

RENFORCEMENT QUANTITATIF ET QUALITATIF DE L'ALTERNANCE DANS LE PARCOURS DES APPRENTIS

LA FONCTION D'ANIMATION PEDAGOGIQUE DANS LE CFA : LE RESPONSABLE PEDAGOGIQUE

GROUPE EXPLORATOIRE

LE CADRE ET LE CONTEXTE

Les CFA sont confrontés à des évolutions fortes mettant en jeu tout ensemble les dispositifs et pratiques pédagogiques et les organisations : individualisation, alternance, évolution des référentiels, introduction du Bac Professionnel sur 3 ans...

Lors du diagnostic sur l'alternance mené dans les différents CFA de la Région Pays de la Loire en 2007, des questions apparues à différentes étapes se sont posées : parmi ces questions, celle du « pilotage » pédagogique du CFA : qui devrait le faire (position dans l'organigramme – statut, légitimité) ? Qui le fait réellement, étant entendu que ce « pilotage » pédagogique est un des leviers de changement pour faire évoluer les pratiques dans les CFA, pour faire face aux changements et aux évolutions ?

De plus en plus fréquemment, au sein du CFA, un poste de responsable (ou coordonnateur) pédagogique est créé. Ses fonctions l'amènent à intervenir dans différents champs, notamment celui de l'alternance et de l'individualisation. L'intitulé même de ce poste implique que dans ses missions est incluse l'animation pédagogique du CFA. Lors des ateliers du séminaire de restitution sur l'alternance du 5 octobre 2007, directeurs et responsables eux-mêmes ont considéré l'importance de cette fonction.

Mais quelle réalité derrière l'intitulé (les intitulés) ? Quel dénominateur commun compte tenu de la diversité des CFA (taille, organisation, réseau d'appartenance, statuts, métiers et niveaux de formation dispensés...) ? Quelle place et quelle définition de l'animation pédagogique dans les missions d'un responsable ?

Un groupe exploratoire a donc été chargé de mener une investigation sur cette fonction. Il devait répondre aux questions suivantes :

- Existe-t-il une fonction, repérable dans plusieurs CFA ? Quels en sont les contours ?
- Comment énoncer l'ensemble des missions d'un coordonnateur/responsable pédagogique ?
- Quelles activités et compétences attendues ?

►► Modalités de travail du groupe exploratoire

Le groupe exploratoire a conduit différentes activités :

- Une réflexion collective à l'intérieur d'un groupe de travail
- Une recherche à l'intérieur des CFA participants,
- Une rencontre avec des directeurs et des formateurs de CFA
- Une formulation de propositions (pré-référentiels d'activités et de compétences).

►► Documents de références

Le groupe de travail s'est appuyé pour sa réflexion sur plusieurs outils :

- Le référentiel d'activités et de compétences du référent pédagogique (réalisé à la demande de la Région Bretagne en 2005 par le GIP/FAR de Rennes et le CAFOC de Nantes)
- Le référentiel d'activités du Coordonnateur pédagogique en CFA (réalisé par le CRDP de Lorraine pour le compte du Centre National de Ressources pour l'Alternance en Apprentissage) - 1998
- Des fiches de postes et des référentiels internes aux CFA représentés

►► Durée :

- 3 jours d'un groupe de travail composé de responsables pédagogiques de CFA aux dates des 10 avril, 30 mai et 6 novembre 2008
- 1 atelier avec des directeurs de CFA le 27 février 2009
- 1 atelier avec des formateurs de CFA le 30 mars 2009

►► Animation du groupe exploratoire et rédaction du document final

Christine Hamon-Chaslin, formatrice consultante du CAFOC

UN GROUPE DE TRAVAIL : 14 CFA REPRESENTES

Des représentants de CFA choisis en concertation avec la Région et le SAIA.

Participants	CFA	Qualité
ANDRE Jean-Mark	CFA Jules RIEFFEL - Saint-Herblain 44	Coordinateur pédagogique
CAU Philippe	CFA AFPI Pays de la Loire	Responsable développement et Méthodes pédagogiques
CHAMPLON Gilles	CFA EN 72	Coordonnateur pédagogique
DAVY Philippe	CFA DES MFR 49	Directeur adjoint Antenne La Pommeraye
DESHAIES MONIQUE	FD MFR CFA 49 72	Chargée de mission apprentissage
DOUETTE François	CFA AFORBAT VENDEE	Adjoint de direction
FONTAINE Brigitte	CFA CMA - 72	Adjointe de direction
GILLET Christine	CFA IFOCOTEP NANTES	Responsable pédagogique
LANDAIS Michel	CFA CM DE LA MAYENNE	Responsable pédagogique
LEBRETON Monique	CFA BTP 49	Adjointe pédagogique
LECOINTRE Philippe	CFA EC 49	Directeur adjoint chargé de l'apprentissage – UFA La Baronnerie
LETARD Eliane	CFA EN 85	Coordonnateur pédagogique
PARZANI Isabelle	CFA CCI DU MANS	Responsable pédagogique
VIOLLIN Cathy	CM DES METIERS ET DE L'ARTISANAT 44	Responsable du secteur restauration

UNE RENCONTRE AVEC DES DIRECTEURS DE CFA : ATELIER DU VENDREDI 27 FEVRIER 2009

Directeurs (membres de l'Association Régionale des Directeurs de CFA - ARDIR) :

Séverine **BEZANSON**

Thierry **DUBIN**

Stéphane **GOURET**

Jacky **LEPRON**

Alexis **MAILLARD**

Roland **PAGNEUX**

Pascal **PINON**

Nathalie **RENCKLY**

Christian **VERNE**

UNE RENCONTRE AVEC DES FORMATEURS DE CFA : ATELIER DU LUNDI 30 MARS 2009

Formateurs (membres de la CFDT) :

Jean Marc **CALMET** – CFA de la CCI MAINE ET LOIRE - CHOLET

Slimane **HARBAL** – CFA IFOCOTEP

Patrick **LASPOUGEAS** – CFA CIFAM 44

Alain **QUENDEZ** – CFA de la CCI MAINE ET LOIRE - SAUMUR

LES CONSTATS

Une fonction éclatée, des dénominations multiples qui peuvent renvoyer à des activités différentes.

« **Responsable pédagogique de CFA** » n'est pas aujourd'hui un métier. Il s'agit plutôt d'une fonction confiée par un directeur de CFA à une personne recrutée à cet effet ou qui occupait auparavant un emploi de formateur ou de responsable de secteur ou de filière. Le plus souvent d'ailleurs, se conjuguent dans l'accès à la fonction une origine « pédagogique » et une évolution à l'interne.

Si les activités répertoriées existent dans tous les CFA, les intitulés de la fonction sont multiples, comme en atteste la liste des participants au groupe de travail (de directeur-adjoint à responsable de filière, de coordonnateur pédagogique à chargée de mission), ce qui reflète la grande diversité des CFA de la Région. De plus, cette fonction ne se définit pas forcément par un poste identifié comme tel :

- cette fonction peut être intégrée dans un poste (directeur adjoint, directeur d'antenne)
- cette fonction peut être éclatée entre différents acteurs du CFA

En effet, dans les CFA, il n'y a pas un mode unique d'organisation. Et, en matière d'encadrement, il n'y a pas d'emploi-type.

Responsable pédagogique : néanmoins il existe une fonction repérable au sein des CFA

Néanmoins, malgré cette grande variété de dénominations utilisées, en dépit de la diversité des situations, il est apparu au groupe de travail que :

- **un noyau dur de missions et de fonctions pouvait être dégagé,**
- **un référentiel d'activités et de compétences pouvait s'élaborer qui en cerne les contours communs,**

autour d'une fonction pivot à l'intérieur du CFA (avec comme indice révélateur d'être celui ou celle qui a le plus grand nombre d'interlocuteurs, en particulier à l'intérieur du CFA)

au carrefour de :

- l'interne et l'externe
- l'anticipation et la mise en œuvre au quotidien
- du pôle de direction et du pôle de réalisation

La production suivante a donc été conçue dans la logique d'un référentiel d'activités et de compétences du responsable pédagogique d'un Centre de Formation d'Apprentis. Elle a été constituée, sur une base déclarative uniquement, à partir de l'ensemble des missions qui sont confiées au responsable dans les CFA représentés dans le groupe de travail (sans prétendre à l'exhaustivité). Elle décrit le travail prescrit **le plus large possible** afin de permettre à chacun de se situer.

Elle n'est donc pas représentative d'une organisation particulière de travail.

Elle ne saurait être considérée comme une fiche de poste.

En fonction de l'organisation du CFA, de ses projets, le responsable pédagogique se voit confier tout ou partie de ces missions et fonctions ; d'autres acteurs peuvent assurer certaines d'entre elles. C'est ainsi que dans certains CFA, les fonctions administratives et pédagogiques sont distribuées sur deux personnes différentes. D'autres « découpages » sont possibles.

De plus, en fonction de l'appartenance ou non à un réseau, en fonction du nombre de sites du CFA, les missions et fonctions peuvent aussi se distribuer à différents niveaux :

- un niveau plus opérationnel à l'intérieur de chaque site et dévolu à un responsable « local »,
- un niveau plus transversal opérant sur plusieurs sites et dévolu à un responsable « régional ».

Trois documents représentent la synthèse des réflexions du groupe de travail :

- **Document 1** : un descriptif de la fonction (objectif, description et interlocuteurs) :
- **Document 2** : un pré-référentiel détaillant les quatre grandes missions et les fonctions associées :
- **Document 3** : un pré-référentiel détaillant les activités et les compétences associées aux missions et fonctions :

Ces documents sont suivis des réflexions du groupe de travail, complétée des apports des directeurs et des formateurs sur quatre points :

- le cœur de métier : l'animation pédagogique
- les obstacles possibles au développement de cette animation pédagogique dans le CFA
- les besoins en ce qui concerne la professionnalisation du responsable pédagogique,
- les évolutions possibles des missions et des fonctions.

Annexe 1 : la fonction de responsable pédagogique vue par des directeurs de CFA

DOCUMENT 1 : LA FONCTION DE RESPONSABLE PEDAGOGIQUE

<p><i>Objectif de cette fonction : Faire en sorte que le CFA remplisse sa mission de formation des apprentis/des stagiaires en respectant le cadre réglementaire et budgétaire dans une démarche qualité.</i></p>	
DESCRIPTION DE LA FONCTION	LES INTERLOCUTEURS
<p>Les intitulés les plus fréquents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable pédagogique - Directeur adjoint <p>La position dans l'organisation : Sous la responsabilité directe du directeur du CFA (N-1)</p> <p>Le statut : Cadre</p> <p>Le niveau d'autonomie : Autonomie dans l'action à l'intérieur d'un cadre défini (budgétaire, réglementaire, organisationnel)</p> <p>L'appréciation des résultats : Il n'y a pas d'indicateurs propres à la fonction de responsable pédagogique ; les indicateurs utilisés sont ceux du CFA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le taux de réussite/le taux de rupture/le taux d'insertion - l'équilibre financier du CFA - les indicateurs qualitatifs de satisfaction des acteurs (climat) - les évaluations des partenaires du CFA (Audits Région, retours du SAIA...) <p>Les difficultés et les contraintes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la gestion des priorités - le grand nombre d'interlocuteurs - les critères et le degré d'exigence des organismes gestionnaires, partenaires externes - la disponibilité <p>Les centres d'intérêt du poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'autonomie - la diversité - la transversalité 	<p>A l'intérieur du CFA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le directeur - les apprentis - les équipes pédagogiques et chacun des formateurs - les autres personnels (les équipes administratives) <p>A l'extérieur du CFA</p> <ul style="list-style-type: none"> - les services de la Région - les services académiques, le SAIA - les maîtres d'apprentissage - les familles - les responsables pédagogiques des autres CFA - les partenaires externes du CFA - les réseaux d'appartenance

DOCUMENT 2 : LES MISSIONS ET LES FONCTIONS DU RESPONSABLE PEDAGOGIQUE

LES QUATRE MISSIONS	LES FONCTIONS ASSOCIEES AUX MISSIONS
<p>1. Contribuer à l'élaboration du projet du CFA</p> <p>2. Mettre en œuvre le projet du CFA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur le plan pédagogique et/ou socio-éducatif - Sur le plan administratif - Sur le plan financier <p>3. Gérer le « hors-norme » et l'imprévu</p> <p>4. Assurer par délégation la gestion du CFA en tant que Centre d'Examen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une veille (réglementaire, pédagogique...) - Participer à l'élaboration du projet du CFA - Promouvoir l'apprentissage <ul style="list-style-type: none"> - Manager les équipes (fonctions RH) - Animer les équipes autour du projet pédagogique du CFA - Professionnaliser les acteurs de l'alternance et développer les compétences (MA, formateurs ...) <ul style="list-style-type: none"> - Organiser, mettre en œuvre et assurer le suivi des parcours de formation des apprentis - Rendre compte (bilans, enquêtes...) <ul style="list-style-type: none"> - Respecter les budgets <ul style="list-style-type: none"> - Traiter les dysfonctionnements (2^{ème} niveau) <ul style="list-style-type: none"> - Organiser les examens

DOCUMENT 3 : LES COMPETENCES ASSOCIEES AUX MISSIONS, AUX FONCTIONS ET AUX ACTIVITES

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 (Lexique Modularisation – Région des Pays de la Loire)

Mission 1 : contribuer à l'élaboration du projet du CFA

RAPPELS DES FONCTIONS	LES ACTIVITES	LES COMPETENCES (une première approche)
Assurer une veille (réglementaire, pédagogique...)	<ul style="list-style-type: none"> - s'informer des évolutions réglementaires (publications...) - s'informer sur les innovations (suivre l'évolution des méthodes et matériels professionnels et pédagogiques) - participer aux séminaires, forums, groupes de travail Région et réseau... - transmettre les informations 	<p>SAVOIR Connaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> la structure, son contexte, sa culture et son historique les filières professionnelles la législation (du travail, de la formation) les réglementations, les référentiels et les politiques de formation l'analyse des besoins de formation <p>SAVOIR FAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> Communiquer à l'écrit et à l'oral Travailler en équipe et en réseau Planifier et organiser Analyser les besoins de formation <p>ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> Esprit de synthèse, capacité à hiérarchiser et prioriser Capacité à s'organiser (déjà mentionné précédemment) Capacité à susciter de l'enthousiasme
Participer à l'élaboration du projet du CFA	<ul style="list-style-type: none"> - identifier, collecter et analyser les besoins - animer des groupes de travail - rédiger des propositions (décliner des objectifs et des indicateurs) 	
Développer l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - rencontrer les acteurs professionnels et les partenaires du CFA - organiser les actions de présentation du CFA (portes ouvertes, salons mais aussi supports de communication) - proposer des actions de promotions 	

Renforcement quantitatif et qualitatif de l'alternance dans le parcours des apprentis

GIP FCIP Expérience - CAFOC de Nantes / CFA des Pays de la Loire

Mission 2 : Mettre en œuvre le projet du CFA :

- Sur le plan pédagogique et/ou socio-éducatif
- Sur le plan administratif
- Sur le plan financier

RAPPELS DES FONCTIONS	LES ACTIVITES	LES COMPETENCES (une première approche)
Manager les équipes (fonctions RH)	<ul style="list-style-type: none"> - vérifier les pré-requis administratifs et pédagogiques des formateurs - identifier les besoins en recrutement - recruter un formateur - Intégrer les nouveaux formateurs - former et accompagner les nouveaux formateurs - conduire un entretien d'évaluation - proposer un plan de formation individuel - assurer l'interface entre la direction et les équipes 	<p>SAVOIR</p> <ul style="list-style-type: none"> Le droit du travail La gestion budgétaire La pédagogie de l'alternance L'organisation de l'alternance L'ingénierie de formation, L'innovation pédagogique La gestion des conflits Les outils de l'évaluation La dynamique de groupe
Animer les équipes autour du projet pédagogique et/ ou socio-éducatif du CFA	<ul style="list-style-type: none"> - coordonner les projets et les animations dans le CFA - animer les réunions pédagogiques - être en appui pédagogique des formateurs - encadrer les bilans semestriels des apprentis - créer et actualiser les outils de l'alternance - élaborer le tableau de stratégie du CFA - veiller à la création et à la conformité des ressources pédagogiques, à leur actualisation, leur capitalisation et leur utilisation 	<p>SAVOIR FAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> Piloter un projet Savoir déléguer Former et accompagner Gérer des conflits Gérer le stress Accompagner le changement Conduire des réunions Conduire des entretiens
Professionaliser les acteurs de l'alternance et développer les compétences (MA, formateurs ...)	<ul style="list-style-type: none"> - identifier et organiser la formation des formateurs - organiser et animer les formations des MA - organiser les concours professionnels 	

Renforcement quantitatif et qualitatif de l'alternance dans le parcours des apprentis

GIP FCIP Expérience - CAFOC de Nantes / CFA des Pays de la Loire

<p>Organiser, mettre en œuvre et assurer le suivi des parcours de formation des apprentis</p>	<ul style="list-style-type: none"> - planifier les groupes d'apprentis sur l'année - répartir les volumes d'heure par disciplines - organiser le calendrier de l'alternance - établir le plan de charge des formateurs - établir les emplois du temps et organiser les remplacements - désigner les formateurs responsables et assurer la coordination du suivi en entreprise et au CFA - organiser et gérer le suivi en entreprise - organiser l'individualisation de la formation dans le CFA - identifier les besoins en matériel pédagogique, en équipement 	<p>Etablir un bilan Elaborer, utiliser des tableaux de bord et des indicateurs</p> <p>ATTITUDES</p> <p>Avoir l'esprit de synthèse Susciter les initiatives des collaborateurs Susciter le dialogue et l'échange Faire preuve d'écoute et d'empathie</p>
<p>Rendre compte (bilans, enquêtes...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - contribuer aux indicateurs pour évaluer les résultats - établir le bilan pédagogique et financier des actions liées au projet du CFA - transmettre à la direction et aux formateurs - participer à l'élaboration du rapport d'activités - rendre compte aux partenaires et prescripteurs 	
<p>Respecter les budgets</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mettre en adéquation les moyens humains financiers et matériels - proposer et hiérarchiser les investissements en matériel pédagogique et équipement 	

Mission 3 : Gérer le « hors-norme » et l'imprévu

RAPPELS DES FONCTIONS	LES ACTIVITES	LES COMPETENCES (une première approche)
Traiter les dysfonctionnements (2 ^{ème} niveau)	<ul style="list-style-type: none"> - recevoir les apprenti(e)s et/ou leur famille et/ou le Maître d'apprentissage afin de réguler une situation - conduire des entretiens d'aide et/ou de régulation pour des apprentis en difficulté - régler des problèmes de comportement des personnels - Assurer une médiation avec les entreprises (MA) dans une situation de difficulté 	<p>SAVOIR</p> <ul style="list-style-type: none"> Les ressources internes et externes (personnes, institutions...) La psychologie de l'adolescent Les méthodes de résolution de problèmes <p>SAVOIR FAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> Gérer les aléas, les imprévus Conduire des entretiens d'aide <p>ATTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> Etre réactif Etre à l'écoute Faire preuve d'adaptation Faire preuve d'empathie

Mission 4 : Assurer par délégation la gestion du CFA en tant que Centre d'Examen

RAPPELS DES FONCTIONS	LES ACTIVITES	LES COMPETENCES (une première approche)
Organiser les examens	<ul style="list-style-type: none"> - planifier et organiser les examens sur le plan matériel en concertation avec le service administratif et les responsables atelier ou laboratoire, le rectorat. 	<p>SAVOIR</p> <ul style="list-style-type: none"> La connaissance des règlements d'examen <p>SAVOIR FAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> Planifier et organiser Faire respecter le règlement et la déontologie de l'examen

UN CŒUR DE METIER : L'ANIMATION PEDAGOGIQUE

L'animation pédagogique (à partir de la stratégie définie dans le projet de CFA sur le plan pédagogique et/ou socio éducatif) est bien la mission principale du responsable pédagogique avec comme objectif la mise en œuvre de la pédagogie de l'alternance dans le CFA. En effet, la spécificité du CFA résidant bien dans cette mise en œuvre de l'alternance, cette animation pédagogique ne peut être comparable à celle exercée dans un Centre de Formation, ou dans un lycée professionnel.

Les activités identifiées reliées à l'animation pédagogique en définissent son « noyau dur » :

- Participer à l'élaboration du projet de CFA, être conseil de la direction du CFA dans le champ pédagogique
- Analyser les besoins des apprentis, des entreprises, des formateurs
- Assurer la veille (réglementaire et pédagogique) en particulier sur les référentiels
- Valoriser la spécificité de l'apprentissage et de la pédagogie de l'alternance
- Organiser, assurer le suivi des parcours de formation des apprentis au CFA et en entreprise
- Animer les équipes autour du projet pédagogique et/ou socio-éducatif du CFA
- Assurer un conseil pédagogique auprès des formateurs/Etre une personne ressource sur les innovations pédagogiques et leur mise en œuvre
- Assurer des temps pédagogiques (réunions, groupes de travail, suivi des apprentis) avec les équipes
- Informer, intégrer, tutorer les nouveaux formateurs du CFA

POUR CELA UN ROLE CLE : CELUI DE CONSEIL

Ce rôle de conseil (rappelons la définition du Petit Robert : désigne ce qui tend à orienter la conduite de quelqu'un) peut répondre à une demande (solicitation de la part d'une personne ou d'une collectivité afin de développer des compétences ...) ou à un besoin (écart entre les compétences nécessaires pour exercer un travail et les compétences réelles d'un individu ou d'un collectif à un moment donné.- Norme AFNOR X 50-750).

Ce rôle clé s'exerce :

- auprès du Directeur et des équipes de direction
- auprès des équipes pédagogiques (au sens large du terme – l'équipe pédagogique peut en effet en plus des formateurs comprendre les personnes des Centres de Ressources ainsi que d'autres personnes dans le CFA au contact des apprentis).

UNE LEGITIMITE QUI S'APPUIE SUR LA COMPETENCE PEDAGOGIQUE

Ce qui se dégage des activités liées à l'animation pédagogique (et les entretiens avec les formateurs nous l'ont confirmé), c'est que ce qui fonde la légitimité du responsable pédagogique dans sa fonction d'animation et dans son rôle de conseil, c'est bien la compétence pédagogique.

Au-delà de la compétence en ingénierie pédagogique (animer un groupe d'apprentis, construire des progressions pédagogiques à partir des référentiels, créer des supports pédagogiques...) c'est bien d'une compétence en ingénierie de formation, ingénierie des dispositifs de formation, d'une connaissance et d'une veille sur les innovations pédagogiques et leur mise en œuvre qu'il s'agit. Le responsable pédagogique (qui a été

Renforcement quantitatif et qualitatif de l'alternance dans le parcours des apprentis

GIP FCIP Expérience - CAFOC de Nantes / CFA des Pays de la Loire

le plus souvent, qui est quelquefois encore un formateur lui même) doit s'appuyer sur cette compétence forte pour exercer son rôle de conseil.

ET UNE TRANSVERSALITE AFFIRMEE DE LA FONCTION

Les innovations, les projets, les changements dans l'organisation imposent d'avoir une vision globale et systémique de la pédagogie dans le CFA. La fonction de responsable pédagogique se doit d'être une fonction transversale (là encore il s'agit d'un point souligné par les formateurs). C'est à cette condition que seront développés le décloisonnement, le partage des informations, l'échange et le transfert de pratiques.

LES QUESTIONS QUI SE POSENT :

Avec l'équipe pédagogique : lien hiérarchique ou fonctionnel ?

Le rapport du responsable pédagogique avec l'équipe pédagogique peut être envisagé de deux façons différentes :

- Soit dans une logique hiérarchique avec une dimension « managériale »

Dans cette configuration, le responsable pédagogique est investi d'un lien hiérarchique sur l'équipe pédagogique ; il exerce donc une autorité de type « légitime » et est en droit d'exiger et de contrôler. Il se rapproche de l'équipe de direction.

- Soit dans une logique de projet transverse avec un lien fonctionnel

Cette logique le voit rester partie prenante d'une équipe pédagogique dans une relation plus égalitaire. Dans ce cas, son autorité sera d'ordre plus « charismatique » fortement liée à sa légitimité personnelle et à sa capacité de persuasion et de négociation.

Les réponses à cette question vont dépendre de chaque CFA, de son histoire, de ses valeurs, de sa « culture » propre.

Responsable pédagogique ou Directeur adjoint/Directeur d'antenne ?

Dans certaines organisations, et en fonction de la taille du CFA, le directeur adjoint/le directeur d'antenne se voit également confier la mission de responsable pédagogique. Dans ce cas (cf les exigences accrues ci-dessous), le CFA doit veiller à ce que les fonctions administratives et organisationnelles qui sont le propre du poste de Directeur adjoint ne nuisent pas au plein exercice de l'animation pédagogique des équipes.

Responsable pédagogique ou responsable de filière/de secteur ?

Dans nombre d'organisations, des postes de responsables de filière/de secteur existent, corrélées à un métier, quelquefois à un niveau (CAP, BTS...). Ces responsables de filière/de secteur peuvent exercer tout ou partie des activités de responsable pédagogique dans leur filière/secteur. La question se posera néanmoins au CFA de voir comment peut s'exercer la *transversalité* de la fonction de responsable pédagogique, élément essentiel de son action.

Des fonctions/activités à déléguer ?

A partir des différentes missions du responsable pédagogique, un certain nombre de fonctions et d'activités sont déclinées. Jusqu'où le responsable pédagogique doit-il les assumer lui-même ? Jusqu'où, tout en conservant la supervision de l'action, peut-il en déléguer certaines ? Jusqu'où peut-on en transférer certaines à d'autres acteurs du CFA ? Par exemple, dans la réflexion du groupe de travail, la fonction de développement de l'apprentissage pouvait, sans nuire au sens de la mission du responsable pédagogique, être dévolue à du personnel dédié ; cela suppose de la part du CFA une réflexion approfondie sur la hiérarchie des missions confiées au responsable et la priorité accordée à celles-ci.

LES EXIGENCES ACCRUES QUI FREINENT LE DEVELOPPEMENT DE LA MISSION D'ANIMATION PEDAGOGIQUE

Dans l'exercice au quotidien, un certain nombre d'éléments concourent à mettre en péril l'importance accordée à l'animation pédagogique, cœur de métier de la fonction. Telles qu'identifiées par les participants du groupe de travail, ce sont :

- ✓ **Des fonctions en principe annexes qui s'accroissent en volume** : (« rendre compte » en est un bon exemple dont le poids et l'importance augmentent en temps et en nombre),
- ✓ **Des missions qui se complexifient** avec, par exemple, la mise en œuvre des innovations pédagogiques et/ou organisationnelles (individualisation, qualité...),
- ✓ **Et/ou qui se densifient** : dans un constat général le temps de la gestion au quotidien du CFA se fait plus prégnant et plus lourd.

SE PROFESSIONNALISER : LES BESOINS

Quels sont les besoins des responsables pédagogiques ? Quelles réponses apporter, notamment en terme de formation (mais pas uniquement) afin de permettre :

- la professionnalisation de la fonction de responsable pédagogique
- le développement de la mission pédagogique du responsable

Trois axes de travail, concourant à la professionnalisation de la fonction, peuvent être développés, reliés aux activités :

1. La valorisation et la reconnaissance de la fonction dans le CFA

Les activités du Responsable pédagogique	Les propositions associées
Participer à l'élaboration du projet de CFA, être conseil de la Direction dans le champ pédagogique	Reconnaître la fonction de responsable pédagogique Expliciter la fonction devant l'organisme gestionnaire Participer aux réunions avec la Région Participer aux décisions politiques de l'Organisme Gestionnaire

2. Des actions de formation

Les activités du Responsable pédagogique	Les propositions associées
Animer les équipes autour du projet du CFA Professionaliser les acteurs de l'alternance Organiser, mettre en œuvre et assurer le suivi des parcours de formation des apprentis Gérer les dysfonctionnements	Formations : ingénierie de formation, ingénierie pédagogique, individualisation, et innovations pédagogiques, conduite de réunion, gestion des conflits
Manager les équipes	Formation RH (législation) Formation au management d'équipe Formation à la conduite d'entretiens (de recrutement, d'évaluation, d'aide)

Rendre compte et respecter les budgets	Formation sur les aspects financiers et réglementaires de la formation, sur les outils de gestion et les tableaux de bord
--	---

3. Le développement d'outils et d'actions ciblées

Les activités du Responsable pédagogique	Les propositions associées
Assurer la veille (réglementaire et pédagogique)	Création d'un espace dédié dans Formaliger Organisation de journées thématiques pour les responsables pédagogiques Renforcement des liens avec les IEN

LES EVOLUTIONS POSSIBLES DE LA FONCTION

Quelle évolution des missions, des fonctions, des activités du responsable pédagogique en lien avec l'évolution des organisations ?

Le groupe de travail a défini trois facteurs d'évolution et évalué leurs conséquences sur la fonction

Les facteurs externes

- Les évolutions institutionnelles impulsées par la Région, l'Education Nationale, les réseaux d'appartenance, les changements de la législation de la formation professionnelle
- Les réponses à apporter aux donneurs d'ordre : évaluations, justifications et bilans, contractualisation

Les conséquences : la nécessité d'être en veille, l'obligation d'être réactif, la difficulté à anticiper un environnement en mouvement.

Les évolutions à l'interne

- L'évolution des publics accueillis (vers une plus grande hétérogénéité d'âge et de diplômes et vers un accroissement des difficultés sociales et comportementales)
- Le mixage des statuts (apprentis/élèves, apprentis/DE/salariés/Stagiaire de la FPC...)
- L'évolution des dispositifs de formation (individualisation, modularisation...)

Les conséquences : la nécessité de renforcer l'accompagnement des équipes pédagogiques et de l'organisation.

La mise en réseau des structures

- La régionalisation des réseaux (de nombreux CFA se regroupent et deviennent multi-sites impliquant une transversalité de la fonction, une évolution sur plusieurs niveaux de responsabilité)
- L'évolution des partenariats vers plus de complexité et l'association de réseaux différents

Les conséquences : une évolution de la fonction vers plusieurs niveaux de responsabilité (locale/régionale) et le développement de fonctions transverses, multi sites le plus souvent.

CONCLUSION

Malgré l'indéniable diversité des CFA, une fonction de « responsable pédagogique » existe bien dans l'organisation, fonction qui a en charge l'animation pédagogique dans le CFA. Parmi tous les acteurs du CFA, les responsables pédagogiques sont identifiés comme des leviers potentiels pour faire évoluer les pratiques.

De plus, comme le dit Maryvonne Sorel dans l'article « Responsable pédagogique en CFA, un métier à part entière »¹ « L'affirmation de la singularité de la fonction par rapport à une fonction générale de responsable pédagogique déjà référencée... est indiquée comme le moyen de recentrer la réflexion des acteurs de l'apprentissage sur les conditions de la qualité de l'alternance ».

Mais ajoute-t-elle, « l'activité des responsables est souvent calée sur des missions administratives et logistiques, au détriment de la dimension pédagogique, qui se trouve à la charge de différents interlocuteurs... ».

Il importe donc pour les CFA :

- d'identifier la (ou les) personnes en charge de cette fonction dans le CFA
- de hiérarchiser et prioriser les activités qui lui sont confiées, gardant à l'esprit que l'animation pédagogique est le cœur de la fonction car c'est sur cette dimension pédagogique que se fonde sa légitimité, c'est elle qui en fait le sens et qui mérite que l'on interroge la place qui lui revient dans les activités dévolues au quotidien à celui (ou ceux) qui assurent cette fonction dans le CFA.

¹ Education Permanente N° 173 (Décembre 2007)

Annexe 1 : la fonction de Responsable pédagogique vue par des Directeurs de CFA

Lors de l'atelier du 27 février, les réflexions collectives des directeurs présents ont permis de définir 5 missions principales déclinées par ordre d'importance et symbolisées par des mots clefs, autour desquelles se structurent un certain nombre d'activités (la liste ne se voulant pas exhaustive mais représentative).

Missions principales	Activités représentatives de la mission
Animation : <ul style="list-style-type: none"> - Des équipes pédagogiques - Des apprentis - Des entreprises dans une logique de management hiérarchique ou fonctionnel	Recruter/Accompagner/faire les entretiens et les réunions de l'équipe pédagogique Piloter des structures transversales (Cdr...) Assurer le suivi en entreprise Assurer du face à face pédagogique
Ingénierie	Contribuer au projet de CFA Conduire les projets pédagogiques du CFA (les rénovations, les réformes, les innovations) Assurer la veille
Contrôle <ul style="list-style-type: none"> - De l'alternance (des entreprises) - Des examens - Des réglementations 	Conduire l'alternance Réguler/évaluer/remédier Respecter la réglementation Respecter le cadre budgétaire (dans une logique de conformité)
Organisation	Mettre en œuvre le projet du CFA Mettre en œuvre la planification, le plan de charge Organiser les Examens Assurer le suivi, la gestion du quotidien du CFA
Relation	Promouvoir le CFA Communiquer en réseau au sein de la structure/du réseau d'appartenance/dans des réseaux externes au CFA Mutualiser le travail effectué dans le CFA