

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

## PROFESSIONNALISATION DES ANIMATEURS DE CENTRE DE RESSOURCES

GROUPE DE TRAVAIL – note de synthèse



# Avant propos

## »» Le contexte

Les différents travaux conduits dans le cadre de l'accompagnement des CFA vers l'individualisation des parcours (groupes de travail inter-CFA, accompagnements sur site à la demande de CFA, travail d'investigation sur l'accompagnement des publics reconnus travailleurs handicapés...) ont mis en évidence le rôle clé du centre de ressources.

Cependant, si les missions, les fonctions du centre de ressources ont été précisées, le rôle de l'animateur dans l'accompagnement des apprentis n'a pas fait l'objet d'un travail spécifique.

## »» Les objectifs du groupe de travail

- préciser le rôle de l'animateur du centre de ressources dans l'accompagnement des apprentissages,
- s'approprier des démarches pour assurer cette fonction d'accompagnement,
- organiser et équiper le centre de ressources pour favoriser la prise en compte des différentes façons d'apprendre et aider l'apprenti à acquérir des méthodes de travail.

## »» Le public

Animateurs de centres de ressources ayant une expérience de deux années dans la fonction

## »» Le contenu

- Les missions, fonctions et activités de l'animateur de centre de ressources,
- Le rôle d'accompagnement de l'animateur du centre de ressources : postures (observation, écoute, facilitation, explicitation...), aux différents moments de l'apprentissage (accueil en centre de ressources, accompagnement méthodologique, suivi...),
- Des méthodes et outils pour l'accompagnement individualisé
- Les ressources : les identifier et les diversifier afin de prendre en compte les différents styles ou stratégies d'apprentissage.

## »» Modalités de travail

- apports théoriques. Des intervenants extérieurs ont été sollicités en tant que de besoin :
  - Yvette HOUDIN (INFREP 49) sur la thématique Apprendre à apprendre
  - Gérard HOMMAGE (CAFOC de Nantes) sur l'appropriation des travaux construits en 2007/2008 par le groupe de travail « *Développement des capacités et des méthodes de travail des apprentis* »,
  - Patricia GABORIT (CFA de la Chambre de Métiers et de l'artisanat de la Sarthe) pour un témoignage sur la construction des ressources de l'individualisation
- apports de méthodes et outils
- échanges à partir de pratiques d'accompagnement mises en œuvre dans des centres de ressources de CFA

## »» Production

Une note de synthèse sur la fonction d'animateur de centre de ressources et des préconisations pour sa professionnalisation

►► Un groupe de 17 CFA représentés par :

Nom	Prénom	Structure	Fonctions
BAUSSAY	Linda	CFA BATIMENT AFORBAT - 49	Animateur centre de ressources
COUTURIER	Marylène	CFA IFOCOTEP - 44	Animateur centre de ressources
JOYER	Béatrice	CFA CHAMBRE DES METIERS - 85 ESFORA	Animateur centre de ressources
LE TESSIER	Séverine	CFA DE LA CCI DU MANS - 72	Animateur centre de ressources
LEFRANC	Nathalie	CFA LYCEE AGRICOLE JULES RIEFFEL - 44	Responsable centre de ressources
LELIEVRE	Servane	CCI MAINE ET LOIRE - SAUMUR	Animateur centre de ressources
LEROY	Lucie	CFALYCEE AGRICOLE LAVAL	Animateur centre de ressources
LEROY	Sonia	CFA LP EDOUARD BRANLY 85	Animateur centre de ressources
LUONGO	Bruno	CFA EDUCATION NATIONALE 49	Animateur centre de ressources
MARIENNE	Sabrina	CFA LYCEE STE CATHERINE - 72	Animateur centre de ressources
MARIGNIER	Yolande	CFA BTP DE LA SARTHE	Coordinatrice
MARTINET	Alain	CFA EDUCATION NATIONALE 44 Sites St Nazaire et Chassagne	Animateur centre de ressources UFA Bouilloche UFA Chassagne
MIGNOT	Denis	CFA CHAMBRE DES METIERS CIFAM - 44	Animateur centre de ressources
NEVO	Marion	CFA LYCEE AGRICOLE NATURE - 44	Animateur centre de ressources
PEANT	Nelly	CFA CHAMBRE DES MET IERS- 49	Animateur centre de ressources
RATTIER-BAPTISTE	Céline	CFA AFPI Pays de la Loire Site du Mans	Responsable centre de ressources
SEITE	Bettina	CFA DES 3 VILLES DE LA MAYENNE	Animateur centre de ressources

►► 5 journées de travail collectif en 2008/2009 aux dates suivantes :

27 novembre 2008  
13 janvier 2009  
26 février 2009  
3 avril 2009  
23 avril 2009

►► 1 animatrice :

Christine HAMON CHASLIN	GIP-CAFOC de Nantes	Formatrice - Consultante
-------------------------	---------------------	--------------------------

La rédaction du document final a été assurée par Christine HAMON-CHASLIN.

# Table des matières

## **ANIMATEUR DE CENTRE DE RESSOURCES**

Une fonction encore nouvelle dans les CFA

Un descriptif de la fonction

La mission, les fonctions et les activités de l'Animateur de Centre de ressources

Les compétences liées à l'accompagnement des apprentissages

Un exemple de méthodologie : construire une séquence d'accompagnement

## **L'ANIMATEUR : TROUVER SA PLACE DANS L'EQUIPE PEDAGOGIQUE**

Le rôle de l'animateur/Le rôle du formateur

## **RESPONSABLE DE CENTRE DE RESSOURCES**

Animateur...Responsable de Centre de ressources : une première distinction

## **RETOUR SUR LE CENTRE DE RESSOURCES**

Une démarche plutôt qu'un lieu

## **CONCLUSION : DES PRECONISATIONS POUR LA PROFESSIONNALISATION**

## Animateur de centre de ressources

### Une fonction encore nouvelle dans les CFA

Ce que le guide « centre de ressources » disait de l'animateur en 2005 est toujours vrai quatre ans après : « Animateur de centre de ressources n'est pas un métier : c'est une fonction confiée le plus souvent à une personne qui exerçait le poste de formateur, ou recrutée à cet effet. ». Plus rarement, le poste précédent était celui de documentaliste.

Cette fonction a pris ancrage dans les CFA au fur et à mesure du développement des centres de ressources, puisque l'accompagnement des apprentissages et des parcours est une des missions confiées au centre de ressources.

Page 7 : Un descriptif de la fonction

### Une fonction en recherche d'identité à l'intérieur du CFA

Beaucoup d'animateurs reconnaissent avoir du mal à expliquer leur fonction, mal repérée dans le CFA comme à l'extérieur ; l'intitulé même d'animateur peut poser question et a été l'objet d'un débat dans le groupe de travail : animation renvoie à un registre autre que le pédagogique (animateur de Centre de Vacances par exemple). Accompagnateur, qui est parfois utilisé en substitution, n'est pas plus explicite et ne rend pas forcément compte de la réalité du travail effectué.

Cette difficulté s'accroît lorsque l'animateur, comme c'est souvent le cas, occupe une double fonction : animateur/formateur, animateur/éducateur, animateur/documentaliste.

A cela peut aussi s'ajouter une indécision du statut officiel, lié à une représentation et une échelle des métiers à l'intérieur du CFA qui, le plus souvent, ne prend pas en compte cette fonction très nouvelle. Suivant les organisations, l'animateur se verra situer soit du côté de l'équipe administrative soit du côté de l'équipe pédagogique.

### Au-delà du centre de ressources : le projet d'individualisation du CFA

Animateur de centre de ressources est une fonction liée à un lieu mais aussi et surtout à un projet d'individualisation que le CFA met en place. La fonction d'animateur dans un CFA va donc se structurer par rapport à ce projet : nature des publics accueillis, nature des apprentissages effectués, nature des ressources à acquérir ou à construire, relation établies avec l'équipe pédagogique, espace et temps accordés au centre de ressources vont modeler la fonction et dépendent moins du profil de l'animateur que de la structuration du projet d'individualisation. D'où il s'ensuit une variété certaine des situations rencontrées par les différents animateurs et reflétée dans le groupe de travail.

Néanmoins il existe un ensemble de fonctions et d'activités qui permettent de cerner la fonction de l'animateur de Centre de ressources, de préciser les activités qui la composent et au-delà des différences, de lui donner son sens. C'est cet ensemble de fonctions et d'activités que le groupe de travail a défini :

Pages 8 et 9 : La mission, les fonctions et les activités de l'animateur de centre de ressources

### Un cœur de métier : l'accompagnement des apprentissages et des parcours

L'accompagnement des apprentissages, des parcours est bien la fonction principale de l'animateur avec comme objectif la mise en œuvre de l'individualisation à travers la démarche du centre de ressources.

Page 10 : Les compétences liées à l'accompagnement des apprentissages

Page 11 : Un exemple de méthodologie : construire une séquence d'accompagnement

# Animateur de centre de ressources

## UN DESCRIPTIF DE LA FONCTION

<b>MISSION</b> : Répondre à l'hétérogénéité des publics et mettre en œuvre l'individualisation à travers la démarche du centre de ressources	
DESCRIPTION	INTERLOCUTEURS
<p><b>Les intitulés les plus fréquents :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Animateur de centre de ressources</li><li>- Responsable de centre de ressources</li></ul> <p><b>La position dans l'organisation :</b></p> <p>Sous la responsabilité du Directeur ou du Responsable pédagogique ou du Responsable du centre de ressources</p> <p><b>Appréciation des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Indicateur du CFA: taux de réussite aux examens</li><li>- Indicateurs du centre de ressources : taux de fréquentation, nombre d'heures des formateurs présents</li><li>- Nombre de parcours, nombre de ressources</li><li>- Enquête qualitative auprès des apprentis</li></ul> <p><b>Les difficultés et les contraintes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- L'intégration dans l'équipe pédagogique</li><li>- La disponibilité, la réactivité</li><li>- La dispersion, les difficultés de la polyvalence</li></ul> <p><b>Les centres d'intérêt du poste :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- La diversité</li><li>- L'innovation pédagogique</li><li>- La dimension relationnelle</li><li>- Une relation privilégiée avec l'apprenti</li></ul>	<p><b>A l'intérieur du CFA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- les apprentis</li><li>- la direction</li><li>- les formateurs</li><li>- la documentaliste du CDI</li><li>- l'équipe administrative</li><li>- les animateurs de vie sociale</li></ul> <p><b>A l'extérieur du CFA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- les maîtres d'apprentissage</li><li>- les familles</li><li>- les partenaires externes du CFA (organisme de formation, orthophonistes et éducateurs...)</li><li>- les réseaux d'appartenance du CFA</li><li>- les membres des groupes de travail régionaux</li><li>- le CAFOC</li></ul>

## LA MISSION, LES FONCTIONS ET ACTIVITES DE L'ANIMATEUR DE CENTRE DE RESSOURCES

<b>UNE MISSION</b> : Répondre à l'hétérogénéité des publics et mettre en œuvre l'individualisation à travers la démarche du Centre de ressources	
<b>LES FONCTIONS</b>	<b>LES ACTIVITES</b>
<b>1. Accompagner :</b> - les apprentis           - les formateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire et faire passer les positionnements</li> <li>- Construire les parcours de formation</li> <li>- Conduire les entretiens de positionnement, de suivi, de régulation, de bilan</li> <li>- Assurer la remédiation,</li> <li>- Construire des activités pédagogiques et des situations d'apprentissage</li> <li>- Choisir les supports pédagogiques en fonction des besoins</li> <li>- Assurer l'évaluation des activités pédagogiques effectuées au centre de ressources</li> <li>- Accompagner les apprentissages effectués au centre de ressources (analyser les difficultés, expliquer, conseiller...)</li>   <li>- Organiser et animer des réunions d'information et des réunions pédagogiques liées aux services du centre de ressources</li> <li>- Formaliser et transmettre à l'équipe pédagogique les difficultés et les avancées des apprentis en centre de ressources</li> <li>- Intervenir en appui d'un formateur dans un groupe classe auprès des apprentis</li> <li>- Aider les formateurs à s'approprier la fonction d'accompagnement</li>   <li>- Animer des activités de soutien dans une discipline</li> <li>- Animer une séquence de formation</li> <li>- Evaluer les acquis</li>   <li>- Identifier les besoins en matière de ressources</li> <li>- Assurer une veille pédagogique</li> <li>- Constituer, en lien avec l'équipe de formateurs et le CDI, le fonds documentaire pédagogique</li> <li>- Organiser et gérer les ressources afin qu'elles soient accessibles aux utilisateurs,</li> <li>- Mettre en place une guidance méthodologique pour utiliser les ressources afin de développer l'autonomie des apprentis</li>   <li>- Organiser les moyens matériels pour permettre différentes situations d'apprentissage</li> <li>- Gérer les plannings du Centre de ressources</li> <li>- Gérer les dossiers administratifs et pédagogiques des apprentis</li> <li>- Coordonner l'équipe du centre de ressources</li> <li>- Participer à la création des indicateurs quantitatifs et qualitatifs</li> <li>- Remplir les tableaux de bords</li> <li>- Identifier les besoins matériels</li> </ul>
<b>2. Enseigner, Former</b>	
<b>3. Gérer, organiser :</b> - les ressources	
- les activités du centre de ressources et le suivi administratif	



<p><b>4. Coordonner :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>l'équipe pédagogique</b></li> <li>- <b>les partenaires extérieurs</b></li> </ul> <p><b>5. Adapter les ressources</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer des investissements</li> <li>- Veiller au bon fonctionnement des moyens matériels</li>   <li>- Contribuer à la réalisation de supports d'information et de communication sur le Centre de ressources</li> <li>- Présenter le centre de ressources, son fonctionnement, et ses activités</li> <li>- Impulser et coordonner des projets pédagogiques avec les différents acteurs du CFA</li> <li>- Identifier les besoins humains nécessaires à l'accompagnement des apprentissages au centre de ressources et en faire part à la Direction du CFA</li> <li>- Informer les équipes sur les ressources existantes et les acquisitions</li> <li>- Créer des partenariats avec des intervenants extérieurs (organismes de formation, orthophonistes, éducateurs, psychologues...)</li>   <li>- Coordonner la création des ressources</li> <li>- Participer à l'élaboration, à la mise en forme et à la modification des ressources en collaboration avec l'équipe de formateurs</li> </ul>
---	---

## LES COMPETENCES LIEES A L'ACCOMPAGNEMENT DES APPRENTISSAGES

**Compétence :** « mise en œuvre de savoirs, savoir-faire, conduites, procédures, types de raisonnement dans une situation de travail ou de résolution de problème. Plus largement, c'est la possibilité de résoudre un problème dans un contexte donné. »

**Accompagnement :** « L'accompagnement est la fonction mise en œuvre tout au long du parcours de formation, par un formateur ou un tuteur en direction d'un individu apprenant. Cette fonction vise à permettre à l'apprenant d'exercer sa responsabilité à partir d'une analyse partagée des situations vécues. Elle peut se traduire par des ajustements en matière de parcours, de méthode de travail, de contenus. »

Lexique Modularisation – Région des Pays de la Loire – octobre 2003

### SAVOIRS

Connaître :

- l'apprentissage (apprenti, contrat d'apprentissage, entreprise, tuteur, alternance et ses rythmes)
- les contenus de formation/les contenus métiers (référentiels)
- les progressions pédagogiques
- les modèles théoriques des styles d'apprentissage
- l'individualisation et ses outils (positionnement, restitution, parcours, régulation)
- le centre de ressources et son fonctionnement
- les rôles et les fonctions des acteurs du CFA
- l'adolescent et son environnement
- les principes de l'animation d'une séance d'accompagnement

### SAVOIR FAIRE

- travailler en équipe pédagogique (organiser, planifier, communiquer, passer le relai aux experts)
- conduire un entretien
- adapter/avoir une lecture critique des supports pédagogiques
- formaliser ses pratiques
- construire les outils de l'individualisation (suivi, régulation...)
- maîtriser l'outil informatique
- animer l'équipe des formateurs (lien fonctionnel)
- prendre des décisions
- savoir s'adapter
- former à l'accompagnement
- accompagner les apprentissages (questionner/reformuler/aider à l'explicitation)
- développer l'autonomie de la personne
- savoir communiquer/développer des outils de communication

### SAVOIR ETRE (COMPORTEMENT)

- être empathique
- être sociable
- se remettre en question/prendre de la hauteur, du recul
- être positif
- être discret
- être force de proposition (innovation)
- être patient
- être réactif et créatif

## Un exemple de méthodologie : construire une séance d'accompagnement (au centre de ressources ou ailleurs...)

### Avant la séance : que fait l'accompagnateur ?

En préalable, les objectifs de la séance (du parcours) doivent avoir été définis

L'accompagnateur analyse la fiche de suivi de l'apprenti, repère les objectifs de travail, prépare éventuellement une fiche ressource adaptée

### Pendant la séance :

Pour que l'apprenti puisse :	Ce que l'accompagnateur fait...	En utilisant quelle démarche ? Avec quels outils ?	Ce que l'accompagnateur ne fait pas...
Se mettre au travail	Préparer la ressource Valider avec le jeune les objectifs Aider l'apprenti à comprendre les consignes	Par oral en questionnant Par la ressource Par la fiche de suivi	Le laisser seul, l'ignorer Etre trop directif
S'organiser (avoir son matériel, gérer ses documents....)	Laisser une certaine liberté de choix	Donner quelques pistes de travail méthodologique Faire se rappeler une méthode de travail	S'imposer Faire à sa place
Surmonter une difficulté d'apprentissage (refaire un exercice raté...)	Etre à l'écoute de l'apprenti Le faire verbaliser ses difficultés L'encourager à chercher et trouver seul	Proposer d'autres exercices Favoriser l'échange entre jeunes qui travaillent sur des sujets proches	Porter un jugement de valeur Le dévaloriser
Gérer son temps	Donner des indicateurs de temps Respecter le rythme de l'apprenti	Donner un planning Fixer des échéances	Le laisser « lambiner » Le presser
Autre.....	De la discipline	Rappeler le règlement	Accorder des privilèges particuliers
Contrôler son travail/S'auto évaluer	Fournir le corrigé Inviter à s'auto évaluer En discuter avec lui Donner ses appréciations	Les corrigés	Mettre des notes sans expliciter les critères de l'évaluation

**A la fin de la séance** : Il demande à l'apprenti ce qu'il a retenu, il fait le point sur les objectifs, il lui présente la suite du parcours, le travail qui reste à effectuer.

## L'animateur : trouver sa place dans l'équipe pédagogique

« L'animateur du centre de ressources est membre à part entière de l'équipe pédagogique ». Si le guide du centre de ressources de 2005 était très explicite, le lien avec les membres de l'équipe pédagogique (les formateurs en particulier) est parfois difficile à mettre en place.

Les raisons en sont nombreuses : citons parmi les principales

- Le projet d'individualisation n'est pas clairement défini ni expliqué par le CFA

Les formateurs alors ne s'emparent pas du lieu et ne s'impliquent pas dans la démarche d'individualisation ; l'animateur se retrouve alors isolé, seul à porter l'individualisation dans le CFA.

- Le centre de ressources fonctionne sous une forme d' « autarcie »

Dans ce cas, les animateurs et les formateurs se rencontrent peu et fonctionnent en parallèle. Une forme de cloisonnement s'établit entre les différentes actions à l'intérieur du CFA.

- La légitimité de l'animateur sur les questions de pédagogie n'est pas établie

L'animateur est parfois issu d'une filière étrangère à la pédagogie ; il peut ne pas se voir reconnu de légitimité à intervenir sur ce terrain.

De plus, la fonction d'accompagnement est souvent méconnue des formateurs : elle peut ne pas apparaître comme une activité pédagogique à part entière.

Un des indices d'une bonne intégration de l'animateur du Centre de ressources comme membre à part entière de l'équipe pédagogique est sa participation aux réunions de suivi des apprentis (« conseil de classe »), le fait que son avis (écrit ou oral) soit sollicité, souvent sur des domaines non disciplinaires dont lui seul peut parler : un degré d'autonomie, un style d'apprentissage, des difficultés ou des progrès méthodologiques.

Pour autant le centre de ressources fait une large place aux formateurs : formateurs référents des parcours, formateurs ressources sur certains domaines, formateurs missionnés pour la création de ressources, formateurs utilisateurs ponctuels en groupe classe du centre de ressources, accompagnateurs des apprentissages sur certains temps, animateurs d'activités de soutien sur une discipline.

De plus, sur la création des ressources, la prescription des activités au centre de ressources, l'accompagnement de certains apprentissages, l'évaluation des acquis, le suivi des apprentis, le travail en commun entre animateur et formateurs est essentiel à la réussite du projet d'individualisation.

Cette répartition et cette complémentarité des activités doivent cependant faire l'objet d'une réflexion et d'une explicitation dans le CFA. La répartition et l'organisation de ces activités ne peuvent être laissées à la seule décision personnelle des acteurs concernés : sur la mise à disposition et la création des ressources, par exemple, il est important de savoir qui les construit, quand et de quelle façon.

D'où la proposition de réfléchir aux activités et aux complémentarités à installer entre animateur et formateurs qui a fait l'objet d'un travail présenté ici. Bien entendu, les activités peuvent se partager autrement et d'autres « découpages » sont possibles, qui dépendent de l'organisation et du projet du CFA.

Page 13 : Le rôle de l'animateur/Le rôle du formateur

## Animateur... Formateur

	Le rôle de l'animateur	Le rôle du formateur...
Dans le centre de ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure le suivi, l'accompagnement des apprentissages, des parcours</li> <li>- Assure l'organisation des séances au centre de ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assure une intervention ponctuelle pour donner un cours/du soutien individuel</li> <li>- Assure une intervention en groupe ou sous groupe classe (utilise les outils du Centre de ressources)</li> <li>- Assure une séance d'accompagnement des apprentissages</li> </ul>
Dans la construction des positionnements, des parcours	Réalise le positionnement (passation/évaluation) avec ou sans l'aide des formateurs	Réalise le positionnement (création/passation/évaluation) avec ou sans l'aide de l'animateur du centre de ressources
Dans les entretiens de positionnement, de suivi, de bilan du parcours	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalise l'entretien de suivi et de bilan seul ou avec le formateur référent</li> <li>- Réalise aussi les entretiens de positionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le formateur intervient surtout pendant le positionnement (création/passage/correction)</li> <li>- Le formateur référent du parcours intervient pour le suivi et le bilan</li> </ul>
Dans l'accompagnement des apprentissages effectués au centre de ressources	<b>Mission principale : Assurer l'accompagnement des apprentissages</b>	Assure parfois des séances d'accompagnement au centre de ressources
Dans l'évaluation des apprentissages effectués au centre de ressources	N'assure pas l'évaluation Possibilité de faire les évaluations formatives et la correction en auto évaluation en direct avec l'apprenti	Le formateur vérifie les acquis et évalue les compétences
Dans le groupe classe	Peut intervenir en accompagnement dans le groupe classe à la demande du formateur	<b>Mission principale : Assurer la transmission des compétences</b>
Dans la construction des ressources	En principe ne fait pas de création de ressources pédagogique En pratique : est amené à modifier/adapter voire créer des ressources	La création des ressources pédagogiques fait partie de la mission du formateur : il donne des ressources entièrement terminées ou à mettre en forme par le centre de ressources
Au « conseil de classe »	Donne un compte rendu (écrit/oral) pour chaque apprenti suivi au centre de ressources Participe au conseil de classe Intervient sur le degré d'autonomie, le comportement, la progression et l'autoévaluation de l'apprenti	Il peut demander l'intégration d'un apprenti au centre de ressources s'il estime que celui-ci en a besoin
Dans la relation avec l'entreprise	N'assure pas le suivi en entreprise (sauf exception)	Assure le suivi en entreprise (visites)
Autres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TRE (techniques de recherche d'emploi)</li> <li>- Accompagnement social</li> <li>- Préparation aux examens (oraux)</li> </ul>	
La relation avec l'apprenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation de confiance</li> <li>- Rôle d'écoute et de dialogue : l'animateur est plus proche du vécu et de la personne de l'apprenti</li> </ul>	Relation de formation/de transmission de compétences

## Responsable de Centre de ressources

### L'apparition d'une fonction nouvelle

La mise en œuvre de l'individualisation dans les CFA, et la volonté de la généraliser ont amené les CFA à développer la démarche du centre de ressources et à accroître le nombre de personnes concernées (tant du côté des apprentis que du côté des équipes pédagogiques). Il y a donc depuis quelque temps l'apparition dans le CFA d'une fonction de Responsable de centre de ressources qui s'ajoute ou se superpose à la fonction d'animateur (soit que l'animateur en place devient en même temps responsable du centre de ressources, soit que l'embauche d'un nouvel animateur permet de créer une fonction de responsable). Cette nouvelle fonction correspond à la nécessité d'une structuration de l'organisation, mais cette structuration se fait pour l'instant majoritairement dans l'implicite et l'informel.

### Des questions qui se posent :

Un certain nombre de questions se posent néanmoins qui devront trouver une réponse :

- Le titre Responsable du centre de ressources renvoie-t'il à un statut particulier (place hiérarchique, missions, emploi du temps...) et lequel ?
- Quels liens entre :
  - Le responsable du centre de ressources
  - Le responsable de l'individualisation
  - Le responsable pédagogique

Ceci renvoie à l'organisation du projet d'individualisation tel qu'il a été défini par le CFA.

- Quel pouvoir de décision du Responsable du centre de ressources ?

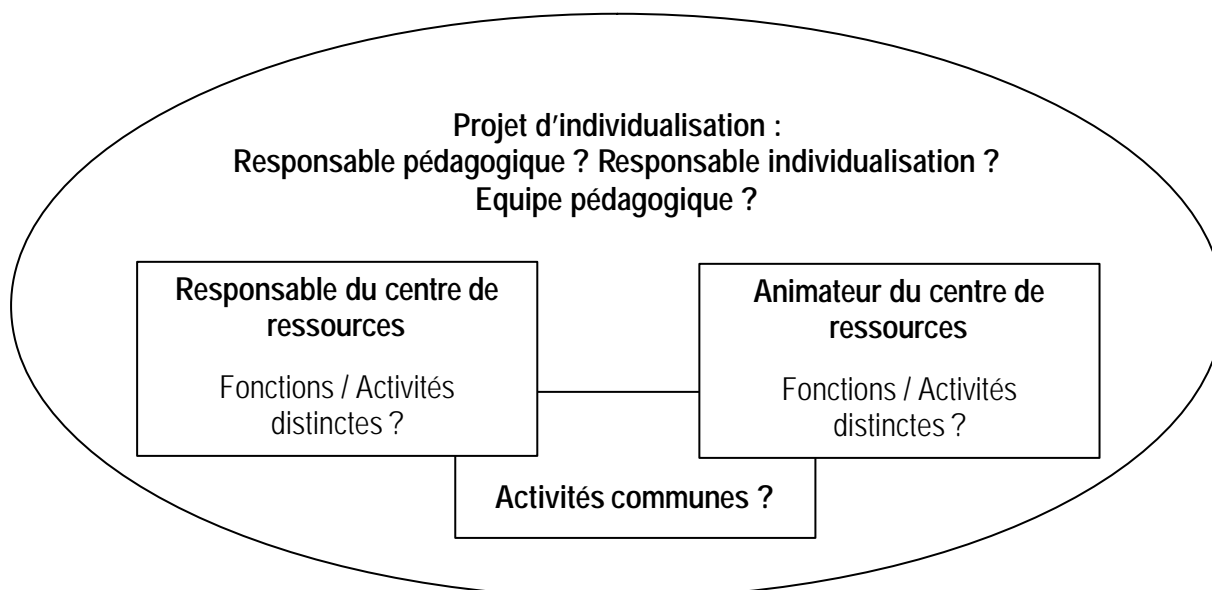
L'on voit que l'on s'achemine dans les organisations existantes vers :

- Un lien hiérarchique avec les animateurs du centre de ressources
- Un lien fonctionnel avec les équipes pédagogiques

### Une clarification est nécessaire

Il est donc apparu nécessaire de travailler sur cette nouvelle fonction de responsable de centre de ressources afin de mieux appréhender ce qui la distingue de la fonction d'animateur.

Néanmoins une clarification sera nécessaire afin, dans le futur, de mieux distinguer les missions, fonctions et activités respectives des différents acteurs du CFA.



## Animateur... Responsable de centre de ressources : une première distinction

	Le rôle du Responsable du centre de ressources	Le rôle de l'Animateur du centre de ressources
<b>Dans l'organisation du centre de ressources</b>	Contribue à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet de centre de ressources en lien avec le projet d'individualisation du CFA	Gère le fonctionnement au quotidien Fait des propositions d'amélioration du fonctionnement du centre de ressources
<b>Dans le suivi administratif</b>	Gère les tableaux de bord du suivi Etablit les statistiques et le bilan du centre de ressources Elabore les plannings (en collaboration avec l'animateur)	Fait les comptes-rendus Assure le suivi au quotidien
<b>Dans la construction des positionnements, des parcours</b>	Apporte aide et conseil à l'animateur/aux formateurs	Fait passer les positionnements Construit les parcours de formation
<b>Dans les entretiens de positionnement, de suivi, de bilan du parcours</b>	Apporte aide et conseil à l'animateur/aux formateurs Peut conduire certains entretiens	Conduit les entretiens
<b>Dans l'accompagnement des apprentissages effectués au centre de ressources</b>	Apporte aide et conseil à l'animateur/aux formateurs Peut assurer de l'accompagnement	Accompagne les apprentissages
<b>Dans l'évaluation des apprentissages effectués au centre de ressources</b>	Apporte aide et conseil à l'animateur/aux formateurs	Evalue certains apprentissages effectués au centre de ressources
<b>Dans la relation avec les MA, les familles...</b>	Assure la relation avec les MA, les familles	Transmet les informations nécessaires au Responsable
<b>Dans la relation avec les formateurs</b>	Assure la coordination avec l'équipe pédagogique	Rencontre et dialogue avec les formateurs Assure l'accompagnement des apprentissages dans le groupe classe
<b>Dans la relation avec l'équipe de direction</b>	Assure la liaison avec le responsable pédagogique, le responsable de l'individualisation	Fait les comptes-rendus de l'activité au quotidien du centre de ressources
<b>Dans la gestion des ressources</b>	Gère le budget du centre de ressources Construit les cahiers des charges des outils et rédige les commandes	Fait des demandes d'acquisition/de création de ressources nouvelles

## Retour sur le centre de ressources

Il est impossible de parler de la fonction d'animateur de centre de ressources sans revenir sur la notion même de centre de ressources car ce travail sur la fonction d'animateur se situe dans le prolongement de la réflexion de 2004, telle que définie dans le guide méthodologique « Le centre de ressources » : « Un centre de ressources est à la fois une organisation et un outil dont se dote un établissement pour permettre à tous les utilisateurs qu'il accueille de se former en prenant réellement en compte les singularités des projets, des expériences, des aptitudes et des apprentissages de chacun. *Note relative à l'expérimentation proposée aux CFA dans le cadre des projets globaux 2004 (d'après DGER2018 - 11/02/1999).* **Le centre de ressources est donc d'abord une organisation et un outil au service d'une fin, l'individualisation.** »

Cette définition peut être complétée en 2009 par les éléments suivants : le centre de ressources est une démarche avant d'être un lieu : une démarche c'est-à-dire un objectif, des outils, des méthodes, des personnes (dont l'animateur mais pas uniquement). Le centre de ressources, pas plus que l'individualisation qui est son objectif, ne saurait être circonscrit à un emplacement et l'animateur, dans sa fonction principale d'accompagnement, assigné à un endroit unique dans le CFA.

### Que constatons-nous sur l'évolution des centres de Ressources dans les CFA ?

#### ✓ **La généralisation de l'accès au centre de ressources et plus largement à l'individualisation des parcours et des apprentissages**

Ceci se traduit dans plusieurs CFA par l'agrandissement des locaux, plus de publics accueillis, plus de niveaux (CAP, Bac Pro...). Ceci veut dire aussi pour l'animateur, un élargissement de l'équipe du centre de ressources, plus de besoins en ressources, des liens à renforcer avec les équipes pédagogiques, une organisation à structurer qui ne se satisfait plus de l'implicite : une fonction de responsable peut apparaître alors nécessaire.

#### ✓ **Le décloisonnement des dispositifs : une volonté d'ouverture et de mutualisation**

En fonction des publics, de l'historique, beaucoup de dispositifs ont été créés dans les CFA impliquant une forme de cloisonnement dont le centre de ressources peut faire partie (centré sur un public spécifique par exemple...). Il y a une volonté de généraliser l'individualisation, de ne pas réserver le centre de ressources à un public ou à un dispositif unique mais de l'ouvrir sur un ensemble de besoins. L'animateur doit alors renforcer sa polyvalence.

#### ✓ **La diffusion des outils et des méthodes du centre de ressources dans le CFA**

Si le centre de ressources est bien une démarche avant d'être un lieu, alors l'accompagnement peut se faire ailleurs qu'au centre de ressources. Certains CFA ont proposé que la fonction d'accompagnement des apprentissages se place aussi à l'intérieur du groupe classe. A la demande d'un formateur, l'animateur intervient en complément de celui-ci pendant une séance de formation. Cette nouvelle organisation demande bien sûr :

- de disposer pour l'animateur des supports pédagogiques à utiliser pendant la séance
- que le binôme formateur/animateur se soit concerté au préalable sur les objectifs et le contenu de la séance

D'autres CFA travaillent sur la différenciation dans les groupes classes, sur le partage des ressources et des pratiques développés dans le centre de ressources ; le rôle de l'animateur, ses compétences sur l'accompagnement se déplacent alors dans le CFA, se diffusent au profit d'un élargissement des pratiques pédagogiques de l'ensemble des équipes.

Car comme le précisait en 2005 le guide Centre de ressources « Le projet de centre de ressources ne peut donc pas être conduit en associant uniquement les membres de l'équipe du centre de ressources. Il implique, bien sûr à des degrés divers, et à des étapes différentes, toute l'équipe du CFA ».



## Conclusion : des préconisations pour la professionnalisation

En conclusion, il nous semble que pour mieux continuer d'installer la fonction d'animateur de centre de ressources dans le CFA trois axes de réflexion sont possibles :

### **L'instauration de journées thématiques d'échanges pour les animateurs de centre de ressources**

A quelques exceptions près, la fonction d'animateur de centre de ressources est assez solitaire dans le CFA ; de plus les activités d'accompagnement pédagogique, même si elles se généralisent, restent néanmoins peu connues de l'ensemble des équipes. Un réseau des animateurs de centre de ressources s'est cependant créé autour des différents groupes de travail Régionaux. Il paraît important de maintenir ce réseau, de faciliter l'échange de pratiques entre animateurs des différents centres de ressources de la Région en même temps que le partage de thèmes de réflexion propres à la fonction.

Des journées construites autour de conférences, de témoignages et d'ateliers permettraient tout à la fois la rencontre, l'échange et la réflexion autour de thèmes choisis par les CFA et les animateurs eux-mêmes.

### **Une formation des animateurs sur leur cœur de métier**

Suivant les projets d'individualisation des CFA, les centres de ressources n'accueillent pas les mêmes publics, ni ne remplissent exactement les mêmes missions. Néanmoins, avec la généralisation souhaitée de l'individualisation, une certaine polyvalence va devoir s'installer.

Il importe donc de former les animateurs sur des besoins des différents publics accueillis. L'on peut penser à l'acquisition des savoirs de base pour les animateurs travaillant avec les publics les plus en difficulté, mais aussi les formations portant sur « Apprendre à apprendre » pour tous les publics (rappelons en effet qu'un certain nombre de centre de ressources accueillent également des publics adultes en plus des apprentis).

Un programme de formation spécifique est donc à construire et à proposer aux animateurs des centres de ressources pour leur permettre de mieux accompagner les parcours et les apprentissages des différentes personnes accueillies et mieux répondre à leurs besoins spécifiques.

### **Un travail collectif à l'intérieur de chaque CFA**

A travers la démarche du centre de ressources, les animateurs et les responsables sont les acteurs majeurs du projet d'individualisation du CFA. Mais l'on voit à travers l'apparition de fonctions nouvelles (Responsable de centre de ressources par exemple), à travers la parfois difficile intégration dans l'équipe pédagogique, qu'il est plus que jamais nécessaire qu'un travail collectif d'explicitation, de formalisation et de clarification soit poursuivi, et ce avec toute l'équipe pédagogique ; au-delà des qualités intrinsèques de l'animateur lui-même, la réussite du projet d'individualisation et de la démarche du centre de ressources est liée à la qualité du collectif mis en place. Construire et faire vivre ce collectif appartient au responsable pédagogique, autre acteur majeur dans l'organisation globale du CFA.