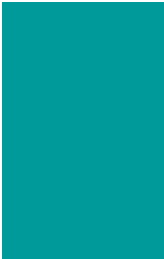


DÉVELOPPEMENT DE L'INDIVIDUALISATION DANS LES CENTRES DE FORMATION D'APPRENTIS DES PAYS DE LA LOIRE



LES DISPOSITIFS D'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DE FORMATION

REPERES ET OUTILS AU SERVICE DU PILOTAGE ET DE LA MISE EN OEUVRE

TABLE DES MATIÈRES

Contexte, objectifs et participants aux groupes de travail	5
Avant propos – Des observations	8
 Repères à l'intention des responsables	 14
1. Une démarche instrumentée pour piloter un dispositif d'individualisation des parcours	
2. Des points d'appui pour introduire ou développer du changement dans les CFA	
Différents modes d'influence	
Les types de changements et les conditions de réussite	
Le cadre réglementaire de l'individualisation des parcours	
 Outils à l'intention des responsables	 24
Outil n°1 : guide pour un diagnostic d'un dispositif d'individualisation des parcours	
Questionnement	
Exploitation des réponses	
Outil n°2 : tableau de bord pour piloter un dispositif d'individualisation des parcours	
Outil n°3 : schémas de présentation d'un plan d'action	
Outil n°4 : outils d'évaluation du dispositif d'individualisation des parcours	
l'exemple proposé par le CFA de la CM 72	
l'exemple proposé par le CFA de la CCI du Maine et Loire – Cholet	
l'exemple proposé par le CFA AFORBAT 85	
 Les pratiques	 78
Un état des lieux	
L'organisation de l'individualisation	
Les acteurs	
Les pratiques partagées	
Le soutien	
Le Centre de Ressources	
L'accompagnement	
Une fonction nouvelle dans le CFA : le référent du parcours individualisé	
La différenciation	
 En guise de conclusion	 120

Rappel du contexte

La Région des Pays de la Loire, dans un souci de développement qualitatif de l'apprentissage a engagé depuis plusieurs années une démarche d'expérimentation auprès de CFA volontaires pour concevoir des modalités qui permettent « d'offrir à tous les apprentis des parcours adaptés à leurs besoins ».

En effet, la croissance des effectifs dans les centres, la diversification des niveaux de certification se sont conjuguées avec une hétérogénéité de plus en plus marquée des publics accueillis. Les CFA ont été amenés à accueillir des jeunes pour lesquels le cursus « standard » fondé sur une progression unique se révèle inadapté. Qu'il s'agisse des jeunes dont les pré-acquis sont inférieurs aux pré-requis pour suivre avec bénéfice leur formation, qu'il s'agisse des jeunes dont les acquis sont supérieurs aux pré-requis de par leurs formations antérieures, qu'il s'agisse enfin des jeunes présentant des difficultés dans la maîtrise des savoirs de base ou des jeunes reconnus travailleurs handicapés, la question de l'individualisation de la formation a pris toute sa pertinence.

Réalisée dans le cadre du Dispositif Régional d'Appui à la Qualité et l'Innovation (DRAQI) et inscrite dans la perspective de faire réussir tous les apprentis (en particulier de leur permettre d'obtenir une première certification, gage d'un meilleur accès à l'emploi) et d'éviter les ruptures de contrat, la démarche engagée par la Région a permis aux CFA et à leurs acteurs de produire des références communes en matière de démarches et d'outils.

Rappelons les quatre premiers documents de référence :

- Les démarches de positionnement
- le centre de ressources
- un outil d'aide au diagnostic du dispositif d'individualisation
- les outils de l'individualisation

Au fur et à mesure des réflexions et des formalisations, les besoins se sont précisés et des réponses se sont construites qui ont interrogé autant les pratiques pédagogiques que les organisations de travail.

En 2007, deux groupes de travail ont été organisés en parallèle. L'un a travaillé les démarches et outils de pilotage des dispositifs d'individualisation, l'autre a mis l'accent sur les pratiques mises en œuvre. Ce document réunit leurs réflexions et leurs productions.

Pourquoi un seul document ?

Au-delà des angles d'appréhension différents de la réalité, les groupes ont traité d'un même objet, d'une même réalité et il nous a paru judicieux de croiser leurs regards et leurs réflexions. Ils ont procédé à des observations convergentes et les pistes d'action dégagées sont complémentaires.

Groupe centré sur le pilotage des dispositifs d'individualisation

Objectif

Optimiser son organisation et son fonctionnement pour mieux individualiser les parcours

Production

Le document produit se veut un complément aux outils existants en abordant la question du pilotage des dispositifs d'individualisation. Il a pour intention d'aider **les directions et les responsables** à conduire de façon organisée les dispositifs qu'ils mettent en œuvre. Il est le fruit d'une formation-action conçue et élaborée par les consultants du CAFOC de Nantes et d'un travail de réflexion d'un groupe de responsables de CFA ligériens.

Composition du groupe

BEAUFOUR Francis	CFA MFR 85
BELLEDENT Marie-Claire	CFA NATURE 85
BENSAADON Norbert	CFA CCI du Maine et Loire - Angers
BERNET Françoise	CFA CCI du Maine et Loire - Saumur
BLIN Marina	CFA CCI du Maine et Loire - Cholet
BROSSEAU Emmanuel	CFA ESFORA CM 85
CAILLET François	CFA HORTICOLE VITICOLE 49 Montreuil Bellay
COPPONNEX Sophie	CFA IMPRIMERIE 44
DUCLOS-LE BLANC Stéphanie	CFA 3 Villes de la Mayenne
FACHE Thierry	CFA AFPI LE MANS
FONTAINE Brigitte	CFA ARTISANAT 72
GUERINEAU Stéphanie	CFA EN 44
JAILLET Guylène	CFA AFPI ALANTIQUE
LANDAIS Michel	CFA CM 53
LEBRETON Monique	CFA AFORBAT 49
LIBERGE Noëlle	CFAI AFPI Le Mans
MARIGNIER Yolande	CFA BTP 72
MIGNOT Denis	CFA CIFAM 44
PAUMIER Géraldine	CFA CCI FORMATION Le Mans

5 journées de travail collectif ont eu lieu aux dates suivantes :

17 octobre 2007 - 20 novembre 2007 - 22 janvier 2007 - 12 février 2008 - 12 mars 2008

Lors des regroupements, des apports conceptuels et méthodologiques ont permis de tracer le cadre général de la démarche et de la conception des outils. Ces derniers ont été co-élaborés avec les participants qui les ont expérimentés dans leur CFA. Ils ont donc constitué une ressource au service du projet de chacun, permettant d'établir un diagnostic et de tracer des axes prioritaires d'action.

Animation du groupe et rédaction du guide

Jean-Paul MARTIN et Stéphane VINCE, formateurs-consultants du CAFOC de Nantes.

Groupe centré sur les pratiques d'individualisation

Les intentions

- Une réflexion collective :
 - à partir des pratiques pédagogiques de l'individualisation conduites dans les CFA participants
 - sur les thématiques définies par le groupe comme étant représentatives des pratiques de l'individualisation
- Dans le but de formaliser et de mutualiser :
 - des méthodes
 - des outils
 - des exemples et des témoignages
 - des pistes d'action ou de réflexion sur les questions que se posent les différents acteurs (apprentis, formateurs, animateurs, responsables)

Les modalités de travail

La démarche adoptée est partie des expérimentations actuelles pour interroger collectivement un éventail de pratiques qui témoignent de la diversité des CFA. Une place a été accordée à l'étude d'autres pratiques de l'individualisation (Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles - CFPPA et Ateliers de Pédagogie Personnalisée - APP) dans le champ de la formation pour adultes. Des apports théoriques et méthodologiques ont été réalisés au fur et à mesure de l'avancée des travaux.

Les démarches adoptées ont été multiples :

- partir d'une pratique concrète particulière mise en place par un participant : retour d'expérience
- comparer les pratiques habituelles de l'ensemble des participants sur une étape de l'individualisation : confrontation collective
- s'emparer d'une question et proposer des pistes d'action afin de pouvoir expérimenter dans le CFA

La production

Des réflexions individuelles et collectives

Des synthèses destinées à formaliser des repères pour l'action ou la réflexion.

Des témoignages des acteurs engagés dans l'individualisation : apprentis, formateurs, animateurs de Centre de Ressources

Des outils :

Toute pratique a besoin d'outils qui l'expriment ou l'aident. Un certain nombre de ces outils parmi les plus représentatifs utilisés par le CFA sont présentés ici pour permettre l'échange ou la réflexion.

Les outils présentés se veulent des exemples et non des modèles.

Libre à tous les utilisateurs d'en inventer d'autres complémentaires ou différents.

Une rubrique : Pour aller plus loin

Pour parfaire nos réflexions, nous nous sommes appuyés sur un certain nombre d'écrits, d'expériences, de réflexions. Il nous a paru intéressant de faire part dans ce document de certaines d'entre elles. Ces éléments complémentaires permettent d'éclairer certains points jugés essentiels par le groupe.

Composition du groupe de travail

AMBROISE Florence	CCI FORMATION Le Mans
BARREAU Aurélie	CFA IMPRIMERIE 44
BLAIE Emmanuelle	CFA des 3 villes de la Mayenne
BOULIDARD Bettina	CFA des 3 villes de la Mayenne
BULTEAU Line	CFA MFR 85
COPPONNEX Sophie	CFA IMPRIMERIE 44
DUMAINE/BRUNET Stéphanie	CFA MFR 85
DURAND Marie-Laure	CFA ESFORA CM 85
FERCHAUD Muriel	CFA AFORBAT Vendée
JAILLET Guylène	AFPI ATLANTIQUE 44
JARDIN Elisabeth	CFA AFPI Le Mans
JOYER Béatrice	CFA ESFORA CM 85
MARIGNIER Yolande	CFA BTP 72
BEAUCAMP Emmanuelle Remplacée par NEVO Marion	CFA LYCÉE AGRICOLE NATURE 85
NIVET Yann	CIFAM 44
ROUVEAU Marielle	CFA LYCÉE AGRICOLE NATURE 85

8 journées de travail collectif ont eu lieu aux dates suivantes :

18 septembre 2007 - 9 octobre 2007 - 6 novembre 2007 - 11 décembre 2007 - 11 janvier 2008
29 janvier 2008 - 15 février 2008 - 11 mars 2008

Animation du groupe et rédaction du guide

Christine HAMON-CHASLIN, formatrice-consultante du CAFOC de Nantes.

DES OBSERVATIONS

Une forte hétérogénéité des CFA dans la mise en oeuvre de l'individualisation

Les deux groupes de travail ont procédé à un état des lieux des pratiques et établi un même constat : si la majorité des CFA entend développer l'individualisation, la façon d'y parvenir est différente, le nombre d'apprentis concernés varie, l'état d'avancement n'est pas le même ni dans la réflexion, ni dans les besoins.

Il apparaît que trois types de mise en oeuvre des pratiques d'individualisation peuvent être dégagés.

Les CFA souhaitant s'engager dans l'individualisation

Ces CFA énoncent une volonté d'aller vers l'individualisation. Ils veulent décrire de façon claire ce qu'ils souhaitent développer : renforcer l'aide aux publics en difficulté, favoriser les parcours individualisés d'apprentis atypiques, proposer à tous les apprentis une réponse adaptée à leurs besoins.

Leur projet est en cours d'élaboration et se construit à partir de pratiques existantes : leur besoin est maintenant de se référer à un cadre théorique précis pour donner du sens à leur démarche, d'établir un plan d'action et de moyens, d'impliquer les différents acteurs du CFA, de créer les outils et les ressources nécessaires, de choisir les modalités les plus adaptées (Centre de Ressources, différenciation pédagogique, etc....).

Les CFA déjà engagés dans des pratiques d'individualisation

Leur perspective est à la fois celle de la consolidation de l'existant, du développement des pratiques, de l'élargissement vers d'autres publics, de l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs du CFA dont l'ensemble des équipes pédagogiques. Ils recherchent aussi une plus grande cohérence entre les différents dispositifs qui se sont développés au sein du CFA.

Leur besoin est de coordonner l'ensemble des pratiques existantes, de formaliser et fédérer les différents acteurs impliqués, de mutualiser les outils et les ressources existantes à l'intérieur du CFA, de décloisonner les dispositifs qui, au fil du temps, se sont superposés sans forcément interagir.

Les CFA souhaitant généraliser l'individualisation à tous les apprentis, voire intégrer d'autres publics

Ces CFA ont déjà développé un certain nombre de pratiques individualisées : Centre de Ressources, création collective et mutualisation de ressources pédagogiques, élaboration de parcours individualisés, formation des équipes de formateurs. Ils jugent nécessaire d'aborder désormais les questions de façon globale à l'intérieur du CFA : réflexion sur l'organisation générale de la formation, modularisation de certaines ou de toutes les formations, diversification des publics et intégration de publics adultes.....

Leur projet vise à la fois à faire évoluer conjointement les pratiques pédagogiques et l'organisation du CFA, à développer les liens entre la formation initiale et continue. Les projets d'individualisation ont été conçus soit d'emblée soit au fur et à mesure comme un moyen de modifier le schéma global de la formation de tout l'établissement.

Une entrée par les publics

S'il existe des disparités dans les pratiques, il apparaît néanmoins que celles-ci sont dans leur grande majorité caractérisées par leur centration sur certains publics d'apprentis à l'intérieur du CFA (et non comme c'est le cas dans les dispositifs individualisés pour les publics adultes par le centrage sur les besoins exprimés par l'ensemble des apprenants). Les projets développés se sont donc au moins au départ, situés dans un périmètre limité, tant en ce qui concerne les apprentis concernés, qu'en ce qui concerne l'équipe pédagogique impliquée.

L'individualisation s'est voulue ou se veut encore une réponse à l'hétérogénéité croissante des groupes classes, hétérogénéité vécue comme une difficulté et un facteur d'échec pour les formateurs comme pour les apprentis.

Les publics de l'individualisation dans les CFA sont essentiellement :

- les publics dits « en difficulté »,
- les publics « atypiques » (apprentis dotés d'un diplôme égal ou supérieur à celui préparé), incluant également les apprentis redoublants.

Viennent s'ajouter dans certains cas les apprentis reconnus Travailleurs Handicapés.

Les CFA constatent globalement une augmentation des effectifs d'apprentis dits « atypiques », donc la nécessité de formaliser plus particulièrement une démarche de mise en place de parcours individualisés.

Les pourcentages des apprentis concernés par les pratiques d'individualisation des parcours et d'individualisation des situations d'apprentissage dans les CFA qui les ont mises en place varient entre 5% et 20 % de l'effectif total du CFA, ce qui montre bien qu'il s'agit de pratiques encore minoritaires dans les centres.

Si cette entrée par les publics est caractéristique de la démarche adoptée pour mettre en œuvre l'individualisation de la formation, un certain nombre de CFA ont ensuite développé une ambition plus importante, caractérisée par le choix :

- de généraliser une forme d'individualisation accessible à tous les apprentis du CFA,
- d'impliquer les équipes entières : pédagogiques mais aussi administratives,
- de faire évoluer l'organisation du CFA : planning de formation assoupli, diversité des lieux et des pratiques pédagogiques, éclatement des groupes-classes, mutualisation des supports pédagogiques,
- d'associer davantage l'entreprise à travers l'implication des maîtres d'apprentissage dans les parcours.

Une question toujours en suspens : la définition de l'individualisation

Une question se pose avant même d'aborder les différentes pratiques : définir ce que désigne l'individualisation dans les CFA.

En effet, ce que l'on appelle l'individualisation dans certains CFA (4 CFA sur 9 concernés dans un groupe de travail) ne renvoie *qu'à un seul public* et à *une seule activité* qui d'ailleurs ne sont pas les mêmes suivant les CFA (soit l'individualisation dénommée simplement « Indiv » se fait en direction des publics dits en difficulté, soit elle ne désigne que les parcours « individualisés » ou « aménagés » des apprentis atypiques).

L'on voit que se pose encore la question dans les CFA de la définition même de ce que recouvre l'individualisation de la formation :

- le fait qu'elle intègre à la fois la différenciation dans un groupe permanent, l'individualisation des apprentissages et la construction de parcours individualisés n'est pas unanimement partagé et intégré, ni bien sûr mis en œuvre,
- le fait qu'au-delà du public initial concerné, les différentes formes de l'individualisation de la formation puissent concerner tous les apprentis en fonction de leurs besoins n'est pas non plus encore une vision partagée par tous les CFA.

Cette définition restreinte renforce une tendance à créer des « îlots » centrés sur une forme d'individualisation, lesquels « îlots » communiquent peu entre eux à l'intérieur du même CFA.

Ceci a deux conséquences :

- une vision de l'individualisation centrée sur une seule pratique et un seul public, au risque de brouiller et de réduire son champ d'action aux yeux des différents acteurs du CFA (formateurs et apprentis). De plus, en ce qui concerne les publics en difficulté, la réduction de l'individualisation à ce seul public risque de marginaliser ce qu'elle peut apporter d'innovant dans les pratiques développées,
- un mode d'organisation qui implique souvent le cloisonnement (avec un responsable de « l'indiv » et un responsable des parcours atypiques par exemple), ce qui veut dire que pratiques et outils ne sont pas harmonisés entre les différentes formes d'individualisation présentes dans un même CFA.

Cette question de la définition de ce que recouvre l'individualisation de la formation est donc au cœur des différentes pratiques des CFA.

Une interrogation au cœur des pratiques actuelles : comment impliquer tous les acteurs ?

Un constat est établi par les membres du groupe de travail : l'ensemble des formateurs ne s'empare pas de l'individualisation dans leurs pratiques. Le plus souvent un « noyau dur » est constitué par les acteurs concernés (formateurs et animateurs de Centre de Ressources) avec des difficultés à inclure dans la réflexion et le quotidien des équipes les pratiques et les outils, voire les postures nouvelles qu'engendre la mise en place de l'individualisation de la formation.

A cela trois explications sont proposées :

- l'individualisation ne concerne pas nécessairement l'ensemble des équipes, centrée qu'elle est sur un ou deux publics minoritaires à l'intérieur du CFA,
- lorsque des actions sont mises en place, elles ne renvoient pas à une vision élargie et globale de l'individualisation qui permettrait d'en faire partager les pratiques au-delà du cercle restreint des formateurs impliqués. Ceci renvoie à la question de la définition que donne le CFA de l'individualisation que nous avons rencontrée plus tôt,
- les pratiques de l'individualisation renvoient à la fois aux questions de pédagogie (outils, méthodes) ce qui est donc du ressort du formateur ou de l'équipe pédagogique mais aussi à l'organisation du dispositif global de la formation au CFA (planning, lieux de formation, fonctionnement des équipes, mission des formateurs, élaboration des ressources pédagogiques). Les deux sont liées et il ne peut y avoir développement des pratiques de l'individualisation sans modification de l'organisation de la formation dans le CFA.

L'individualisation : le sentiment d'être à une croisée des chemins

Il semble que pour bon nombre des CFA engagés dans l'individualisation, les pratiques existantes arrivent à une forme de maturité et nécessitent une nouvelle réflexion.

Pour continuer de se développer dans le CFA, pour atteindre d'autres publics, ces pratiques doivent être plus que jamais portées à l'interne par un projet fort et affirmé, sinon le risque existe de les voir restées circonscrites à des pratiques minoritaires, avec à terme la possibilité de leur marginalisation.

Les réflexions des groupes de travail mettent en lumière la nécessité de préparer :

- l'élargissement du cercle des apprentis et formateurs concernés par les pratiques de l'individualisation sous ses différentes formes,
- le partage des expériences et des pratiques de l'individualisation par tous les acteurs du CFA.

Ce n'est pas sans incidence sur l'organisation globale du CFA qui voit des pratiques vécues comme encore marginales interroger le dispositif central existant (groupe classe, horaires prescrits, pédagogie frontale, cloisonnement des enseignements et des disciplines).

REPÈRES À L'INTENTION DES RESPONSABLES

1. UNE DÉMARCHE INSTRUMENTÉE POUR PILOTER UN DISPOSITIF D'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS

Trois phases sont identifiées et instrumentées.

Les phases	Des outils
Le diagnostic et l'élaboration d'un plan d'action	Un guide méthodologique pour établir un diagnostic dynamique Un tableau de bord Des outils de consultation des acteurs
Le suivi du plan d'action	
L'évaluation	

Complémentairement à l'outil d'auto-diagnostic des dispositifs produits en 2006 sous la responsabilité de Gérard Hommage, consultant au CAFOC de Nantes, nous proposons des outils centrés sur le **management** des dispositifs. Il ne s'agit plus d'analyser ces derniers sous l'angle de leur construction, de leur ingénierie mais sous celui de leur **pilotage** : quel est l'engagement de la direction, quelle place occupe l'individualisation dans le projet du centre, comment sont mobilisés les acteurs internes et externes, qui sont les publics cibles, etc. ?

Le diagnostic et le plan d'action

Trois outils interdépendants sont proposés. Ils n'ont de sens qu'articulés les uns aux autres.

- Un **guide** centré sur un **questionnement qualitatif** et structuré par deux objets principaux : la mesure de performance au regard d'un référentiel d'une part, le repérage des acteurs et de leur importance dans l'individualisation des parcours d'autre part (outil n°1),
- Un **tableau de bord** rassemblant **des informations d'ordre quantitatif** sur les publics bénéficiaires et sur les ressources mobilisées (outil n°2),
- La structuration d'un **plan d'action**. En effet, cette démarche réflexive vise à dégager des objectifs prioritaires et à décider d'actions à entreprendre pour développer, optimiser le dispositif ou remédier à ses manques. Son intention est de construire un plan d'action (outil n°3).

Le suivi

Ces outils sont aussi utiles pour suivre le dispositif, c'est-à-dire repérer le réalisé, les évolutions à l'œuvre de façon à pouvoir procéder à des ajustements ou à des renforcements. Décider d'actions est une chose, suivre leur mise en œuvre en est une autre, tout aussi importante. Nombreuses sont les situations où l'on assiste à la formalisation d'intentions, généreuses certes, mais pour lesquelles le manager apparaît dépourvu de toute instrumentation lui permettant de se tenir informé de l'état d'avancement des réalisations, condition pour proposer ou décider en toute lucidité.

Le contrôle et l'évaluation

Le contrôle est le repérage de la conformité entre le prévu et le réalisé ou la mesure d'écart entre les objectifs assignés au dispositif et les objectifs atteints. Le contrôle a une dimension quantitative. Il permet de **rendre compte**.

L'évaluation est la recherche de la valeur créée par un dispositif. Elle questionne sa pertinence ainsi que les effets attendus ou non qu'il génère. Elle mobilise le point de vue, la perception des différents acteurs impliqués ou engagés, les formateurs et professionnels intervenant dans l'individualisation comme les bénéficiaires, les apprentis qui effectuent ces parcours et les maîtres d'apprentissage.

Le tableau de bord renseigné fournit des informations quantitatives qu'il s'agit d'analyser à l'aune des perceptions et des opinions des acteurs mobilisés par le dispositif. Des questionnaires sont proposés pour recueillir ces éléments. Dans cette perspective, l'évaluation permet de se rendre compte du réalisé et de sa valeur aux yeux des différents acteurs (l'outil n°4).

Contrôle et évaluation fournissent les ingrédients nécessaires à la prise de décisions, les informations utiles à la question : « compte-tenu de ces réalités, que convient-il de faire maintenant ? ».

2. DES POINTS D'APPUI POUR INTRODUIRE OU DÉVELOPPER DU CHANGEMENT DANS LES CFA

Piloter un dispositif, l'initier ou le déployer, c'est introduire du changement dans les organisations, les CFA en particulier.

Pour permettre aux responsables d'assurer cette mission « d'acteur de changement », des repères théoriques et juridiques ont été travaillés. Ils sont au nombre de trois :

- une réflexion sur les modes d'influence dans une organisation dont la visée est de produire du changement,
- des repères sur les types de changement et sur les conditions de réussite
- le cadre réglementaire en matière d'individualisation des parcours.

2.1 Différents modes d'influence¹

Parmi les différentes tactiques d'implantation d'un changement, les acteurs qui impulsent ce processus (les agents de changement) activent différentes modalités pour « faire bouger » les personnes et les groupes.

- ***l'imposition***. Les caractéristiques de ce mode d'influence sont les suivantes. L'autorité prend des décisions plus ou moins seule ; elle donne l'ordre d'exécuter ces décisions ce qui implique un pouvoir réel et légitime ; elle contrôle l'exécution et sanctionne en cas de manquement.

Ce mode d'influence génère de la part des acteurs qui subissent une conformation (au moins observable), mais aussi de la résistance masquée ou ouverte.

- la ***propagande***. L'action porte sur l'information en procédant à un double traitement de sélection (choix des données) et de déformation (introduction de biais dans le sens de l'objectif poursuivi). L'agent de changement déclare que l'individualisation ne concerne que le parcours et n'introduit pas de changement dans la gestion d'un groupe (groupe qui perdure).

- la ***manipulation***. L'agent de changement utilise un besoin interpersonnel (la reconnaissance par exemple) en se situant comme celui qui peut le satisfaire, mais à la condition que l'autre ressente ou fasse une chose précise (Il l'apprécie à la condition qu'il s'investisse dans l'individualisation).

- ***l'exemple***. L'agent de changement définit ce qui est « bien » et propose un « modèle » à qui il est possible de s'identifier. L'exemple, le témoignage rendent l'objectif de changement, le résultat à atteindre palpables, appréhendables. Faire témoigner un formateur, organiser une visite relèvent de ce mode d'influence.

- la ***participation***. Cette démarche est structurée en trois phases : poser le problème consiste à faire percevoir aux personnes la difficulté rencontrée et à repérer la façon dont cette réalité les touche ; faciliter l'expression et l'exploration des résistances (affectives ou cognitives) ; prendre la décision après consultation ou par coopération.

En matière d'individualisation, il s'agirait d'organiser des temps de travail structurés au regard des trois phases décrites ci-dessus.

¹ D'après l'article de Jean Garneau, Les caractéristiques psychologiques de six modes d'influence. Revue Ecole coopérative n°10, juin 1970

2.2. Les types de changements et les conditions de réussite²

Un changement est un processus de passage d'un état A vers un état B. Ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement, à la fois sur les organisations et sur les individus qui les composent.

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Il est le processus par lequel une organisation (le CFA, la Région...) s'adapte, en continu ou par rupture, sous la contrainte ou par anticipation, aux évolutions de son environnement.

La *conduite du changement* désigne le pilotage du changement organisationnel : c'est l'ensemble de la démarche qui va de la perception d'un problème d'organisation à la définition d'un cadre d'actions qui permet l'élaboration, le choix et la mise en oeuvre d'une solution dans des conditions optimales de réussite. La conduite du changement fait appel aux outils du pilotage par projet.

Le changement individuel

Il est de nature radicalement différente : il s'agit d'un processus psychologique d'apprentissage. Le changement individuel peut être appréhendé comme une adaptation des comportements individuels à un nouveau contexte. Cette modification de comportement est précisément l'apprentissage d'un nouveau comportement. Ce processus individuel nécessite une attention particulière de la part de l'encadrement : c'est *l'accompagnement du changement* qui permet, par agrégation des changements individuels, l'évolution de l'organisation. Face à un même changement organisationnel (changement de mission, de programme, de cadre de travail, ...), les individus s'adapteront plus ou moins facilement. Pour certains, il s'agira d'un apprentissage routinier. Pour d'autres, il pourra s'agir d'un apprentissage plus difficile nécessitant un investissement personnel en temps et en travail important. Pour d'autres enfin, il pourra s'agir d'une remise en cause identitaire difficile à accepter.

Les différents niveaux de changement

On distingue deux types de changements : les **changements de niveau 1** qui interviennent à l'intérieur d'un système et les **changements de niveau 2** qui affectent le système lui-même. Cette approche « systémique » vaut à la fois pour les changements organisationnels **et** pour les changements individuels.

- **Le changement de niveau 1** est une modification de certains facteurs à l'intérieur d'un système qui demeure relativement stable. Lorsque les conditions du changement sont défavorables, le changement de niveau 1 peut générer des phénomènes d'autorégulation destinés à assurer la permanence du système et sa continuité dans un environnement fluctuant.
- **Le changement de niveau 2** est une modification qui affecte le système lui-même et l'amène à se modifier.

Niveau du Changement	Impact sur/dans le système	Exemples
I	Mineur	Une modification de contenus de programme pédagogique
	Majeur	La différenciation pédagogique au sein d'un groupe permanent d'apprentis
II	Mineur	La transformation d'un CDI en CDR
	Majeur	L'individualisation des parcours de formation

² D'après la Lettre du CEDIP – En lignes n° 33 – octobre 2005

Les invariants communs à toutes les démarches

Il est possible de souligner les invariants requis pour conduire le changement, depuis le diagnostic de la situation jusqu'à l'accompagnement du changement. Ces invariants sont *le portage politique, la communication et la participation*.

Le portage politique

La stratégie de changement doit être « portée politiquement ». La direction doit incarner la nécessité de changer et le sens du changement voulu. L'expérience montre que souvent, après avoir lancé une initiative de changement, le management s'en désintéresse, pour se consacrer à d'autres dossiers. Il fait comme si, après avoir pris les grandes décisions et accepter le plan de travail, il suffisait de déléguer la suite aux niveaux inférieurs de l'organisation pour que la magie se produise. Si la délégation convient au fonctionnement courant de l'organisation, elle n'est pas appropriée pour la gestion du changement. En effet, l'encadrement intermédiaire risque de se désengager à son tour, car il interprète cette façon d'agir comme un changement de priorité de la direction. Ce comportement, que l'on peut qualifier de « résistant au changement » est dû à la difficulté, pour les personnels concernés, d'entrer « seuls » dans le processus d'apprentissage du changement individuel qui permet l'abandon des pratiques en vigueur au profit des nouvelles pratiques. La probabilité de réussite sera proportionnelle aux efforts d'accompagnement fournis par le management. La continuité du pilotage stratégique est primordiale.

C'est à ce niveau que des commandes sont passées à une (des) équipe(s) projet animée(s) par un (des) chef(s) de projet qui assure(nt) la conduite opérationnelle du changement.

La communication

Une opération de changement repose sur des efforts importants de dialogue et de communication à tous les niveaux de l'organisation et tout au long du processus de changement. Il s'agit de :

- engager la discussion sur le changement et les ruptures,
- expliciter les contraintes et les freins,
- mettre en évidence les gains potentiels individuels,
- dédramatiser le changement en objectivant les « pertes » supposées ou réelles,
- générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère,
- enfin d'adapter la démarche aux différents acteurs et à leur position.

Tout au long du processus, les pilotes peuvent être pris entre deux exigences parfois contradictoires :

- être suffisamment explicites pour que les différents groupes d'acteurs puissent y adhérer,
- être suffisamment ouverts pour ne pas contraindre a priori le changement.

Il conviendra donc de trouver un juste milieu entre la communication qui donne le cap et la participation qui co-élabore le processus permettant de l'atteindre.

La négociation et la participation

Le portage politique et la communication ne suffisent pas à garantir la qualité du pilotage du changement. La négociation entre acteurs doit permettre de trouver un consensus sur le changement à conduire. Lorsque le but à atteindre n'est pas négociable, les moyens pour y parvenir le sont. Au cours de ce processus, il s'agit d'engager les individus concrètement, par la participation, dans l'expérience du changement.

Le diagnostic de la situation, qui doit surtout venir des acteurs mêmes du système, est un préalable indispensable et une condition nécessaire à la conduite du changement. C'est à cette condition que le diagnostic devient l'affirmation d'un écart entre un existant et un état jugé plus souhaitable vers lequel il faudrait se diriger et permet une prise d'initiative et de responsabilité pour enclencher les actions permettant de le réaliser.

La participation (séminaires, réunions d'information, groupes de travail, ...) de tous les personnels concernés est indispensable à la concrétisation du changement, car elle aide à lever les résistances et assure la pérennité du changement

Evaluer les conditions du changement

Pour conduire le changement, il est nécessaire de vérifier si les conditions du changement sont réunies afin de pouvoir mettre en place le dispositif d'accompagnement le plus adapté. La grille suivante présente une trame de réflexion possible pour le ou les pilotes du changement. Elle permet :

- d'avoir une idée de la façon dont le changement est perçu par les personnels concernés,
- d'estimer les ressources disponibles pour conduire ce changement,
- d'évaluer le contexte dans lequel ce changement intervient.

Ces informations, permettront d'orienter le plan d'action. Le barème « +2, +1, -1, -2 » est donné à titre indicatif. La pondération de chacun des points peut-être différente en fonction du contexte.

La stratégie à adopter pour conduire le changement sera fonction du résultat obtenu

	D'accord (+ 2)	Plutôt d'accord (+ 1)	Plutôt en désaccord (- 1)	En désaccord (- 2)
1.- Les personnels perçoivent que le changement proposé leur est utile.				
2 - Les personnels perçoivent que la situation visée est importante pour l'avenir du CFA et de l'apprentissage.				
3 – Le CFA a les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le projet.				
4 - Au niveau des relations de travail, le contexte est propice.				
5 - La direction du CFA affiche clairement son intérêt pour le projet.				
6 - Il n'y a pas d'autres changements majeurs prévus durant la mise en oeuvre du projet.				
Total				

Total général a+b+c+d :

Conditions favorables, ressources disponibles

+1 à +8 : Conditions plutôt favorables

0 à -8 : Conditions plutôt défavorables

-9 à -12 : conditions défavorables, ressources rares

2.3 Le cadre réglementaire de l'individualisation des parcours

Voici le diaporama projeté par M. Bernard Dumont, Inspecteur de l'Education Nationale, responsable du Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage (SAIA).

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Groupe de travail

Optimiser son organisation et son fonctionnement pour mieux individualiser les parcours

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

ESA Angers : 22 Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Questions posées par les responsables des CFA

Questions d'ordre général

D'un point de vue général

Quelle est la réglementation en matière de parcours individualisés ? Quels sont les aspects réglementaires qui interviennent dans la mise en place d'un parcours ?

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

•ART. R 117-7 (Modifié par décret 2005-1392 du 8/11/05)

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

« Lorsque la durée du contrat est fixée à deux ans au moins, elle est réduite d'un an pour les personnes qui ont bénéficié d'une formation à temps complet dans un établissement d'enseignement technologique ou d'un contrat d'apprentissage ou d'un contrat de qualification..... »

•Ces apprentis sont considérés notamment en ce qui concerne la rémunération minimale comme ayant déjà effectué une première année d'apprentissage.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

•ART. R 117-7-1 (Modifié par décret 93-316 du 5 mars 1993, décret 2005-1392 du 8/11/05)

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

•Lorsque la durée du contrat est fixée à deux ans au moins, elle peut être réduite d'un an, sur demande, pour les personnes qui sont déjà titulaires d'un diplôme ou d'un titre homologué de niveau supérieur à celui qu'elles souhaitent préparer, ainsi que pour les personnes ayant effectué un stage de formation professionnelle conventionné ou agréé par l'État ou une région et ayant pour objet l'acquisition d'une qualification.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

•ART. R 117-7-2 (Modifié par décret 93-316 du 5 mars 1993 et décret 95-403 du 14 avril 1995, décret 2005-1392 du 8/11/05)

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

•Lorsque la durée du contrat est fixée à deux ans au moins, elle peut être réduite d'un an pour les personnes qui sont déjà titulaires d'un diplôme de l'enseignement technologique ou professionnel ou d'un titre homologué et qui désirent préparer un diplôme ou titre de même niveau, lorsque la nouvelle qualification recherchée est en rapport direct avec celle qui résulte du premier diplôme ou titre obtenu.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

• ART. R 117-7-3 (Décret 93-316 du 5 mars 1993 modifié par décret 95-403 du 14 avril 1995 et décret 97-503 du 21 mai 1997, décret 2005-1392 du 8/11/05)

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

•I. La durée du contrat peut être réduite ou allongée, à la demande des cocontractants, pour tenir compte du niveau initial de compétence de l'apprenti, sans pouvoir conduire à la conclusion de contrats d'apprentissage d'une durée inférieure à un an ou supérieure à trois ans.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

• ART. R 117-7-3 (Décret 93-316 du 5 mars 1993 modifié par décret 95-403 du 14 avril 1995 et décret 97-503 du 21 mai 1997, décret 2005-1392 du 8/11/05)

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

•II. Le préfet de région et le président du conseil régional, après avis du comité arrêtent conjointement une liste des organismes chargés de l'évaluation des compétences des jeunes. Ils sont choisis parmi les organismes prestataires de bilan de compétences au sens du décret n° 92-1075 du 2 octobre 1992 et les centres de formation d'apprentis ou les sections d'apprentissage.

•Le directeur du centre de formation d'apprentis ou, dans le cas d'une section d'apprentissage, le responsable de l'établissement est chargé d'organiser, avec un ou des établissements figurant sur la liste, la mise en œuvre de l'évaluation des compétences prévue à l'alinéa précédent.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

• ART. R 117-7-3 (Décret 93-316 du 5 mars 1993 modifié par décret 95-403 du 14 avril 1995 et décret 97-503 du 21 mai 1997, décret 2005-1392 du 8/11/05)

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

•III. Les modalités de mise en œuvre, notamment financières, des contrats d'apprentissage donnant lieu à l'application du présent article et de l'évaluation des compétences des jeunes sont déterminées par la convention créant le centre de formation d'apprentis ou la section d'apprentissage.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Questions posées par les responsables des CFA

Questions d'ordre général

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

D'un point de vue général

Quelle est la durée minimale sur un an au CFA, par diplôme ?

Pour les redoublants, nombre d'heures au CFA ?

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

• ART. L 116-3. (Modifié par la loi 92-675 du 17 juillet 1992, loi 2004-391 du 04 mai 2004)

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

•La durée de la formation dispensée dans les centres de formation d'apprentis est fixée par la convention prévue à l'article L.116-2, sans pouvoir être inférieure à 400 heures par an en moyenne sur les années d'application du contrat. Elle tient compte des exigences propres à chaque niveau de qualification et des orientations prévues par les conventions ou les accords de branches nationaux ou régionaux visés à l'article L.133-6 après avis, émis dans les conditions définies par décret, du Conseil national de la formation professionnelle tout au long de la vie.

•675 h pour un Bac Pro ou un BTS

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Questions posées par les responsables des CFA

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

• Pour les apprentis dont l'apprentissage a été prolongé en application des dispositions de l'article L.117-9, l'horaire minimum est fixé par la convention prévue à l'article L.116-2, sans pouvoir être inférieur à 240 heures par an en cas de prolongation de l'apprentissage pour une durée d'une année, ce minimum pouvant être réduit à une proportion dans l'hypothèse d'une prolongation d'une durée inférieure.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Questions posées par les responsables des CFA

Questions d'ordre général Procédures

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

Procédures

Les demandes de dérogation (formulaire SAIA) : rôle

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Questions Temps entreprise

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

Questions posées par les responsables des CFA

Temps entreprise

Peut-on augmenter le nombre d'heures en entreprise ?

Dans quelle proportion peut-on remplacer une formation au CFA par une formation en entreprise ?

Dans le cadre d'un emploi du temps aménagé, est-il possible d'augmenter le nombre d'heures en entreprise ?

Quelles sont les contraintes relatives au retour en entreprise d'un apprenti sur le temps de son parcours (documents à signer, contrat, délais légaux pour prévenir l'entreprise)?

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

• ART. L 116-1-1 (Modifié par la loi 92-675 du 17 juillet 1992, loi 93-1313 du 20 décembre 1993)

• Par dérogation aux dispositions de l'article L.116-1 : un centre de formation d'apprentis et une entreprise habilitée par l'inspection de l'apprentissage dans des conditions fixées par décret peuvent conclure une convention selon laquelle l'entreprise assure une partie des formations technologiques et pratiques normalement dispensées par le centre de formation d'apprentis

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

• ART. R 116-14-1 (Modifié par décret 93-316 du 5 mars 1993 et par décret 95-403 du 14 avril 1995)

• La convention portant création du centre de formation d'apprentis ou de la section d'apprentissage prévoit les conditions dans lesquelles celui-ci ou celle-ci peut conclure, au titre de l'article L.116-1-1, une convention avec une ou plusieurs entreprises, ou un groupement d'entreprises habilitées en vue d'assurer une partie des enseignements technologiques et pratiques normalement assurés par le centre ou la section d'apprentissage.

Janvier 2008

académie Nantes
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

Réglementation

Service Académique d'Inspection de l'Apprentissage

• La demande d'habilitation est soumise par le directeur du centre de formation d'apprentis ou par le responsable de l'établissement, selon le cas, au recteur d'académie ou au directeur régional du département ministériel dont relève l'établissement. Elle est accompagnée d'un dossier comportant obligatoirement :

- a) Le compte rendu de la consultation du ou des comités d'entreprise ou, par défaut, des délégués du personnel ;
- b) La mention des qualifications des personnes qui seront chargées directement d'assurer les enseignements technologiques et pratiques ;
- c) La nature des équipements mis à la disposition des apprentis ainsi que les technologies auxquelles ceux-ci auront accès ;
- d) Le nombre d'apprentis pouvant être accueillis simultanément ;
- e) L'avis du conseil de perfectionnement du centre de formation d'apprentis ou de la section d'apprentissage.

• L'habilitation ne peut être accordée que si le projet pédagogique présenté est de nature à assurer une formation satisfaisante.

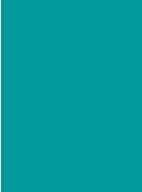
Janvier 2008

OUTILS À L'INTENTION DES RESPONSABLES

GUIDE POUR UN DIAGNOSTIC D'UN DISPOSITIF D'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DES APPRENTIS

- **Questionnement**
- **Exploitation des réponses**

GUIDE POUR LA RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC



Questionnement

Diagnostic mené par :

Le mode d'emploi

Votre CFA est engagé depuis plusieurs années dans la démarche d'individualisation des parcours des apprentis, démarche impulsée par la Région des Pays de la Loire. Vous souhaitez engager votre CFA dans une telle démarche.

Quelle que soit votre situation, les questions sont nombreuses. Nous pouvons en établir une liste non exhaustive :

- pourquoi mettre en place une telle démarche ou la développer ?
- comment l'initier ?
- comment développer le dispositif ?
- quelles priorités établir ?
- quelles sont les étapes qui structurent ce type de projet ?
- quelles en sont les contraintes ?
- qui mobiliser, dynamiser ou remotiver ?
- quels outils acquérir ?

Il est normal et sain de se poser ces questions : elles marquent tout processus de changement, toute conduite de projet dans une organisation, que ce soit une entreprise, un organisme de formation ou un CFA.

Pour y répondre, il est indispensable de faire un détour méthodologique en procédant à un état des lieux. C'est le bon sens, mais ce dernier est souvent malmené, et les engagements dans l'action, dans le faire sans avoir procédé à ce diagnostic, ne sont pas exceptionnels.

Nos intentions

Trop souvent, les pratiques relatives aux états des lieux se cantonnent à la description de la réalité sociale sans fournir des pistes de travail, des améliorations à réaliser. Or savoir qu'un malade est fiévreux est nécessaire mais pas suffisant pour décider de ce qu'il convient de faire.

Aussi l'ambition de cette démarche et de l'outil est de permettre la définition de priorités et d'objectifs de progrès. Quatre notions-clés structurent l'outillage.

1. La notion d'enjeu

Un enjeu est un aspect de la réalité, une dimension sur lesquels il est possible d'agir dans le but d'obtenir des résultats bénéfiques pour les apprentis et pour le CFA. Par « aspect de la réalité », il faut entendre une activité, une démarche.

Ainsi dans la mise en œuvre d'un dispositif d'individualisation des parcours des apprentis, nous avons identifié 14 enjeux, c'est à dire 14 objets à analyser qui, à nos yeux, conditionnent la réussite de ce projet ou de ce dispositif.

2. La notion de performance

Elle exprime le niveau de pratique pour un enjeu, en fonction d'une grille de référence, structurée en indicateurs.

Prenons un exemple simple. Pour qu'une organisation vive et se développe, elle doit communiquer. Comment repérer son niveau de communication entre un niveau 1 (elle ne communique pas) et un niveau 5 (elle excelle en la matière).

Nous nous sommes inspirés des travaux de CAP AFNOR sur le développement durable pour identifier ces 5 niveaux de performance.

n°1 - **Prise de conscience** : aucune action n'existe pour l'instant ; cependant la direction du CFA est consciente de l'importance de cet enjeu et est prête à lancer des actions.

n°2 - **Mesure** : le CFA évalue la situation à l'instant 't' et identifie certaines actions de progrès.

n°3 - **Mise en place d'actions** visant à faire progresser les performances du CFA.

n°4 - **Maîtrise partielle d'innovations** : le CFA a atteint une maturité dans la gestion de l'enjeu et s'inscrit dans une logique de développement, de généralisation.

n°5 - **Excellence / exemplarité** : le CFA a généralisé une innovation qui le place à un niveau d'excellence au-delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine.

3. La notion d'importance

Elle exprime l'influence que peut avoir l'enjeu sur le projet, les apprentis et la vie du CFA. Un enjeu peut avoir un niveau de performance élevé et une faible importance ; l'inverse peut être vrai également.

Nous avons adopté la grille suivante :

n°1 - L'enjeu est peu conséquent. Sa maîtrise n'est pas à l'ordre du jour, il **peut être laissé de côté**.

n°2 - **La non-maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause ou défavoriser** de façon limitée dans le temps et dans l'espace **le projet. Cet enjeu n'est pas prioritaire**.

n°3 - La non-maîtrise de l'enjeu peut mettre en cause la réussite **du dispositif d'individualisation des parcours**. Sa maîtrise est indispensable à la réalisation du projet.

4. La notion d'acteur impliqué

Il s'agit d'un individu ou d'un groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou non, à court ou moyen terme, par le dispositif d'individualisation des parcours des apprentis.

Il peut s'agir d'acteurs internes (encadrement, formateurs, apprentis,...) ou externes (financeurs, branches professionnelles, maîtres d'apprentissage, entreprises, concurrents, ...).

Pour chacun des enjeux, vous devrez désigner les acteurs impliqués « **impactés** » (affectés par les décisions que vous prenez) ou « **impactants** » (qui peuvent exercer une influence dans le processus de prise de décisions).

Conseils pour la mise en oeuvre

Toutes les questions posées, toutes les informations sollicitées traitent de l'individualisation des parcours des apprentis.

- Tout d'abord, répondez pour chacun des enjeux aux questions posées.
- Ensuite situez le niveau de performance et d'importance pour chacun des enjeux.
 - Attention : pour la performance, si tous les indicateurs ne sont pas présents, positionnez-vous au niveau inférieur.
 - De même, se positionner sur le niveau 4 ou 5 implique que les indicateurs du 3 ou 4 soient satisfaits.
 - Notez les éléments qui ont concouru à votre choix.
- Enfin, indiquez pour chacun des enjeux, les acteurs impliqués, internes ou externes, que le dispositif affecte ou qui sont affectés par ce dispositif.

1. ANALYSE DES ENJEUX

Individualisation des parcours des apprentis et pratiques managériales

Enjeu n°1. Engagement de la direction

- ✓ Votre CFA est-il engagé dans l'individualisation des parcours des apprentis. Si oui, à quel niveau (directeur, direction, encadrement intermédiaire, initiatives individuelles, etc..) ?
- ✓ Comment la direction montre-t-elle ou envisage-t-elle de montrer son engagement en faveur de l'individualisation des parcours des apprentis ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Absence d'engagement ☐ La direction considère que les priorités sont ailleurs et ne souhaite pas s'engager demain	☐ Affichage d'intentions dans le projet du CFA ☐ Une réflexion est impulsée au niveau des instances du CFA ☐ Un diagnostic est décidé ☐ La direction commence à en parler aux acteurs	☐ Inscription du thème dans le projet du CFA avec une déclinaison en plan d'action ☐ La direction énonce des objectifs généraux ☐ Elle identifie des modalités et missionne des acteurs ☐ Des actions sont mises en oeuvre	☐ La direction évalue le plan d'action afin de développer cette pratique ☐ Elle souhaite dépasser la situation de « niche » pour étendre ces pratiques ☐ Elle fixe des objectifs quantitatifs et qualitatifs	☐ La direction généralise cette pratique pour tous les apprentis accueillis en étroite concertation avec les maîtres d'apprentissage ☐ Elle communique sur les moyens et les résultats

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation*

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

* Se référer au guide d'exploitation des réponses

Enjeu n°2. Projet du CFA et individualisation des parcours

- ✓ Comment le CFA définit-il sa stratégie et en fonction de quels éléments ?
- ✓ Comment détermine-t-il les objectifs prioritaires qu'il entend atteindre ?
- ✓ Quelle importance donne-t-il à la thématique de l'individualisation des parcours des apprentis ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Prise en compte prioritaire des aspects économiques ☐ Pas de consultation des acteurs internes et externes impliqués	☐ État des lieux de la situation du CFA ☐ Mise en évidence des évolutions des besoins des apprentis ☐ Évaluation des performances relatives à la certification ☐ Encouragement d'initiatives individuelles	☐ Traduction des besoins des apprentis en dispositifs pédagogiques spécifiques ☐ Définition d'objectifs relatifs aux parcours des apprentis ☐ Mobilisation d'équipes pédagogiques	☐ La stratégie vise l'amélioration en continu des performances économiques mais également formatives ☐ L'individualisation est un axe prioritaire affiché et connu de tous ☐ Des moyens matériels et humains sont mobilisés ☐ Un plan de formation accompagne cet axe prioritaire	☐ Le CFA élabore un programme pluri-annuel dans le champ de l'individualisation des parcours de façon à diffuser ces pratiques, au-delà de publics spécifiques ☐ Le CFA associe tous les acteurs compétents, en premier lieu les maîtres d'apprentissage dans l'accompagnement du parcours ☐ Le CFA communique sur ses pratiques d'individualisation des parcours

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°3. Organisation et responsabilités

- ✓ Quelle organisation a été mise en place dans le CFA ?
- ✓ Comment ont été attribuées les responsabilités ?
- ✓ Comment s'organise la professionnalisation des acteurs impliqués ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Pas de définition des rôles et des responsabilités en matière d'individualisation des parcours	☐ Une personne est mandatée pour faire un état des lieux et formuler des propositions ☐ Des initiatives individuelles sont encouragées	☐ Un responsable projet est en charge, par délégation, du pilotage du dispositif d'individualisation (il dispose d'une lettre de mission spécifique) ☐ Une équipe projet est constituée : des objectifs sont fixés ☐ Des acteurs du CFA ont des missions spécifiques dans ce champ	☐ Tous les responsables de filière ou coordinateurs développent, dans leur champ respectif, l'individualisation des parcours des apprentis. Les objectifs sont déterminés ☐ Toutes les équipes pédagogiques intègrent dans leur projet pédagogique l'individualisation des parcours des apprentis	☐ L'ensemble des personnels du CFA est impliqué dans le dispositif d'individualisation des parcours : - l'encadrement pour le pilotage, - les formateurs et animateurs de CR pour la réalisation, - le personnel administratif pour le suivi

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°4. Communication interne

- ✓ Comment sont informés les personnels du CFA de la démarche d'individualisation des parcours des apprentis ?
- ✓ Comment sont informés les apprentis des démarches possibles d'individualisation de leur parcours ? Quand et par qui ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Pas de communication sur le dispositif ☐ Diffusion de l'information informelle ☐ Documentation non formalisée et non maîtrisée	☐ Communication sur le dispositif ☐ Les personnels connaissent les objectifs poursuivis en la matière ☐ Les nouveaux personnels sont informés de la démarche ☐ Les apprentis sont informés au cas par cas, quand il y a problème ou à la demande des intéressés	☐ La démarche est présentée dans les outils de communication internes : livrets d'accueil pour l'apprenti et pour les personnels ☐ L'ensemble des apprentis est informé des possibilités des parcours individualisés, des objectifs ainsi que des modalités de mise en œuvre, lors de l'inscription et à la rentrée ☐ Des informations régulières sont diffusées sur l'état des réalisations (dans un journal interne, sur panneau d'affichage, par bulletin électronique, etc.)	☐ Les personnels engagés dans la démarche sont associés à la rédaction d'un bilan annuel ☐ Les apprentis qui ont bénéficié des parcours sont consultés ☐ Ce bilan est présenté aux instances institutionnelles ainsi qu'au personnel. Ce rapport fiable et compréhensible par tous est l'occasion d'une réflexion collective	☐ Mise en place de groupe de travail pour échanger sur les bilans et élaborer des pistes de consolidation ou d'amélioration

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°5. Communication externe

- ✓ Quelle est l'importance donnée à la communication externe dans le CFA ? Quels sont les moyens mis à disposition ?
- ✓ Comment sont informés les partenaires institutionnels du CFA sur les démarches entreprises et les résultats concrets en terme de réussite des apprentis ?
- ✓ Comment sont informés les parents, les maîtres d'apprentissage sur les parcours individualisés des apprentis ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Communication externe portée par le directeur ☐ Pas de moyen spécifique mobilisé	☐ Le CFA communique de façon globale auprès de ses interlocuteurs sur ses intentions générales ☐ Il informe les parents dans des termes généraux	☐ Le CFA informe les financeurs de l'avancée des réalisations en matière d'individualisation des parcours sous les angles quantitatif et qualitatif ☐ Le CFA fournit une information détaillée sur les parcours individualisés aux parents et aux maîtres d'apprentissage ☐ Lors de chaque contact, il fait un point sur ce thème	☐ Le CFA informe à périodicité régulière les financeurs des réalisations conduites et des résultats obtenus ☐ Lors de toutes les rencontres avec les parents et les maîtres d'apprentissage, le CFA associe ces acteurs à la réflexion sur les actions à engager	☐ Le CFA témoigne auprès des acteurs de la formation professionnelle, en utilisant les supports adaptés, des réalisations en matière d'individualisation des parcours des apprentis

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°6. Veille réglementaire³

- ✓ Comment le CFA organise-t-il la veille réglementaire ?
- ✓ Comment le CFA répond-il aux évolutions réglementaires ?
- ✓ Sur quels axes prioritaires porte cette veille ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Aucune veille réglementaire	☐ Veille réglementaire partielle et/ou aléatoire (en termes d'exhaustivité des champs couverts ; en fonction des disponibilités)	☐ Une veille est organisée sur la réglementation en matière de parcours individualisés (démarche individuelle non structurée)	☐ Les informations sont centralisées et diffusées à tous les acteurs internes et externes	☐ Participation à un réseau de veille réglementaire
☐ Ignorance des non-conformités	☐ La conformité réglementaire est partielle	☐ Une documentation est renseignée	☐ La réglementation identifiée est systématiquement mise en œuvre	☐ Anticipation des évolutions réglementaires (sous forme d'expérimentations)

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

³ Par l'expression « Veille réglementaire », il faut entendre la prise en compte des évolutions dans le champ des référentiels de certification et des programmes de formation comme dans les domaines du droit du travail, de l'environnement, etc. - (cf. le point 2.3 de ce document).

Enjeu n°7. Contrôle et évaluation du dispositif d'individualisation

- ✓ Quels outils utilise le responsable ou l'équipe responsable de l'individualisation des parcours pour assurer le contrôle de la mise en œuvre du dispositif et l'évaluation des effets ?
- ✓ Quelles sont les modalités de régulation du dispositif et les mesures correctives envisagées ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Absence de tableau de bord ☐ Centration sur les intentions	☐ Existence d'un tableau de bord à l'usage unique du pilote et centré sur les exigences des financeurs ☐ Intérêt pour les données à court terme	☐ Existence d'un tableau de bord constitué en partie d'informations montantes et fiables ☐ Consultation des bénéficiaires ☐ Diffusion du tableau de bord ☐ Des réunions d'analyse des tableaux de bord sont organisées	☐ Tableau de bord élaboré à la fois pour mesurer la mise en œuvre réelle du dispositif et pour évaluer les effets produits ☐ La remontée des informations est généralisée et outillée ☐ Les personnels impliqués sont associés à l'analyse des tableaux de bord et à l'élaboration des propositions d'ajustement	☐ Une analyse des réalisations et des effets est effectuée sur des périodes de moyen terme ☐ Les personnels impliqués sont associés aux prises de décision

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Individualisation des parcours des apprentis et ingénierie des dispositifs

Enjeu n°8. Les publics de l'individualisation

- ✓ Comment sont décidés les publics qui doivent en priorité bénéficier de l'individualisation des parcours ?
- ✓ Cette décision a-t-elle évolué et comment lors des quatre dernières années ?
- ✓ Quels sont les projets pour les trois ans à venir ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Pas de cible prioritaire définie	☐ Les apprentis bénéficiant de dispenses réglementaires sont l'un des publics prioritaires ☐ Les apprentis ayant un niveau de formation antérieur élevé, sont l'autre public prioritaire	☐ Des apprentis dont les pré-acquis sont supérieurs aux pré-requis bénéficient de parcours individualisés ☐ Des apprentis dont les pré-acquis sont inférieurs aux pré-requis bénéficient de parcours individualisés	☐ Tous les apprentis en difficulté bénéficient d'un parcours individualisé ☐ Tous les apprentis dont les acquis sont supérieurs aux pré-requis bénéficient d'un parcours individualisé	☐ Les apprentis accueillis au CFA bénéficient, en fonction de leurs besoins de parcours individualisés

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°9. Les personnels mobilisés

- ✓ Quels sont les acteurs mobilisés par la mise en œuvre de l'individualisation des parcours ?
- ✓ Quels sont les critères de choix ?
- ✓ Comment s'organise la relation entre cette question et la stratégie du centre ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Absence de personnels missionnés ☐ Présence d'un animateur de CDR	☐ Des initiatives personnelles ou collectives sont prises pour tel ou tel apprenti ou groupe d'apprentis ☐ Une collaboration ponctuelle entre formateurs et CDR est organisée pour traiter de situations particulières de jeunes	☐ Des personnels non formateurs sont missionnés pour l'individualisation des parcours ☐ Des formateurs consacrent au moins 25% de leur temps à l'individualisation	☐ Plus de 30 % des formateurs interviennent dans l'individualisation des parcours, pour au moins 20 % de leur temps ☐ Lors des réunions de bilan, l'individualisation est systématiquement un point à l'ordre du jour	☐ Plus de 50 % des formateurs interviennent dans l'individualisation des parcours, pour au moins 20 % de leur temps

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°10. Repérage des acquis et des besoins des apprentis

- ✓ Comment sont repérés les compétences et les acquis du jeune ? Avec quels outils ? A quels moments ?
- ✓ Comment sont repérés les besoins - autre que pédagogiques - du jeune ?
- ✓ Comment sont activés ces repérages, ces modalités ?
- ✓ Comment sont effectués les retours des positionnements auprès des apprentis ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Absence de repérage des acquis et des besoins individuels	☐ Le recrutement et le positionnement sont fusionnés ☐ L'objectif prioritaire est la vérification des pré-requis pour le choix d'une certification à préparer	☐ Des positionnements existent au niveau des connaissances générales ☐ Les formateurs participent à la production et correction des positionnements ☐ Peu de retours des résultats auprès des apprentis : exploitation interne aux équipes pédagogiques	☐ Les positionnements associent les domaines généraux et professionnels ☐ Une restitution est organisée, par le responsable de l'individualisation, auprès de l'apprenti pour l'informer de la mise en place du parcours	☐ Le positionnement intègre des modalités liées aux stratégies d'apprentissage, au niveau d'autonomie des apprentis et de ses capacités méthodologiques. Il croise les points de vue de l'apprenti et du formateur ☐ Le responsable implique son équipe pédagogique dans la restitution des positionnements auprès des apprentis. L'apprenti est associé à l'élaboration du parcours

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°11. Contractualisation

- ✓ Tous les apprentis positionnés bénéficient-ils d'un contrat individualisé de formation ?
- ✓ Quelles sont les différentes formes de contrat ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Pas de contrat pédagogique fourni hormis le contrat administratif ou de formation (incluant le règlement intérieur, par exemple...)	☐ Le contrat de formation inclut une clause générique de possibilité d'un parcours individualisé, avec des modalités non spécifiques à chaque apprenti	☐ Un contrat pédagogique-type est proposé et signé avec chaque apprenti : il comporte les modalités d'alternance entre un groupe-classe et le Centre de Ressources	☐ Le contrat pédagogique s'appuie sur les positionnements et stipule les modalités organisationnelles et pédagogiques de formation. Il prévoit des modalités de régulation	☐ Le contrat pédagogique est un outil partagé par les apprentis, les formateurs, les maîtres d'apprentissage : ces acteurs y trouvent des éléments utilisables lors d'interventions

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°12. Le rôle du Centre de Ressources

- ✓ Quelle est la place du Centre de Ressources dans la structure et dans le dispositif de l'individualisation ?
- ✓ Comment travaille-t-on au Centre de Ressources – en tant qu'apprenti, animateur, responsable ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Il existe un CDI qui offre des ressources informatives aux apprentis ☐ Il n'y a pas d'apprentissages disciplinaires réalisés au CDI	☐ Au sein du CDI, des ressources d'autoformation propres aux parcours des apprentis coexistent avec les autres documents ☐ L'animateur du CDI n'intervient pas auprès des apprentis en parcours individualisés : la gestion se fait par un responsable de l'individualisation ou par un formateur-référent	☐ Ouvert sur certaines plages horaires, le Centre de Ressources réunit des ressources disciplinaires sur le format cours/exercices ☐ Les apprentis ont un programme de travail requérant des outils spécifiques ☐ Le travail d'autoformation est auto-corrigé par l'apprenti	☐ Ouvert toute la semaine, le Centre de Ressources réunit des ressources intégrant des approches variées (ouvrages, didacticiels ...) ☐ Les apprentis, sur la base d'un programme de travail, ont un accès libre aux ressources qu'ils sélectionnent en fonction des travaux à effectuer ☐ Chacun des travaux d'autoformation des apprentis fait l'objet d'un suivi pédagogique de la part des formateurs	☐ Le Centre de Ressources dispose d'un répertoire des ressources disponibles, distinguant les différentes fonctions (découverte, entraînement, évaluation), disponibles sur plusieurs lieux et mobilisant une équipe ☐ Une personne est identifiée pour coordonner le parcours de l'apprenti, depuis le positionnement jusqu'à l'évaluation finale du parcours (en passant par les articulations avec les formateurs, le maître d'apprentissage...)

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°13. Organisation des emplois du temps

- ✓ Qui gère les emplois du temps et de quelle manière ? En fonction de quels paramètres ?
- ✓ Quel est le lien entre le groupe-classe et le dispositif d'individualisation ? Existe-t-il des passerelles ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Un planning unique et stable existe pour un groupe classe ☐ La direction gère centralement les emplois du temps	☐ Le groupe classe est prédominant ☐ Des temps spécifiques sont dédiés à des travaux particuliers (soutien, travaux personnels encadrés). Ils ont une programmation annuelle	☐ Les parcours individuels conjuguent des temps en groupe et des temps de travail individuel ☐ Le parcours est programmé à partir du positionnement ☐ Le responsable du dispositif assure la gestion des temps relatifs aux parcours	☐ Les parcours individuels articulent des temps de travail individuel et des temps de travail en groupe de besoins ☐ La gestion des temps donne lieu à régulation fréquente ☐ L'équipe pédagogique assure la gestion des temps relatifs aux parcours.	☐ Les parcours individuels sont réalisés à partir de modules de formation ☐ Les temps sont déterminés en fonction des résultats aux évaluations et des difficultés rencontrées

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

Enjeu n°14. Individualisation des parcours et alternance

- ✓ Comment le maître d'apprentissage est-il informé puis impliqué dans la mise en place et le suivi des parcours individualisés ?
- ✓ Quels sont les outils de l'alternance mis en oeuvre ?

Performance

1	2	3	4	5
☐ Pas d'implication du maître d'apprentissage	☐ Les maîtres d'apprentissage reçoivent une information générique sur les parcours individualisés, lors des formations ou des réunions d'information	☐ Les maîtres d'apprentissage sont informés du parcours de l'apprenti dont ils assurent la formation ☐ Lors des visites, un point est réalisé sur ce parcours	☐ Les maîtres d'apprentissage sont consultés lors du positionnement et de l'élaboration du parcours de l'apprenti dont ils assurent la formation en entreprise ☐ Lors des visites, des activités spécifiques sont contractualisées	☐ Les maîtres d'apprentissage sont associés à la phase de positionnement, à l'élaboration du parcours et à la contractualisation ☐ Ils contribuent à sa réalisation en adaptant les travaux qu'ils confient aux apprentis ☐ Ils co-évaluent les acquis (CCF)

Performance :

Importance de 1 à 3 :

Acteurs impliqués :

Consolidation

- Somme des notes d'importance des acteurs impliqués :
- Importance suggérée :
- Décision :

2- ETUDE DES ACTEURS IMPLIQUÉS

Cette partie conduit à estimer pour chaque acteur impliqué identifié, les 3 facteurs suivants :

- le niveau de **relation**, compris entre 1 et 4 (détaillé ci-dessous),
- le niveau d'**importance**, compris entre 1 et 3 (détaillé ci-dessous),
- Parmi les enjeux étudiés précédemment, ceux qui sont importants **au regard de cet acteur**.

Relations avec les acteurs impliqués

Pour chaque acteur impliqué, donnez une note relative au niveau de relation entretenue avec le CFA à propos de l'individualisation des parcours des apprentis

- 1 – le CFA connaît l'acteur impliqué (ses missions, son rôle...)
- 2 – le CFA sollicite l'acteur impliqué en cas de besoin
- 3 – le CFA a des relations d'échanges d'informations, dans un cadre non formalisé
- 4 – Il existe entre le CFA et cet acteur impliqué une collaboration formalisée ou étroite (contrats, conventions...)

Importance des acteurs impliqués

Pour chaque acteur impliqué, donnez une note caractérisant l'importance de cet acteur pour le CFA :

- 1 - L'acteur est peu influent
- 2 – L'acteur peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps)
- 3 – L'acteur peut mettre en cause la réussite du projet du CFA et sa participation est indispensable à la réalisation du projet

Enjeux portés par les acteurs impliqués

En vous mettant à la place de chaque acteur impliqué ou en utilisant les résultats de l'écoute de ses attentes, désignez les enjeux qui ont de l'importance de son point de vue.

LISTE non exhaustive des acteurs impliqués potentiels

1. La direction et ses adjoints
2. Les encadrants, responsables de filières, responsables pédagogiques
3. Les formateurs
4. Les animateurs de centres de ressources
5. Les assistantes
6. Les apprentis
7. Les familles d'apprentis
8. Les maîtres d'apprentissage
9. L'organisme gestionnaire
10. Le conseil de perfectionnement
11. Les délégués du personnel
12. Les fédérations professionnelles /réseau d'appartenance
13. La Région
14. Le SAIA
15. Les collectivités territoriales (Ville, Département)
16. Les entreprises
17. Les branches professionnelles
18. Les syndicats professionnels
19. Le DDTEFP, la DRTEFP
20. les structures intervenant dans le champ du handicap
21. Les APP
22. Les AFB
23. Les établissements de formation initiale
24. Les organismes de même activité
25. Les organismes de la filière
26. Les organismes de même secteur géographique
27. Les instituts de recherche
28. Les certificateurs
29. Les structures d'accueil et d'orientation
30. Autre : _(à remplir si d'autres acteurs sont impliqués)_____
31. Autre : _____
32. Autre : _____
33. Autre : _____
34. Autre : _____
35. Autre : _____
36. Autre : _____
37. Autre : -----
38. Autre : -----
39. Autre : -----

Consignes de travail :

Remplissez les colonnes (une par acteur) des tableaux suivants en indiquant pour la RELATION, le niveau de 1 à 4, pour l'IMPORTANCE, le niveau de 1 à 3. Puis cochez ou non la case ENJEU si ce dernier est déterminant du **point de vue** de l'acteur impliqué.

Grille de notation des acteurs impliqués 1/3

Acteurs \	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	N° 6	N° 7	N° 8	N° 9	N° 10	N° 11	N° 12	N° 13
Relation													
Importance													
Enjeu 1													
Enjeu 2													
Enjeu 3													
Enjeu 4													
Enjeu 5													
Enjeu 6													
Enjeu 7													
Enjeu 8													
Enjeu 9													
Enjeu 10													
Enjeu 11													
Enjeu 12													
Enjeu 13													
Enjeu 14													

Grille de notation des acteurs impliqués 2/3

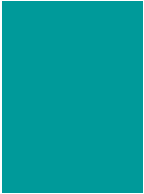
Acteurs	N°14	N°15	N°16	N°17	N°18	N°19	N°20	N°21	N°22	N°23	N°24	N°25	N°26
Relation													
Importance													
Enjeu 1													
Enjeu 2													
Enjeu 3													
Enjeu 4													
Enjeu 5													
Enjeu 6													
Enjeu 7													
Enjeu 8													
Enjeu 9													
Enjeu 10													
Enjeu 11													
Enjeu 12													
Enjeu 13													
Enjeu 14													

Grille de notation des Acteurs impliqués 3/3

Acteurs	N°27	N°28	N°29	N°30	N°31	N°32	N°33	N°34	N°35	N°36	N°37	N°38	N°39
Relation													
Importance													
Enjeu 1													
Enjeu 2													
Enjeu 3													
Enjeu 4													
Enjeu 5													
Enjeu 6													
Enjeu 7													
Enjeu 8													
Enjeu 9													
Enjeu 10													
Enjeu 11													
Enjeu 12													
Enjeu 13													
Enjeu 14													

Commentaires généraux :

GUIDE POUR LA RÉALISATION D'UN DIAGNOSTIC



Exploitation des réponses

Étape de consolidation des données

Cette étape vise à stabiliser deux résultats, la note d'importance attribuée aux acteurs et la note d'importance relative aux enjeux.

1. Note d'importance suggérée des acteurs impliqués

Pour chacun des 29 acteurs potentiellement impliqués dans ou par l'individualisation des parcours, vous comptez le nombre des enjeux qu'il porte.

Pour connaître la note d'importance théorique, vous vous reportez à la grille ci-dessous dont l'échelle est composée par le nombre maximum d'enjeux théoriquement possibles et le nombre minimum.

Nombre d'enjeux	Importance théorique
0 à 6	1
6 à 10	2
11 à 14	3

Vous comparez la note initiale que vous aviez attribuée et celle suggérée à partir du tableau ci-dessus. Il vous appartient ensuite de décider si vous modifiez ou non votre réponse.

2. Note d'importance suggérée des enjeux

L'importance des enjeux est pondérée par le nombre d'acteurs impliqués et la valeur d'importance qui est attribuée à chacun d'eux

Procédez de la façon suivante.

- Pour chacun des enjeux (cf. fiche enjeu), faites la somme des notes d'importances corrigées attribuées aux acteurs impliqués, fruit du travail précédent.
- Ensuite vous construisez la grille ci-dessous à partir de la somme maximale obtenue pour un enjeu et vous constituez votre échelle.

Somme pondérée	Note d'importance théorique
0 à Maxi somme pondérée (MSP) / 3	1
MSP/3 à 2XMSP/3	2
2XMSP/3 à MSP	3

- Vous pouvez ensuite modifier, si vous le souhaitez, la note d'importance donnée dans les fiches « enjeux » en vous référant à la grille.

Prenons un exemple.

L'enjeu pour lequel la somme des notes d'importances corrigées, données aux acteurs impliqués est de 90. L'échelon est donc de $90 : 3 = 30$

Votre grille peut ainsi être élaborée :

Somme pondérée	Somme pondérée	Note d'importance théorique
0 à Maxi somme pondérée (MSP) / 3	0 à 30	1
MSP/3 à 2XMSP/3	31 à 60	2
2XMSP/3 à MSP	61 à 90	3

Imaginons que vous aviez estimé pour l'enjeu n°2, l'importance de 1. La somme pondérée des importances des acteurs impliqués est de 65, donc l'importance corrigée est de 3. A vous de décider.

Étape du projet et du plan d'action

Comment procéder ?

Tout d'abord il faut prendre appui sur la politique existante et le plan d'action s'il en existe un.

Ensuite, il faut intégrer les résultats du diagnostic en termes d'enjeux prioritaires et d'acteurs impliqués décisifs (cf. données de sortie du diagnostic).

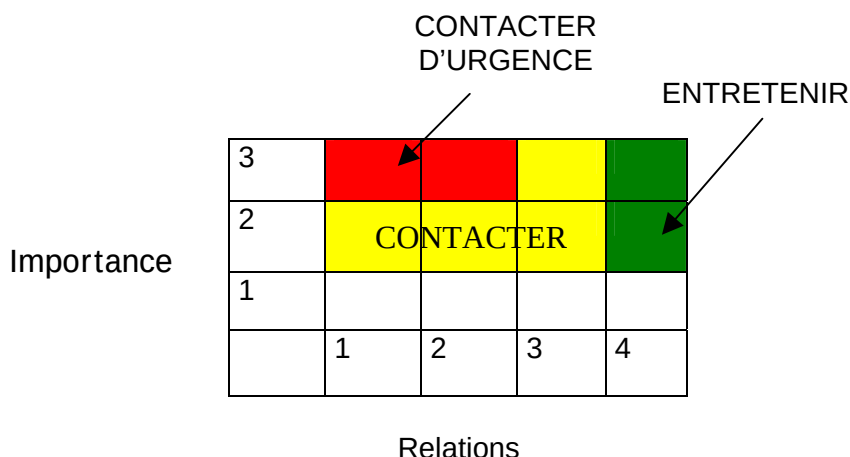
Enfin, il faut être vigilant sur les effets d'ordre : l'enjeu n°2 sur l'élaboration du projet de l'organisme impose de considérer avant l'enjeu n°8 sur les besoins.

Analyser les enjeux

Importance	3	REAGIR		CONFOR	
	2	AGIR		TER	
	1				
		1	2	3	4
Performance					

Un enjeu (cases Rouges) important à la performance faible exige de réagir ; un enjeu à l'importance moyenne et à la performance faible ou moyenne (cases jaunes) nécessite d'agir. Un enjeu important et performant (cases vertes) doit être conforté et un enjeu peu important et peu performant (cases blanches) n'est pas à considérer.

Analyser les acteurs impliqués



Un acteur important mais avec un faible niveau de relation (cases rouges) doit être contacté d'urgence. Un acteur moyennement important et avec un niveau de relation faible ou moyen (cases jaunes) doit être contacté. Les relations sont à entretenir avec les acteurs importants et avec lesquels les relations sont fréquentes (cases vertes). En revanche les acteurs non significatifs ou pour lesquels les relations sont jugées peu utiles (cases blanches) ne sont pas à prendre en compte aujourd'hui dans la réflexion.

Définir les priorités

- Considérez un enjeu prioritaire et son niveau de performance. Posez-vous la question : pour atteindre le niveau de performance supérieur, que convient-il de faire ?
- Considérez les actions déjà programmées et analysez-les sous cet angle ?
- Considérez également les indicateurs de performance du niveau supérieur car ils sont porteurs en eux-mêmes des pistes d'action.

Construire un plan d'action mobilisateur et réaliste

Mobilisateur : votre plan doit inclure des actions immédiates qui montrent l'engagement de la direction et qui introduisent le changement.

Réaliste : vous ne ferez pas tout en une fois. Programmez des actions sur le court, le moyen et le long terme.

TABLEAU DE BORD POUR PILOTER UN DISPOSITIF D'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DES APPRENTIS

Indicateurs à renseigner	Année n-1	Année n	Objectifs année n+1
Les apprentis Nombre total d'apprentis au niveau V Nombre total d'apprentis de niveau V ayant bénéficié d'un parcours individualisé dont des apprentis redoublants dont des apprentis dispensés de cours dont des apprentis bénéficiant de dispenses réglementaires dont des apprentis en difficulté Nombre total d'apprentis au niveau IV Nombre total d'apprentis de niveau IV ayant bénéficié d'un parcours individualisé dont des apprentis redoublants dont des apprentis dispensés de cours dont des apprentis bénéficiant de dispenses réglementaires dont des apprentis en difficulté Nombre total d'apprentis au niveau III Nombre total d'apprentis de niveau III ayant bénéficié d'un parcours individualisé dont des apprentis redoublants dont des apprentis dispensés de cours dont des apprentis bénéficiant de dispenses réglementaires dont des apprentis en difficulté Le nombre de positionnements pédagogiques par rapport au nombre d'apprentis d'un niveau, d'une filière... - o Niveau : - o Filière : individualisés <i>Remarque</i> <i>Les objectifs de l'année N+1 indiquent les intentions poursuivies. Ils peuvent être exprimés en termes d'augmentation d'un taux (fréquentation, réussite, etc.) ou de baisse de ce taux (réduction du taux d'échec à une certification par exemple).</i>			

Indicateurs à renseigner	Année n-1	Année n	Objectifs année n+1
Le Centre de Ressources - Le nombre d'apprentis fréquentant le CdR dans le cadre d'un parcours individualisé - o le temps moyen passé (en heures/semaine) - L'amplitude hebdomadaire d'ouverture du Centre de Ressources (en heures/semaine) Le nombre de postes informatiques dédiés aux apprentis dans le cadre de leur parcours individualisé - Le nombre d'outils pédagogiques mis à disposition au Centre de Ressources - o dont le nombre de ▪ manuels scolaires ▪ outils papiers ▪ didacticiels - o dont le nombre de ressources ▪ achetées ▪ élaborées par le CFA			
Les personnels mobilisés - Le nombre total de formateurs impliqués sur le nombre total de formateurs au CFA - o dont le nombre de formateurs dédiés au dispositif d'individualisation - En Équivalent Temps Plein : - Le nombre d'animateurs-trices dans le Centre de Ressources - Le nombre d'équipes pédagogiques mobilisées (d'un secteur, d'une filière)			

Tableau de bord mesurant les effets de l'individualisation des parcours

Indicateurs clés (pour le public prioritaire en matière d'individualisation)	Année de référence :	2006-2007	Objectifs 2007-2008	Objectifs à échéance
Pour un public apprenti de niveau V - Le nombre d'échecs à la certification - Le nombre de ruptures de parcours/décrocheurs - Le nombre d'apprentis poursuivant vers une autre certification				
Indicateurs clés (pour le public prioritaire en matière d'individualisation)	Année de référence :	2006-2007	Objectifs 2007-2008	Objectifs à échéance
Pour un public apprenti de niveau IV - Le nombre d'échecs à la certification - Le nombre de ruptures de parcours/décrocheurs - Le nombre d'apprentis poursuivant vers une autre certification				

SCHÉMAS DE PRÉSENTATION D'UN PLAN D'ACTION

Deux modes complémentaires

Principes

Un plan d'action est structuré en axes prioritaires déterminés à la suite de l'analyse des données fournies par le diagnostic.

Chaque axe est ensuite décliné en actions pour lesquelles sont précisés les acteurs impliqués, les moyens nécessaires, les échéances de réalisation ainsi que les résultats attendus.

Approche analytique

Ce mode de présentation offre une vue d'ensemble des actions et des acteurs à impliquer. Elle permet de visualiser l'ensemble des informations utiles au pilotage du projet.

Axe prioritaire n°1
Constats principaux

Déclinaisons opérationnelles					
Actions	Moyens nécessaires	Acteurs impliqués	Bénéficiaires mobilisés	Echéances	Résultats attendus
N°					
N°					
N°					
N°					
N°					
N°					

Axe prioritaire n°2
Constats principaux

Déclinaisons opérationnelles					
Actions	Moyens nécessaires	Acteurs impliqués	Bénéficiaires mobilisés	Echéances	Résultats attendus
N°					
N°					
N°					
N°					
N°					
N°					

Approche programmatique

Cette présentation permet de visualiser le déroulement des différentes actions et leurs articulations calendaires.

	janvier	février	mars	avril	mai	juin
Axe n°1 :						
Action A						
Action B						
Action C						
Action D						
Axe n°2						
Action E						
Action F						
Action G						
Action H						
Axe n°3						
Action I						
Action J						
etc						

Ces deux approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre, bien au contraire. Elles sont complémentaires et offre une lecture dynamique du plan d'action.

OUTILS D'ÉVALUATION DU DISPOSITIF D'INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DE FORMATION DES APPRENTIS

- l'exemple proposé par le CFA de la CM 72
- l'exemple proposé par le CFA de la CCI du Maine et Loire – Cholet
- l'exemple proposé par le CFA Aforbat 85



Message à tous les apprentis qui fréquentent le Centre de Ressources

Après cette année de fonctionnement il est nécessaire de faire le point sur le CDR, ses **activités**, son **fonctionnement**.....

Nous avons besoin de votre collaboration pour évaluer le CDR... en complétant le questionnaire anonyme, **avant la fin de la semaine et en le retournant au CDR.**

Dans ce questionnaire vous devrez faire des propositions pour améliorer le dispositif après chaque question. Nous vous demandons de rédiger vos réponses **très clairement** afin qu'elles puissent être prises en compte dans la mesure où le questionnaire est anonyme et que nous ne pourrions pas vous revoir pour demander des explications.

Quand l'analyse de ce questionnaire aura été faite, les résultats vous seront communiqués et nous tiendrons compte de vos remarques pour améliorer et faire évoluer le CDR.

Merci de votre collaboration.

Patricia GABORIT
Responsable du CDR

1. Précise ton statut : (en mettant une croix dans la case qui correspond)

- ☐ Connexe
- ☐ Atypique (Précise :)
- ☐ Redoublant
- ☐ Assistance Mathématiques
- ☐ Assistance Français
- ☐ Assistance Maths ET français
- ☐ Remédiation

2. Tu as été convoqué à un entretien avec la responsable (P.GABORIT) ou l'animatrice (M.PINEL) du CDR .
Qu'as-tu pensé de cet entretien ?

♦ L'accueil a été :

- ☐ Très correct
- ☐ Correct
- ☐ Mauvais
- ☐ Très mauvais

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer l'accueil ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Ce qui a été dit lors de l'entretien, tu l'as :

- ☐ Bien compris
- ☐ Compris
- ☐ Compris en partie

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Ce qui t'a été proposé correspondait :

- ☐ Bien à la réalité
- ☐ A peu près à la réalité

- ☐ Pas du tout à la réalité

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

3. Ton emploi du temps aménagé :

♦ A été négocié avec toi :

- ☐ Tout à fait
- ☐ A peu près
- ☐ Pas du tout

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Tu as obtenu ton emploi du temps aménagé :

- ☐ Très vite
- ☐ Vite
- ☐ Dans un délai raisonnable
- ☐ Trop lentement

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Quand tu viens, l'accueil avec l'ensemble du personnel qui travaille au CDR est :

- ☐ Très bon
- ☐ Bon

- ☐ Mauvais
- ☐ Très mauvais

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Quand tu viens au CDR, est ce que tu sais ce que tu as à faire ?

- ☐ Toujours
- ☐ En général
- ☐ Parfois
- ☐ Jamais

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Les animatrices sont :

- ☐ Très présentes
- ☐ Présentes
- ☐ Pas assez présentes
- ☐ Jamais là

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Le travail qu'on te demande de réaliser te paraît :

- ☐ Toujours correspondre à tes besoins
- ☐ Souvent correspondre à tes besoins
- ☐ Parfois correspondre à tes besoins

- ☐ Jamais correspondre à tes besoins

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

5. La communication :

- ♦ Le personnel du CDR a-t-il une écoute vous concernant ?

- ☐ Très satisfaisante
- ☐ Satisfaisante
- ☐ Insuffisante
- ☐ Très insuffisante

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

- ♦ Avec les formateurs de la (des) matière(s) travaillée(s) au CDR à propos de ton travail :

- ☐ Tout à fait satisfaisante
- ☐ Satisfaisante
- ☐ Insuffisante
- ☐ Très insuffisante

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

- ♦ Ton Maître d'apprentissage suit-il ton travail de façon :

- ☐ Très régulière
- ☐ Régulière
- ☐ Pas très régulière

- ☐ Ne sait pas ce que je fais

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

- ♦ Ton représentant légal suit-il ton travail de façon :

- ☐ Très régulière
- ☐ Régulière
- ☐ Pas très régulière
- ☐ Ne sait pas ce que je fais

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

6. Les ressources :

- ♦ Connais-tu les ressources mises à ta disposition au CDR ?

- ☐ Toutes
- ☐ Presque toutes
- ☐ Pas beaucoup
- ☐ Aucune

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

- ♦ Les documents créés par le CDR correspondent-ils à tes besoins ?

- ☐ Tout à fait
- ☐ Souvent
- ☐ Pas assez

☐ Jamais

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

♦ Les documents mis à ta disposition par le CDR correspondent-ils à tes besoins ?

- ☐ Tout à fait
- ☐ Souvent
- ☐ Pas assez
- ☐ Jamais

Ce qu'il faudrait faire pour améliorer ou des précisions à donner :

.....

.....

.....

.....

7. Si tu as des remarques supplémentaires, elles seront toujours les bienvenues :

.....

.....

.....

.....

.....

Parcours Individualisés 2007-2008

APPRENTIS TITULAIRES D'UN DIPLOME SUPERIEUR OU EQUIVALENT A CELUI
PREPARE

A TOI D'EVALUER !

1. Est-ce que tes aménagements d'emploi du temps ont été tels que tu les attendais ?

☐ oui car

☐ non car

2. Le nombre d'heures de dispenses a t-il été :

- ☐
- insuffisant
-
- ☐
- suffisant
-
- ☐
- trop important

3. Le travail personnel au CDR :

	insuffisant	suffisant	trop important
Le nombre d'heures de travail personnel au CDR était-il :			
	Insuffisants et inadaptés	Adaptés au rythme et à la demande	Trop complexes, trop denses
Le contenu et les activités proposés étaient :			
	Insuffisant	Satisfaisant	Adapté à nos besoins
L'accompagnement était :			

4. Donne ton appréciation sur l'aménagement de ton emploi du temps :

	Excellente (s)	Satisfaisante(s)	Insatisfaisante(s)	Très décevante(s)
L'organisation était :				
Le contenu, les activités étaient				
Le soutien (contenu et nombre d'heure)				
Les personnes qui t'encadraient				
Appréciation globale				

5. **Remarques** (points positifs, négatifs, ce que cela t'a apporté....)

🔑 **Points forts :**

Ce que j'ai aimé, c'est...

🔑 **Points à améliorer :**

J'aurais préféré

🔑 **Difficultés rencontrées :**

J'ai eu du mal à

Autres remarques : (ex : souhaits pour l'année prochaine, conseil...)

Faire une croix dans la case qui correspond à ta situation :

Parcours en 1 an	Parcours en 2 ans	Redoublant	Autre

Nom, prénom (facultatifs) :

Diplôme préparé :

Année de formation :

Formation de départ qui justifie votre aménagement de formation :

Semaine : A B C (entourez votre semaine)

1 - TRAVAIL AU CRAF

1.1 Accueil au centre de ressources

La disponibilité des responsables du CRAF est-elle suffisante ?

- ☐ Oui ☐ ça dépend ☐ Non

L'aide apportée aux recherches est-elle satisfaisante ?

- ☐ Oui ☐ ça dépend ☐ Non

1.2 Le travail au centre de ressources

Qui le plus souvent définit le travail ou les recherches que vous faites au CRAF ? Plusieurs réponses, possibles, les numéroté :

- ☐ Un formateur de pratiques
- ☐ Un formateur d'enseignement général
- ☐ Une des personnes travaillant au CRAF
- ☐ Vous définissez seul ce que vous avez à faire

1.3 Qualité de votre travail

Quelle affirmation reflète le mieux votre état d'esprit ?

- ☐ Quelles que soient les circonstances, il y a toujours quelque chose à faire
- ☐ Le plus souvent, je ne sais pas quoi faire

1.4 Moyens à disposition et modes de travail

Ce que vous appréciez le plus au CRAF, c'est

- ☐ Les livres et les documents écrits
- ☐ L'accès à internet
- ☐ L'actualité et les périodiques

1.5 Mode de travail : au CRAF, le plus souvent vous travaillez

- ☐ en petit groupe
- ☐ seul

Votre mode de travail

- ☐ travail donné par un formateur ou une personne au CRAF
- ☐ travail personnel
- ☐ vous travaillez en autonomie
- ☐ vous avez besoin de conseils

2. SÉQUENCE SUPPLÉMENTAIRE À L'ATELIER OU EN TECHNOLOGIE

Dans les séquences supplémentaires en atelier avec un autre groupe, que faites-vous le plus souvent :

- ☐ la même chose que le groupe d'accueil
- ☐ des travaux différents
- ☐ cela dépend

3- SÉQUENCE SUPPLÉMENTAIRE EN ENTREPRISE

Votre parcours inclut-il régulièrement des temps de formation supplémentaires en entreprise ?

- ☐ oui
- ☐ non

Si oui, y a-t-il des travaux spécifiques qui vous sont alors confiés ?

- ☐ oui
- ☐ non

4- CONCLUSION

En moyenne, combien de séquences avez-vous par semaine au CRAF ?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 et plus

Commentaires sur la disponibilité des ordinateurs, sur l'ambiance, et conditions de travail au CRAF

.....

.....

.....

.....

Impression générale sur votre parcours

Je suis	parce que...
☐ Très satisfait	
☐ Satisfait	
☐ Plutôt mécontent	
☐ Très mécontent	

LES PRATIQUES

- **Un état des lieux**
- **L'organisation de l'individualisation**
- **Les acteurs**
- **Les pratiques partagées**
- **Le soutien**
- **Le Centre de Ressources**
- **L'accompagnement**
- **Une fonction nouvelle dans le CFA : le référent du parcours individualisé**
- **La différenciation**

Un état des lieux des pratiques dans les CFA représentés

Pratiques (substantif)

- Activités volontaires visant des résultats concrets (opposé à théorie).
- Le fait de suivre telle ou telle règle d'action (sur le plan moral ou social).

Pratique (adjectif)

- Concerne l'action, la transformation de la réalité extérieure par la volonté humaine.
- Ingénieux et efficace, bien adapté à son but.

Petit Robert

Après avoir abordé les aspects de pilotage des dispositifs d'individualisation, nous allons maintenant traiter des **pratiques pédagogiques** mises en œuvre dans les CFA : changement de point de vue, donc, pour considérer l'individualisation.

En effet, le groupe qui s'est centré sur les **façons de faire** a réalisé des observations et tracé des axes de travail utiles à tous les acteurs, qu'ils souhaitent s'engager dans cette démarche ou optimiser leur approche.

L'organisation de l'individualisation de la formation dans les CFA (à partir de 11 CFA représentés)

L'individualisation de la formation fait partie du projet du CFA. Elle est intégrée au dispositif de formation et concerne donc tous les formateurs et potentiellement tous les apprentis.

Il nous a paru important, en amont de la réflexion sur les pratiques, de confronter les différentes présentations des dispositifs d'individualisation parce que :

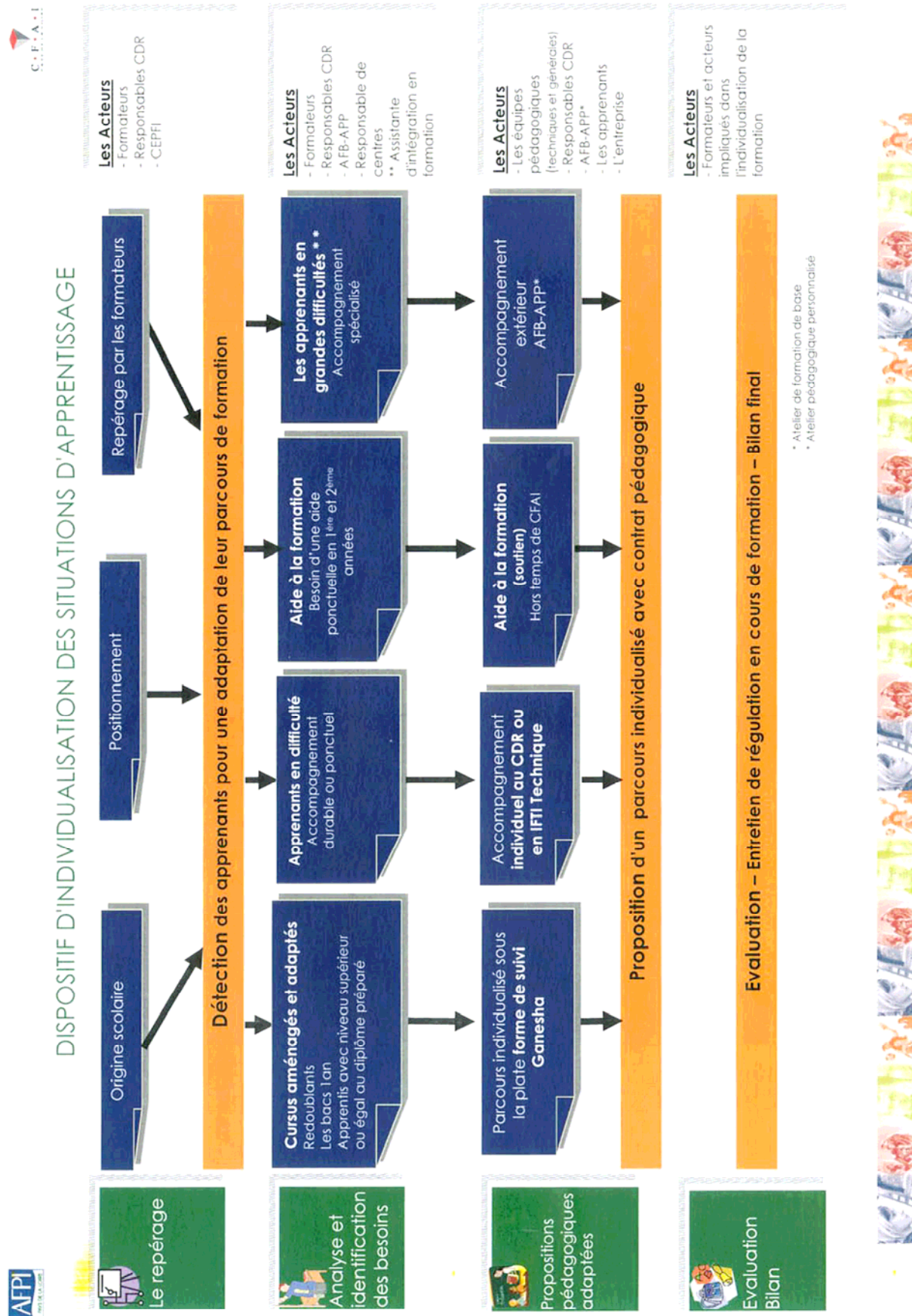
- l'existence d'outils de formalisation du dispositif d'individualisation marque l'implication forte du CFA dans le projet,
- la formalisation (au sens strict du terme donner une forme) du dispositif permet à la fois de le faire exister en lui-même et pour tous les acteurs du CFA (apprentis, formateurs mais aussi maîtres d'apprentissage et équipe administrative) et que ce qui ne se donne pas à voir n'existe pas dans la représentation collective,
- les modèles d'organisation se lisent dans les représentations qu'elles s'en donnent.

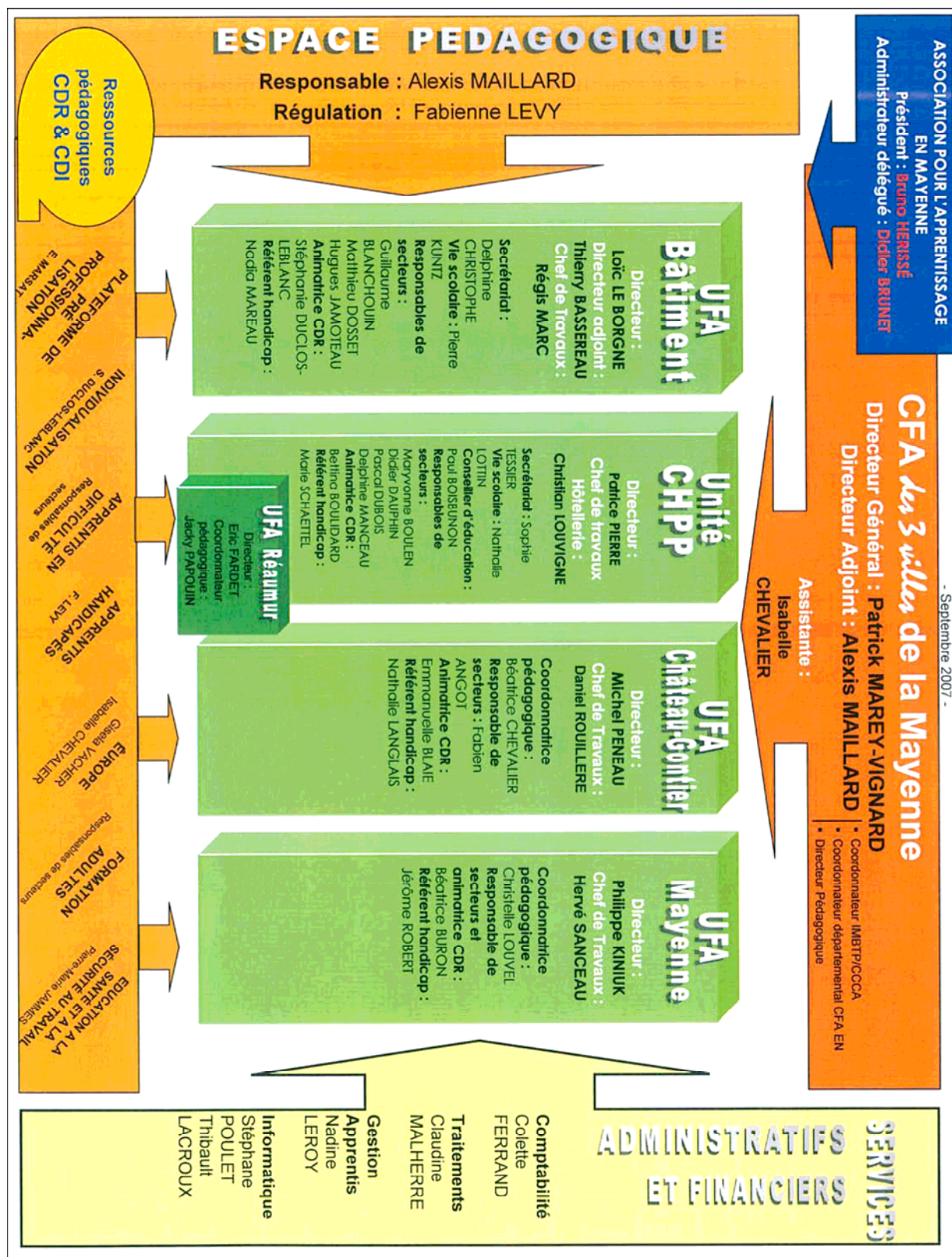
Nous livrons ici quelques outils de présentation du dispositif d'individualisation les CFA suivants :

CFA AFPI – Nantes Atlantique
CFA des 3 Villes de la Mayenne (APAM)
CFA Nature de la Roche sur Yon

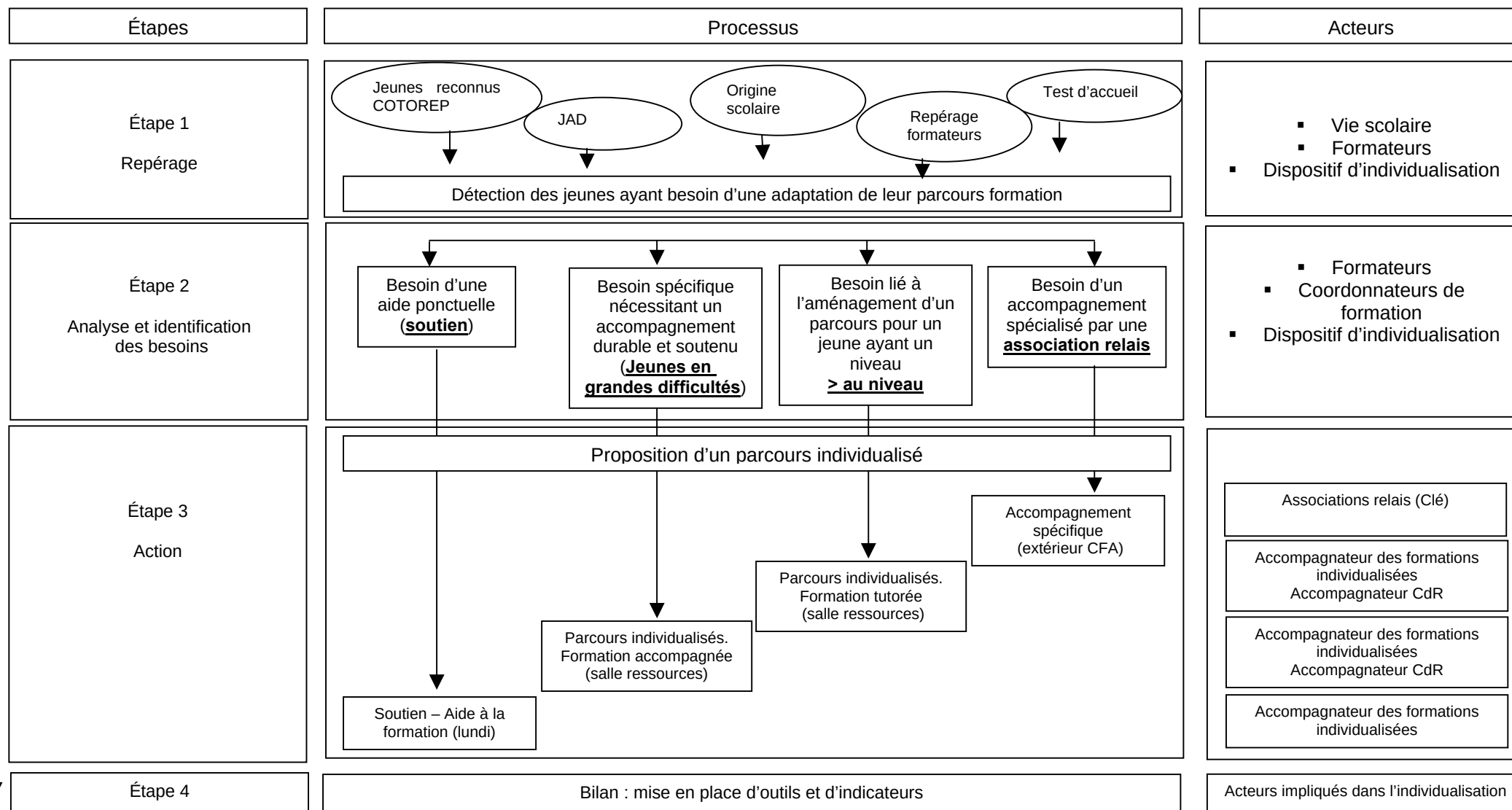
Complété par la présentation du dispositif des parcours individualisés :

CIFAM (Chambre des métiers 44)
CFA de la CCI du Mans

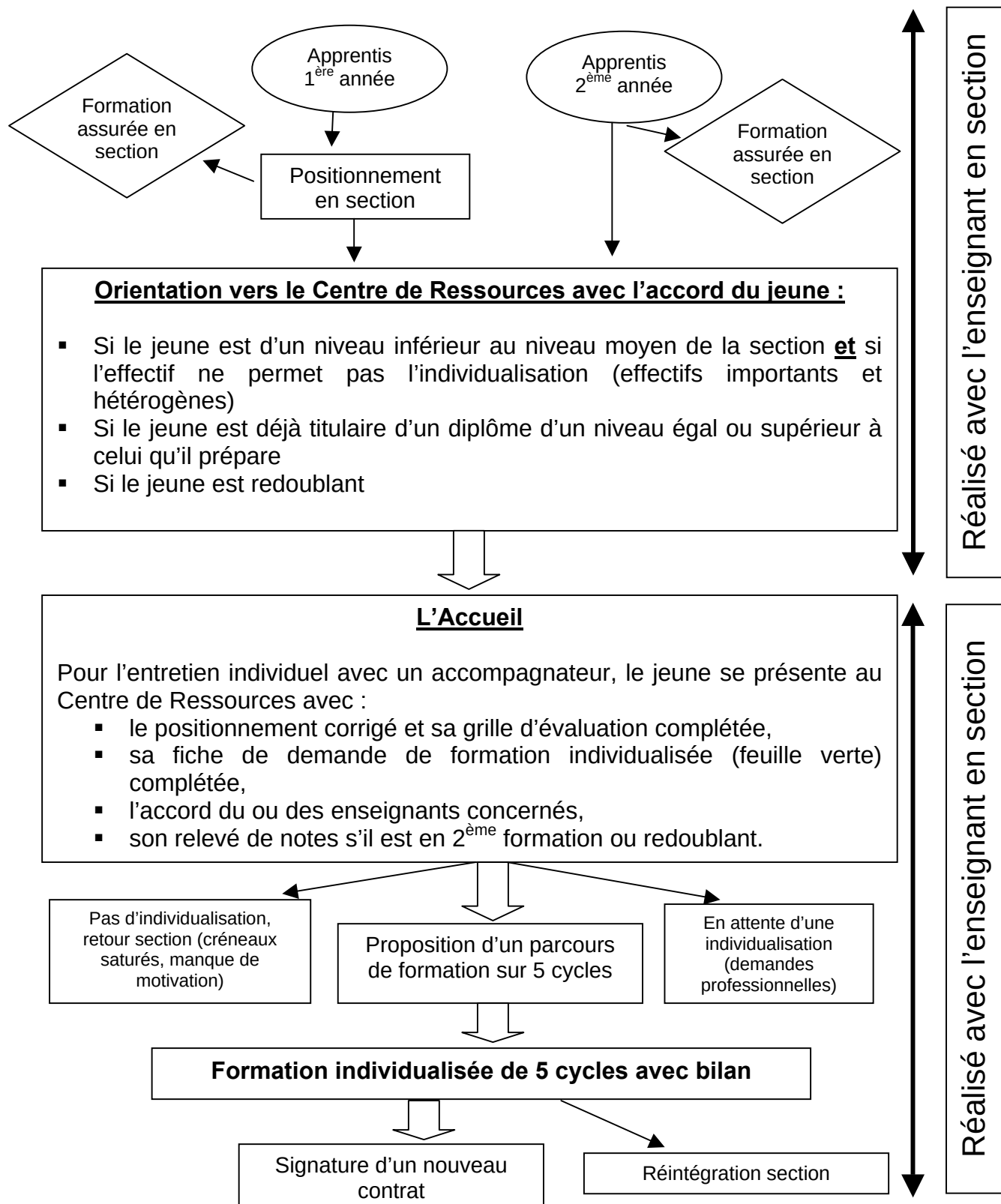


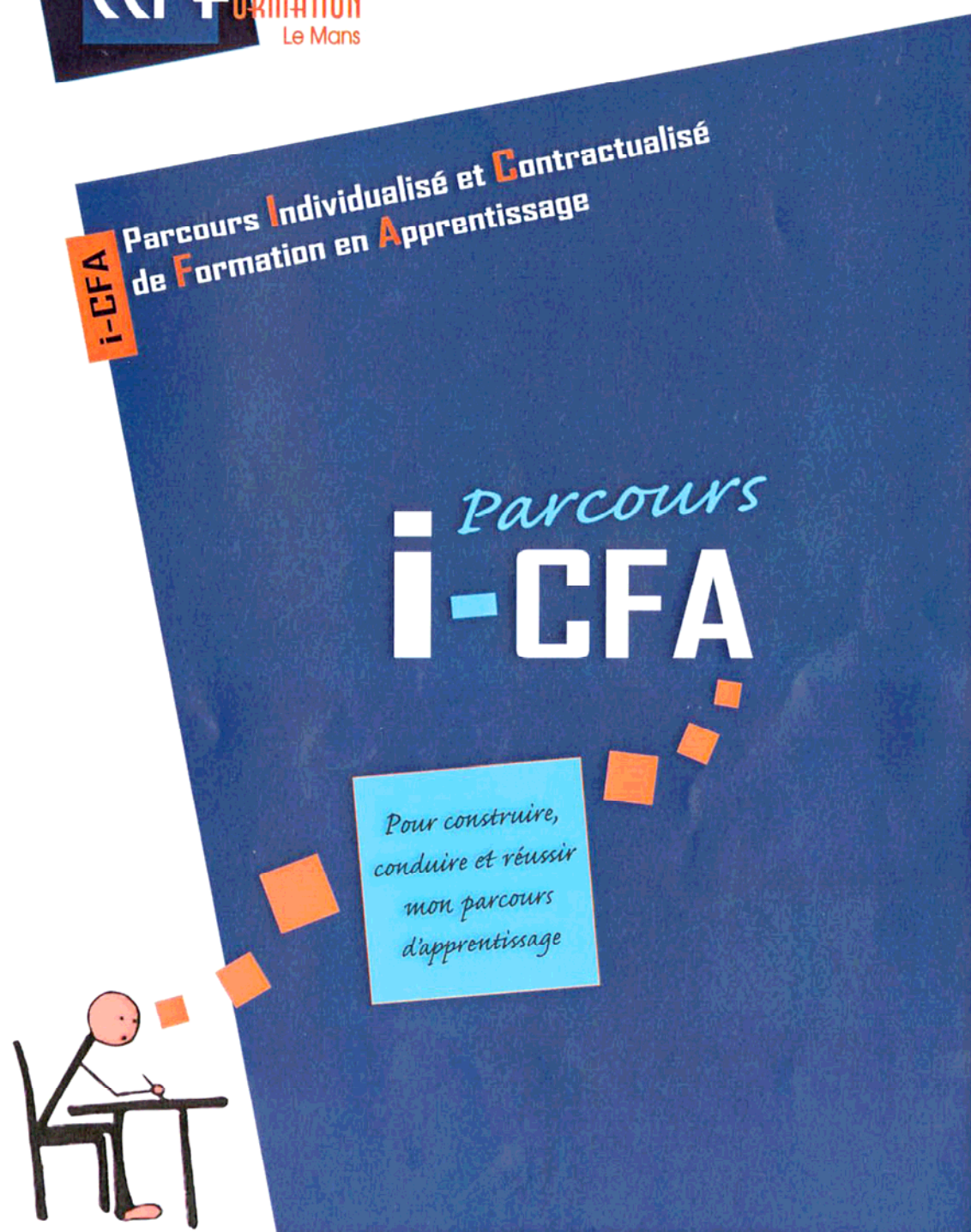
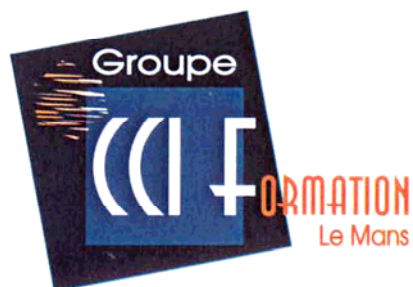


Articulation entre Dispositif d'Individualisation et Centre de Ressources



Parcours de formation individualisée





Parcours **i-CFA**

Pourquoi ?

- Parce que l'apprenti qui arrive au CFA, a un vécu scolaire et/ou professionnel. Il possède déjà certains acquis et/ou présente des difficultés particulières par rapport au diplôme visé.
- Parce que le parcours de formation proposé au groupe classe n'est qu'en partie adapté à ses besoins. Pour certains domaines, l'apprenti possède déjà des capacités et/ou pour d'autres il aura besoin d'une prestation de formation adaptée.

C'est quoi ?

Le parcours i-CFA est un parcours individualisé de formation

- Il est construit à partir des besoins spécifiques de l'apprenti, il prend en compte son objectif professionnel, ses acquis scolaires et/ou professionnels.

Le parcours i-CFA repose sur une forte implication de l'apprenti

- L'apprenti est acteur de son parcours. Il s'implique dans la construction et le bon déroulement de son parcours.
- Il bénéficie d'un accompagnement individuel du CFA et de l'entreprise pour l'aider dans sa démarche.

C'est un contrat

- L'apprenti, le CFA et l'entreprise s'engagent au travers d'un contrat.

Pour qui ?

- Pour tout apprenti, volontaire et motivé, pour lequel le positionnement a fait apparaître des besoins particuliers de formation.

Comment ça se passe ?

Le positionnement

- A l'arrivée au CFA, les nouveaux apprentis passent un test en mathématiques et français qui vise à repérer des difficultés sur les capacités fondamentales ou un entretien de positionnement.
- Pendant les deux premières semaines de cours au CFA, les formateurs observent l'apprenti en situation d'apprentissage pour identifier des besoins spécifiques de formation.
- L'apprenti pourra passer des tests complémentaires pour affiner l'évaluation de ses besoins.

L'entretien de restitution et la contractualisation

- Lors d'un entretien individuel, les résultats du positionnement sont expliqués et commentés à l'apprenti par un formateur.
- Ce formateur présente les objectifs prioritaires de son parcours, l'organisation et l'emploi du temps correspondant.
- L'apprenti reste intégré à une section de rattachement mais une partie de son temps pourra être aménagée : temps de travail au Centre de Ressources, ateliers spécifiques, Groupe i-CFA (maximum 10 apprentis), prestataires extérieurs.
- Pour formaliser les engagements de chacun, le contrat est signé par l'apprenti et le CFA puis par l'entreprise.

Le suivi du parcours

- Des entretiens réguliers permettent de faire le point sur le déroulement du parcours, de l'adapter éventuellement en fonction de l'évolution.
- L'apprenti peut réintégrer le parcours classique de la section si ses objectifs sont atteints, s'il ne respecte pas ses engagements ou s'il en fait la demande justifiée et motivée.

Le contrat

Pour l'apprenti

Je m'engage à :

- Etre ponctuel et présent au CFA et en entreprise,
- respecter le règlement intérieur de l'entreprise et du CFA,
- être respectueux envers mes collègues, le personnel de l'entreprise et du CFA,
- me mobiliser pour atteindre les objectifs prioritaires en effectuant avec sérieux les travaux demandés,
- m'impliquer dans mon parcours pour viser la réussite et gagner en autonomie,
- participer aux entretiens individuels et aux évaluations nécessaires au suivi de mon parcours,
- tenir informé mon référent et/ou tuteur de mes éventuelles difficultés rencontrées lors de mon parcours de formation au CFA et/ou en entreprise.

L'apprenti

Nom : _____
Prénom : _____
Fait à _____ le _____
Signature : _____

Pour le CFA

Je m'engage à :

- Restituer et expliquer à l'apprenti les résultats du positionnement,
- mettre en œuvre un parcours adapté aux besoins prioritaires de l'apprenti,
- expliquer le parcours et les objectifs à atteindre par période,
- accompagner le jeune tout au long du parcours à travers des entretiens individuels réguliers,
- réajuster le parcours individuel de formation si nécessaire,
- assurer les visites en entreprise et informer le tuteur de la progression,
- être disponible, le cas échéant, pour le jeune et le maître d'apprentissage,
- adopter une démarche de valorisation de l'apprenti et contribuer à développer son autonomie.

Le responsable d'institut/Le formateur

Nom : _____
Prénom : _____
Fait à _____ le _____
Signature : _____

Pour l'entreprise

Je m'engage à :

- Accueillir le jeune dans l'entreprise et faciliter son intégration dans le milieu professionnel,
- lui transmettre mon savoir-faire avec patience,
- confier à mon apprenti des activités en adéquation avec le diplôme préparé et si possible en lien avec les travaux menés aux CFA,
- encadrer le jeune dans ses apprentissages en adoptant une démarche de valorisation,
- contribuer à développer son autonomie et son professionnalisme,
- veiller à me rendre disponible (notamment lorsque le jeune rencontre des difficultés),
- faire régulièrement le point avec le jeune sur ses progrès,
- échanger avec l'équipe pédagogique sur les éventuelles difficultés rencontrées.

Le maître d'apprentissage

Nom : _____
Prénom : _____
Fait à _____ le _____
Signature : _____

Les acteurs

Quels acteurs sont concernés dans le CFA par le dispositif d'individualisation ?

Les acteurs concernés en premier lieu sont bien sûr :

- les apprentis : au-delà des publics prioritaires définis par le CFA, l'ensemble des apprentis parce que le dispositif peut s'étendre et répondre à des besoins plus diversifiés,
- l'animateur ou les animateurs du Centre de Ressources et du CDI,
- les formateurs : l'ensemble de l'équipe pédagogique à des degrés divers (de la simple information, à l'utilisation des outils de suivi jusqu'à l'implication forte dans la pratique pédagogique quotidienne),

mais aussi :

- la direction, dans la définition de la stratégie et des moyens,
- l'équipe administrative : la question de la mise en place des plannings (individuels plutôt que collectifs), le suivi administratif à partir du moment où tout ne se passe plus en groupe classe permanent, la souplesse que demande la mise en place d'une individualisation de la formation sollicitent les équipes administratives
- l'entreprise en tant que partie prenante de la formation de l'apprenti.

Les questions et les réactions des différents acteurs du CFA

Le constat est fait que les pratiques de l'individualisation sont à fois nouvelles et méconnues dans le CFA : nous avons donc enquêté sur les questions que se posaient les acteurs du CFA, ceux qui sont partie prenante du dispositif d'individualisation (les apprentis, les animateurs du CDR) comme ceux qui y participent moins (les formateurs qui ne font pas partie du dispositif).

Écoutons les : leurs questions et leurs réactions permettent de mesurer le chemin à parcourir, de mieux communiquer, de mieux cerner les besoins et les attentes.

Les questions des formateurs

Des questions pédagogiques

- Quelles méthodes de travail pour individualiser au sein du groupe classe ?
- Quelles sont réellement les pratiques de l'individualisation ?
- Doit-on individualiser pour toutes les matières ?

Des questions liées à l'organisation du CFA

- Quel emploi du temps pour les apprentis en individualisation ?
- Quel temps accordé pour le suivi ?

- Quel temps accordé pour l'élaboration des ressources ? Quelles formes doivent avoir les ressources ? Qui les construit ?
- Quels sont les publics visés ? Qui sont les jeunes en parcours aménagés ?
- Qui évalue ?
- Qui explique le fonctionnement du CDR ?

Les questions de l'animateur de Centre de Ressources

- Quel rôle donner aux formateurs dans la construction d'un parcours ?
- Comment travailler avec les formateurs ?
 - pour créer des ressources
 - pour suivre l'apprenti
- Quelles sont les limites de l'individualisation ? Peut-on tout individualiser ?
- Un animateur de CDR doit-il connaître toutes les matières ?
- Comment communiquer sur le CDR ?
- Dois-je vraiment m'appeler animateur ?

Les questions du responsable pédagogique du CFA

- Quelle organisation trouver pour se plier aux 35 h ?
- Quelle gestion des effectifs ?
- Comment impliquer tous les formateurs ?
- Comment mesurer l'efficacité des parcours individualisés ?
- Comment travailler avec les apprentis en difficulté ?
- Comment exploiter le positionnement ?

Les réactions des apprentis

Du côté du positif :

- Un accès plus facile et plus libre aux ressources
- Des personnes disponibles, à l'écoute, qui aident
- Une prise en compte du rythme personnel
- Un emploi du temps fait à l'avance
- Un effectif réduit
- Une bonne ambiance

Du côté du négatif :

- Trop de personnes en même temps au CDR
- Un sentiment d'isolement par rapport au CFA, au groupe classe
- Trop de temps passé au CDR

Les questions des apprentis

- Est-ce plus efficace de travailler ainsi ?
- Comment réussir à travailler en autonomie ?

Des CFA ont créé des outils d'évaluation à destination des différents publics (cf. partie précédente : ***Outils d'évaluation de l'individualisation des parcours***)

Comment impliquer les différents acteurs ?

Cette question a été considérée d'emblée par le groupe de travail comme essentielle. Dans la majorité des CFA, les dispositifs d'individualisation ne concernent qu'une minorité d'apprentis et de formateurs. Or comment généraliser le dispositif, comment transformer les pratiques sans impliquer l'ensemble des équipes ?

Quelques pistes de réflexion

En préalable, l'individualisation fait partie du projet du CFA, il importe donc qu'elle ait fait l'objet d'un dispositif clair (stratégie, moyens, communication) présenté à tous les acteurs concernés.

Impliquer l'équipe pédagogique et administrative

- les informer sur le projet d'individualisation
- définir et présenter les missions et les activités de tous les acteurs impliqués

Outils préconisés : projet d'établissement, présentation de l'individualisation, de ses modalités et des implications, formalisation de l'organisation de l'individualisation dans le CFA.

Impliquer les formateurs ou les personnes ressources

- définir les missions et les activités des acteurs concernés,
- formaliser l'organisation de l'individualisation (plannings, temps et modalités de concertation, outils pédagogiques et de suivi).

Outils préconisés : fiche de mission, fiche de poste, formalisation de l'organisation de l'individualisation

Impliquer les apprentis

- pour tous les apprentis : expliciter le dispositif d'individualisation et ses objectifs,
- pour les apprentis concernés par les pratiques d'individualisation : clarifier les « règles du jeu », établir ce qui est attendu du parcours ou du travail individualisé.

Outils préconisés : livret d'apprentissage, contrat pédagogique, guide d'entretien, document de suivi du parcours individualisé

Impliquer les Maîtres d'Apprentissage

- les informer sur l'individualisation, son intérêt, ses raisons, les objectifs poursuivis, le dispositif mis en place,
- les impliquer dans le suivi de leur apprenti en les associant au parcours individualisé.

Outils préconisés : outils de présentation de l'individualisation, livret d'apprentissage, contrat pédagogique, visites d'entreprise

Deux outils utilisés par les CFA :

- ***Une fiche de mission individuelle d'un formateur pour la création de ressources pédagogiques (CFA ESFORA)***
- ***La fiche de poste du responsable du Centre de Ressources (CFA des 3 villes de la Mayenne APAM)***



Fiche de mission individuelle

<i>Personne concernée</i>	
<i>Autre(s)</i>	
<i>Titre de la mission</i>	Création de ressources
<i>Objectifs</i>	En collaboration avec l'animatrice du Centre de Ressources M.....produira dans le cadre de cette mission des parcours de formation individualisée en sur les thèmes suivants : ▪ ▪ La mission consistera à proposer des ressources (textes, images, vidéos, exercices,...) qui permettront à l'animatrice du C.d.R de construire des parcours d'autoformation cohérents. L'animatrice sera chargée de vérifier la cohérence et la progression du parcours ainsi que sa réalisation par le jeune.
<i>Résultats attendus</i>	Objectifs 1^{er} trimestre : Objectifs 2^{ème} trimestre : Objectifs 3^{ème} trimestre :
<i>Moyens</i>	L'enseignant et l'animatrice se rencontreront une fois toutes les 3 semaines.
<i>Aspects particuliers de la mission</i>	L'enseignant missionné ne doit pas nécessairement maîtriser les outils de conception. Un travail d'ingénierie important est nécessaire avant, pendant et après la création des ressources. L'animatrice seule, ne put pas créer des outils, elle doit s'appuyer sur les compétences de l'enseignant, expert de la matière.
<i>Durée</i>	Cette mission temporaire a une durée d'un an. Elle pourra être renouvelée si d'autres besoins se font sentir. Elle est estimée à 15 heures pour l'année 2007/2008.

Si la mission exige des moyens de fonctionnement spécifique, ils seront discutés avec la Direction.

A la Roche-Sur-Yon, le

L'enseignant

Le Responsable du Secteur

Le Directeur de l'ESFORA

Fiche de Poste

RESPONSABLE CENTRE DE RESSOURCES (C.D.R)

Placé sous l'autorité du directeur du CFA des 3 villes, le responsable du C.D.R. est membre de l'équipe pédagogique.

Il met en œuvre des compétences :

- d'ordre pédagogique
- d'animation et de coordination,
- d'organisation et de gestion des ressources

en lien avec le projet pédagogique du CFA et, particulièrement, sur l'individualisation de la formation.

Son rôle se situe à l'interface des formateurs, des apprenti(e)s et de la direction du CFA.

MISSIONS

ORGANISER LE CDR

☐ **Gestion des ressources**

- Identifier les besoins et classer les ressources en fonction des progressions et des projets
- Assurer une veille pédagogique et technologique,
- Participer à l'élaboration et à la mise en forme des ressources, en collaboration avec l'équipe des formateurs.

☐ **Gestion des moyens**

- Identifier les besoins humains nécessaires à l'accompagnement des apprentissages au C.D.R. et en faire part à la direction,
- Gérer es plannings, en collaboration avec l'équipe pédagogique,
- Identifier les besoins matériels,
- Proposer des investissements,
- Organiser les moyens matériels pour permettre différentes situations d'apprentissage,
- Veiller au bon fonctionnement des moyens matériels.

FAIRE RÉALISER DES APPRENTISSAGES AU C.D.R

- A partir du positionnement, contribuer à la construction, au suivi et à la régulation du parcours de formation des apprenti(e)s,
- Accompagner les apprentissages des différentes situations pédagogiques en concertation avec l'équipe pédagogique,
 - o Individualisation (emploi du temps aménagé)
 - o Assistance méthodologique
 - o Visites en entreprises
 - o Evaluations semestrielles
- Assurer l'accompagnement à l'utilisation des ressources,
- Evaluer et analyser avec l'apprenti(e) son travail au C.D.R, afin de le conseiller et de faciliter le transfert de ses apprentissages vers la situation professionnelle et réciproquement,
- Assurer le suivi des apprenti(e)s au C.D.R. en concertation avec l'équipe pédagogique.

COORDONNER ET ANIMER LE C.D.R.

- Coordonner l'équipe du C.D.R.,
- Organiser et animer des réunions d'information et des réunions pédagogiques liées aux services du C.D.R.,
- Coordonner la création de ressources,
- Participer à la définition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'évaluation du C.D.R.,
- Recueillir et analyser les informations à partir d'enquêtes, tableaux de fréquentation...
- A partir des résultats recueillis, chercher à évaluer le dispositif en vue d'apporter les corrections nécessaires afin de formuler des propositions d'amélioration des services du C.D.R.

Les pratiques partagées par les CFA

Le positionnement

Tous les CFA représentés pratiquent un positionnement, le plus souvent dans les domaines généraux que sont les mathématiques et le français (2 CFA ajoutent un positionnement en anglais et un positionnement métier).

Ce positionnement est souvent combiné à un entretien (mais pas toujours) sur la motivation et le projet de l'apprenti :

- 1 CFA met en œuvre un positionnement particulier pour les apprentis TH.
- 1 CFA met en œuvre un positionnement sur l'auto évaluation de son autonomie par l'apprenti.

Le positionnement est appliqué à tous les apprentis.

Il est parfois à double détente : un premier positionnement concerne tous les apprentis, puis dans un deuxième temps, un petit nombre d'entre eux en fonction des résultats du premier.

A quoi sert le positionnement ?

- à repérer les apprentis en difficulté,
- à préparer les parcours des apprentis atypiques.

Les entretiens individuels de restitution du positionnement

Le positionnement donne lieu à un entretien de restitution individuel. Un CFA déclare envoyer les résultats du positionnement par courrier.

Les parcours individualisés

Les parcours individualisés mis en place concernent essentiellement des parcours atypiques (apprentis préparant un diplôme de niveau supérieur ou égal à celui déjà possédé) mais un CFA propose des parcours pour tous les apprentis.

Les outils de l'individualisation :

- le contrat pédagogique (mentionné 7 fois)
- le document de suivi du parcours de l'apprenti
- la fiche de progression individuelle/le plan de formation individuel par matière

Sont cités également :

- la fiche de compte rendu d'entretien de suivi (2 CFA)
- l'emploi du temps individuel pour les apprentis en individualisation.

Le soutien

Cette pratique concerne tous les CFA et existe depuis de longues années. Elle traite surtout les domaines du français et des mathématiques et s'adresse prioritairement aux apprentis en difficulté. L'individualisation de la formation semble s'inscrire naturellement dans la continuité d'actions précédemment conduites dans les CFA.

Les ressources différenciées accessibles aux apprentis

8 CFA disent disposer de ressources différenciées (vidéo, logiciels, dossiers de formation, sites internet) en plus des ressources des formateurs.

Le Centre de Ressources (conforme à la définition qu'en donne le guide méthodologique *Centre de Ressources*)

Il existe un Centre de Ressources dans 8 CFA sur 11 CFA représentés.

Dans les publics de l'individualisation, le CDR accueille plus particulièrement les apprentis en parcours individualisés (« atypiques »).

Dans tous les cas, il y a présence d'un animateur (quelquefois à temps partiel) ou de plusieurs. Des « formateurs ressources » sont présents ponctuellement.

Des pratiques moins partagées

Les ressources mutualisées entre formateurs

Le fonctionnement de la majorité des CFA représentés n'inclut pas la mutualisation des ressources pédagogiques entre formateurs. Celle-ci nécessite un cadre d'élaboration et d'utilisation des ressources clairement défini et présenté à l'ensemble des équipes pédagogiques, ce qui n'est pas encore le cas de beaucoup de CFA.

Les outils de liaison entre formateurs/animateur et personnes ressources impliquées dans l'individualisation

Ces outils sont peu formalisés (fiches de suivi, classeur de l'apprenti, temps de concertation entre formateurs).

Pour un certain nombre de CFA, aucun outil de liaison n'existe entre les formateurs/animateurs et les équipes pédagogiques.

Les regroupements des apprentis autres que le groupe classe et le groupe dit de soutien. Qu'existe-t-il ?

- des groupes de niveaux dans certaines matières
- de l'autoformation/du travail de renforcement assisté au Centre de Ressources
- des ateliers méthodologiques
- des groupes d'individualisation

Des pratiques plus rares, parfois même limitées à un seul CFA

- des entretiens individuels de suivi pour tous les apprentis du CFA
- de suivi incluant les rencontres avec les parents

Nous rendrons compte ici des pratiques explorées ou questionnées par le groupe :

- *le soutien*
- *le Centre de Ressources*
- *l'accompagnement*
- *la différenciation pédagogique*

Le soutien

Une définition

« Les pratiques de soutien relèvent d'une aide pédagogique apportée le plus souvent aux jeunes en difficulté. Qu'il s'exerce en groupe ou pour une personne, de façon ponctuelle ou permanente, le soutien vise à renforcer des apprentissages disciplinaires, en donnant des explications complémentaires, en proposant des exercices supplémentaires, en prenant en compte les rythmes individuels et collectifs. Le soutien se situe dans le champ de la didactique. »

Jean-Paul Martin – CAFOC de Nantes – Lexique Individualisation- septembre 2004

Le soutien n'est pas une pratique nouvelle : il est mis en oeuvre dans les CFA et existe depuis de longues années. Il s'adresse prioritairement aux apprentis en difficulté et porte essentiellement sur les domaines du français et des mathématiques.

Pour les CFA représentés, le soutien fait partie intégrante des pratiques d'individualisation.

Ceci pose cependant deux questions :

- A quelles conditions le soutien est-il partie prenante de l'individualisation ?
- Cette pratique est-elle réservée aux apprentis en difficulté ?

Les pratiques de soutien dans les CFA représentés dans le groupe

Qui l'assure ?

- les formateurs du groupe classe,
- les formateurs de la même discipline mais qui ne sont pas les formateurs habituels des apprentis.

Comment est il organisé ?

- en groupe de petits effectifs (entre 3 et 8 personnes en moyenne),
- par discipline pour les apprenants d'un même niveau.

Comment intègre t-on le groupe de soutien ?

- par un positionnement,
- par une observation du formateur,
- sur une demande individuelle de l'apprenti.

Quand a-t-il lieu ?

- sur le temps de formation : le « formateur soutien » vient en dédoublement du « formateur face à face » ou le reste du groupe classe est en étude,
- sur le temps de l'entreprise (une ½ journée est banalisée),
- hors temps de formation sur la base du volontariat.

Quelles activités sont proposées ?

- le plus souvent, le travail porte sur des matières d'enseignement général (maths, français, sciences, techniques),
- sur des méthodes de travail (organisation, gestion du temps..) mais qui interviennent en complément d'un travail sur une discipline.

Quels outils sont utilisés?

- les cours de l'apprenti, les manuels,
- des outils d'évaluation (annales, CCF...),
- des outils informatiques (logiciels, sites internet),
- des ressources sur papier avec des exercices types construits spécifiquement pour le travail de soutien (2 CFA).

Quelle évaluation est faite et par qui ?

- le formateur du groupe de soutien (parfois en lien avec la progression du groupe classe),
- le formateur du groupe classe.

Le soutien est-il de l'individualisation ?

Oui si :

- l'apprenti est repéré suite à un positionnement ou à une observation construite du formateur,
- le travail se fait individuellement ou en effectif réduit (en dehors du groupe classe)
- le formateur répond aux besoins de l'apprenti en s'engageant sur des objectifs individualisés et une progression personnalisée ; le travail peut parfois s'inscrire dans le cadre d'un contrat pédagogique individuel,
- il y a présence d'une coordination formalisée (temps de concertation, outils de communication) entre les différents acteurs qui interviennent auprès de l'apprenti.

Le soutien s'adresse-t-il uniquement aux « apprentis en difficulté » ?

Un CFA a mis en place un dispositif ouvert à tous les apprentis (en plus des apprentis repérés en difficulté) en partant des principes suivants :

- il existe un besoin d'aide ponctuelle dans les parcours des apprentis dans toutes les disciplines,
- en proposant à tous les apprentis et dans toutes les disciplines une aide individualisée, le marqueur « péjoratif » de l'image du « soutien » peut s'effacer pour laisser place à une demande de travail personnel.

Un exemple de pratique de soutien : les groupes d'individualisation (CFA de la CCI du Mans)

La mise en place des groupes d'individualisation (« groupes d'indiv »)

- Chaque jeune de niveau V s'inscrivant au CFA passe des tests de positionnement MATHS et FRANÇAIS sans limite de temps imposé.
- Les tests corrigés et l'étude de leur dossier scolaire permettent de les orienter en BEP ou CAP.
- Concernant les jeunes en CAP, une seconde étude de la situation de chaque jeune est réalisée, afin de déterminer les groupes d'individualisation (origine scolaire, résultat aux tests : les notes les plus basses).
- Les notes ne sont pas communiquées mais l'intégration dans un « groupe d'indiv » se fait au cas par cas et est longuement expliquée par le formateur « d'indiv ».
- Les « groupes d'indiv » sont constitués au maximum de 8 jeunes pour chaque section de CAP.
- En parallèle avec le groupe classe, les jeunes repérés en difficulté suivent la même matière dans une autre salle avec un autre formateur.
- Les groupes ne sont pas figés. Si en cours d'année, un jeune se montre en difficulté même de façon ponctuelle, il peut intégrer le groupe d'individualisation. De même, si un jeune montre une évolution remarquable, il peut réintégrer le groupe classe. Mais, dans la pratique, ces migrations sont exceptionnelles car nous remarquons que plus un jeune est en difficulté, plus il préfère garder les mêmes repères.
- Réajustés en novembre de la première année, les groupes sont revus en début de 2ème année.

Les démarches pédagogiques

- Une progression pédagogique est réalisée pour le groupe, qui correspond aux principaux objectifs du programme. Mais chaque jeune a sa progression réalisée au fur et à mesure de son évolution.
- Les outils pédagogiques doivent être adaptés à leurs difficultés (textes écrits en gros caractères, consignes progressives...) ainsi que le rythme d'enseignement. Des outils internes au CFA ont été créés (version papier ou informatisée). Tous les apprentis ne font pas les mêmes exercices.
- Les groupes « d'indiv » sont prioritaires au CDR. La plupart des séances se font dans ce cadre avec accès aux outils informatiques.
 - Les formateurs en « indiv » sont choisis sur la base du volontariat et en fonction de leurs aptitudes à adapter leurs outils pédagogiques.
 - Un formateur en « indiv » a aussi des groupes classes.

Le Centre de Ressources

Nous avons observé pendant les séances de travail :

- 5 Centres de Ressources parmi les CFA représentés,
- 2 Centres de Ressources intégrés dans des centres de formation pour adultes mettant en pratique l'individualisation de la formation :
 - le CFPPA (Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles) de la Roche sur Yon,
 - l'APP (Atelier de Pédagogie Personnalisée) ADEPY de la Roche sur Yon.

Une pratique nouvelle

Le Centre de Ressources est encore une pratique nouvelle dans la majorité des CFA représentés dans le groupe de travail.

Des modèles de CDR qui se rapprochent

Les Centres de ressources existants présentent de nombreux points communs.

- Ils sont destinés aux mêmes publics : à l'exception d'un seul CDR, ce sont les publics habituels de l'individualisation (apprentis en difficulté, apprentis atypiques) qui fréquentent le CDR. Ceci constitue une différence avec les centres de formation adultes qui partent du principe que le CDR est d'entrée celui de tous les apprenants.
- Ils sont centrés sur l'individualisation des apprentissages, même s'ils accueillent des apprentis qui font l'objet d'un parcours de formation individualisé.
- Ils disposent tous d'un animateur ou de plusieurs animateurs à temps plein.

Des différences qui tiennent au projet du CFA et à la mobilisation de l'équipe pédagogique :

Quelles sont les différences les plus marquées ?

L'implication des équipes pédagogiques dans l'accompagnement au CDR

Retenons plusieurs cas de figure :

- Seuls les animateurs du CDR animent les séances. Les formateurs de l'équipe pédagogique du CFA ne sont pas sollicités.
- Certains formateurs animent des séances au CDR, avec ou sans l'animateur, mais l'ensemble de l'équipe pédagogique n'y participe pas.
- Tous les formateurs peuvent être sollicités, soit comme animateurs potentiels, soit comme personnes ressource, soit comme évaluateurs des actions pédagogiques conduites au CDR

L'élaboration des ressources du CDR

Elle dépend de l'inscription du CDR dans l'organisation du CFA et des relations avec l'équipe pédagogique.

- Les ressources sont élaborées au CDR par les animateurs et ne sont pas utilisées ailleurs.
- Les ressources sont élaborées par des formateurs mais ne sont utilisées qu'au CDR.
- Les ressources du CDR sont élaborées par des formateurs et sont utilisées dans le CFA par tous : cette dernière modalité va de pair avec une pratique de mutualisation des ressources pédagogiques.

Des animateurs de CDR aux profils différents

Nous retrouvons les deux profils d'animateurs identifiés dans le guide méthodologique du Centre de Ressources quant à leur origine :

- des formateurs (gardant parfois une activité de formation avec des groupes classes),
- des documentalistes.

Le positionnement des animateurs vis-à-vis de l'équipe pédagogique est différent suivant les origines professionnelles de la personne. Il peut y avoir dans le cas d'animateurs ne venant pas du monde de la formation, une réticence à s'engager dans des activités pédagogiques, tenant à la fois au manque de compétences sur cet aspect mais aussi à un sentiment de non légitimité vis-à-vis de l'équipe pédagogique.

En complément

- *Un tableau synthétique des CDR visités*
- *Un outil de présentation du CDR (CFA AFPI Atlantique)*
- *La procédure d'accueil du CDR du CFA des 3 villes de la Mayenne (APAM)*

Tableau synthétique des Centres de Ressources visités

CFA	CFA NATURE 85	CIFAM	ESFORA CM 85	AFORBAT 85	CFA des 3 villes de la Mayenne (APAM)
Ancienneté	2- 3 ans	20 ans	2 ans	4-5 ans	4 ans
Nombre de sites	1 CDR	1 CDR	1 CDR	1 CRAF (Centre de Ressources et d'Aide à la Formation)	4 CDR sur 4 sites différents
Organisation	- 1 responsable pédagogique - 1 responsable /animateur CDR - 1 animateur - des formateurs intervenants	- 1 responsable pédagogique - 1 responsable CDR - 2 animateurs	- 1 responsable pédagogique - 2 animateurs - 2 formateurs accompagnateurs	- 1 responsable pédagogique - 1 animateur	- 1 responsable pédagogique - 1 régulateur espace pédagogique - 1 coordinateur - 4 responsables / animateurs CDR
Pratiques pédagogiques	- Accompagnement - Autoformation	- Accompagnement - Autoformation - Soutien	- Accompagnement - Autocorrection	- Accompagnement - Autocorrection	- Accompagnement - Autocorrection
Ressources	- Papier - Informatique	- Papier - Informatique - Construction de certaines ressources par les apprentis, les autres ressources par les animateurs	- Papier - Informatique - Groupes de formateurs missionnés pour la construction de ressources	- Papier - Informatique - Ressources fournies par les formateurs	- Papier - Informatique - Groupes de formateurs producteurs de ressources
Les +	Expérience antérieure du CFPPA	Les apprentis construisent les ressources Ancienneté des pratiques	La présence des formateurs missionnés pour la construction des ressources	Les moyens informatiques de l'espace ressource	La structuration et l'expérience

Le centre de ressources

Qui fréquente le CDR ?

- Les groupes classes,
- Les apprentis en parcours de formation individualisés,
- Les apprentis en activités de soutien matières (maths, français),
- Les salariés d'entreprise dans le cadre de la formation continue,
- Les redoublants,
- Les dispensés d'atelier,
- Les dispensés de sport...

Sur quels outils ?

- Sur des ressources papier,
- Sur des ressources informatiques (logiciels, vidéo numérisées, son numérisé),
- Sur des sites Internet,
- Sur la plate forme Ganesha.

**Horaires de 8h15 à 12h15
13h15 à 18h
Le mardi de 8h15 à 18h**

Activités du CDR

- Cours,
- Soutien,
- Remédiation,
- Positionnement d'entrée en formation,
- Individualisation.

Avec qui vient-on au CDR ?

- Seul en autoformation,
- En groupe classe,
- En autonomie dans le cadre de l'individualisation,
- Avec un formateur matière,
- Avec la responsable du CDR.

AFPI PAYS DE LA LOIRE

C.F.A. I PAYS DE LA LOIRE

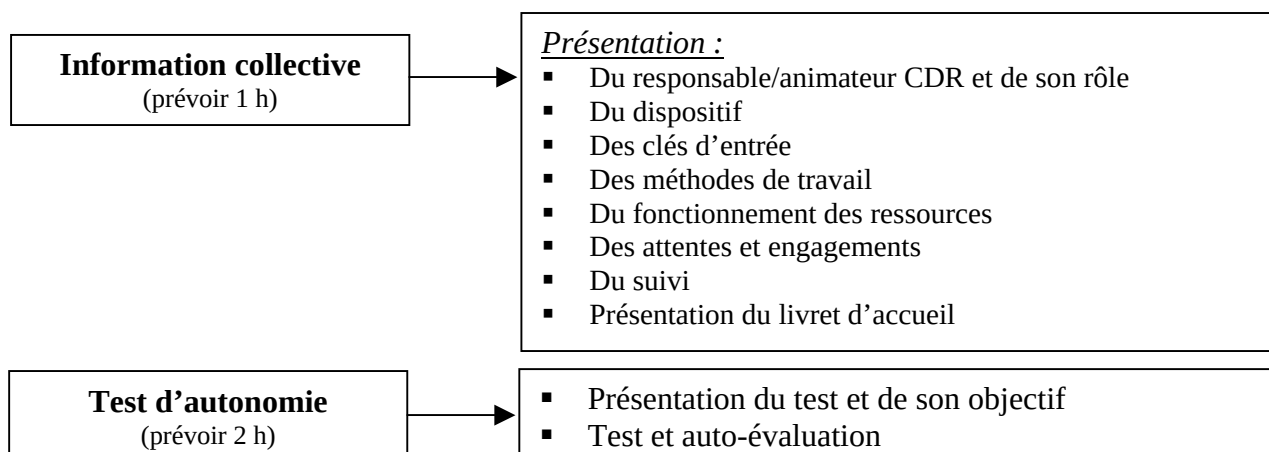
PROCÉDURE D'ACCUEIL

Centre de Ressources

Pourquoi ?	Présentation, définition du parcours et intégration
Pour qui ?	Un jeune susceptible de bénéficier d'un parcours individualisé
Quand ?	Lors de sa première semaine de regroupement
Comment ?	Semaine normale en groupe-classe sauf - 1 ^{ère} après-midi en CDR (info collective + test) - RDV dans la semaine (entretien de motivation)

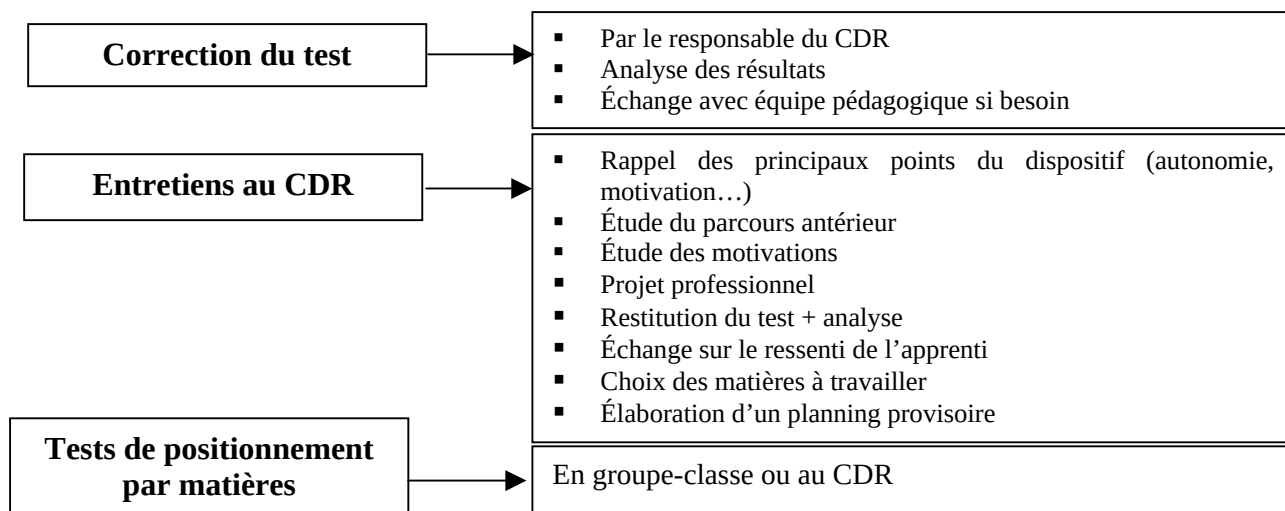
En raison des spécificités des unités de Château-Gontier et Mayenne, la procédure d'accueil pourra être adaptée.

½ journée au CDR



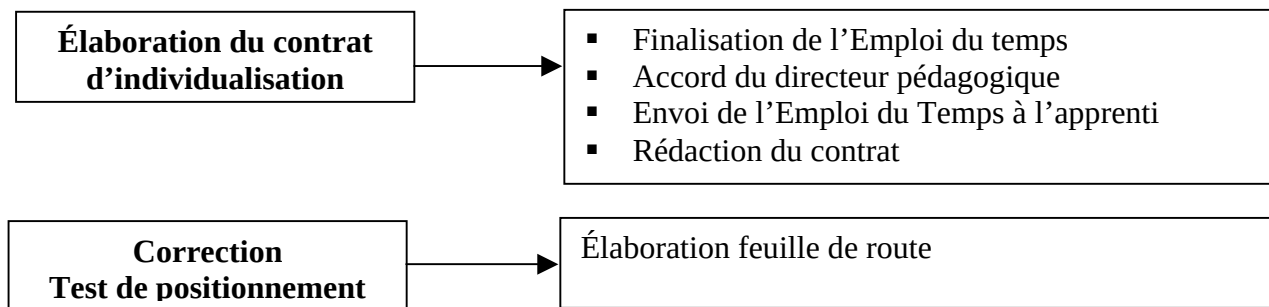
Prise de RDV pour entretien de motivation

Reste de la semaine

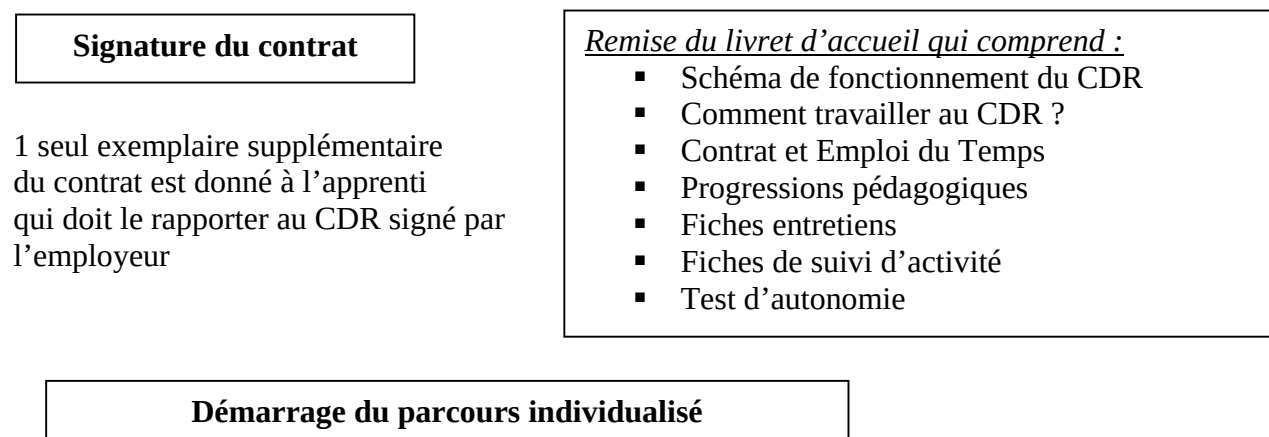


Réponse provisoire d'entrée en parcours d'individualisation en fin de semaine.

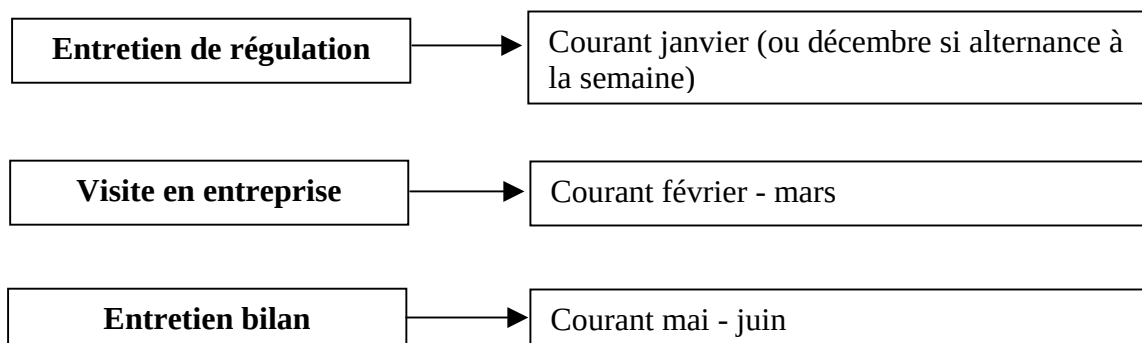
Pour le 2^{ème} regroupement



Au 2^{ème} regroupement



Suivi au cours de l'année



L'organisation des ressources au CDR

Une ressource pédagogique est un ensemble de moyens (documents, ouvrages, logiciels ...) organisés en fonction de choix pédagogiques. Cette ressource est au service de l'action pédagogique, réalisable dans différents contextes par des professionnels différents.

Définition du Groupe de travail régional sur les ressources

	Organisations possibles
La classification des ressources	- Par discipline/matière - Par formation/diplôme/niveau - Par catégories de ressources (papier/vidéo) - Par type d'accès (en libre service, sur demande, réservé à l'animateur) - Par typologie pédagogique (autoformation, révision, renforcement...)
L'accès aux ressources (variable suivant le type de ressources)	- En libre service : visible et accessible à tous. - Sur demande à l'animateur : est visible ou figure dans une liste mais nécessite de demander la ressource au formateur (ex : DVD, ressource rare) qui exerce un contrôle sur son utilisation - Choisi par l'animateur/le formateur et distribué par lui - Réservé à l'animateur/formateur : n'est pas visible/pas accessible aux apprentis
L'articulation parcours/ressources (choix des ressources pour et par les apprentis)	- Fait uniquement par le formateur/animateur - Les ressources sont associées à un parcours formalisé. L'apprenti peut les utiliser de manière autonome dans le cadre de son parcours. - L'apprenti peut choisir librement en fonction de ses besoins, avec une aide si besoin.
Le lieu d'utilisation des ressources	- Les ressources restent au CDR et ne sont pas données aux apprentis. - Les apprentis peuvent en obtenir des copies, un certain nombre de ressources leur sont données. - Les apprentis peuvent les emprunter. - Les ressources sont ou seront disponibles à domicile via Internet.
La gestion des ressources	- Un catalogue est disponible pour les apprentis/les formateurs. - Une veille est effectuée par le CDR. - Il existe un dispositif d'acquisition/création /mise à jour de ressources. - Il existe un dispositif d'analyse des besoins en ressources.

L'accompagnement

Une fonction nouvelle du formateur, un rôle pour l'animateur

L'élaboration et l'accompagnement des parcours et des apprentissages induisent pour le formateur des activités autres que le « face-à-face » traditionnel avec un groupe. Dans un CDR se trouve un animateur dont la fonction est « d'accompagner » les apprentissages.

La définition du groupe

Accompagner, c'est :

- être avec / être présent de façon plus ou moins active suivant la situation et la personne
- suivre / aider / guider / faire avec / faire faire
- être facilitateur : orienter, guider, assister, donner des ressources
- se centrer sur l'objectif négocié dans le contrat
- créer des situations d'apprentissage, rendre acteur l'accompagné

Une posture différente

Accompagner c'est :

- accepter de faire le deuil de l'image de l'expert, de la posture du maître
- sortir du contenu, devenir méthodologue
- adopter la polyvalence et reconnaître ne pas tout connaître
- passer du face à face au côte à côte, voire au coude à coude, c'est-à-dire à la lettre changer sa place vis-à-vis de l'apprenant.

Les questions qui se posent autour de l'accompagnement :

- Comment sortir du contenu, de la discipline ?
- Comment construire une séance ? Quel travail donner ?
- Quelle représentation de l'accompagné ? Comment développer l'autonomie ?
- Quelle gestion des effectifs (ratio de 12 apprentis pour un accompagnement) ?
- Quelles sont les limites du rôle (formateur/animateur de Centre de Ressources) ?

Quel est le rôle de l'accompagnateur à différents moments de l'apprentissage ?

Pour que l'apprenti puisse	L'accompagnateur doit...	En utilisant quelle démarche ? Avec quels outils ?	L'accompagnateur ne doit pas...
Se mettre au travail	- Motiver et mettre en confiance l'apprenti - Définir des objectifs - Aider dans le décodage des consignes	- PPM (= progression pédagogique par matière) - Le contrat pédagogique	- Etre trop directif - Ignorer le degré d'autonomie du jeune
S'organiser (avoir son matériel, gérer ses documents...)	- Essayer de planifier les séances - Définir des objectifs - Laisser de l'autonomie à l'apprenti	Conseils méthodologiques	Se substituer à l'apprenti
Surmonter une difficulté d'apprentissage	- Motiver l'apprenti, l'encourager - Tenir compte de sa psychologie - Tirer un parti positif des essais et des erreurs de l'apprenti pour ne pas le décourager	- Favoriser l'entraide entre apprentis - Varié les supports - Mettre des appréciations valorisantes	- Démotiver l'apprenti par des explications trop longues - Laisser l'apprenti seul (sentiment d'abandon)
Refaire un exercice raté	S'interroger avec le jeune sur les difficultés rencontrées	- Reformuler - Diversifier les supports en fonction du type d'apprentissage du jeune	Trop insister car cela risque de le bloquer
Gérer son temps	- Donner des conseils de méthodes - Indiquer le temps estimé de réalisation - Respecter le rythme de l'apprenti	- Donner des sujets type examen à faire dans des conditions proches de l'épreuve - Détailler certaines parties en indiquant un temps de travail - Donner un planning avec des échéances	Etre constamment derrière lui pour surveiller son temps
Contrôler son travail / s'auto évaluer	- Donner les corrigés à l'apprenti - Lui demander d'effectuer lui-même les corrections - Confronter son évaluation et celle de l'animateur	- Logiciels d'auto formation - Des feuilles d'autoévaluation	- Noter - Ne pas faire d'évaluation

Une fonction nouvelle dans le CFA : le référent du parcours individualisé

Une définition

« Personne chargée d'assurer la fonction accompagnement dans le cadre d'un parcours individualisé de formation. Il est alors l'interlocuteur privilégié de l'apprenant. Projet, étapes, apprentissage, évaluation sont les différents objets de leurs échanges et des décisions. »

Lexique Individualisation – Septembre 2004 – Région des Pays de la Loire

Selon les CFA, cette fonction peut être assurée par un formateur ou par un responsable/animateur de Centre de Ressources. Le référent s'occupe d'un ou de plusieurs jeunes tout au long de leur parcours de formation : le nombre peut varier de un à dix s'il s'agit d'un formateur et jusqu'à trente s'il s'agit de l'animateur de Centre de Ressources.

Le référent, s'il est formateur, doit-il être un des formateurs de l'apprenti ?

A partir des différentes expériences menées il semble que :

- s'il fait partie de l'équipe pédagogique, l'apprenti a construit avec lui une relation plus personnelle ;
- s'il n'en fait pas partie, l'apprenti en attend une plus grande neutralité.

Les activités

Le positionnement :

S'il ne peut faire partie des personnes en charge de faire passer les tests de positionnement, le référent est celui qui fait la restitution lors de l'entretien de restitution.

Il doit se mettre en relation avec les formateurs pour établir une progression individuelle par matière (que l'apprenti pourra suivre au Centre de Ressources).

Il est en charge de la rédaction du contrat et de l'élaboration de l'emploi du temps individuel.

Le suivi et l'évaluation du parcours :

Il est en relation avec l'animateur du CDR pour le suivi de l'apprenti.

Il mène les entretiens de régulation tout au long de l'année.

Il restitue au conseil pédagogique (conseil de classe) pour l'apprenti.

Il participe à des visites en entreprise.

Il fait le bilan à la fin de l'année scolaire.

La durée de la mission :

Il s'agit d'un forfait, estimé à environ 10 heures par jeune suivi par année (fondé sur l'expérience des CFA qui ont mis en place cette fonction).

Les outils :

- la charte de l'individualisation, la fiche de mission
- les outils du positionnement
- les grilles d'entretien (entretien de restitution, entretien de suivi, entretien de bilan)
- le contrat pédagogique
- le dossier de suivi du parcours
- le guide de la visite en entreprise

Les conditions de réussite :

- avoir défini le rôle de chacun (responsable CDR, animateur, formateurs et référent du parcours)
- organiser techniquement et économiquement le dispositif
- organiser la communication entre les acteurs
- disposer des outils nécessaires

Un témoignage : accompagner en Centre de Ressources

Marion NEVO, animatrice du CDR du CFA/CFPPA (Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles) Nature de la Roche sur Yon - Vendée

Le CDR Nature fonctionne depuis une dizaine d'années auprès des adultes du CFPPA. Il a été mis en place pour répondre à des situations qui devenaient récurrentes et problématiques pour les formateurs, à savoir :

- une hétérogénéité croissante du public qui souhaitait par ailleurs que l'expérience professionnelle soit mieux prise en compte,
- des entrées en formation qui s'étaient dans le temps et obligeaient les apprenants à récupérer les cours comme ils le pouvaient.

Poussé par une volonté politique de modifier les pratiques de la formation professionnelle continue et par une équipe de formateurs consciente de la nécessité d'évoluer, le CFPPA a repensé entièrement son organisation en développant de nouvelles méthodes pédagogiques.

Aujourd'hui, l'individualisation de la formation concerne tous les apprenants du CFPPA. Chaque parcours est organisé en temps égaux autour d'heures de regroupements avec les formateurs et d'heures de travail individuel avec l'animatrice CDR ou un formateur accompagnateur. Selon les acquis de chacun, des journées de stage supplémentaires peuvent être proposées. Le centre a aussi développé ses formations en FOAD.

Mais l'individualisation n'est pas seulement l'apanage du CFPPA. En effet, au CFA, depuis 2006, un parcours individuel est proposé aux apprentis redoublants et à ceux déjà titulaires d'un diplôme pour un parcours en un an. Les apprentis peuvent aussi venir ponctuellement pour des besoins précis..... Cette proposition émane de formateurs ayant découvert le principe au CFPPA. Le CFA est confronté à un public de plus en plus hétérogène, ce qui nécessite une réorganisation complète pour prendre en compte les écarts croissants de niveaux et de besoins.

Le parcours individuel est proposé en début d'année à l'apprenti, à son employeur et à sa famille. Nous lui proposons un parcours fixé selon les résultats obtenus à l'examen ou en tenant compte des validations possibles pour un apprenti déjà diplômé. Les apprentis profitent donc des heures en salle ressources, prises sur les heures de matières validées, pour travailler les cours et les épreuves qui leur ont fait défaut à l'examen ou pour récupérer les cours de 1ère année de matières qu'ils découvrent.

Au niveau de l'accompagnement, j'interviens à la fois auprès des adultes et des apprentis. Le Centre de Ressources a toujours été considéré comme un outil destiné à l'ensemble des apprenants de l'EPLEFPA. Intégrer le concept d'individualisation du parcours des apprentis ne m'a donc pas posé de soucis majeurs.

J'ai commencé à travailler au CDR avec les adultes. C'est un public relativement autonome qui apprécie de se retrouver maître de sa formation et qui dans l'ensemble est motivé.

Auprès d'eux, j'accompagne davantage ceux qui sont en difficulté. J'essaie de créer une relation assez proche, fondée sur la confiance et la revalorisation car je me suis rendue compte que cela déterminait en grande partie la réussite de l'accompagnement en séance d'autoformation. L'objectif est qu'ils prennent conscience de leurs possibilités.

Cependant, il faut trouver le juste équilibre dans cette relation pour ne rester que sur le côté formation et non privé.

Depuis le début de l'année, j'accompagne également les apprentis. La principale différence entre les deux publics est le côté plus scolaire. Habitée à un public demandeur et impliqué, j'ai d'abord été surprise par la réaction de certains jeunes. Mais chaque apprenti en parcours individuel a choisi et accepté le principe de l'accompagnement en CDR.

Au début, ce qui m'a le plus décontenancée a été le manque d'implication des apprentis dans leur formation ou le manque de motivation de certains, le côté très scolaire et la recherche de la confrontation avec l'adulte.

Très vite, j'ai choisi de travailler avec les apprentis comme avec le public adulte. J'ai donc insisté avec les apprentis en parcours individuel sur le fait qu'ils devenaient acteurs de leur formation et qu'au CDR, ils travaillaient d'abord pour eux. J'ai donc beaucoup travaillé sur la relation de confiance et sur leur projet professionnel pour les remotiver. L'accompagnement en CDR leur a aussi été proposé de façon très positive. C'était une possibilité qu'on leur offrait et non une façon de les stigmatiser puisque le CDR est ouvert à l'ensemble des apprentis pour des travaux précis.

Les apprentis en parcours individuels apprécient d'être considérés en tant qu'individus à part entière et non en tant qu'individus dans un groupe classe. Concernant le travail que je peux leur donner, ils ont été surpris devant le système avec autocorrection et l'absence de notation. Ils ont aussi été étonnés de n'avoir qu'une personne pour les accompagner dans tous les domaines. Le fait que je reconnaisse devant eux que je n'étais pas capable de répondre à toutes leurs questions et que je recherche l'information avec eux, les a décontenancés au départ.

C'est, je pense, ce qui fait que la relation est différente de celle qu'ils ont avec leurs formateurs. Comme je travaille avec eux de façon individuelle, il y a moins de distance et la relation est plus directe.

Maintenant, ils sont plus autonomes, n'hésitent plus à poser des questions. La grande différence entre les apprentis et les adultes reste que je prends systématiquement du temps individuellement pour organiser le travail des apprentis avec eux en début de séance.

De là à promouvoir une méthode d'accompagnement, c'est autre chose. Personnellement, je construis le CDR de façon très empirique. J'essaye, je teste et selon les réactions, je modifie ou valide. Ce qui est valable pour un apprenant ne l'est pas pour un autre. L'essentiel est d'adapter la méthode d'accompagnement à l'apprenant.

L'organisation du CDR se met en place au fur et à mesure et l'équipe des formateurs perçoit de mieux en mieux les possibilités que peut offrir l'individualisation de la formation.

Le CDR est actuellement en cours de réorganisation. L'objectif est de trouver une organisation commune aux deux centres mais suffisamment souple pour s'adapter aux spécificités de chacun.

Pour aller plus loin

Apprendre en Centre de Ressources - un accompagnement spécifique

L'accompagnement pédagogique au Centre de Ressources est un accompagnement spécifique, qui se distingue de celui qu'assure le formateur. Il se réalise de différentes manières et en particulier par :

- la constitution d'un environnement d'apprentissage porteur

C'est à l'animateur du Centre de Ressources que revient la tâche d'organiser le Centre de Ressources de telle façon qu'il soit à la fois sécurisant et stimulant :

- des ressources suffisamment nombreuses, variées pour répondre à différents objectifs d'apprentissage et manières d'apprendre,
- accessibles ou rendues telles par une guidance à l'intérieur de la ressource elle-même,
- ouvertes, qui incitent à aller plus loin, à consulter d'autres sources d'information.
- des équipements qui incitent à la recherche, à l'investigation (par exemple ordinateurs reliés à internet, bases de données interrogeables par les apprenants...)
- des espaces de travail qui favorisent la réalisation d'activités individuelles, mais aussi collectives, qui autorisent la prise de parole, les échanges.

- l'art du questionnement

L'animateur du Centre de Ressources ne peut maîtriser tous les savoirs dans tous les domaines. Ce n'est pas ce qui est attendu de lui. Il n'a pas à remplacer le formateur. Il peut cependant faciliter les apprentissages de différentes manières. Nous évoquerons ici en particulier « l'art du questionnement », c'est à dire celui qui consiste, par série de questions, à élucider le problème rencontré, à établir des analogies avec d'autres problèmes, à mobiliser les « outils », notions, raisonnements qui pourraient éclairer la situation présente.⁴

Ce questionnement est un des moyens qui favoriseront chez l'apprenant la prise de distance, le recul nécessaire pour s'approprier les savoirs et les mettre en perspective.

- La formation aux méthodologies de recherche

Parce que les connaissances, les sciences et les techniques évoluent très vite, tout individu devra constamment s'informer et/ou se former. Un des rôles du Centre de Ressources est de former les apprenants à la méthodologie de la recherche et en premier lieu à la formulation d'hypothèses de recherche.

Nous pensons en effet que le savoir n'est pas simplement le résultat d'une accumulation d'informations, qu'il se construit et ce, en rupture avec la pensée spontanée ou les représentations. Parce que personne ne sera toute sa vie en situation de formation *formelle*, il importe de favoriser pour chacun l'acquisition de démarches auxquelles il puisse avoir recours dans différentes situations, qui l'aident à dépasser l'opinion toute faite, le supposé savoir pour aller rechercher d'autres sources d'information, confronter les différents propos.

⁴ On renverra le lecteur vers ... Socrate, mais plus proches de nous, les travaux et publications suivantes
Questions de savoir – Gabrielle di Lorenzo, ESF éditions
L'entretien d'explicitation – Pierre Vermersch

Cette démarche, qui consiste à formuler des questions et/ou des hypothèses avant de se lancer dans l'action, est celle du chercheur. Elle constitue aussi, de façon générale, une compétence recherchée dans le monde du travail. Elle est enfin une compétence citoyenne, une composante de l'esprit critique. En effet, s'interroger sur ce que l'on sait du sujet à aborder, risquer des hypothèses est d'abord une manière de s'impliquer : on aura ensuite à cœur de vérifier le bien fondé de ses hypothèses. Mais c'est aussi une façon d'interroger les textes ou les discours, de voir en quoi ils apportent ou non des réponses à ses questions, et de réfléchir aussi à leurs silences⁵.

L'accompagnement pédagogique en Centre de Ressources ne s'improvise pas, même s'il se construit aussi à partir de la pratique. Il fait appel à des savoirs et savoir-faire qui conditionnent la nature et la qualité des apprentissages réalisés par les apprenants en Centre de Ressources.

Françoise Delasalle – CAFOC de Nantes

Extrait de *Repenser la formation* - Editions Sociales 2006
Chapitre : « Apprendre en Centre de Ressources »

⁵ Cf. *Questions de savoir* – Gabrielle di Lorenzo

La différenciation : une pratique à redécouvrir

Si dans les CFA, individualisation des parcours et individualisation des apprentissages sont présentes, force est de constater que la différenciation pédagogique n'est que peu et mal repérée dans les CFA représentés :

- soit parce que, quand elle a lieu, elle est le fait de formateurs l'utilisant individuellement dans leurs groupes classe et de ce fait, la pratique ne se diffuse pas dans les équipes.
- soit parce qu'elle n'est pas reconnue comme une des formes de l'individualisation au même titre que le parcours individualisé ou le travail en Centre de Ressources.

Rappelons ce qu'est ce que la différenciation

Différencier c'est :

- prendre en compte les différences dans un groupe permanent,
- varier les activités et/ou les supports dans ce groupe (de manière successive ou simultanée).

En terme d'organisation, la différenciation s'exerce à l'intérieur du groupe stable de formation (en l'occurrence pour le CFA le groupe classe qui constitue le socle pédagogique de base du dispositif standard) et concerne l'ensemble des apprenants réunis.

Quand le formateur différencie, il est dans un même lieu, avec un même groupe et pour un même objectif.

Rappelons également que si Centre de Ressources et l'individualisation des parcours tirent leur origine de la formation des adultes, la différenciation vient, elle, de la formation initiale, à partir de l'instauration du collège unique qui fit entrer dans les établissements un public hétérogène qui n'y avait pas accès jusque-là.

La différenciation concerne tous les apprentis : elle postule que tout apprenant peut atteindre un objectif commun avec des supports et des méthodes différenciés, adaptés à son niveau, son expérience, son style d'apprentissage.

La différenciation concerne tous les formateurs : elle semble une piste à explorer pour faire évoluer le rôle du formateur, qui peut expérimenter des méthodes nouvelles (travail sur plusieurs lieux de formation, sur des supports différents, à partir d'objectifs pédagogiques plutôt que d'un programme...), qui est moins en posture de transmetteur de savoir qu'accompagnateur de leur appropriation.

La différenciation oblige à la création de ressources et de supports plus nombreux : elle peut permettre d'impulser une pratique de mutualisation des ressources pédagogiques.

En conclusion, la différenciation semble une piste à explorer pour permettre de généraliser l'individualisation de la formation à tous les apprentis, pour que cesse une certaine forme de cloisonnement entre les pratiques de l'individualisation.... et les autres.

Pour aller plus loin :

Comment préparer une séquence différenciée – CAFOC de Nantes

FICHE OUTIL DE PREPARATION ET D'ANIMATION D'UNE SEQUENCE DIFFERENCIEE

La différenciation pédagogique est une pratique qui consiste à mettre en œuvre un ensemble diversifié de moyens afin de permettre à des apprenants d'un même groupe permanent d'atteindre par des voies différentes un objectif commun

Cette fiche est composée de deux parties :

- les étapes préconisées,
- la préparation d'une séquence différenciée.

Quelles sont les étapes préconisées ?

En concertation avec une équipe de formateurs,

- Identifier les objectifs noyaux (objectifs essentiels à l'atteinte de la qualification) au sein de la progression pédagogique (ensemble des objectifs à acquérir par les apprentis d'un même métier).
- Choisir l'objectif noyau de la séquence et consulter l'existant pour l'utiliser comme ressource ou l'enrichir d'une nouvelle séquence.
- Préparer la séquence en s'aidant de la méthode proposée ci-après et la formaliser dans la fiche de préparation (exemple ci-joint).
- Animer la séquence.
- Analyser la séquence (repérer les écarts entre le prévu et le réalisé afin de renseigner la colonne « retour sur séquence » juste après l'animation) et modifier éventuellement le déroulé.
- Remettre les différents documents aux autres formateurs en vue de transfert et capitalisation

Comment préparer une séquence différenciée

Quelle séquence choisir ?

Quel objectif retenir ?

Fixer un objectif noyau (objectif essentiel à l'atteinte de la qualification)⁶

Exemples :

Dessin industriel – CAP / BEP

- Représenter un volume en vues planes
- Traduire l'image en respectant les dimensions
- Décomposer un volume complexe en éléments simples

Mathématiques

BEP : Calculer la cote d'une pièce en utilisant le théorème de Pythagore

BAC : Etudier une fonction (linéaire, parabolique, ...)

Electricité / Câblage – BEP

Câbler un simple allumage

Métrologie – Atelier – BEP

Lire au pied à coulisse

Quelles différences peut-on détecter au sein du groupe ?

Quels sont les facteurs d'hétérogénéité ?

Choisir au minimum un des facteurs suivants :

- Niveau de connaissances
- Expérience professionnelle (entreprise – CFA)
- Styles d'apprentissage :
 - Visuels / Auditifs
 - Inductifs / Déductifs (concret vers abstrait / abstrait vers concret)

	Concret	Abstrait
Exemple en dessin industriel	A partir d'une maquette, représenter des vues	A partir d'un dessin en perspective, représenter des vues
Exemple en mathématiques	A partir de tableaux à compléter et de la calculatrice, retrouver les propriétés de la fonction Logarithme décimale. Découvrir l'utilité de cette fonction (acoustique, pH,...)	Assimiler la fonction Logarithme décimale avec l'ensemble de ses propriétés L'appliquer par des exercices

Comment recueillir des informations ?

A quel diagnostic procéder ?

- Tester les connaissances
- Questionner les apprenants
- Utiliser les évaluations antérieures, le positionnement de départ
- Utiliser les documents de liaison CFA / entreprise (fiches navettes...)

⁶ - On les définit par recoupement entre le référentiel du diplôme (ou de la qualification) et la connaissance que l'on a du métier. Il est impératif que tous les apprentis parviennent à la maîtrise des objectifs noyaux.

Comment travailler différemment avec le groupe ?
Sur quels paramètres de différenciation agir ?

- Proposer des activités différentes aux apprentis (écouter, prendre des notes, questionner, résoudre, expliquer, s'évaluer, évaluer, agir).
- Mettre en place des sous-groupes (de besoin par rapport à un niveau, à une expérience professionnelle, à un type d'entreprise).
- Guider, accompagner différemment les apprenants (exploiter le degré d'autonomie).
- Préparer et utiliser des supports de nature différente (graphiques, photos, textes, films, maquettes, ...).
- Mettre en place plusieurs méthodes pédagogiques (expositive – démonstrative / interrogative / active).

	Méthode expositive	Méthode active
Exemple en français	Présenter la technique de réalisation d'un résumé Faire rédiger un résumé	Donner un texte et son résumé Faire découvrir la technique du résumé
Exemple en atelier	Présenter un mode opératoire de fonctionnement de machine. Le faire appliquer	A partir d'une observation d'un fonctionnement d'une machine, permettre de reconstruire le mode opératoire

S Y N T H E S E

Différences au sein du groupe	Diagnostics	Paramètres de différenciation
Niveau de connaissances Expérience professionnelle Styles d'apprentissage : - visuels / auditifs - inductifs / déductifs	Observation du groupe Tests de connaissances Consultation des collègues Questionnement des apprenants Utilisation d'évaluations antérieures Utilisation des documents de liaison CFA / entreprise	Proposition d'activités différentes pour les apprentis. Mise en place de sous-groupes. Accompagnement différent des apprenants. Utilisation de supports de nature différente. Mise en place de méthodes pédagogiques variées.

EN GUISE DE CONCLUSION

A l'issue des travaux de cette année 2007-2008, il nous paraît indispensable de mieux définir l'objet « individualisation » à la lumière des pratiques mises en œuvre et des réflexions des acteurs des CFA.

En effet, cette démarche « individualisation des parcours » au sein des CFA ligériens a été initiée par la Région des Pays de la Loire en 2005. Après maintenant quatre années de recul, il est indispensable de faire un point d'étape afin de dégager des pistes d'action pertinentes.

Aujourd'hui, nombreux sont les discours des acteurs comme les pratiques qui se réfèrent à cet objet mais sans en véritablement préciser les contours ni les dimensions. Si l'on n'y prend garde, l'individualisation des parcours va devenir un mot-valise qui, au lieu de faciliter les échanges entre les professionnels, ne fera que générer des confusions.

L'objet de cette conclusion est de proposer quelques repères pour mieux tracer des perspectives d'action.

Pourquoi définir de quoi nous parlons et clarifier les notions ?

Observant que certains professionnels peuvent voir dans cette démarche une déformation au détriment de l'action, pour notre part, nous considérons comme un indicateur de professionnalisme la maîtrise d'un vocabulaire technique.

Quatre bonnes raisons

Savoir ce que l'on fait, le service que l'on propose est un minimum pour :

- agir avec le bénéficiaire de façon cohérente, en répondant au mieux à ses besoins,
- rendre compte aux financeurs qui allouent des moyens financiers,
- prendre conscience des spécificités de son action pour en apprécier la pertinence ou l'efficacité,
- échanger avec ses pairs pour conforter des pratiques, les enrichir ou les ajuster, voire découvrir d'autres façons de faire.

De la nécessité de prendre en compte les spécificités de certains apprentis...

Rappelons que lorsque la démarche a été lancée pour répondre à l'hétérogénéité croissante des apprentis accueillis, deux objectifs ont été énoncés en matière d'individualisation :

- Le premier concerne les apprentis (appelés « atypiques ») dont les pré-acquis sont supérieurs aux pré-requis exigés en début de formation (ces jeunes ont déjà une certification professionnelle ou viennent de formation initiale avec un niveau d'études important),
- Le deuxième est relatif aux apprentis dont les pré-acquis sont inférieurs aux pré-requis exigés au démarrage (ils sont dits « en difficulté », ne maîtrisent pas les savoirs de base ou sont en désamour de l'école).

Pour ces apprentis, le cursus standard ne convient pas, se déroulant trop rapidement pour ceux à la peine ou comportant des redondances pour les autres. Dès lors, il s'agit d'individualiser les parcours de ces apprentis,

... aux modalités variées pour répondre à leurs besoins

Pour prendre en compte les besoins des apprentis en général, beaucoup de modalités ont été recensées et mobilisées. Passons en revue certaines d'entre elles :

- dispenses de certaines épreuves d'examens,
- dispenses de certains cours ou matière,
- temps augmenté en entreprise,
- réduction ou augmentation du temps global de formation,
- organisation de travaux en autonomie dans un Centre de Ressources,
- groupes de soutien ou de besoin,
- constitution de groupes spécifiques rassemblant des apprentis présentant des caractéristiques communes,
- variation des activités d'apprentissage au sein d'un même groupe,
- mise en place d'un tutorat interne (apprenti expérimenté/débutant),
- etc.

Pour analyser ces modalités et les caractériser, il est indispensable de les comparer au modèle standard, le groupe classe habituel dont les éléments structurants sont :

- une composition stable (les mêmes apprentis une année durant),
- un emploi du temps identique,
- une progression pédagogique unique.

Au regard de ce référent, nous pouvons identifier trois grandes modalités de prise en compte des spécificités des apprentis.

1. **La différenciation pédagogique**, c'est-à-dire la variété des activités au sein du groupe. Cette modalité consiste, sans changer la structure du groupe, à faire varier les activités pédagogiques (démarche inductive, déductive – activités de renforcement ou d'approfondissement, guidance plus ou moins importante, niveaux d'exigence modulés, ressources différenciées, etc.) et/ou les modalités (petits groupes, travail personnel...). Ainsi, sur une même plage horaire, diviser un groupe en trois sous-groupes avec des consignes différentes ou confier à chacun des participants un apprentissage à réaliser à partir d'un dossier-ressource relève de cette modalité.

2. **L'individualisation des situations d'apprentissage** est la seconde modalité. Elle consiste à organiser pour chacun des apprentis une progression pédagogique spécifique ainsi que des apprentissages en autoformation, assistée ou non. Le travail en Centre de Ressources relève de ce second cas.

3. **L'individualisation des parcours**, enfin est la modalité la plus délicate à cerner car elle combine souvent des éléments des deux précédentes. Quatre conditions doivent être réunies pour qu'on puisse parler de parcours individualisé :

- l'organisation d'un positionnement pour repérer des besoins particuliers,
- la contractualisation : signature d'un contrat pédagogique,
- une combinaison de modalités constituant le parcours proprement dit, combinaison permettant l'adaptation de la formation aux besoins d'un apprenti. Elle se traduit par un planning spécifique.
- une régulation du parcours.

Reprenons maintenant les différentes modalités énumérées ci-avant et caractérisons-les.

Modalités	Caractéristiques	Place dans un parcours
Variation des activités d'apprentissage au sein d'un groupe-classe	Organisation par le formateur d'une différenciation de sa pédagogie	<i>Par ces modalités, il s'agit de la mise en place d'un emploi du temps adapté pour un groupe-classe ou pour une partie d'un groupe-classe.</i> <i>L'objectif est de réunir des « cas particuliers » pour tenter de constituer un groupe homogène ou bien de favoriser une pédagogie différenciée à l'intérieur du groupe-classe.</i> <i>Nous ne sommes donc pas dans l'individualisation des parcours.</i>
Dispenses de certaines épreuves d'examens et des cours ou matières afférentes	Aménagement de la certification et/ou du planning d'une partie d'un groupe-classe en fonction de critères réglementaires	
Constitution d'un groupe spécifique d'apprenti réunissant les mêmes caractéristiques (des redoublants, des dispensés réglementaires, ...)	Aménagement pérenne de l'emploi du temps pour la totalité du groupe-classe	
Organisation de travaux en autonomie dans un Centre de Ressources	Individualisation des situations	Voici quelques-unes des modalités d'individualisation des parcours. La différence se fait à partir d'un positionnement de départ : les parcours sont individualisés à partir des besoins des apprentis (et non d'aspects réglementaires ou de statut). Élaborer un parcours avec UNE seule de ces modalités (un groupe de soutien par exemple) constitue plutôt un emploi du temps adapté. Aussi, un parcours individualisé mobilise au moins 2 à 3 modalités de façon articulée.
Groupes de soutien ou de besoin	Aménagement ponctuel d'un emploi du temps	
Dispenses de certains cours ou matière	Aménagement ponctuel ou pérenne d'un emploi du temps	
Temps augmenté en entreprise	Aménagement ponctuel ou pérenne d'un emploi du temps	
Réduction ou augmentation du temps global de formation	Aménagement pérenne d'un emploi du temps	
Mise en place d'un tutorat interne (apprenti expérimenté/débutant)	Individualisation des situations d'apprentissage	
Etc.		

Le parcours est individualisé (par opposition à un cursus standard) si et seulement si :

- des réponses spécifiques sont apportées à des besoins particuliers (2 apprentis aux besoins différents bénéficient de prestations différentes de formation),
- ces spécificités sont le résultat de décisions méthodiques et spécifiques,
- ces décisions qui font l'objet d'un contrat sont basées sur un repérage instrumenté des besoins de chacun des jeunes.

Ces réponses spécifiques combinent des modalités différentes, des temps d'apprentissage en groupe et des temps d'apprentissage individualisé. Elles sont fondées par le principe de l'attention portée à l'individu en tant que tel, au-delà de son appartenance à un groupe classe ou à une catégorie d'apprentis.

Elles requièrent une organisation souple qui offre les marges de manœuvre, les possibles pour réaliser cette combinaison singulière en réponse aux besoins personnels d'un apprenti.

En fonction des principes énoncés ci-dessus, la seule modalité « soutien » ne peut être considérée comme de l'individualisation. Elle ne l'est que si :

- au niveau du CFA, c'est une modalité parmi d'autres, faisant partie de l'offre globale,
- au niveau de l'apprenti, elle est inscrite dans un parcours à la suite d'une décision « méthodique et spécifique ».