

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

Outil d'aide au diagnostic du dispositif organisationnel
et pédagogique et à la mise en œuvre d'actions
d'amélioration

INDIVIDUALISATION DES PARCOURS DE FORMATION DANS LES CFA



Rappel du contexte

Dans le cadre du projet de développement de l'individualisation des parcours des apprentis en CFA, la Région des Pays de la Loire a prévu une phase d'expérimentation associant tous les CFA volontaires pour s'engager dans cette démarche.

L'objectif prioritaire de cette expérimentation est de **développer l'individualisation des parcours de formation d'apprentis préparant prioritairement un CAP** et dont les lacunes et les acquis constituent un frein pour le suivi d'un cursus standard.

Pour accompagner cette expérimentation, différentes mesures ont été proposées, parmi lesquelles des groupes de travail inter-CFA. En 2004, deux groupes ont été constitués autour de deux questions-clés : le positionnement et le centre de ressources. En 2005 trois autres groupes de travail ont été constitués l'un sur le thème du parcours de formation, un deuxième centré sur l'échange de pratiques et le troisième autour des outils de l'individualisation.

Les objectifs du groupe de travail Parcours

- Réfléchir aux conditions nécessaires pour intégrer l'individualisation des parcours comme une dimension stable dans l'organisation et les pratiques pédagogiques.
- Permettre un auto-diagnostic des pratiques de l'individualisation des parcours et des organisations pédagogiques qui les sous-tendent.
- Construire des outils d'aide à la décision pour enrichir ou améliorer ces organisations ou ces pratiques en fonction du projet des établissements.

Le guide proposé

- se veut une synthèse des démarches débattues et élaborées par le groupe.
- constitue un appui méthodologique utilisable sans préjuger de la nature des évolutions souhaitées par les établissements.

Les modalités de travail

La démarche adoptée est partie des pratiques actuelles pour construire collectivement un document de référence adaptable à la diversité des CFA.

Une place importante a été réservée à l'expérimentation sous différentes modalités : travail en inter-session, formalisation de son propre dispositif, confrontation et échanges avec ses pairs, construction d'outils.

Les apports théoriques et méthodologiques ont été réalisés au fur et à mesure de l'avancée des travaux.

Groupe Parcours : 19 CFA représentés par :

44

Dominique ESCOUTE	CFA - THTPI
Marylène COUTURIER	CFA - IFOCOTEP
Michel MASSOT	CFA - Bâtiment 44

49

Marina BLIN	CFA - CCI Choletais
Rose Mary BOUSSION	CFA - CCI Saumur
Pascale PINALI	CFA - Bâtiment 49
Monique LEBRET	CFA - Bâtiment 49
Isabel MOREIRA	CFA - CCI Angers
Teddy LOCHARD	CFA - Narcé
Eddy RETAILLEAU 3 jours	CFA - MFR 49

53

Xavier JAMOTEAU	CFA - APAM
Michel LANDAIS	CFA - Chambre des Métiers 53

72

Noëlle LIBERGE	CFA - AFP du Mans
Brigitte FONTAINE	CFA - Chambre des Métiers 72
Sophie DUBOIS	CFA - CCI Le Mans
Frédéric PATOUREAU	CFA - Ste Catherine

85

Loïc BEZIER	CFA - Chambre des Métiers 85
Véronique BRET 5 jours	CFA - MFR 85
Sonia LEROY	CFA - Branly

8 journées de travail collectif en 2005 et 2006.

Deux animateurs:

Dominique BARBET-MANSION	CROP AFPA
Gérard HOMMAGE	CAFOC de Nantes - GIP Expérience

La rédaction du document final a été assurée par Gérard HOMMAGE.

PRÉAMBULE

Préambule

Nous posons le postulat qu'il n'est pas possible de penser la construction des parcours individuels de formation sans traiter de l'organisation dans laquelle s'inscrivent ces parcours.

De même, on ne peut pas penser l'individualisation des apprentissages sans penser à l'offre de services proposée par le CFA.

Aussi, nous proposons un guide dont l'intention principale est de permettre aux équipes pédagogiques de clarifier leurs propres organisations pédagogiques au regard de l'individualisation des parcours pour les renforcer ou les faire évoluer.

*Dominique Barbet Mansion
Gérard Hommage
Animateurs du groupe de travail*

Table des matières

Préambule	5
Introduction.....	9
Problématique de parcours individualisés de formation dans les CFA	10
Analyse des pratiques actuelles	13
Approche systémique	15
Eléments de méthode.....	17
Eléments de méthode	18
Etape 1 : Etat des lieux et analyse de l'existant	19
▪ Les étapes du parcours	20
▪ Le contenu et les modalités de réalisation.....	21
▪ L'organisation des unités de formation et leur articulation.....	32
▪ La gestion pédagogique et administrative des parcours	44
Etape 2 : Mise en œuvre d'actions	45
Annexes	51
▪ Schéma d'organisation du CCI du Mans	52
▪ Dispositif d'individualisation du CFA CCI Cholet	53
▪ Schéma d'organisation du CFA CMA72	ERREUR ! SIGNET NON DÉFINI.
▪ Schéma d'organisation de la MFR 85.....	57
▪ Les formations au CFA de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Laval.....	58
▪ De l'individualisation comme gestion de projet	65
▪ Les dispositifs et leurs évolutions.....	67
▪ Les compétences du formateur.....	68
▪ L'évolution des équipes pédagogiques	70
▪ Les ressources pédagogiques	71

INTRODUCTION

- **Problématique de parcours individualisés de formation dans les CFA**
- **Analyse des pratiques actuelles**
- **Approche systémique**

La problématique des parcours individualisés de formation dans les CFA

1.1 Comment peut-on définir la notion de parcours de formation dans un CFA ?

Au delà des définitions générales, la formation d'apprentis en CFA présente plusieurs caractéristiques propres.

La formation est réalisée en **alternance**. L'entreprise constitue un pôle identifié et reconnu de la formation, complémentaire et articulé à la formation réalisée au CFA.

La formation est **certifiante** au sens où l'objectif commun à tous les apprentis est d'obtenir un diplôme.

Pour certains apprentis, cette certification (CAP, BEP, ...) peut être envisagée comme une première **étape**, intermédiaire vers une certification supérieure, préparée au CFA ou en dehors du CFA.

Le cursus antérieur, les acquis liés à l'obtention d'un diplôme équivalent, mais également l'expérience professionnelle éventuelle et les capacités personnelles des apprentis impliquent que le **contenu et la durée de la formation** (notamment de la formation générale) soient modulés. Il s'agit alors, dans le cadre législatif actuel, (emploi du temps défini par la réglementation en vigueur et les contraintes liées à l'alternance) de procéder à des équilibrages.

L'emploi du temps standard, ainsi que les volumes d'heures prévus pour chaque apprentissage peuvent être aménagés en fonction de ces profils différents. La notion de **parcours standard** ou de parcours-type renvoie à une conception de profils-types (l'individu est défini à travers quelques caractéristiques considérées comme essentielles et suffisantes). La notion de **parcours individualisés** renvoie à la prise en compte de caractéristiques plus nombreuses qui induisent des réponses formation diversifiées.

Construire un parcours individualisé consiste donc à **organiser et articuler, dans le temps et dans l'espace**, des modalités de formation et des apprentissages et qui peuvent sensiblement varier d'un apprenti à un autre. Concevoir les parcours de formation suppose que l'on ait répondu aux 4 questions suivantes.

- Quels besoins ?
- A quel moment ?
- Dans quels lieux ?
- Quelles activités et modalités pédagogiques ?

1.2. Comment peut-on définir l'individualisation dans un CFA ?

L'individualisation peut s'entendre comme une réponse à un ensemble de besoins divers, différents d'un individu à un autre, en terme de nature ou de prégnance, qui contribue à l'atteinte de l'objectif final.

Ces réponses se traduisent sur le plan pédagogique en objectifs intermédiaires, au sens où ils constituent des étapes (si ces objectifs sont ordonnés) ou des composantes (si ces objectifs sont concourants) de l'objectif final.

Sept grandes familles de besoins pris en compte (plus ou moins en fonction des CFA et de leur offre de service actuelle) peuvent être identifiées :

- acquisition des connaissances, savoir-faire et compétences déterminés par le référentiel de formation : connaissances générales et connaissances et savoir-faire techniques
- consolidation (soutien), approfondissement
- acquisition des connaissances fondamentales qui permettent l'acquisition des connaissances constituant le corpus des connaissances à acquérir (les pré-requis)
- développement de connaissances plus transversales en lien avec les capacités à tirer bénéfice de tout apprentissage (les capacités cognitives : raisonnement logique, mémoire, vision dans l'espace...)
- développement de connaissances et savoir-faire lié à la capacité à organiser son apprentissage (méthodologie, organisation...)
- intégration d'éléments liés à un projet personnel ou professionnel précis
- besoins liés à la sécurité psychologique, sociale et environnementale des apprentis.

Cette individualisation à partir des besoins et de leur analyse se complète d'une individualisation des situations d'apprentissage.

Le degré d'individualisation de la formation se caractérise par la variété, la diversité et la souplesse de l'offre de service proposée par le CFA.

Mais individualiser, ce n'est pas seulement proposer une offre diversifiée.

Le degré de prise en compte de l'individu et de ses besoins se caractérise par **la place qui est donnée à l'apprenant** dans la prise de décision, la négociation, la régulation de son apprentissage.

Il s'agit de distinguer l'individualisation comme mode d'organisation de la formation et l'individualisation comme processus autonomisant.

- **Le mode d'organisation renvoie à l'ingénierie de formation.**
- **Le développement de l'autonomie renvoie au projet éducatif.**

1.3. Comment peut-on construire les parcours individualisés dans un CFA ?

La construction de parcours individualisés va consister à articuler les **offres de service** aux besoins identifiés et pris en compte des apprentis, avec si possible, une adhésion active de l'apprenti.

La notion d'**offres de service** renvoie à la fois aux unités organisationnelles de formation et aux activités éducatives proposées par le CFA. L'offre de services dépend des compétences (ressources humaines) existantes ou disponibles pour mettre en œuvre ces processus éducatifs.

Les unités organisationnelles de formation sont des entités physiques ou fonctionnelles, situées dans le CFA ou hors du CFA et concourant au processus formatif dans son ensemble. Elles renvoient à l'organisation propre à chaque CFA (voir définition page 30).

Exemple :

- Centre de ressources
- Atelier
- Entreprise
- Cellule de « soutien psychologique »
- Structures extérieures type APP ou AFB
- CDI
- Classes...

Les activités formatives sont définies par les objets de l'apprentissage :

Exemples :

- Remise à niveau (acquisition des connaissances fondamentales)
- Apport de connaissances générales (cours)
- Apport de connaissances technologiques
- Acquisition de savoir-faire techniques
- Exercices pratiques/entraînement
- Renforcement
- Soutien ponctuel
- Développement des capacités cognitives et méthodologiques
- Remédiation
- Projets interdisciplinaires...
- Réalisation de projets à caractère professionnel
- Recherche d'informations pour la constitution d'un dossier
- ...

Analyse des pratiques actuelles

Voici les constats effectués par les membres du groupe « échanges de pratiques »

Que peut-on constater ?

Des pratiques instituées depuis un certain temps :

L'individualisation dans les CFA existe depuis 1990 pour les premières démarches. Les pratiques s'accroissent depuis 2000, soit plusieurs années d'expériences très diversifiées.

Des pratiques essentiellement liées à la question de l'hétérogénéité des publics

Ces démarches sont apparues en réponse à des besoins non couverts par le dispositif « standard » (groupe classe – programme unique). Les CFA se sont emparés de l'individualisation comme solution à ce problème de gestion des différents publics. L'entrée dans l'individualisation se fait en général autour des pratiques de soutien (individualisation des apprentissages) pour les publics repérés en difficulté. L'individualisation des parcours se construit en réponse à l'apparition d'apprentis dit « atypiques » (redoublant, arrivant d'un autre cursus de formation, apprentis préparant un deuxième diplôme).

Des pratiques qui se sont empliées au fur et à mesure sans articulation globale ni dans les CFA eux-mêmes ni entre les CFA. L'individualisation s'est constituée dans les CFA sur un mode empirique :

- parce que la situation a été vécue comme ponctuelle et transitoire sans la nécessité de pérenniser les actions,
- parce la question de l'hétérogénéité a été posée comme une particularité n'obligeant pas à une réflexion d'ensemble.

Les conséquences :

Les dispositifs d'individualisation ont été créés « à la marge » concentrés sur deux publics :

- les apprentis « en difficulté »,
- les apprentis « atypiques ».

Avec la difficulté du « juste nombre » d'apprentis concernés :

- Soit trop nombreux et dans ce cas, le dispositif « à la marge » ne fonctionne plus
- Soit trop peu nombreux et le dispositif apparaît complexe à mettre en place pour un nombre restreint d'apprentis.

Les points positifs

- Une réponse positive des apprentis suscitant une demande forte de pouvoir « travailler autrement »
- Un vecteur de souplesse et d'innovation (outils, méthodes, résultats) dans le CFA
- Une équipe pédagogique impliquée : projet collectif, mutualisation des outils et des pratiques, évolution du métier de formateur de CFA

Les difficultés des CFA

Une difficulté pour « penser » le dispositif en lui-même et créer des parcours individualisés

- Sans se référer au groupe classe et à l'organisation par discipline
- Sans se référer à un objectif unique : le diplôme

Une difficulté certaine à articuler ce qui se fait dans l'individualisation et ce qui se fait ailleurs dans le CFA :

- avec dans certains cas un risque de marginalisation d'où la nécessité ressentie de mettre en place une logique de projet qui implique tout le CFA,
- avec le risque de voir des pratiques pédagogiques vécues comme « marginales » interroger le dispositif central (groupe classe, horaires prescrits, pédagogie frontale, cloisonnement des enseignements et des disciplines).

Une solution plébiscitée par les CFA : le Centre de Ressources

Les Cfa engagés dans l'individualisation ont dans leur dispositif intégré un Centre de ressources, organisation qui, à l'heure actuelle, leur permet de :

- individualiser les parcours en particulier pour les parcours dit « atypiques » (en lien avec un programme),
- individualiser les apprentissages le plus souvent pour les apprentis en difficultés (en lien avec un groupe classe),

en impliquant dans le meilleur des cas l'ensemble du CFA.

Le Centre de Ressources permet de rendre visible dans le Cfa les pratiques de l'individualisation. Il peut néanmoins créer un effet de « ghetto » rendant difficile la généralisation de ces mêmes pratiques à des publics plus larges. Il peut également pâtir d'un manque de définition d'un véritable projet pédagogique.

Dans l'objectif d'une pré généralisation de l'individualisation

La question de penser l'individualisation émerge aujourd'hui dans les CFA :

- Avec la volonté de la Région d'unifier les pratiques, de les formaliser et de faire de l'individualisation un véritable dispositif de formation (et non le traitement ponctuel d'une anomalie)
- Avec le fait que l'individualisation interroge l'organisation du CFA dans sa globalité
- Avec la nécessaire réflexion sur la modification de la démographie et l'évolution de la formation professionnelle dans son ensemble (corrélativement à la loi de 2004).

Les questions repérées afin d'accompagner l'évolution des CFA dans les prochaines années

- Articuler les unités organisationnelles
- Articuler les pédagogies
- Articuler les différents objectifs (préparer à un diplôme, préparer à un métier, préparer à une insertion)
- Réfléchir à une méthodologie, à une démarche pédagogique collective du CFA, des CFA
- Penser l'organisation globale du CFA autour de ses différents publics (son public ?) et de l'offre de services proposée

Une approche systémique

Nos propres constats vont dans le même sens. Nous avons souhaité articuler les pratiques actuelles à une approche plus systémique qui permette à la fois aux organismes de mieux lire l'offre de services qu'ils proposent mais aussi de faire évoluer leurs pratiques, soit en les enrichissant, soit en faisant évoluer les organisations actuelles pour **intégrer l'individualisation des parcours dans un schéma plus global qui articule l'offre de service et l'organisation qui la sert** .

ELÉMENTS DE MÉTHODE

- **Éléments de méthode**

- **ÉTAPE N°1 :**
Etat des lieux et analyse de l'existant
 - Les étapes du parcours
 - Le contenu et les modalités de réalisation
 - L'organisation des unités de formation
 - La gestion pédagogique et administrative des parcours

- **ÉTAPE N°2 :**
Mise en œuvre d'actions d'amélioration

Éléments de méthode

Ces éléments de méthode ont pour objectif de conduire les évolutions de l'organisation pédagogique afin de faciliter la mise en œuvre de parcours individualisés.

Deux étapes paraissent essentielles :

1. Réaliser l'état des lieux et l'analyse de l'existant
2. Sur cette base, conduire l'action.

Etat des lieux et analyse de l'existant

La phase d'état des lieux va être conduite à partir du support « grille d'auto-diagnostic du dispositif de formation ». Elle va consister à effectuer un diagnostic en procédant dans un premier temps à un repérage des différentes caractéristiques du dispositif de formation, en représentant sous forme de schéma ces caractéristiques, et en se prononçant pour chacune d'entre elles sur sa capacité à faciliter l'individualisation.

Les principales caractéristiques des dispositifs de formation sont les suivantes :

- Architecture du dispositif
- Organisation des regroupements pédagogiques.
- Processus d'orientation et de positionnement.
- Offres de services .
- Unités organisationnelles de formation
- Gestion des parcours et des itinéraires.
- Gestion des ressources
-

Chaque composante de l'organisation sera examinée au regard de sa capacité à accompagner la mise en œuvre de parcours individualisés (mode d'organisation de la formation et individualisation comme processus autonomisant).

Les composantes seront également examinées dans le cadre d'une démarche globale visant à appréhender l'organisation comme un système. Ce seront les relations et les interactions entre les composantes qui seront évaluées au regard de la mise en œuvre des parcours individualisés.

Dans ce cadre seront également pris en compte les flux de circulation des apprentis entre les différentes structures de l'organisation.

Conduite de l'action

Il s'agira de conduire un travail de type prospectif en reprenant les éléments de l'auto diagnostic, en les redéfinissant et en les réaménageant de manière à les rendre pour chacun d'entre eux et globalement plus en mesure de permettre la mise en œuvre de parcours individualisés. Différents scénarios d'évolution des organisations pédagogiques pourront être élaborés ; ils reposeront sur des hypothèses qui concerneront, soit des caractéristiques de l'organisation (exemple : évolution de l'offre de services du Centre de Ressources), soit le fonctionnement et l'organisation globale de l'établissement.

Les scénarios pourront être représentés sous forme de schémas (voir fiche concept cibles organisationnelles).

Les plans d'action seront élaborés à partir d'une mesure d'écart entre l'existant et le l'évolution souhaitée.

Etape 1 : Etat des lieux et analyse de l'existant

Aide au diagnostic

La démarche proposée est la suivante : il s'agit d'interroger les quatre composantes mises en œuvre dans la conception et l'élaboration de parcours individualisés.

Ces composantes sont les suivantes :

1. Les étapes du parcours
2. Le contenu et les modalités de réalisation de chaque étape
3. L'organisation des unités de formation et leur articulation
4. La gestion des parcours

1. Les étapes du parcours

Accueil
Orientation
Positionnement
Restitution du positionnement
Contractualisation

Formation

2. Le contenu et les modalités de réalisation

- Du positionnement
- De la contractualisation
- De la **formation (activités, regroupements, ressources)**

3. L'organisation des unités de formation et leur articulation

(à l'interne et à l'externe) permet d'identifier la « circulation » des apprentis dans leur formation.

Les unités de formation :

- L'entreprise
- Les salles de cours
- Les ateliers
- Le CDR...

4. La gestion pédagogique et administrative des parcours

- Accompagnement
- Evaluation/régulation
- Suivi administratif

1. Les étapes du parcours

Accueil

Orientation

Positionnement

Restitution du positionnement

Contractualisation

Formation



Guide méthodologique
Positionnement

Les trois premières étapes ont été traitées par un groupe de travail en 2004/2005. Ce travail collectif a donné lieu à l'écriture d'un guide appelé « Guide méthodologique du positionnement » dans les CFA.

Il a pour but d'identifier les étapes du processus, de donner des repères théoriques et méthodologiques sur les différentes variables prises en considération dans la phase de positionnement.

Accueil

Orientation

Positionnement

Restitution du
positionnement

Contractualisation

Formation



Guide méthodologique
Outils de l'individualisation

Les étapes de restitution du positionnement et de contractualisation des parcours ont fait l'objet d'un travail au sein du groupe « Parcours ». Ce travail est repris dans le guide sur les « outils » de l'individualisation.

Accueil

Orientation

Positionnement

Restitution du positionnement

Contractualisation

Formation

Le contenu du positionnement ne peut être décidé que si le contenu et les modalités de conduite de la formation ont été définies.

La phase de formation proprement dite constitue l'essentiel de ce document. Même si sur le plan du processus de mise en œuvre, elle vient en dernier, **c'est bien la conception de la formation et l'offre de services et son organisation** qui conditionnent le contenu et l'organisation des étapes précédentes.

Etat des lieux par rapport à la mise en œuvre de ces étapes.

Toutes les étapes sont-elles respectées ?
Toutes ces étapes sont-elles lisibles par l'apprenti ?

2. Le contenu et les modalités de réalisation des parcours de formation.

L'identification de la variété et de la souplesse de l'offre de services actuelle permet de déterminer la capacité du CFA à proposer une individualisation des parcours sur le plan quantitatif et qualitatif.

5 composantes de l'offre de services sont proposées (fiches thématiques)

Positionnement/évaluation

Contractualisation

Activités pédagogiques

Organisation des regroupements

Ressources pédagogiques

3 degrés sont proposés :

Le degré 1 : faible contribution à l'individualisation des parcours.

Le degré 2 : contribution moyenne à l'individualisation des parcours.

Le degré 3 : forte contribution à l'individualisation des parcours.

Etat des lieux par rapport au contenu et aux modalités de réalisation

1. Prendre connaissance des fiches thématiques.
2. Identifier les items les plus proches des pratiques actuelles du CFA.
Il s'agit d'identifier les pratiques dominantes, c'est à dire celles qui constituent le fonctionnement ordinaire du CFA.
Les pratiques marginales doivent être mises en regard du nombre d'apprentis et de formateurs concernés et de leurs caractéristiques.
3. Renseigner précisément les fiches vierges correspondantes.
4. Remplir la fiche de synthèse

Définition de l'offre de services

L'Offre de service globale regroupe l'ensemble des services que le CFA ou un prestataire externe identifie et propose aux bénéficiaires sur les champs de l'orientation, de la formation et de l'accompagnement.

Elle résulte d'un croisement entre les besoins des apprentis, des exigences réglementaires et des capacités organisationnelles, humaines et matérielles.

Pour construire l'offre de service, il faut repérer par Unité organisationnelle de formation, les différentes actions pédagogiques qui vont la composer.

L'offre de service en CFA concerne les domaines suivants :

- Accueil – Information
- Orientation
- Positionnement
- **Formation**
- Relation avec l'entreprise (alternance)
- Services associés (restauration, hébergement)
- Accompagnement

Dans le domaine de la formation, l'offre de service correspond à:

- La mise en œuvre du programme de formation défini par les référentiels de formation.
La mise en œuvre peut être de type disciplinaire ou de type modulaire.
Le programme de formation peut-être dispensé par des intervenants appartenant à différentes Unités organisationnelles.
- L'intégration des prestations mises en œuvre dans le cadre de l'individualisation des parcours de formation (soutien pédagogique, renforcement, remédiation, réalisation de projets à caractère professionnel, remise à niveau, ateliers méthodologiques ...) au dispositif global proposé.

Positionnement / évaluation

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Modes d'évaluation	Evaluation experte. Restitution des résultats	Evaluation avec entretien de restitution	Co-évaluation Croisement des points de vue
B. Objets de l'évaluation	Connaissances générales en mathématiques et en français	Maths Français Capacités méthodologiques	Maths Français Capacités méthodologiques Projet professionnel Styles d'apprentissage Autonomie
C. Périodicité de l'évaluation	Ponctuelle. En début de formation, elle sert à définir le parcours	A raison de 2 ou 3 en cours de formation, à des moments identifiés par l'institution. Sert à réorienter éventuellement le parcours	Régulière en fonction des demandes de l'institution ou de l'apprenant. Elle permet de réguler le parcours rapidement

Indicateurs :

Afin de positionner les pratiques du CFA, il est indispensable que chacun des critères soit décliné en indicateurs observables. Voici des propositions

Critère A

Degré 1. L'apprenti n'est pas associé à son positionnement

Degré 2. Le positionnement fait l'objet d'une restitution

Degré 3. Les explications et commentaires de l'apprenti sont intégrés dans la définition de son parcours

Critère B

Existence d'épreuves de positionnement ou de grilles d'entretien permettant de couvrir un large éventail dans la définition des besoins et des situations pédagogiques adaptées.

Degré 1. Epreuves en mathématiques et en français

Degré 2. 1 + capacités méthodologiques

Degré 3. 1+2+ projet professionnel, styles d'apprentissage, autonomie

Critère C

Degré 1. Positionnement en début de parcours

Degré 2. Positionnement tous les trimestres

Degré 3. Positionnement régulier intégrés dans l'élaboration du parcours et permettant de modifier celui-ci.

Caractérisation des pratiques du CFA dans le domaine suivant : Positionnement/évaluation

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Modes d'évaluation			
B. Objets de l'évaluation			
C. Périodicité de l'évaluation			

Il s'agit de d'identifier et de décrire les pratiques réelles. Différentes pratiques peuvent coexister. Elles sont plus ou moins fréquentes et concernent soit un public large (pratiques dominantes), soit un public restreint (pratiques secondaires ou marginales).

Dominante : réalisée pour la grande majorité des apprentis.

Préciser le nombre, la nature des prestations, le personnel impliqué

Secondaire : réalisée pour un nombre limité d'apprentis

Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Marginale : réalisée pour un nombre très limité d'apprentis.

Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Activités pédagogiques

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Diversité des activités proposées	Acquisition des connaissances déterminées par le référentiel de formation	Acquisition de connaissances déterminées par le référentiel de formation. Acquisition de connaissances considérées comme des pré requis à la formation.	Acquisition de connaissances déterminées par le référentiel de formation. Acquisition de connaissances considérées comme des pré requis à la formation. Acquisition de compétences professionnelles Acquisitions de compétences transversales liées aux compétences et/ou au projet personnels.
B. Lisibilité de l'offre de services pour l'équipe éducative	Connaissance par chaque enseignant du référentiel de formation de sa discipline et du référentiel des autres disciplines (les points clés)	Connaissance par tous les enseignants de l'ensemble des référentiels de formation et des référentiels de pré requis et du projet du CFA (les points clés)	Connaissance par tous les enseignants de l'ensemble des référentiels (formation, prérequis, référentiel d'activités professionnelles) et du projet du CFA
C. Lisibilité de l'offre pour l'apprenti	Connaissance du programme et de la nature de l'évaluation terminale	Connaissance de l'offre de services	Connaissance de l'offre de services Connaissance des conditions d'exercice du métier et des compétences requises.
Résultante : Variété et lisibilité de l'offre de service	Faible. Permet difficilement une réelle appropriation de son parcours par l'apprenti.	Variété permettant d'aborder les besoins par catégories de public	Forte. Permet d'associer toute l'équipe et l'apprenti à la construction de parcours individuels .

Indicateurs.

Afin de positionner les pratiques du CFA, il est indispensable que chacun des critères soit décliné en indicateurs observables. Voici des propositions

Critère A

Degré 2. Existence d'un référentiel de prérequis

Degré 3. Existence d'un référentiel de compétences professionnelles et de compétences clés

Critère B

Degré 2. Existence d'une formalisation de l'offre de services proposée

Degré 3. Association des personnels à la construction de cette offre

Critère C

Degré 2. Communication de cette offre de services aux apprentis

Degré 3. Lisibilité, exhaustivité, précision

Caractérisation des pratiques du CFA dans le domaine suivant : Activités pédagogiques

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Diversité des activités proposées			
B. Lisibilité de l'offre de services pour l'équipe éducative			
C. Lisibilité de l'offre pour l'apprenti			

Dominante : réalisée pour la grande majorité des apprentis.
Préciser le nombre, la nature des prestations, le personnel impliqué

Secondaire : réalisée pour un nombre limité d'apprentis
Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Marginale : réalisée pour un nombre très limité d'apprentis.
Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Organisation des regroupements

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Types de regroupements (voir typologie des regroupements)	Groupe classe Demi-groupe classe Groupe de niveau permanent Travail individuel ponctuel	Groupe classe Demi-groupe classe Groupe de besoins permanent Travail individuel régulier	Groupe classe Demi-groupe classe Groupes de besoins à géométrie variable modulable régulièrement Groupe projet Groupe autonome Binôme Travail individuel
B. Types d'encadrement pédagogique	Enseignant	Enseignant	Enseignant Animateur Intervenants externes Accompagnateur

Indicateurs :

Afin de positionner les pratiques du CFA, il est indispensable que chacun des critères soit décliné en indicateurs observables. Voici des propositions

Critère A :

Degré 1. Composition des groupes uniquement sur la base d'un positionnement en mathématiques et en français.

Degré 2. Alternance de travaux à partir du groupe classe et de travaux individuels au CDR

Degré 3. Composition des regroupements sur des critères variés (par exemple, à l'initiative des apprentis).

Critère B :

Degré 1. Un profil d'intervenant

Degré 2. Plusieurs profils d'intervenants

Degré 3. Variété d'intervenants et existence d'une formalisation des missions et des compétences requises pour l'exercice de ces missions.

Caractérisation des pratiques du CFA dans le domaine suivant : Organisation des regroupements

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Type de regroupements (voir typologie des regroupements)			
B. Type d'encadrement pédagogique			

Dominante : réalisée pour la grande majorité des apprentis.

Préciser le nombre, la nature des prestations, le personnel impliqué

Secondaire : réalisée pour un nombre limité d'apprentis

Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Marginale : réalisée pour un nombre très limité d'apprentis.

Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Ressources pédagogiques

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Organisation/mutualisation/ centralisation	Ressources par enseignant	Ressources mutualisées par discipline ou par secteur	Ressources mutualisées et accessibles au centre de ressources. Organisation collective (typologie, codage...)
B. Variété des ressources disponibles	Cours par discipline	Cours par discipline Dossier exercices	Cours Dossier exercices Dossier d'auto-formation Ressources multimédia Ressources organisées par thème
C. Conception des ressources	Ressources conçues pour un apprenti-type	Ressources intégrant des approches différenciées (méthodes)	Ressources intégrant des approches différenciées (méthodes) et des supports différents (informatique, internet, vidéo...)

Indicateurs :

Afin de positionner les pratiques du CFA, il est indispensable que chacun des critères soit décliné en indicateurs observables. Voici des propositions

Critère A :

Degré 1. Peu de ressources mutualisées

Degré 2. Ressources mutualisées par disciplines

Degré 3. Existence d'un répertoire des ressources disponibles au Centre de Ressources.

Existence d'une procédure connue de tous les intervenants permettant la collecte, l'organisation et l'accès aux ressources disponibles au CFA ou dans le réseau.

Existence de cette mission et des moyens associés dans le descriptif de poste (responsable pédagogique, animateur du Centre de Ressources...)

Critère B :

Degré 1. Ressources disponibles sur un seul format : cours/exercices

Degré 2. Ressources sur un seul format couvrant la totalité d'un champ disciplinaire

Degré 3. Existence d'une typologie des ressources disponibles (ressources à caractère informatif-cours, à caractère d'entraînement-exercice ...).

Critère C :

Degré 1. Ressources pour un apprenti-type

Degré 2. Ressources intégrant des approches différenciées

Degré 3. Ressources variées. Existence d'une sélection de sites à caractère éducatif ou informatif.

Existence de cette mission et des moyens associés dans le descriptif de poste de l'animateur CdR

Caractérisation des pratiques du CFA dans le domaine suivant : Ressources pédagogiques

Critères	Degré 1	Degré 2	Degré 3
A. Organisation/mutualisation/ centralisation			
B. Variété des ressources disponibles			
C. Conception des ressources			

Dominante : réalisée pour la grande majorité des apprentis.

Préciser le nombre, la nature des prestations, le personnel impliqué

Secondaire : réalisée pour un nombre limité d'apprentis

Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Marginale : réalisée pour un nombre très limité d'apprentis.

Préciser les caractéristiques, le nombre, le personnel impliqué, les outils utilisés

Synthèse de l'état des lieux

		Degré 1	Degré 2	Degré 3
Positionnement/évaluation	Modes d'évaluation			
	Objets de l'évaluation			
	Périodicité de l'évaluation			
Activités pédagogiques	Diversité des activités proposées			
	Lisibilité de l'offre de service pour l'équipe éducative			
	Lisibilité de l'offre pour l'apprenti			
Organisation des regroupements	Variété des regroupements			
	Variété des encadrements pédagogiques			
Ressources pédagogiques	Organisation/mutualisation /centralisation			
	Variété des ressources disponibles			
	Conception des ressources			

3. L'organisation pédagogique

Elle permet d'identifier la « circulation » des apprentis dans leur formation.

Elle permet de visualiser et de clarifier la nature des activités et des modalités proposées dans chacune d'entre elles.

Le schéma global permet d'envisager les complémentarités des unités les unes avec les autres pour optimiser leur fonctionnement.

L'organisation pédagogique
Les unités organisationnelles
L'analyse de l'organisation pédagogique

Etat des lieux par rapport à l'organisation des unités de formation

1. Schématiser l'organisation actuelle des unités de formation.

Le schéma de l'organisation des unités de formation doit rendre compte des éléments suivants :

- L'intitulé de l'unité organisationnelle
- La localisation des apprentissages
- Les objectifs d'apprentissage poursuivis
- L'organisation des regroupements (du grand groupe à l'individu)
- La nature de la prestation réalisée (formation, accompagnement, formation « tutorée », suivi)
- Le nombre d'apprentis concernés
- Les volumes horaires
- Les « navigations » possibles (fléchages)

2. Compléter le schéma par le descriptif de l'ensemble des éléments (procédures de décision, outils, intervenants) qui permettent de passer d'un espace à un autre et/ou d'un objectif à un autre.

Définition de l'unité organisationnelle de formation

L'unité organisationnelle de formation est une notion clé pour analyser les organisations pédagogiques. L'unité correspond à un mode de « découpage » de l'organisation pédagogique. Elle se traduit par un regroupement de moyens humains, matériels et pédagogiques.

Les unités organisationnelles sont définies par rapport à des missions ou finalités. Elles regroupent des métiers qui participent à cette mission (cœur de métier).

Les unités organisationnelles correspondent à des collectifs de travail. Elles reposent sur des logiques de polyvalence, de pluri-compétences et de mutualisation de compétences.

Les champs de coopération entre les différentes unités organisationnelles doivent être identifiés. Ils reposent sur des zones de polyvalence.

La façon de structurer l'organisation et donc, de regrouper les ressources humaines et pédagogiques, et de définir les relations que les unités vont entretenir entre elles, va influencer sur l'Offre de services que le CFA proposera aux apprentis.

Exemples de schématisations d'organisation pédagogique réalisées par les participants au groupe de travail

Nous proposons, à titre d'exemples, 4 schémas commentés. D'autres exemples non commentés figurent en annexe.

Intérêts de la schématisation.

- La schématisation permet une formalisation collective. Elle doit permettre à l'ensemble des acteurs de se situer dans le système.
- La présence ou l'absence de certaines dimensions peuvent constituer des indicateurs utiles pour interroger le dispositif mis en place et permettre l'identification des besoins et des axes de progrès.

Commentaires

Schéma 1 (voir page suivante)

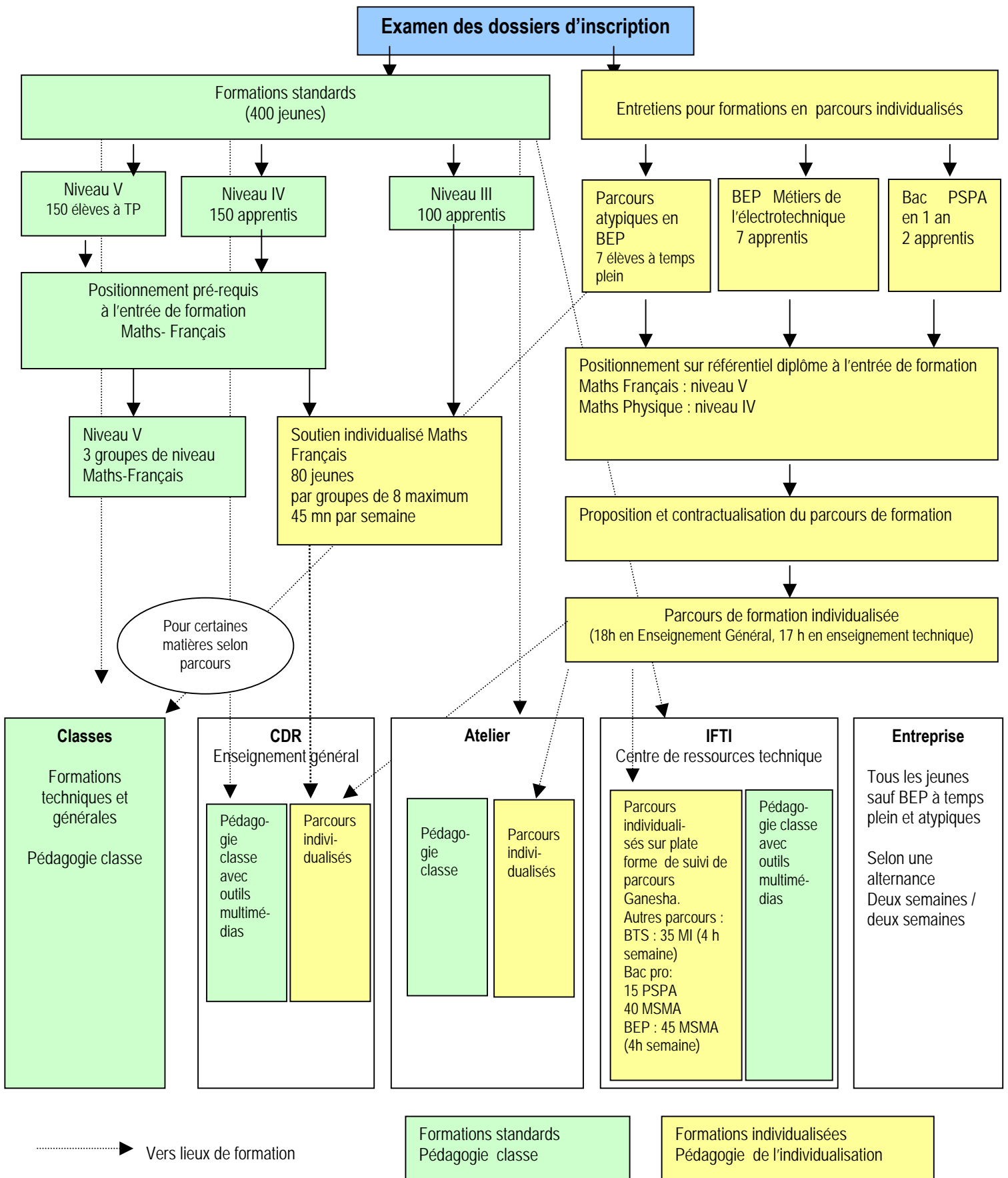
L'entreprise figure dans le schéma global. Elle n'est pas reliée aux autres composantes de l'organisation. La distinction est faite entre la formation standard et la formation individualisée. Trois unités organisationnelles intègrent une pédagogie mixte. Le positionnement est réalisé en maths et en français, sur la base du curriculum scolaire.

Le schéma ne fait pas apparaître : les bouclages entre unités (ce qui peut signifier une programmation des parcours en terme d'emploi du temps et non de besoins). Il semble que les parcours soient définis annuellement.

Grille de lecture du schéma pour rendre compte de l'organisation pédagogique.

Intitulé des unités organisationnelles	Classes CDR Atelier IFTI Entreprise
Localisation des apprentissages	CFA + entreprise
Objectifs d'apprentissage poursuivis	Formations techniques et générales. Soutien
Organisation des regroupements	Groupe classe Groupes de niveau maths français. Autre non spécifié
Nature des activités pédagogiques	Pédagogie classe et parcours individualisés Prestations non spécifiées
Nombre d'apprentis concernés	16 « parcours individualisés » définis à partir des dossiers d'inscription. Plus de 135 « formation standard » bénéficiant des prestations IFTI qualifiées de « parcours individualisés sur plate forme de suivi de parcours. »
Volumes horaires	Spécifié
Navigations possibles	Non spécifiées
Procédures de décision	Examen des dossiers + entretiens. Positionnement Maths et français niveau V ou IV selon profils. Contractualisation pour parcours atypiques
Outils	Outils multimédia
Intervenants	Non spécifiés (positionnement, gestion, suivi des parcours)

Schéma 1 AFP Le Mans



Commentaires

Schéma 2 (voir page suivante)

Chaque unité propose des objectifs pédagogiques (sauf la classe) variés et spécifiques. Les objectifs ne sont pas formalisés à l'écrit (pas de contrat pédagogique ?).

Un nombre conséquent bénéficie d'actions de soutien. Un petit nombre des autres prestations.

Pas d'indications sur les procédures de décision et le suivi réalisé.

Peu d'indications sur les ressources disponibles.

Grille de lecture pour rendre compte de l'organisation pédagogique.

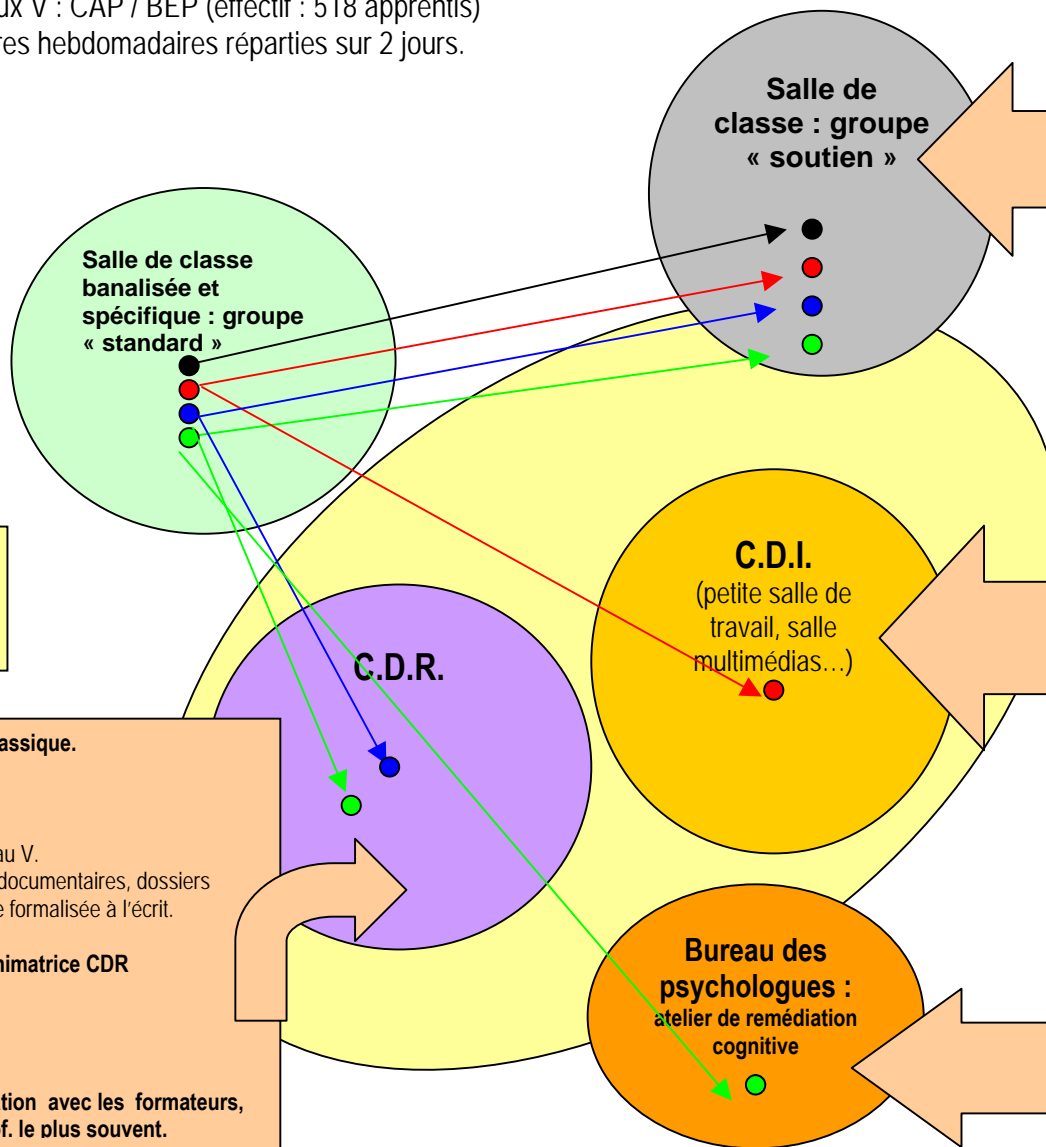
Intitulé des unités organisationnelle	Classes. Classe soutien. CDR. CDI. Bureau des psychologues
Localisation des apprentissages	CFA
Objectifs d'apprentissage poursuivis	« Cours classiques » Révision. Recherches documentaires. Dossiers d'examen. Soutien. Remédiation (stratégie de lecture et de compréhension, compréhension, attention, mémorisation, raisonnement logique)
Organisation des regroupements	Groupe standard. Groupe de soutien. Petits groupes à géométrie variable en fonction des besoins.
Nature de la prestation réalisée	Selon objectifs
Nombre d'apprentis concernés	160 en soutien. 19 prestations individualisées autres
Volumes horaires	Spécifié
Navigations possibles	Non spécifiées
Procédures de décision	Pas de commande formalisée à l'écrit. Soutien :base du volontariat
Outils	Non spécifiés. Projet de création de ressources
Intervenants	Spécifiés : formateur, animatrice CDR, psychologue en fonction des prestations réalisées

- **Schéma 2 Ifocotep Nantes**
- **Dispositif d'individualisation** – Niveaux V : CAP / BEP (effectif : 518 apprentis)
- **Temps de formation au CFA** : 14 heures hebdomadaires réparties sur 2 jours.

Types de publics rencontrés dans un groupe classe :

- Apprenti rencontrant des difficultés ponctuelles ;
- Apprenti en autonomie, bénéficiant de dispenses de cours ;
- Apprenti bénéficiant de dispenses de cours, suivi par Animatrice CDR ;
- Apprenti en très grandes difficultés encadré sur tous les temps d'individualisation.

DISPOSITIF D'INDIVIDUALISATION



Basé sur le **volontariat** du jeune car heure placée sur créneau horaire libre du jeune, en général. **Heure concomitante si pas formateur dispo. sur créneau libre.**
 Groupe de 2 à 8 jeunes. (effectif global 05/ : 160)
 Assistance pédagogique : 1 formateur. 1 discipline (souvent Français, Maths).
 Objectifs pédagogiques définis en concertation avec les jeunes et le formateur du groupe classe. Soutien régulier ou ponctuel (travail sur dossier d'examen par ex.) d'1 à 2 h hebdo.

Heure concomitante à une heure de cours classique.
Assistance pédagogique de la documentaliste en fonction des demandes + entretien de régulation avec animatrice CDR.
 Fréquence : 1 à 3 heures hebdo.
 Effectif global : 8 jeunes sur niv. V.
 Objectifs pédagogiques : définis avec Responsable pédagogique : révisions, travail personnel. Pas de commande formalisée à l'écrit. Toutes les matières peuvent être concernées.
 Projet : création de ressources en VSP, Hygiène et Technologie.

Heure concomitante à une heure de cours classique.
 Pour ce public : ●
 Assistance pédagogique de l'Animatrice CDR
 Fréquence : 1 à 2 h hebdo.
 Effectif global : 5 jeunes sur l'ensemble du niveau V.
 Objectifs pédagogiques : révisions, recherches documentaires, dossiers d'examen... Toutes matières. Pas de commande formalisée à l'écrit.
 Pour ce public : ●
Assistance pédagogique d'un formateur + animatrice CDR éventuellement.
Matières : Français, Maths, Vente
 Fréquence : de 2 à 5 h hebdo.
Effectif global : 8 jeunes sur le niveau V
Objectifs pédagogiques décidés en concertation avec les formateurs, les psychologues... : insertion sociale et prof. le plus souvent.

Heure supplémentaire, si le jeune est volontaire.
 Assistance d'une psychologue
 Fréquence : 1 heure hebdomadaire
 Effectif global : 5 à 6 jeunes par an ; jeunes reçus individuellement
Objectifs de remédiation :

- stratégie de lecture et de compréhension
- attention,
- mémorisation
- raisonnement logique

Commentaires

Schéma 3 (voir page suivante)

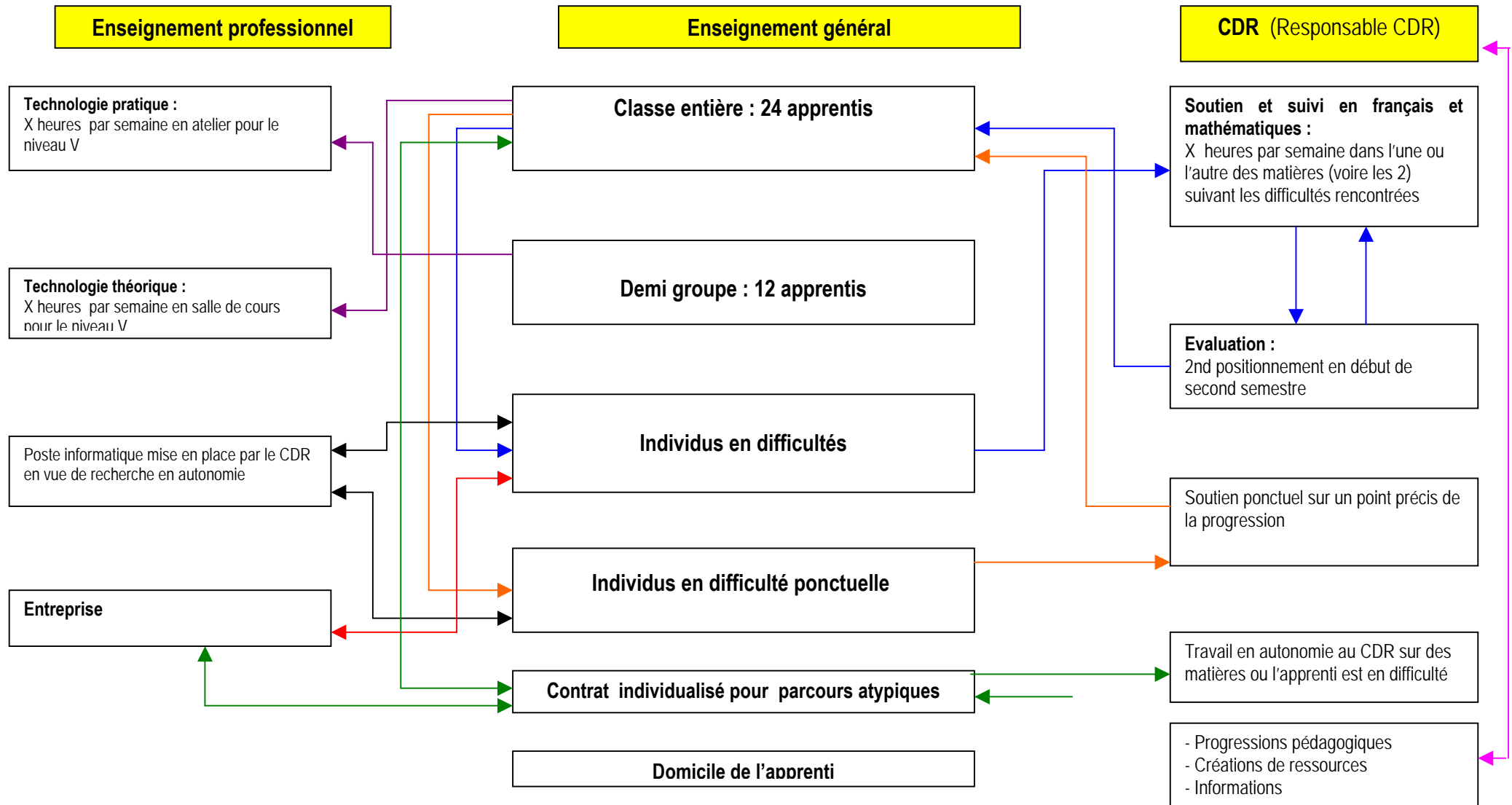
Trois unités de formation : enseignement général, enseignement professionnel et CDR. La circulation des apprentis d'une unité à l'autre est définie par un système de fléchage. A noter la présence d'un poste informatique intégré au pôle enseignement professionnel (mise en place par le CDR).

Les objectifs sont formulés en terme disciplinaire. Les procédures de décision ne sont pas spécifiées.

Grille de lecture pour rendre compte de l'organisation pédagogique.

Intitulé des unités organisationnelle	Enseignement professionnel Enseignement général CDR
Localisation des apprentissages	CFA
Objectifs d'apprentissage poursuivis	Technologie pratique Technologie théorique Soutien en maths et en français
Organisation des regroupements	Travail « en autonomie » Classe entière Demi groupes
Nature de la prestation réalisée	Selon les difficultés rencontrées
Nombre d'apprentis concernés	Non spécifié
Volumes horaires	Non spécifiés
Navigations possibles	Spécifiées : principes de navigation
Procédures de décision	En partie spécifiées
Outils	Non spécifiés
Intervenants	Intervenant principal : responsable du CDR

SCHEMA 3 : UFA de NARCE



Légende du schéma de circulation

→ Grâce à un positionnement mathématiques / français, des apprentis sont repérés en difficulté. Un parcours leur est proposé, de X heures en mathématiques et/ou français, en suivant la progression pédagogiques du ou des formateurs concernés. Il y a mise en place d'un parcours prévisionnel et, en parallèle, le parcours réel que suivra le jeune. Une évaluation est réalisée en début de 2^{ème} semestre (2^{ème} positionnement), en cas d'évolution, l'apprenant réintègre le « groupe classe », sinon, il continue son parcours au sein du CDR.

Où ?

Au centre de ressources, proche du CDI

Avec qui ?

Le Responsable CDR

Quand ?

L'apprenti est « sorti » du groupe classe durant ses heures de français et/ou de mathématiques pour travailler la ou les matières

Comment ?

Le jeune travaille sur des dossiers pédagogiques, fiches de cours et exercices sur la partie du programme traitée, suivi par le responsable CDR

→ Lorsqu'un formateur décèle une difficulté ponctuelle pour un apprenant, il a la possibilité de l'envoyer au CDR pour une explication sur ce point de difficulté. Il y a un accord entre le formateur et le responsable CDR au préalable (fiche de suivi).

Où ?

Au centre de ressources, proche du CDI

Avec qui ?

Le Responsable CDR

Quand ?

L'apprenti est « sorti » du groupe classe durant une à deux séances afin de remédier à sa difficulté.

Comment ?

Le jeune travaille sur des dossiers pédagogiques, fiches de cours et exercices sur le point de difficulté, suivi par le responsable CDR

→ Les cours de technologie sont en demi groupe pour la partie pratique (X heures par semaine), et en classe entière pour la partie théorique (X heures par semaine)

Où ?

En salle de cours pour la théorie, à l'atelier pour la pratique

Avec qui ?

Le formateur du domaine professionnel

Quand ?

X heures par semaine pour la partie pratique, et X heures pour la partie théorique

Comment ?

Face à face pédagogique, pour la partie théorique, et des travaux pratiques pour l'atelier

—▶ Un poste informatique est mis à disposition des apprentis dans l'atelier en cas de difficultés ponctuelles

Où ?

Dans l'atelier

Avec qui ?

En autonomie

Quand ?

A n'importe quel moment pendant une séance à l'atelier

Comment ?

Des cours et des applications sont présentés succinctement afin de résoudre le problème

▶ Interactions formateurs/CDR , progressions pédagogiques, créations de ressources, retour d'informations sur l'évolution du jeune en prévision de sa réintégration dans le « groupe classe ».

Où ?

Au CDR .

Avec qui ?

Le responsable CDR.

Quand ?

Le plus souvent possible !

Comment ?

Etude de la progression de l'apprenti concerné, validation de ressources

▶ Après un positionnement, un parcours individualisé est proposé pour un parcours atypique. L'apprenti travaille en autonomie soit au CDR en autonomie, soit, projet à l'étude, à son domicile sur une plate-forme Internet avec correction et restitution des formateurs. Il est aussi amené à « piocher dans les cours des niveaux inférieurs afin d'acquérir des savoirs qu'il n'aurait pas. Cet apprenti est aussi dégagé des matières qu'il n'a pas à repasser en vue de sa certification, toutefois, il effectue quelques évaluations dans ces matières afin de maintenir son niveau. Un emploi du temps « aménagé » lui est donc proposé

Où ?

Au CDR, à son domicile ou en groupe classe .

Avec qui ?

En autonomie (au CDR ou à domicile) ou avec des formateurs

Quand ?

Lorsqu'ils sont dégagés de certains cours

Comment ?

L'apprenti, lorsqu'il est dégagé de ses cours, va au CDR travailler sur des dossiers de cours au CDR, ou bien il travaille chez lui, ou encore il intègre le groupe classe de niveaux inférieurs

Commentaires

Schéma 4 (voir page suivante)

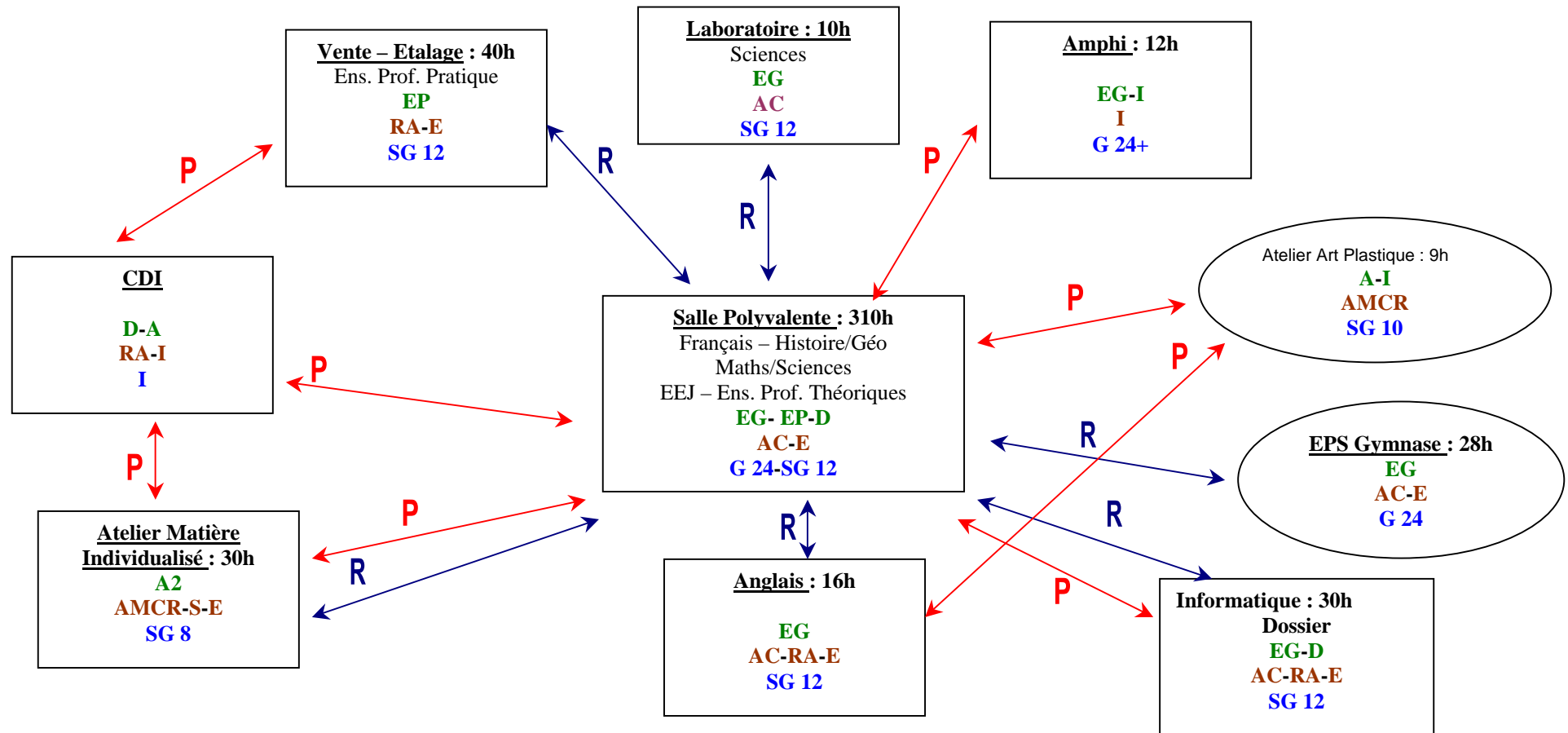
Le schéma fait apparaître 10 unités de formation dont 2 à l'extérieur du CFA. Chaque unité est définie en fonction des objectifs poursuivis, des caractéristiques des personnels, de la nature des regroupements. Pas d'indications sur les ressources utilisées.

Grille de lecture pour rendre compte de l'organisation pédagogique.

Intitulé des unités organisationnelle	10 unités
Localisation des apprentissages	CFA et hors CFA
Objectifs d'apprentissage poursuivis	Spécifiés
Organisation des regroupements	Travail « en autonomie ». Classe entière. Sous groupes.
Nature de la prestation réalisée	Spécifiée
Nombre d'apprentis concernés	Spécifié
Volumes horaires	Spécifiés
Navigations possibles	En partie spécifiées
Procédures de décision	Non spécifiées
Outils	Non spécifiés.
Intervenants	Spécifiés

Schéma 4 : CFA Saumur. Dispositif de Formation en CAP Vente 1ère année au CFA : 485 h volume annuel

Objectifs : Acquérir des savoirs associés – Obtenir le CAP – Acquérir autonomie et confiance en soi – S’intégrer dans le monde du travail, dans le métier choisi.



Légende

QUI ? EFFECTIFS

G Groupe
SG Sous Groupe
I Individus

QUAND ? HEURES ANNUELLES

R Régulier
P Ponctuel

AVEC QUI ?

EG Formateurs
EP Animateurs
A Documentaliste
I Intervenant

POUR QUOI FAIRE ?

AC Acquisition Connaissances / Evaluations
AMCR Acquisition Méthodes/Cognitives/Remédiation/Individualisation
RA Recherches / Approfondissement
E Entraînement
I Informations
S Soutien Ens. Général ou Ens. Prof.

Où ?

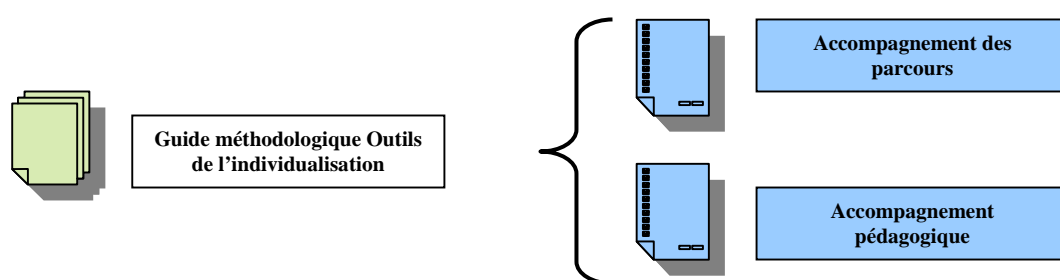
○ Extérieur au CFA
□ Salle CFA

4. La gestion pédagogique et administrative des parcours

Elle se décline selon trois modalités :

- L'accompagnement du parcours
- L'accompagnement pédagogique
- Le suivi administratif

Ces trois dimensions sont traitées dans le guide « Outils de l'individualisation des parcours ».



Etape 2 : Mise en œuvre d'actions d'amélioration

Aide à la conduite d'actions visant à intégrer la construction et la réalisation de parcours individualisés comme une dimension permanente dans l'organisation de la formation.

Outil d'aide à la conduite d'actions pour :

- Permettre de faire évoluer l'organisation interne du CFA
- Améliorer quantitativement et/ou qualitativement l'offre de services
- Adapter les ressources (humaines, matérielles, pédagogiques)

A travers le projet du CFA et ses caractéristiques (indicateurs stratégiques)

Dans le cadre défini par la législation et les orientations du Conseil Régional.

La démarche proposée est la suivante :

A partir de l'auto diagnostic, il s'agit :

1. De définir des cibles organisationnelles et pédagogiques
 - Définition
 - Procédure pour définir les cibles
 - Caractéristiques externes
 - Variables
2. De déterminer les composantes sur lesquelles on veut agir
3. De mesurer l'impact de ces évolutions sur l'ensemble du système, sur le plan de l'organisation et du personnel.

Ces deux dernières étapes dépendent des choix opérés par l'établissement.

Cibles organisationnelles

Le travail sur les cibles organisationnelles qui va consister à bâtir des scénarios d'évolution des unités pédagogiques et/ou de l'agencement des unités pédagogiques entre elles. Il va permettre au CFA de proposer une Offre de services en réponse à l'évolution des besoins des publics.

Les scénarios d'évolution des unités organisationnelles vont porter sur :

- la structuration des unités,
- l'organisation des moyens humains et matériels,
- les finalités et missions des unités,
- la segmentation des prestations proposées par les unités,
- l'articulation et l'enchaînement des prestations dans le cadre des processus clés (accueil, orientation, formation, accompagnement...),
- la gestion des temps de formation.

Devront être privilégiés parmi les scénarios d'évolution des unités pédagogiques (cibles organisationnelles), ceux qui permettront de proposer des adaptations rapides de l'Offre de services en fonction des besoins des groupes et des caractéristiques individuelles des apprentis.

Les scénarios les plus propices à une prise en compte des besoins collectifs et individuels sont ceux qui garantissent l'assouplissement du dispositif de formation et la variété des Offres de services.

Quelques principes structurants faciliteront le travail sur l'évolution de l'organisation et la détermination de leur niveau de flexibilité :

- polycompétence et interdisciplinarité des équipes
- polyvalences individuelles et complémentarité des profils
- transversalité des processus
- développement des collectifs de travail
- repérage des interfaçages et interconnexions entre les unités
- décloisonnement des unités

Procédure pour définir les cibles.

Quels éléments prendre en compte ?

Caractéristiques externes

Caractéristiques du public accueilli et évolution prévisible

Caractéristiques de l'environnement et évolution

Evolutions externes

Le cadre législatif et réglementaire

Les orientations régionales

Les politiques

- De la branche professionnelle
- Du réseau.

Caractéristiques internes

Le projet d'établissement

- Politique de développement du CFA
- Orientations sur le plan de la pédagogie

L'offre de services

- La nature des évolutions souhaitées
- La faisabilité des évolutions souhaitées au regard des autres composantes

La nature des architectures

- L'organisation des unités de formation
- La faisabilité des évolutions souhaitées au regard des autres composantes

Le personnel

- Les compétences disponibles
- Les compétences souhaitées

Les locaux

- Adaptation des locaux au projet
- Réorganisation possible

Les ressources pédagogiques

- Mutualisation (capitalisation à l'interne ou en réseau)
- Variété et disponibilité

Les effets attendus

- Qualitativement
- Quantitativement

Le coût de la réalisation

- Au regard des effets attendus
- Au regard des effets induits

Caractéristiques externes

	Actuellement	Evolution prévue
Caractéristiques du public accueilli		
Quantité		
Public en difficulté d'apprentissage. Nature/quantité		
Public atypique - dispense de formation générale - temps de formation différent		
Public relevant habituellement d'autres programmes		
Evolutions externes		
Cadre législatif		
Politique régionale		
Branche professionnelle		
Réseau		

Variables

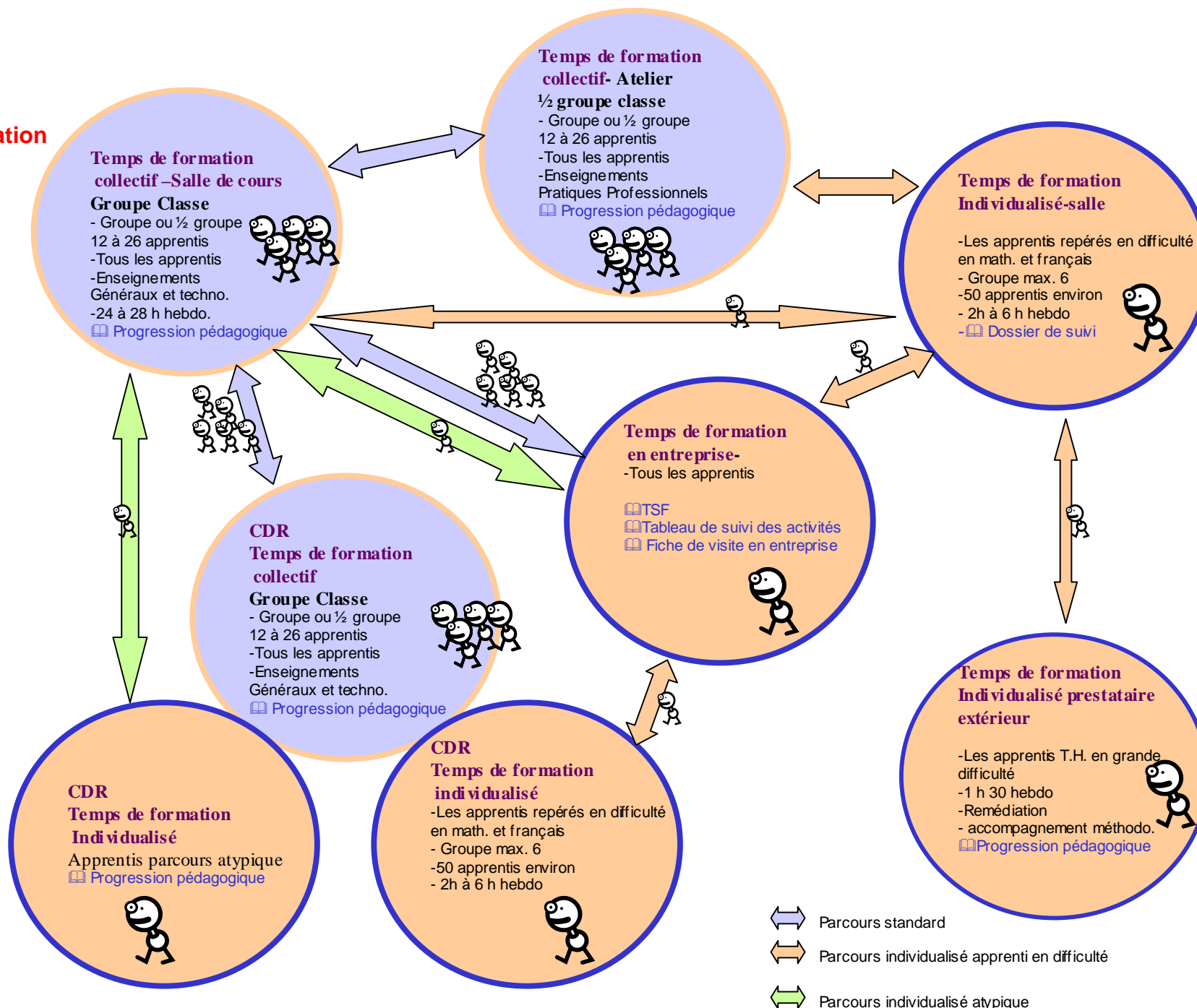
	Actuellement	Evolution souhaitée
Offre de services		
Positionnement/évaluation		
Activités pédagogiques		
Organisation des regroupements		
Ressources pédagogiques		
Organisation des unités organisationnelles (lister toutes les unités existantes)		
Les unités organisationnelles		
Localisation		
Personnel - missions - compétences - les moyens		

ANNEXES

- **Annexe 1 : Schémas d'organisation**
- **Document complémentaire: Réflexions du groupe de travail « Echanges de pratiques »**

Annexe 1

Schéma d'organisation CCI du Mans



DISPOSITIF D'INDIVIDUALISATION - CFA CCI CHOLET (1200 apprentis)

Articulation entre les actions individualisées et la pédagogie du groupe classe

Atelier Individualisé (40 apprentis)

Qui ?

- Jeunes de CAP à difficultés moyennes et ponctuelles (8 apprentis max) en français et mathématiques
- Sous groupe figé (1^{ère} année)
- Entrées et sorties permanentes, sous groupe de besoins (2^{ème} année)

Quand ? 1 heure hebdomadaire à la place d'une heure de français et de maths

Quoi ?

- Vocabulaire professionnel (1^{ère} année)
- Ecrits et calculs du quotidien (1^{ère} année)
- Soutien (2^{ème} année)

Comment ?

- Support informatique ◆
- Dossier ressources support papier ●

Formation Accompagnée (20 apprentis)

Qui ?

- Jeunes de CAP ne maîtrisant pas les savoirs de bases, difficultés à suivre le rythme du groupe classe.
- Sous groupe de 9 apprentis (en 1^{ère} et 2^{ème} année)

Quand ? 8 h hebdo en français et maths en même temps que les heures du groupe classe

Quoi ?

- Acquisition des savoirs de base
- Français et maths dans le contexte professionnel et de la vie quotidienne
- Préparation examen CAP

Comment ?

- Travail à son rythme
- Ressources spécifiques adaptées ◆ ●
- Supports écrits et informatiques ◆ ●
- Suivi individuel par des accompagnateurs ◆ ●

Formation Tutorée (73 apprentis)

Qui ? - jeunes ayant un diplôme ≥ au diplôme préparé
- Durée dérogatoire ou en 2 ans
- Niveau V à III

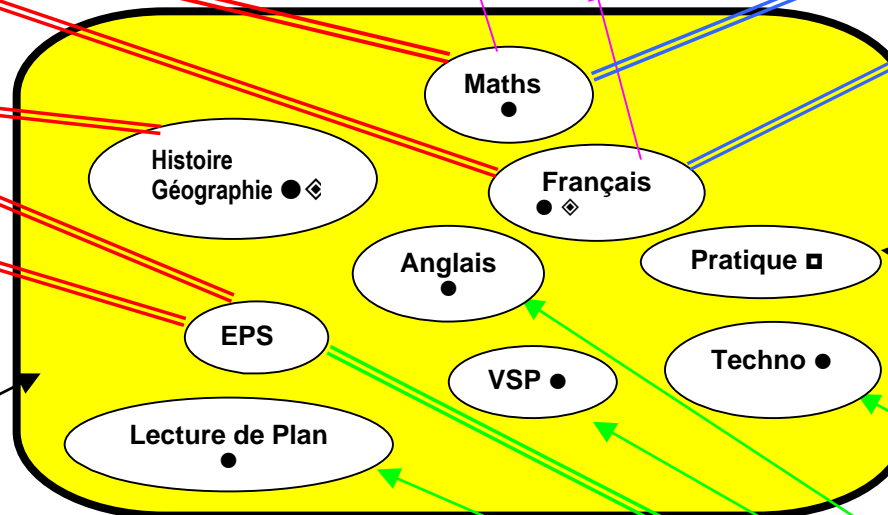
Quand ? Dispenses totales ou ponctuelles de cours d'enseignement général en fonction des besoins ou des bénéficiaires

Quoi ?

Renforcement dans le domaine professionnel

Comment ?

- Cours / Apport de connaissances ●
- Evaluations ●◆
- Renforcement sur les savoirs faire professionnels ■
- Dossier d'autoformation ◆
- Réalisation de projets à caractère professionnel ◆ ■
- Exercices d'application ◆



Entrée en atelier de jeunes en Formation Tutorée ou les redoublants provenant d'une classe Y

Soutien jeunes COTOREP ou sous notification CDES.
Intervention de structures spécialisées

Soutien (40 apprentis)

Qui ?

- Redoublants
- Jeunes en difficultés ponctuelles en fonction des besoins ou des bénéficiaires (dispenses)
- Jeunes en BEP2 (en 1an) titulaires d'un CAP

Quoi ?

- soutien
- renforcement

Quand ?

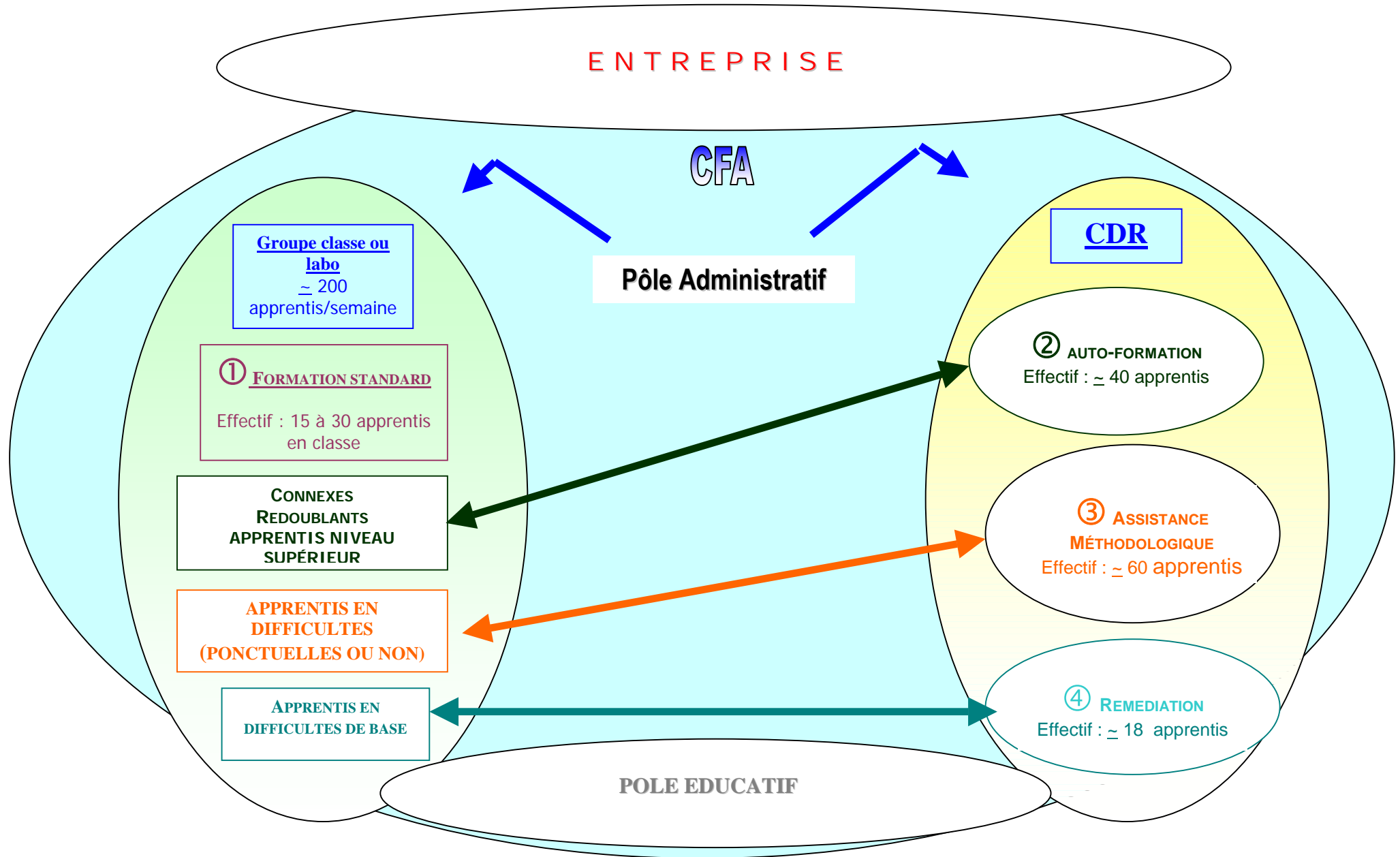
- Sorties ponctuelles de cours
- A la place de l'EPS

Comment ?

- Cours de soutien en enseignement général ou professionnel ●
- Dossiers d'auto formation pour du renforcement ◆
- Renforcement en pratique ■

GROUPE CLASSE X

ORGANISATION DE LA FORMATION ET CIRCULATION DES APPRENTI(E)S NIVEAU V



POSITIONNEMENT :

Tous les apprenti(e)s CAP entrant au C.F.A. sont positionné(e)s

① FORMATION STANDARD :

- OBJECTIF:
 - Acquérir des savoirs et savoirs-faire nécessaires à l'obtention d'un diplôme et/ou de compétences professionnelles
- PEDAGOGIE:
 - cours magistral
 - pédagogie différenciée
 - individualisation (quand ½ groupe)
- OUTILS :
 - dossiers cours « type auto-formation » fondés sur la P.P.O. (Pédagogie Par Objectifs)
 - CDI, multimédia...
- ENCADREMENT :
 - Formateur matière

INDIVIDUALISATION :

Individualisation de la formation pour les situations ②③④

② AUTO-FORMATION AU CDR:

- OBJECTIF :
 - Acquérir les connaissances nécessaires à l'acquisition du diplôme en organisant un parcours de formation validé par les formateurs matière.
- PEDAGOGIE:
 - individualisation
 - différenciation
- OUTILS :
 - dossiers standards d'auto-formation
 - diversification des ressources (CDI, multimédia ...)
- ENCADREMENT :
 - Responsable CDR et/ou formateurs animateurs CDR

AUTRES ACTEURS :

ENTREPRISE : qui est associée au projet professionnel du jeune et qui est destinataire du parcours de formation et de ses éléments de suivi.

POLE EDUCATIF : est informé des déplacements des apprenti(e)s sur les lieux de formation du C.F.A.

POLE ADMINISTRATIF : qui transmet à l'entreprise les informations qui concernent les parcours de formation spécifiques des apprenti(e)s et les éléments de suivi

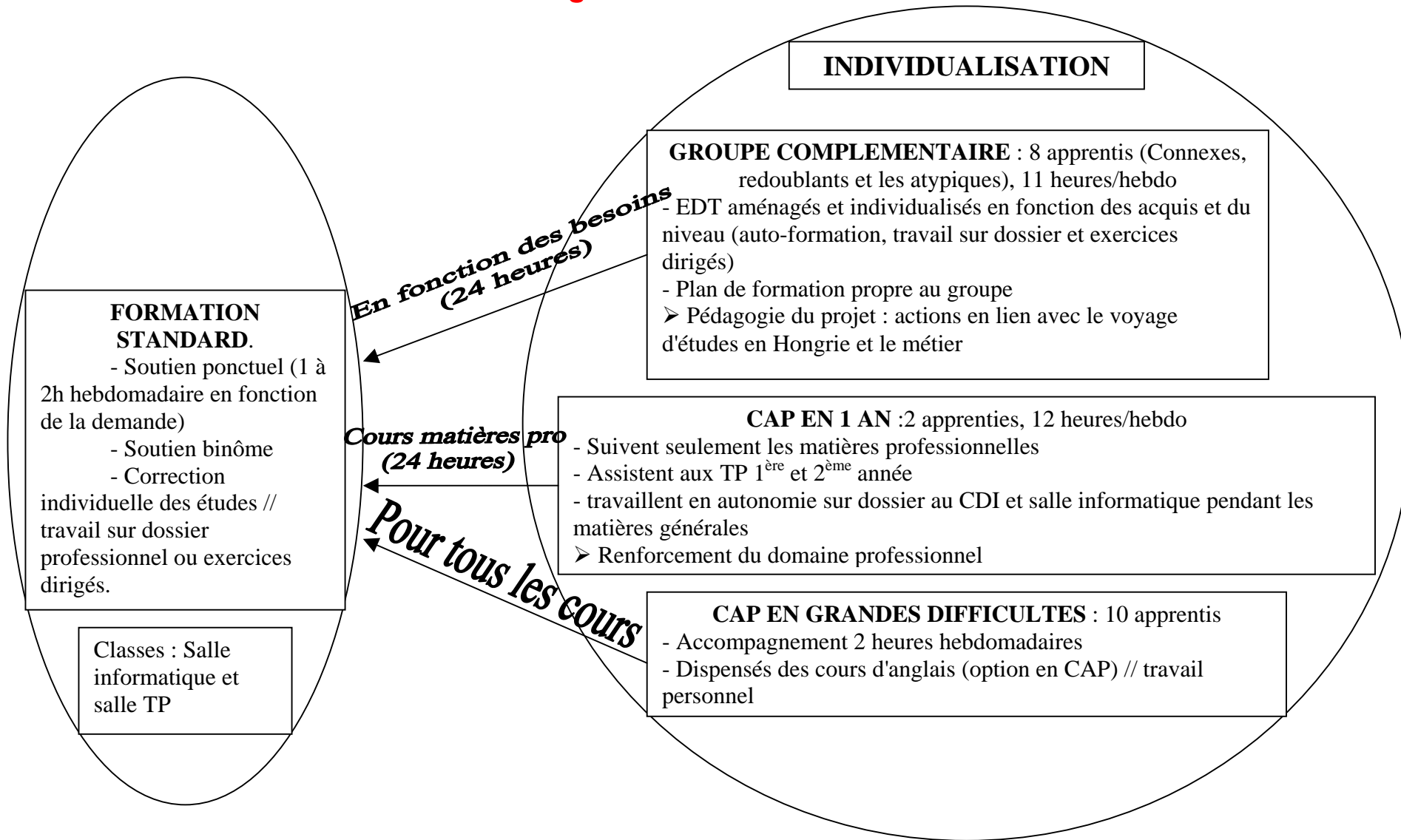
③ ASSISTANCE METHODOLOGIQUE

- OBJECTIFS
 - accompagner le jeune dans l'acquisition de savoirs et/ou de compétences transversales en organisant un parcours de formation validé par les formateurs matière
 - apporter un soutien ponctuel
- PEDAGOGIE :
 - individualisation
 - différenciation
- OUTILS :
 - Dossiers standards d'auto-formation
 - Outils pédagogiques créés par des formateurs ressources,
 - Diversification des ressources (CDI, multimédia ...)
- ENCADREMENT :
 - Responsable CDR et/ou formateurs animateurs CDR

④ REMIEDIATION

- OBJECTIF :
 - Remédier aux difficultés dans les apprentissages cognitifs en organisant un parcours de formation validé par la Responsable CDR et/ou les formateurs matière.
- PEDAGOGIE:
 - individualisation
 - méthodologie
 - ARL
 - Appui d'un CIPPA
- OUTILS :
 - Dossiers formation spécifiques créés par les formateurs animateurs CDR à partir des dossiers auto-formation
 - Diversification des ressources (CDI, multimédia...)
- ENCADREMENT :
 - Responsable CDR et/ou formateurs animateurs CDR

Schéma d'organisation MFR Les Herbières

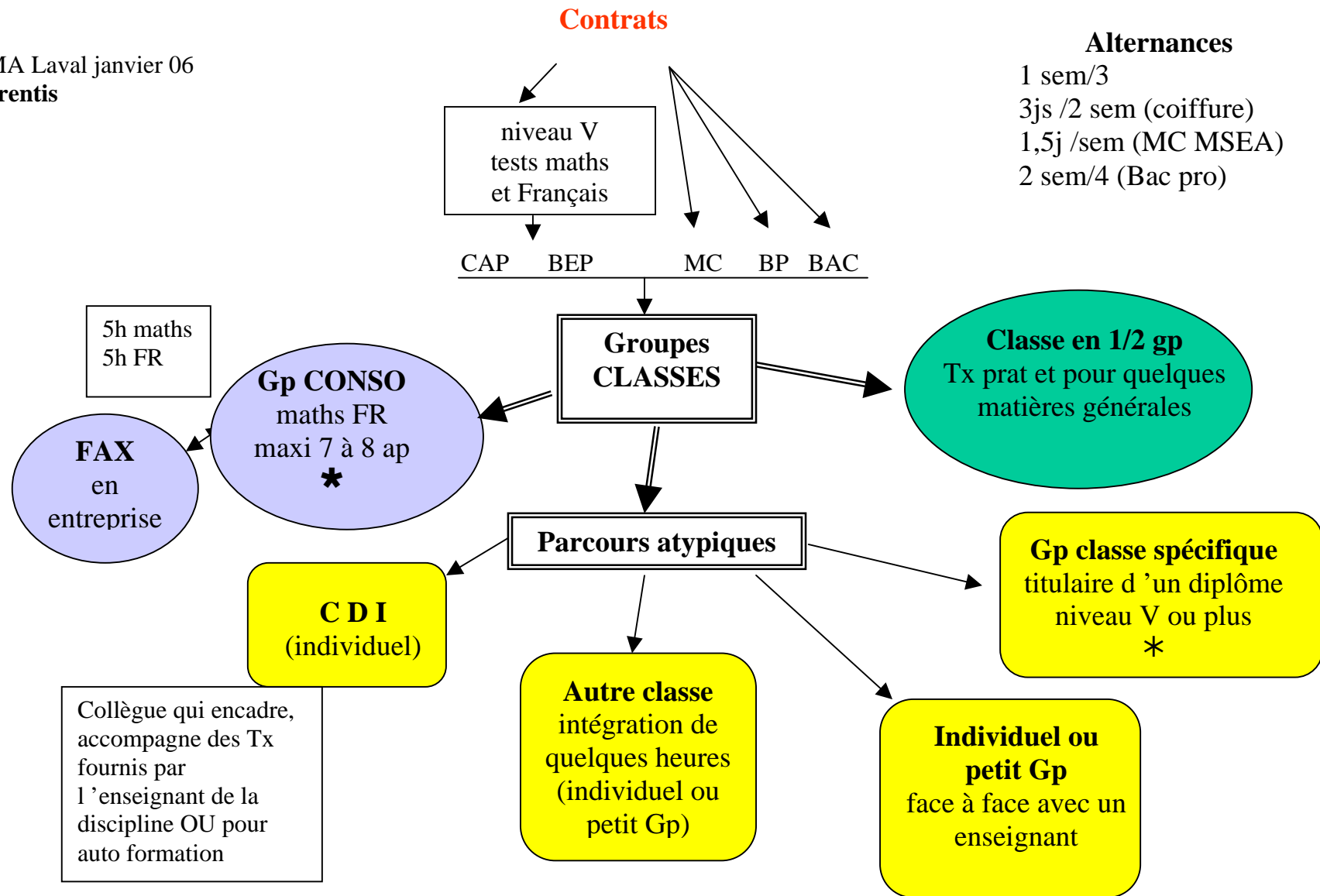


Les formations au CFA de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de LAVAL 53000

Année scolaire 2005-06

Secteur alimentaire	148 apprentis dont 4 CPA
Boulangerie	109 (CAP, BP)
Charcuterie, boucherie	35 (CAP, BEP)
Secteur coiffure	180 apprentis (CAP, BP)
Secteur électricité, bâtiment industriel	95 apprentis (CAP, BEP, BP)
Secteur mécanique	172 apprentis
Auto	83 (CAP BEP)
Auto	12 (mention complémentaire)
Auto	34 (Bac pro)
Agricole	21 (CAP BEP)
Parcs et jardins	22 (CAP BEP)

Total : 600 apprentis



Remarques : * le Gp « consolidation » concerne 21 apprentis/600 apprentis.

Les apprentis en consolidation bénéficient de 2 visites d'entreprise/an (une au début de la mise en place de la consolidation avec parents, Maître d'Apprentissage et une en fin d'année scolaire).

* le Gp « classe spécifique », concerne 10 apprentis / 600 en CAP électricité bâtiment (IEE)

GRUPE CONSOLIDATION

Les apprentis concernés sont sortis complètement du groupe classe en maths et / ou français.

Etat des lieux année scolaire 2005-2006

- 21 apprentis de C.A.P.
- 2 secteurs concernés :
 - les métiers de la Bouche et de la Mécanique
- 2 intervenants :
 - Claude Girard (Mathématiques) et Annie Buttier (Français, Histoire Géographie).
- 5 heures de cours par groupe et par semaine de présence au CFA
- Basés sur le volontariat de l'apprenti (après des tests en maths, Français et un entretien individuel)
- 1 salle dédiée
- Outils : ordinateurs, fax, supports papiers.

Niveau V	Effectif mécanique	Effectif alimentaire	Total
1 ^{ère} année	6	8	14
2 ^{ème} année	4	3	7
Total	10	11	21

Niveau V	Mathématiques	Français
1 ^{ère} année mécanique	3/6	6/6
1 ^{ère} année alimentaire	7/8	4/8
Total 1 ^{ère} année	10/14	10/14
2 ^{ème} année mécanique	4/4	4/4
2 ^{ème} année alimentaire	3/3	3/3
Total 2 ^{ème} année	7/7	7/7
Total effectif	17/21	17/21

Approche pédagogique

En 1^{ère} année

- révision et/ou acquisition des pré requis au programme du cursus suivi
- l'apprenti est dispensé de notes sur la matière en consolidation
- exercices à renvoyer par fax à raison d'une fois par semaine sur les 2 semaines en entreprise

En 2^{ème} année

- acquisition du programme dans la matière suivie pour le diplôme préparé.
- exercices à renvoyer par fax

PARCOURS ATYPIQUES dans certains secteurs de l'établissement

E.D.T. AMENAGES SYNTHESE ANNEE SCOLAIRE 2005-2006

COIFFURE :

Apprenti concerné (projet)	Raison(s) de l'aménagement d'horaire	Nombre d'heure modifiée par apprenti	Nombre d'heure en individuel au C.D.I.	Nombre d'heure intégrée dans une autre classe	Nombre d'heure en face à face avec un enseignant	Nombre d'heure en groupe classe spécifique (titulaire d'un même diplôme)
Perrot Pierre (projet CAP en 1 an)	BAC STI Dispensé des matières générales	9 heures	4 heures	5 heures		

CHARCUTERIE :

Apprenti concerné (projet)	Raison(s) de l'aménagement d'horaire	Nombre d'heure modifiée par apprenti	Nombre d'heure en individuel au C.D.I.	Nombre d'heure intégrée dans une autre classe	Nombre d'heure en face à face avec un enseignant	Nombre d'heure en groupe classe spécifique (titulaire d'un même diplôme)
Yvan Thomas CAP en 1 an	Titulaire CAP boucher	15 heures	2 heures	7 h Tx pratiques avec CPA	6 heures (gr. de 3)	
Anthony Pineau CAP en 1 an	Titulaire CAP boucher	15 heures	2 heures	7 h Tx pratiques avec CPA	6 heures (gr. de 3)	
<i>Marc Larher 45 ans CAP en 1 an</i>	<i>Titulaire Bac pro restauration de collectivités</i>			<i>7h de travaux pratiques (toutes les semaines) 6h de technologie sciences (1 sem/3)</i>		

BOULANGERIE :

Apprenti concerné (projet)	Raison(s) de l'aménagement d'horaire	Nombre d'heure modifiée par apprenti	Nombre d'heure en individuel au C.D.I.	Nombre d'heure intégrée dans une autre classe	Nombre d'heure en face à face avec un enseignant	Nombre d'heure en groupe classe spécifique (titulaire d'un même diplôme)
Jouenne CAP boulanger En 1 an	Titulaire Bac pro pâtissier	13h	2h de techno 1h de connaissance entreprise 1h diagrammes	7h de travaux pratiques 2h de sciences alimentation		
Chastel BEP en 1an	Echec à l'examen l'an passé	7h	3h histoire géo 4h de Français			
Bienassis BEP en 1an	Echec à l'examen l'an passé	5h	1h Anglais 2h Français 2h Maths			
Hyduphe BEP en 1an	Echec à l'examen l'an passé	7h	2h Français 1h Histoire géo 2h Anglais 2h Maths			
Lesavoureux BEP en 2 ans	Titulaire BEP cuisinier	11h	2h sciences 1h techno 1h traiteur	7h de travaux pratiques		

MECANIQUE :

Apprenti concerné (projet)	Raison(s) de l'aménagement d'horaire	Nombre d'heure modifiée par apprenti	Nombre d'heure en individuel au C.D.I.	Nombre d'heure intégrée dans une autre classe	Nombre d'heure en face à face avec un enseignant	Nombre d'heure en groupe classe spécifique (titulaire d'un même diplôme)
Benoît Nicolas BEP en 1 an	Titulaire d'un BEP PMI	2 heures			2 h de Techno	
Freton Teddy BEP en 1 an Garaud Priscillien BEP en 1 an Rochevault Antoine BEP en 1 an Romarie Jimmy BEP en 1 an	Titulaire d'un BEP Electro Tech Titulaire d'un CAP carrossier Non titulaire du Brevet Titulaire BEP Parcs et jardins Brevet en juin 2004 1 ^{ère} S Brevet	2 h			2 h de techno (en groupe de 4)	
Garrot Stéphane CAP en 1 an	Titulaire d'un CAP agroéquipement	3 heures		2 h de construction	1 h de techno	

ELECTRICITE : (groupe classe spécifique CAP IEE)

Apprenti concerné (projet)	Raison(s) de l'aménagement d'horaire	Nombre d'heure modifiée par apprenti	Nombre d'heure en individuel au C.D.I.	Nombre d'heure intégrée dans une autre classe	Nombre d'heure en face à face avec un enseignant	Nombre d'heure en groupe classe spécifique (titulaire d'un diplôme niveau V ou plus)
7 apprentis* + 3 redoublants CAP en 1 an	Titulaire d'un niveau V ou plus					35 heures dont 3 h seulement d'enseignement général

- * 4 apprentis titulaires BEP électrotechnique en LP
- 2 apprentis titulaires CAP plombier par apprentissage
- 1 apprenti titulaire Bac compta gestion

SYNTHESE EdT AMENAGES pour apprentis (toutes filières confondues)

(Volume horaire hebdomadaire)

Nombre Apprentis concernés	Raison(s) de l'aménagement d'horaire	Nombre d'heure en individuel au C.D.I.	Nombre d'heure intégrée dans une autre classe	Nombre d'heure en face à face avec un enseignant (individuel ou petit groupe)	Nombre d'heure en groupe classe spécifique (titulaire d'un même diplôme)
24	Titulaire de diplôme équivalent ou supérieur à celui préparé	35 heures	50 heures	11 heures	35 heures

Document complémentaire

Propositions du groupe de travail « Echanges de pratiques »

DE L'INDIVIDUALISATION COMME GESTION DE PROJET

L'individualisation : de la gestion des moyens à la logique de projet

Les problématiques des Cfa sont les suivantes :

- Comment l'établissement peut et veut répondre à la diversité des publics ?
- Comment l'établissement peut et veut répondre à la diversité des demandes de formation ?

L'individualisation des parcours de formation est pour les CFA une réponse à ces questions. Mais mettre en oeuvre une individualisation des parcours suppose d'aller au-delà du volume et de l'affectation des moyens mis en oeuvre. Elle demande à ce que soient définis les objectifs poursuivis, le pilotage, les résultats escomptés et les indicateurs correspondants. Les conséquences en sont donc que le CFA va passer d'une gestion de moyens (comment faire) à une logique de projet (pourquoi faire).

Cette logique est nouvelle pour les CFA et se heurte à la fois à la fois au mode de fonctionnement habituel et aux manques d'outils et de connaissance sur la conduite de projet.

Cette logique de projet impliquera aussi une réflexion sur l'évaluation des dispositifs afin de mesurer l'atteinte des objectifs proposés. Elle supposera à terme de réfléchir à des indicateurs différents de ceux utilisés actuellement.

Quelles préconisations ?

Pour permettre de mettre en action cette logique, voici 5 propositions de travail :

1. L'individualisation doit être un projet global du CFA

Il convient de définir d'abord le projet d'individualisation :

- qu'entend-on par individualisation ?
- pourquoi individualiser ?
- quel est le résultat attendu ?
- que veut-on individualiser ? Les parcours ? Les apprentissages ?
- pour quels publics ?

Il est nécessaire ensuite que la politique d'individualisation soit inscrite dans le projet d'établissement partagé par tous les acteurs :

Pratiques repérées :

- Projet d'établissement mobilisant les équipes et inscrit dans le projet global du CFA

2. Le projet doit être piloté

Le projet doit être piloté : le pilote nommé par l'institution doit être le garant :

- des objectifs
- des étapes – de la méthodologie suivie
- du ciblage de l'expérimentation
- de l'évaluation

Il importe que le pilote nommé par l'institution ait dans son institution une marge de manœuvre et un pouvoir nécessaire à la mise en œuvre du projet.

Des acteurs doivent être missionnés sur ces différents aspects en tenant compte du profil des acteurs impliqués (compétences multimédias, d'animation, de gestion, de management)

Pratiques repérées :

- Réunion programmée et formalisée des équipes avec le pilote en charge du projet
- Formalisation des missions, des activités, des temps nécessaires à la réalisation des actions

3. Tous les acteurs doivent être impliqués

- Nécessité d'impliquer tous les acteurs pédagogiques et administratifs :
 - Formateurs
 - Responsable pédagogique
 - Responsable CDR
 - Responsable emploi du temps/organisation
 - Animateurs de Cdi et de CdR
- Nécessité de mettre le CdR au cœur du dispositif
- Nécessité d'informer l'apprenti sur le dispositif proposé
- Nécessité d'informer l'entreprise sur la politique d'individualisation

Pratiques repérées :

- Diffuser les informations nécessaires sur ce qu'est un CdR, son fonctionnement, les modalités d'utilisation, les procédures

4. Les pratiques doivent être formalisées

Les Cfa mettent en avant la nécessité de « sédimenter » (les démarches utilisées - les outils construits) ainsi que l'obligation de formaliser la méthodologie de travail (exemple de construction d'outils, de démarches...)

- afin de pérenniser l'action engagée
- afin de pouvoir mutualiser les actions réalisées (à l'interne et à l'externe)
- afin de pouvoir accueillir dans la démarche les nouveaux collaborateurs du CFA

Pratiques repérées (exemples de documents formalisés) :

- La procédure d'accueil écrite : information mise en confiance, écoute, positionnement
- Les entretiens avec l'apprenti : guide d'entretien
- Le document formalisé du positionnement
- Les outils de suivi et d'administration des parcours

Les points de vigilance

- Quelle démarche adopter ? Quel sens lui donner ?
- Sur quelle durée construire le projet individualisation ?
- Evaluation du dispositif : comment mesurer la réussite ?
- Quel coût pour le dispositif ?

LES DISPOSITIFS ET LEURS EVOLUTIONS : UN REGARD SUR L'AVENIR

Quelles évolutions des dispositifs de formation dans les CFA ?

2 points prioritaires :

- L'organisation quelle qu'elle soit devra favoriser la souplesse et le décloisonnement.
- Le management devra favoriser le transfert de compétences en interne.

Les publics accueillis

Les Cfa iront vers une mixité et une hétérogénéité croissante des publics. Ils devront articuler des jeunes en stage qualifiant, des apprentis, des adultes en formation continue et se préparer pour une partie d'entre eux à accueillir tous les publics (jeunes, adultes sous différents types de statuts)

L'organisation pédagogique devra :

- Mettre en place une démarche globale des dispositifs de formation qui articule le qualifiant, le diplômant, la Vae.
- Mettre en places des programmes passerelles permettant de passer d'une formation à une autre
- Mettre en place le CCF
- Favoriser les activités pédagogiques diversifiées dans des lieux diversifiés (ateliers, salles de formation, CdR, entreprises)
- Se poser une question : Comment faire évoluer le « groupe classe » qui structure actuellement l'organisation pédagogique ?

Les formateurs auront à :

- Faire face à la mixité croissante des publics
- Sortir de la norme du « face à face pédagogique »
- Changer de posture (enseigner /former)
- Devenir des salariés d'entreprise (intégrer la dimension économique du CFA)

Les questions à traiter en priorité par les CFA

- La cohérence et l'articulation des dispositifs de formation (alternance, individualisation, modularisation)
- L'évolution des équipes pédagogiques

Les points de vigilance

- La « modularisation » est elle un passage obligé ? Quelles en sont les implications en terme d'organisation ?
- Comment mener le changement dans l'organisation ?
- Quelle durée retenir pour un projet de cette envergure ?

Comment concilier les logiques de résultats demandés à court terme et celles de l'évolution des organisations qui demande du temps ?

LES COMPETENCES DU FORMATEUR

L'individualisation des parcours de formation bouscule le rôle du formateur : engagé pour ses compétences disciplinaires ou professionnelles et sa maîtrise des contenus, identifié par son activité principale (le « face à face pédagogique »), travaillant seul avec ses supports personnels, le formateur va voir ce cadre bien balisé évoluer sous plusieurs influences :

- l'individualisation des parcours questionne l'image que le formateur se fait de lui-même (enseignant ou formateur), de son rôle (transmetteur de savoir ou accompagnateur), de sa position face aux apprenant (face à face ou côte à côte).
- l'individualisation des parcours interroge le cadre même de la relation pédagogique (travail en centre de ressources, publics hétérogènes, supports d'autoformation ou de formation à distance, outils multimédia) centrée auparavant sur l'unité de temps, de lieu et d'action.
- l'individualisation des parcours est un dispositif collectif dans le quel le formateur doit trouver sa place : ce dispositif va impliquer une équipe, des outils communs et mutualisés, une mise en communication de tous les acteurs du CFA.
- L'individualisation des parcours pour être mise en place exige une formalisation importante : elle oblige à sortir de l'implicite et de l'informel.

Quels savoirs et savoirs faire l'individualisation demande-t-elle des formateurs de CFA ?

Les savoirs

- Les dispositifs de formation individualisés
- L'environnement économique et social (métiers, formation, secteurs d'activités)
- La connaissance des jeunes adultes
- Les théories de la motivation
- L'évaluation en formation (formative, sommative)
- La conduite de projet dans une organisation

Les savoirs faire

- La gestion pédagogique de l'hétérogénéité (différenciation pédagogique, individualisation des apprentissages)
- La construction d'outils (de formation, de positionnement, de suivi...) liés à l'individualisation
- Les techniques de conduite d'entretien (en particulier les entretiens d'explicitation)
- Les techniques de communication
- Les démarches d'auto-questionnement, de bilan de compétences

Les compétences transverses

- Les capacités d'adaptation, d'écoute, d'analyse, de prise de recul
- Les capacités à formaliser, synthétiser, communiquer
- Les compétences sociales : travailler en équipe

Les activités nouvelles du formateur

- S'insérer dans un dispositif de formation : en prendre connaissance, utiliser des outils communs (pédagogique, de suivi), et savoir informer les apprentis et les entreprises
- Effectuer un positionnement
- Aider l'apprenti à préciser son projet professionnel et de formation
- Construire un parcours de formation
- Conduire des entretiens individuels
- Formaliser et restituer ses pratiques pédagogiques

Les activités du formateur ayant connu une évolution

- Prendre en compte la personne en formation, avoir une vision globale de l'apprenant
- Construire des supports pédagogiques liées à l'individualisation et partageables par d'autres formateurs
- Accompagner les apprentissages
- Pratiquer l'évaluation formative (sortir de la logique du contrôle)
- Réguler et orienter le parcours professionnel et pédagogique
- Travailler en équipe (mutualisation, coordination, communication)

Les points de vigilance

- Les groupes : effectifs/hétérogénéité/quelle individualisation des situations d'apprentissage à 15 ou 20 ou 30 ? Quel rôle pour le collectif dans l'apprentissage ?
- Quelle place pour la remédiation/le soutien/les techniques du type ARL dans les approches pédagogiques ?
- L'individualisation implique le travail en équipe et en équipe pérenne : comment construire la permanence des équipes ?
- Comment prendre en compte le travail du formateur en dehors du décompte du « face à face pédagogique » ? Quels critères ? Quels indicateurs ?

L'EVOLUTION DES EQUIPES PEDAGOGIQUES

La question se pose dans les CFA : compte tenu des compétences nouvelles demandées aux formateurs pour travailler dans des dispositifs pédagogiques innovants, quelles pistes dégager pour faire évoluer les équipes ?

Recruter et former de nouveaux formateurs

- Etablir une fiche de description de la fonction et des activités du formateur dans le CFA
- Définir les pré-requis et les compétences transverses demandées
- Positionner les nouveaux formateurs et leur établir un parcours d'intégration incluant un tutorat : les modules pouvant être intra/Cfa ou inter/Cfa

Former les équipes en place

- Former les équipes à la méthodologie de projet (en tant qu'équipier projet)
- Privilégier la formation-action sur les pratiques de l'individualisation (ce qui permet de favoriser la création d'équipes pédagogiques)
- Favoriser les échanges de pratiques intra/inter CFA

Quel rôle pour l'organisation ?

- Privilégier la reconnaissance par les pairs, le travail en équipe
- Travailler sur l'identité du formateur de CFA (Sortir de la référence à la formation initiale)
- Encourager les rencontres externes (participation à des groupes projets externes, séminaires, réunions)

Quel rôle pour le management ?

- Mener le projet individualisation dans la structure, fixer les objectifs, valider les résultats
- Assurer l'impulsion et la veille sur les projets.
- Offrir des perspectives et des avantages

Les points de vigilance

- L'individualisation implique le travail en équipe et en équipe pérenne sur quelques années : comment la construire sans mettre en place la permanence des équipes de formation ?

LES RESSOURCES PEDAGOGIQUES

Réflexion pour un cadre sur la création de ressources

La mise en place de l'individualisation des parcours de formations suppose la création et la mutualisation de nombreuses ressources mises à la disposition des équipes. Comment les créer, comment les organiser ?

Partir de l'existant

Il y a un existant dans le CFA qui est constitué par :

- Les ressources pédagogiques des formateurs
- Les ressources pédagogiques du Cfa

Il importe pour le Cfa de déterminer dès le départ :

- La propriété des ressources produites par les formateurs
- Le rôle du collectif et des équipes (il peut être intéressant de favoriser la collaboration de plusieurs personnes)
- De formaliser la mission (la faire apparaître dans les plannings, les activités des formateurs concernés)

Il y a nécessité d'une formalisation (élaboration ou utilisation de charte, de méthodologie commune)

Il y a nécessité d'une organisation de la production ce qui suppose de nommer un pilote, définir des cahiers des charges, de réfléchir à des plannings de production.

Le rôle du pilote

- Déterminer les modules à créer/acheter
- Définir les priorités
- Valider les moyens demandés en réponse à des besoins réels et/ou ressentis des formateurs
- Mettre en valeur le travail effectué vis-à-vis des pairs (autres formateurs) et vis-à-vis des autres CFA
- Faire des points d'étapes réguliers sur l'avancement
- Responsabiliser les acteurs : arbitrer sur les moyens fournis / la création ou l'achat de ressources

Quelles sont les ressources ?

Les ressources sont de plusieurs natures :

- Les supports pédagogiques : Dossier d'autoformation, de formation, de remédiation, de soutien
- Les outils de l'individualisation (administratifs, de suivi du parcours, d'évaluation des dispositifs)

Qui les crée ?

- Les formateurs
- Les apprentis
- Les animateurs de CdR

Selon quelles modalités ?

- En co-construction de préférence
- Sur la base du volontariat
- Dans le cadre d'un dispositif collectif validé par un chef de projet
- En fonction d'un planning de production (avec des engagements)
- Avec une charte de création / graphique

Lieu de création

- Ordinateurs et bureaux dédiés à la création

Où sont elles situées ?

Elles sont accessibles et mutualisées :

- Sur les bases informatiques, sites intranet,
- Dans le Centre de Ressources
- Dans le CFA tout entier

LES POINTS DE VIGILANCE

- Le rôle du pilote
- Le rôle de l'animation du CdR (gestion, veille, organisation des ressources)
- La pérennité des ressources utilisées
- L'arbitrage entre la création propre dans le CFA et l'achat de ressources déjà existantes