilement mobilisable dans toutes les situations, elle a pour nous tout son sens car elle rejoint parfaitement une logique d'éducation populaire, visant à valoriser l'apprentissage par l'expérience et à permettre l'accès au savoir tout au long de la vie.

De plus, la FEST s'appuie sur l'expérience des « gens du métier » pour transmettre les savoirs en partant pour cela du travail réel[1].

Cela a pour nous tout son sens car nous pouvons ainsi « aller vers » les structures et les professionnels.

Notre objectif est d'intégrer la FEST comme une modalité pédagogique dans nos parcours de formation diplômante. Étant donné la complexité de sa mise en oeuvre, nous la mobiliserons uniquement lorsque nous repérons que nous avons des difficultés à développer les compétences en formation « classique ».

Pour réaliser ce projet, nous allons nous appuyer sur un collectif d'experts volontaires, qui vont effectuer avec nous l'analyse du travail et la définition des situations de travail propices à la FEST. Ce projet s'inscrit ainsi dans une démarche collective que nous voulons construire avec notre réseau de professionnels.

Il s'agit de valoriser leur expertise du métier, en leur permettant de confronter leurs savoirs-faires et savoirs-y-faires avec d'autres experts. Il s'agit également de bénéficier des effets de la FEST comme moyen de développement des compétences au sein des structures.

Ce projet sera accompagné par la MAFEST (Maison de la formation en situation de travail), coopérative experte de cette modalité pédagogique, afin de bénéficier de leur apport en méthodes de travail et en connaissances du sujet.

Nous avons identifié 4 axes de mise en œuvre.

- Acculturer le secteur : faire découvrir la modalité FEST au réseau et s'engager avec des structures volontaires.
- Professionnaliser le secteur et intégrer la FEST dans les formations diplômantes : expérimenter sur quelques situations de travail (analyse du travail et ingénierie pédagogique) pour ensuite déployer la modalité FEST dans toutes les formations diplômantes.
- Capitaliser – valoriser : être contributeur dans la réflexion des champs de l'éducation populaire et de la formation sur la place de la FEST comme modalité de formation pertinente. Pour cela, nous souhaitons accueillir un doctorant pour analyser les effets et intérêts de ce chantier, aussi bien sur les organisations que sur les façons de se former.
- Piloter le projet : les acteurs du projet seront parties prenantes du pilotage, afin d'être au plus près des retours du terrain et des professionnels, permettant de construire la démarche « chemin faisant ».

Nous nous engageons pour 3 ans dans ce projet. Vous en entendrez donc forcément parler prochainement !

1 *On différencie le travail réel du travail prescrit (= la tâche donnée au salarié). Le travail réel, c'est l'activité déployée par le salarié pour répondre à la prescription : partie souvent invisible du travail.*

Trajectoire Formation

Se former aux métiers de l'animation

Assemblée générale du 13 avril 2022

Rapport d'activités 2021

Retour sur 5 ans de Trajectoire

Rapport moral 2022