



TITRE DE FORMATEUR D'ENSEIGNANTS, DE FORMATEURS ET DE CADRES PEDAGOGIQUES

Dossier VAE

EN VUE DE LA DEMANDE D'OBTENTION DU

TITRE DE FORMATEUR

D'ENSEIGNANTS, DE FORMATEURS ET DE CADRES PEDAGOGIQUES

CANDIDAT

Nom : GALAS

Prénom : Nicolas

Date de recevabilité :

Date du jury : 21/06/2021

Une fragilité assumée triomphera toujours d'une puissance claironnée !

JP BELMON - JGA



Mes copains : les baobabs du Ventoux !!!

Remerciements

Dans un premier temps, merci aux stagiaires sans eux il n'y aurait pas de formateurs.

Je remercie mon accompagnateur VAE Georges CHAPPAZ. Les personnes qui ont relu attentivement et affectueusement cet écrit Laetitia et Monique.

Les équipes d'Optim'hum (Albane, Magali, Myrtille, Jacqueline, Laetitia, Sophie et de nombreuses autres personnes) pour m'avoir permis ces deux dernières années de dégager du temps pour lire, pour réfléchir, pour analyser et pour écrire.

Je remercie également la patience et la générosité d'Annie, Jacques, Luca et Nathan.

**TITRE DE FORMATEUR D'ENSEIGNANTS, DE FORMATEURS ET DE CADRE
PEDAGOGIQUES**

CHARTRE DE NON PLAGIAT

PROTECTION DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE

Tout travail universitaire ou professionnel doit être réalisé dans le respect intégral de la propriété intellectuelle d'autrui. Pour tout travail personnel, ou collectif, pour lequel le candidat est autorisé à utiliser des documents (textes, images, musiques, films etc.), celui-ci devra très précisément signaler le crédit (référence complète du texte cité, de l'image ou de la bande-son utilisés, sources internet incluses) à la fois dans le corps du texte et dans la bibliographie.

Je soussigné(e), Nicolas GALAS, candidat au Titre de Formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques, m'engage à respecter cette charte.

Date : 03 Mai 2021

Signature du candidat :



Sommaire

I.	Formateur de formateurs aujourd'hui : quelle histoire de vie ?	4
I.1	L'enfance : des expériences fondatrices vécues dans l'insouciance	4
I.2	Le monde professionnel pointe son nez... ..	5
I.3	Mes premières relations avec la formation continue pour adultes.....	5
I.4	Du monde du multimédia au métier de formateur... ..	8
I.5	Optim'hum : La création d'une entreprise coopérative et participative autour d'une émulation collective.	10
I.6	Le temps de prendre la responsabilité collective pour mieux la partager.....	12
I.7	Le formateur de formateurs	14
I.8	Pourquoi valider aujourd'hui le Titre Professionnel de Formateur de Formateurs ?	16
II.	Expérience professionnelle significative n°1	18
II.1	Le cadre institutionnel : le groupe Co-Eco.....	18
II.1.a.	Le contexte : un écosystème social et solidaire sans taxe sur les valeurs ajoutées ...	19
II.1.b.	Un groupe avec des valeurs et des angoisses communes	21
II.1.c.	Le passage de la stratégie à la dimension opérationnelle.....	23
II.2	La création du service commercial chez Co-Eco : former les acteurs de la formation	23
II.2.a.	Les objectifs et les points sensibles de cette journée de formation	25
II.2.b.	Des acronymes formant réseau.....	27
II.2.c.	Le conflit socio-cognitif pour travailler les différences	27
II.2.d.	L'histoire de la formation continue professionnelle : un facteur de crédibilité	28
II.2.e.	L'apprentissage en commun comme éléments fondateur d'un groupe professionnel	31
II.2.f.	Le fantasme du raccourci par le support pédagogique synthétique	31
II.2.g.	Objectif général de la journée	32
II.2.h.	Trame de la journée.....	32

II.2.i. Premier cas :	39
II.2.j. Deuxième cas :	39
II.3 Bilan de cette journée de formation	42
III. Expérience significative 2 : Qu'est ce qui spécifie le métier de « formateur de formateurs » ? : Présentation d'un dispositif qui tente d'y répondre.	44
III.1 Un retour au début de l'histoire	44
III.2 Le groupement CO-ECO et le démarrage du Titre.....	45
III.3 Les premières sessions du titre	46
III.4 Que se passe-t-il dans cette formation de formateurs ?	48
III.5 Le groupe de stagiaires.....	49
III.6 Comment intervenir de manière réflexive à propos de la question de la légitimité ?	50
III.7 Le passage du travail prescrit à la forme opératoire... ..	52
III.8 Analyse de cette action de formation	55
IV. Expérience significative 3 : Du DUFA au TPFPA avec un soupçon de COVID et de distanciel pour s'accommoder au changement.....	57
IV.1 Le DUFA : le point de départ de cette aventure	57
IV.2 Pourquoi donc une aventure ?	61
IV.3 Ingénierie financière de la formation.....	62
IV.4 La demande d'agrément pour le TPFPA.....	65
IV.5 L'ingénierie de formation	66
IV.6 Le rôle de la communication et du distanciel pendant la COVID.....	67
IV.7 Quels sont les aménagements et les grandes leçons de ce confinement ?.....	69
IV.8 La sortie du confinement et la fin de cette session	71
IV.9 La fin de l'action et la session d'examen.....	72
IV.10 Analyse de la mise en place de ce dispositif et de ses aléas... ..	72
V. Conclusion	74

VI. BIBLIOGRAPHIE	77
VII. TABLES DES ANNEXES	A1

I. Formateur de formateurs aujourd'hui : quelle histoire de vie ?

I.1 L'enfance : des expériences fondatrices vécues dans l'insouciance

Du primaire au collège, j'ai grandi dans deux environnements sociaux très différents. La semaine, j'allais à l'école dans le quartier de la Croix des Oiseaux à Avignon ; ce quartier était réputé difficile. Les origines culturelles de ses habitants étaient très diverses et donnaient lieu à des faits également divers. Par exemple, durant mon année en CM2, les copains de ma classe avaient fait le casse de l'école maternelle. Le verdict fut prononcé par l'institutrice du CM2 et de manière très constructive : une semaine de travaux d'intérêts généraux pour tous les participants au casse ! Ils devaient réparer eux-mêmes les dégâts qu'ils avaient occasionnés. Durant la semaine où ils ont remis en ordre les locaux de cet établissement, je me suis retrouvé seul en classe avec l'institutrice pour partager des moments de complicité qui ont sans doute dès cette époque ancré en moi l'intérêt pour les métiers de l'éducation.

Le week-end, je partais à Malaucène au pied du Mont Ventoux. L'environnement social était en lien avec la ruralité et des activités comme l'exploitation de la terre, de la forêt, la cueillette des champignons, mais aussi le football ! Dès l'âge de 10 ans, je cavais les truffes en compagnie de mon chien. Je partais seul comme un grand dans les terres et en toute autonomie. J'avais le sentiment d'être libre et adulte avant l'heure. Cependant, il fallait préparer mon escapade :

- Le chien ne devait pas avoir mangé avant le cavage,
- Ne pas oublier le tournevis ou le picot nécessaire par temps de grand froid afin de creuser la terre gelée,
- Il fallait penser à préparer les récompenses pour mon chien.

La relation avec le chien et la recherche de la truffe demandent beaucoup de patience et une capacité à observer et à analyser la situation. Je me suis également retrouvé très jeune à conduire un tracteur avec mon grand-père et à partager ses connaissances du terrain (la taille et le greffage des arbres par exemple). Mon apprentissage technique de la terre et du monde agricole avec cet homme a certainement eu une influence sur le choix de mon métier actuel et sur ma pédagogie.

Dans le contexte avignonnais, mes expériences à l'école primaire de la Croix Rouge et au collège Roumanille m'ont permis d'apprendre à évoluer dans des milieux difficiles (vol de voitures des professeurs, racket, drogue, intimidations ...). A la récréation, les copains s'échangeaient pour cinq francs les caves de la grande barre HLM. On ne passait pas par un notaire et les démarches administratives étaient succinctes. J'ai découvert et cultivé une nouvelle terre : celle de la débrouillardise.

J'ai donc grandi dans un milieu où les relations humaines pouvaient rapidement se tendre ou se détendre. En 1988, j'ai logiquement changé d'établissement scolaire suite à mon passage en seconde au Lycée Théodore AUBANEL situé dans le centre-ville d'Avignon. Cette période scolaire est passée très rapidement. Les cours étaient intéressants et les rapports entre les professeurs et les élèves étaient plus simples et sécurisés qu'au collège.

I.2 Le monde professionnel pointe son nez...

En 1991, j'ai obtenu un baccalauréat scientifique. Je ne savais toujours pas vers quel métier m'orienter. Comme beaucoup d'autres personnes, j'ai donc suivi des études universitaires... La première année, j'étais à l'Université d'Avignon en DEUG Math-Physique-Chimie. Puis j'ai migré vers deux années de DEUG MASS (Mathématiques Appliquées et Sciences Sociales) à Aix-en-Provence plus pour y suivre une étudiante que par intérêt pour mes études. J'ai cependant obtenu une licence universitaire que mon père a intitulé "L.A.E.T.I.T.I.A" (prénom de ma future épouse). J'étais capable de résoudre des équations complexes, mais je ne trouvais pas d'aspects concrets à ces enseignements en lien avec un avenir professionnel. Peu à peu, je suis devenu quasiment allergique à la faculté et à son environnement.

I.3 Mes premières relations avec la formation continue pour adultes...

Depuis l'âge de 10 ans, je pratiquais le football à un niveau correct. Les coéquipiers étaient espagnols, italiens, marocains, turcs, ... Dès l'âge de 14 ans, un de mes éducateurs m'oriente vers les formations d'animateur sportif. J'encadre à partir de 16 ans des équipes de jeunes avec la ferme volonté de les éduquer par la pratique du football. J'adorais réfléchir à la préparation de l'entraînement tout en la reliant avec les problèmes du dernier match. J'étais également capable de consacrer un temps avec chaque joueur pour échanger avec eux sur la vie, leurs difficultés et les solutions possibles.

Cette activité a été un atout lors de mon recrutement par une société de vente d'articles de sports où j'ai rapidement occupé des postes dans lesquels les connaissances techniques sont essentielles. Cette structure m'a proposé de suivre des formations professionnelles à Lyon avec le Centre Technique de la Chaussure et à Grenoble avec le Centre National de la Promotion du Sport¹. Je me suis alors réconcilié avec les apprentissages et j'ai découvert qu'à la différence de l'université, il pouvait y avoir d'autres types de relations entre l'apprenant et l'enseignant ou le formateur ainsi que d'autres méthodes pour amener la personne à des savoir-faire, des savoir-être, des savoir-vivre.

A mon retour en entreprise, je partageais mes connaissances avec les autres salariés et les clients. Derrière le vendeur et l'éducateur sportif se cachait, sans doute, le futur formateur en entreprise et coordonnateur d'action. L'acte de former se faisait naturellement car je questionnais les personnes et je réfléchissais aux incompréhensions rencontrées par mes interlocuteurs afin de trouver des solutions à leurs problèmes. Ma stimulation mentale était nourrie par le challenge de solutionner le problème de mon interlocuteur. Une grande partie de mon plaisir s'est toujours située dans ce type d'activité. Durant cette période, j'ai occupé des postes de vendeur, de responsable de rayon puis de gestionnaire de stock.

En 1999, à la suite de rencontres avec des professionnels du multimédia et des visites sur des salons spécialisés, j'ai conscientisé que je pouvais mettre en relation mon intérêt pour les mathématiques et les métiers de ce secteur. J'ai donc demandé un congé individuel de formation pour devenir concepteur multimédia. Dans un premier temps, il a été refusé. J'ai ensuite lu les textes de lois et fait appel de cette décision. La commission a ensuite accepté le financement. J'ai certainement développé à ce moment-là mes premières armes dans le montage de financement de formation.

J'ai suivi des cours en rapport avec la création de support multimédia et de sites Internet. Cette session était alors non diplômante, mais deux ans plus tard, ce cursus permettait d'obtenir une qualification de Webmaster (formacode 46125 – Niveau 5).

¹ <https://www.cnpc.fr/>

Au cours de cette période, je me suis de nouveau confronté au milieu de la formation continue où les rapports de confiance, de partage entre les apprenants et les formateurs sont devenus pour moi un point d'ancrage essentiel. Je me suis alors rendu compte que cette activité pouvait me procurer un épanouissement personnel. Cependant, j'éprouvais pour le métier de webmaster deux sentiments bien distincts :

- d'un côté, je faisais des rencontres avec des gens en relation avec des secteurs d'activités très variés. Cet aspect a été très enrichissant humainement et il l'est toujours ;
- de l'autre côté, la course à la technicité était stressante. Il fallait sans cesse produire tout en maintenant ses compétences à jour dans un domaine où tous les ans j'étais confronté à une quasi-révolution technique ; d'où la nécessité de se former en continu !

Par la suite, j'ai travaillé pour des sociétés de création de sites Internet en tant que concepteur multimédia et développeur. J'ai été responsable de projet et donc d'équipe au début des années 2000. J'ai ainsi encadré le développement de plusieurs portails Internet : le site de la CCI du Gard, le Conseil Général du Gard, le Collège International de Philosophie, le projet européen "Dynamo", ... Durant la réalisation de ces projets, j'intervenais également comme formateur pour apprendre aux utilisateurs à mettre à jour le site ou à promouvoir ce dernier (formation référencement par exemple).

Le projet européen "Dynamo" consistait à concevoir et à réaliser un des premiers sites européens de formation en ligne consacré à l'enseignement de l'électrotechnique, de l'électronique, de la mécanique et de l'hydraulique. L'Europe et l'Education Nationale avaient décidé d'investir dans cet outil afin de mutualiser les savoir-faire de nos enseignants européens et de mettre à la disposition des élèves dans les lycées techniques des supports de formation multimédia (vidéo, animation PowerPoint, 3D). Il y avait un fort défi technique car un premier prestataire informatique n'était pas arrivé à mener à bien ce projet.

Pour réussir, il était essentiel de passer par une phase de formation des enseignants afin de leur détailler "le pourquoi et le comment" liés aux bugs du premier site qui avait été réalisé. Je m'appuyais déjà sur l'erreur et l'analyse de cette dernière pour construire des apprentissages.

Dans ce projet, je me suis plus épanoui dans les moments d'échanges individuels et collectifs que dans la phase de développement technique du site Internet. La possibilité d'apporter des solutions techniques à ces personnes et de visualiser très rapidement une avancée du site Internet a été un réel plaisir.

Durant ma collaboration avec le Collège International de Philosophie, j'ai créé une session de formation pour mettre à jour des fiches d'informations sur des livres et des conférences sur le site Internet de cette institution. A cette époque, il était très rare de laisser l'administration d'un site Internet à des personnes non issues du domaine informatique. La réflexion sur le partage du savoir, l'accès à la compétence, au savoir-agir (LE BOTERF, 2019) et la construction des supports pédagogiques ont été des moments d'investissement et d'épanouissement personnel. Dans tous ces projets, former et faire confiance à la fiabilité de l'être humain plutôt que de croire en la toute-puissance de la machine ont été au centre de mes préoccupations.

De 2000 à 2003, la spéculation boursière et l'éclatement de la bulle technologique dans ce secteur d'activité ont entraîné deux licenciements économiques coup sur coup : j'ai été ainsi amené à réfléchir à nouveau à mon orientation professionnelle. J'ai traversé des moments de doutes et de remises en question, mais ils ont été très utiles pour mon avenir dans le domaine de la formation. En parallèle de ces activités professionnelles, j'encadrais toujours une section de jeunes footballeurs dans laquelle l'éducation par la pratique du football était primordiale. Il s'agissait de former des jeunes de différentes origines et avec des profils physiques très divers. On aidait les jeunes à prendre conscience que leurs différences pouvaient être un atout dans un sport collectif. La coordination des équipes, les échanges avec les autres éducateurs par exemple sur l'organisation des entraînements, la possibilité de m'entretenir seul à seul avec des jeunes joueurs et de les accompagner dans les moments difficiles de la vie a été un moment de fort épanouissement personnel.

I.4 Du monde du multimédia au métier de formateur...

En 2003, un centre de formation de la région PACA m'a proposé d'encadrer avec une jeune psychologue clinicienne un groupe de travailleurs handicapés. Dans un premier temps, la direction de cette structure m'a demandé d'imaginer un projet collectif autour des nouvelles technologies

avec un coût de production bien défini. Après avoir rencontré un imprimeur de mon ancien réseau professionnel, j'ai créé un projet qui était de réaliser trois bannières en tissus de 2,5 m par 1 mètre sur lesquelles on imprimerait des visuels et des textes. Le projet était audacieux : il fallait former des personnes qui n'utilisaient pas l'outil informatique et qui devaient réfléchir à l'apport du travail et de la formation alors qu'ils venaient de quitter leur environnement professionnel à la suite d'une incapacité. Les cours concernant la retouche des images ont débuté avec un franc succès. Les exercices avant tout ludiques permettaient d'être rapidement autonome avec le logiciel Photoshop. Les bannières furent créées. Les stagiaires étaient heureux et ils se projetaient dans un nouvel avenir, ma carrière de formateur allait naturellement prendre le dessus sur celle de concepteur multimédia...

J'ai toujours cru en l'éducabilité de l'être humain, en l'énergie et en la dynamique de groupe. Dans l'enthousiasme de ma jeunesse, j'étais sans doute le seul à penser qu'un boulanger de 53 ans ou un tractoriste de 55 ans, devenus handicapés et devant se reconverter, qui refusent d'écrire un seul mot sur un papier allaient créer une identité visuelle à partir de Photoshop et rajouter des mots pour construire des phrases. Dans ces phases de création et de formation, j'étais conscient de la possibilité d'échec mais je me concentrais principalement sur l'anticipation des difficultés pour la réussite des stagiaires. Ces derniers se sont rendu compte que je leur faisais confiance et qu'il était possible de réaliser des projets atypiques.

A la fin de l'action, la responsable de la structure m'a fait part de la satisfaction des partenaires. Elle a souligné qu'au-delà de mes compétences et mes capacités d'écoute, j'étais capable d'avoir de l'empathie !

Suite à ce projet et au bouche à oreille, l'association Performance 13 m'a embauché dans le cadre de prestations d'accompagnement intitulées « objectif emploi », « objectif projet », « dynamique de choix professionnels ». Le public était composé de demandeurs d'emploi ou des jeunes de moins de 26 ans. Je collaborais avec des intervenants des missions locales et des agences ANPE dans la recherche d'emploi et l'orientation professionnelle. Les accompagnements étaient individualisés. L'équipe était composée de psychologues du travail et d'une psychologue clinicienne. J'intervenais également dans des bilans de compétences. J'aidais les personnes à

devenir autonomes dans leurs recherches d'emploi. J'étais le relais entre ce public et le monde de l'entreprise. La collaboration avec les différents psychologues m'a aidé à comprendre l'utilité de se centrer sur le parcours de vie de l'autre pour dénouer des situations.

Ma double casquette de concepteur multimédia et de conseiller à l'emploi était un avantage pour créer et développer des outils pédagogiques en ligne très utiles pour les autres intervenants et les bénéficiaires de ces actions. Mes années d'errance dans le choix de mon orientation professionnelle étaient devenues mon principal atout dans l'accompagnement de ces personnes. Mon expérience de vie dans les quartiers difficiles et l'encadrement de jeunes footballeurs étaient également des ressources pour accompagner des publics issus des missions locales, de quartiers difficiles et des banlieues plus huppées.

Malheureusement, Performance 13 a rencontré des difficultés suite au décès prématuré de son dirigeant. Avant d'être licencié une troisième fois pour une raison économique, j'ai préféré me lancer dans un nouveau projet sans remettre en cause mon orientation professionnelle de formateur. J'étais conscient que la pratique de ce métier faisait partie de mon équilibre professionnel et personnel.

I.5 Optim'hum : La création d'une entreprise coopérative et participative autour d'une émulation collective.

J'ai donc créé, avec deux autres personnes anciennement salariées de *Performance 13*, la société coopérative et participative *Optim'hum* (optimisons et humanisons) située en Avignon. Ce centre intervient depuis plus d'une quinzaine d'années dans l'insertion, l'orientation professionnelle, la formation, l'accompagnement des futurs dirigeants d'entreprise et la création d'outils multimédia.

Elle a ses spécificités et des originalités :

- une démarche pédagogique qui laisse la place à l'imagination et à la créativité alors même qu'elle s'ancre dans le champ du réalisme économique et humain. Il est par exemple possible à travers des projets multimédias d'associer la sensibilité humaine et la machine. L'essentiel est de se rappeler que l'ordinateur est un outil, un instrument et que l'être humain est l'acteur principal de l'interactivité et de la réflexion.

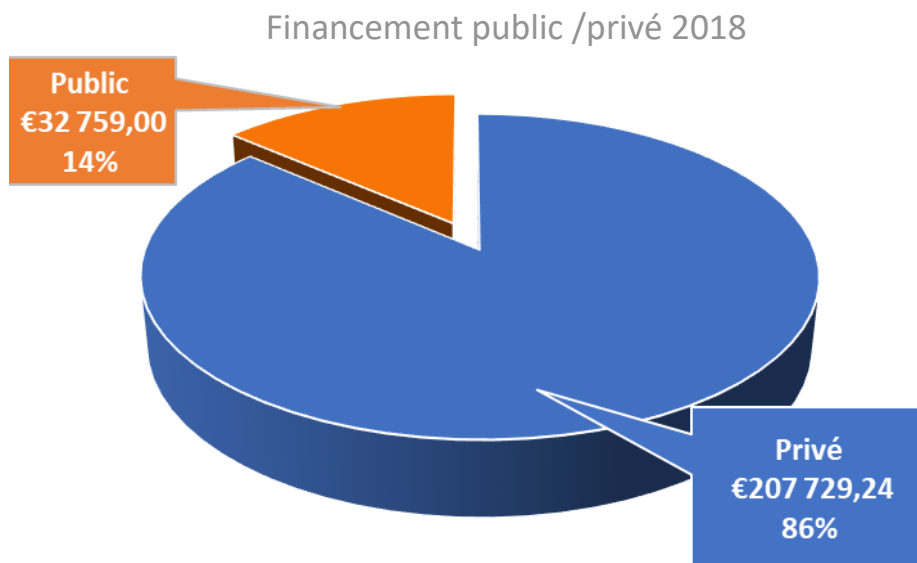
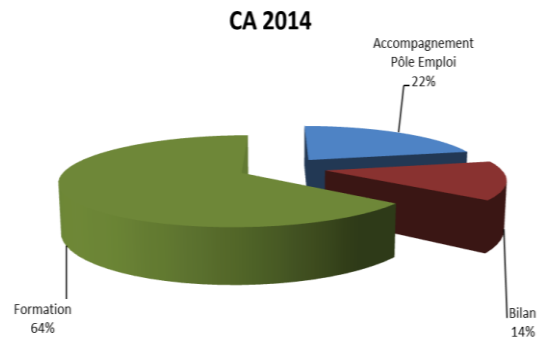
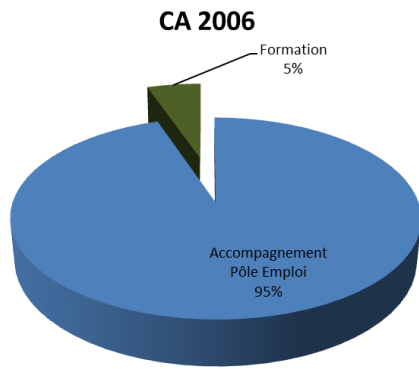
- les formations en bureautique ne comportent pas plus de six personnes. Les programmes sont individualisés et en adéquation avec les besoins du stagiaire ou de l'entreprise. Par exemple, un créateur d'entreprise dans la ferronnerie intégrera un programme de formation duquel il sortira avec des cartes de visite, des flyers, un site Internet, le paramétrage de sa boîte email sur son téléphone portable ... Il est également possible de mettre en place des entretiens individuels afin d'échanger au niveau de ses représentations, de ses doutes, de ses peurs et de ses joies.

- les chantiers écoles avec de la coordination administrative et pédagogique. Il est également très courant de mettre en place des actions expérimentales autour de tels projets. Par exemple, lors de l'action menée à la Bourse du Travail à Carpentras, j'ai créé un site Internet administrable par les stagiaires afin qu'ils puissent montrer l'avancée des travaux semaine après semaine aux différents partenaires (commanditaires, prescripteurs, financeurs, ...).

- la capacité à alterner les situations de formation et d'accompagnement et de jongler à bon escient entre ces deux postures. *Optim'hum* est un centre de bilan et d'orientation mais également un centre permanent de formation.

- côté original : La possibilité de se retrouver à neuf personnes dans un minibus avec pour but de faire découvrir le bassin d'emploi d'Avignon que ce soit avec un public issu des métiers du bâtiment ou de la restauration collective.

De 2009 à 2011, *Optim'hum* a connu des périodes financières très difficiles. La structure dépendait des marchés publics. Il était de plus en plus complexe de vivre grâce à ces marchés principalement à cause de la petite taille de notre société. En effet, le Pôle Emploi souhaitait travailler avec des centres de formation ayant une représentativité territoriale régionale. C'est une des raisons qui ont présidé au rapprochement entre *Optim'hum* et un groupement de centres de formation structurés sous forme coopérative. Notre survie passait à cette période par la diversification des différentes sources de financements. A la lecture des trois graphiques ci-dessous, vous pouvez vous apercevoir qu'il aura fallu une douzaine d'années pour inverser les sources de financement et donc pérenniser notre activité.



I.6 Le temps de prendre la responsabilité collective pour mieux la partager

A partir de 2009, j'ai assumé volontairement beaucoup plus de responsabilités au niveau de l'entreprise pour en prendre la gérance en 2014. D'ailleurs en 2013, j'ai suivi une année de formation dans le cadre du *Diplôme Universitaire de Responsable de Formation (DUFRES – RNCP niveau 6 Européen)* à l'Université d'Avignon et des pays de Vaucluse. Je ne m'attendais pas à vivre

une telle expérience dans le cadre universitaire. Je l'ai dit le jour de ma soutenance : j'y ai rencontré des êtres humains avec des valeurs fortes composant une équipe structurée et complémentaire. Ces formateurs tiennent une place importante dans ce que je suis devenu aujourd'hui. J'ajoute également que les temps de maturation et de latence de cette formation sont encore d'actualité pour moi et ont toujours des répercussions sur ma structure et mon équipe.

Depuis 2012, *Optim'hum* a développé une nouvelle clientèle en relation avec le monde de l'entreprise. Cette clientèle nous a conduit à développer de la veille informative en lien avec les financements de la formation professionnelle continue. Cet axe de développement a été un élément fondamental dans notre réussite.

Par exemple, la réforme de Mars 2014 a été anticipée sur de nombreux aspects :

- La qualification du personnel, les personnes recrutées depuis 2012 ont toutes un double cursus en lien avec leur métier premier (par exemple : un diplôme de comptable) et un diplôme de formateur et/ou d'accompagnateur avec une expérience professionnelle. Pour toutes ces personnes, j'ai mis en place les financements de leur formation que ce soit au niveau des coûts pédagogiques et/ou des salaires.

- La mise en place de plusieurs formations éligibles au Compte Personnel de Formation (CPF). Dès 2014, *Optim'hum* a été habilitée par l'European Computer Driving Licence pour la certification du Passeport Compétences Informatique Européen. Avant que le compte personnel de formation soit effectif, j'avais décidé de mettre en place ce dispositif afin d'anticiper la réforme et d'assurer une activité pendant l'année 2015.

- Le développement de la qualité. Pour cela, un des salariés a suivi le DUFRES pendant l'année 2017 en développant ses compétences dans ce domaine, ce qui a permis à *Optim'hum* d'être référencé au DATADOCK² dès Mars 2017. Le premier référencement par un OPCA a été acté au 3 Juillet 2017. Fin 2017, *Optim'hum* est référencée par la quasi-totalité des OPCA.

² Datadock est une base de données unique sur la formation professionnelle sous l'angle de la qualité. Elle permet aux financeurs de la formation professionnelle réunis au sein du GIE D2OF de vérifier la conformité des organismes de formation vis-à-vis des 6 critères qualité définis par la Loi.

Ces dernières années m'auront marqué et remodelé en tant que dirigeant d'une petite entreprise. Je suis le gérant et le seul responsable juridique de cette société coopérative dans laquelle les salariés ont une responsabilité collective. L'entreprise fonctionne donc avec un dirigeant qui est présent et qui régule en cas de difficultés. Mais la prise de décision est la majorité du temps collective. Ma volonté première est de construire un projet commun aux salariés, aux coopérateurs et aux sous-traitants.

Pour que cet ensemble de personnes vive en parfaite harmonie, il est essentiel de préciser que lorsque vous devenez dirigeant d'un centre de formation, vous continuez à apprendre et à développer des compétences dans de nombreux domaines comme la comptabilité, la fiscalité, l'analyse financière, le social, mais également la didactique professionnelle et les évolutions pédagogiques. L'entreprise et sa systémie (ROSNAY, 1975) sont également un fabuleux outil pour travailler et perfectionner ses connaissances et ses compétences !

I.7 Le formateur de formateurs

Depuis plus de 10 ans, je forme des formateurs et des accompagnateurs que ce soit dans le cadre de mon centre de formation ou avec d'autres partenaires comme l'AFPA, l'Université d'Avignon et des pays de Vaucluse, l'Université d'Aix-Marseille, des centres de formation privés, *Uniformation* (OPCA du secteur de la formation entre autres) et le groupement coopératif. Aujourd'hui et dans l'avenir, ma priorité est de m'orienter vers ce type de mission.

Dès 2007, j'ai animé des sessions de formation pour des conseillers en insertion professionnelle de l'AFPA de Marseille. Les stagiaires avaient demandé à ce centre de formation de trouver un intervenant capable de témoigner des réalités concernant les relations entre le monde de l'entreprise et des publics en lien avec l'insertion.

J'ai mis en place une séquence en rapport avec la communication entre les différents acteurs et le rôle du conseiller en insertion professionnelle dans la construction de réseaux d'entreprise. Mon intervention était axée dans un premier temps sur des situations vécues. Au-delà de la ressemblance avec un groupe d'échanges de pratiques professionnelles et de la volonté de

communiquer sur nos difficultés et nos doutes, l'objectif était de comprendre que s'il y avait des barrières entre le public issu de l'insertion et le monde professionnel, elles étaient surmontables. Un deuxième temps était consacré à la création et à l'animation d'un réseau de professionnels.

J'ai formé de nombreuses équipes de formateurs à l'intégration du numérique dans leur pratique professionnelle. J'ai été sollicité par *Uniformalion* pour créer un dispositif autour des mutations économiques. Cette formation d'une durée de 3 jours est une aide pour les professionnels de la formation avec l'objectif de découvrir plusieurs outils numériques en lien avec la pédagogie (Optim'hum, 2017). Dans un premier temps, cette action a été référencée par Uniformalion PACA et ensuite par Uniformalion Occitanie...

J'interviens à l'Université d'Avignon depuis trois sessions avec l'équipe du *Diplôme Universitaire de Responsable de Formation (DUFRES – RNCP niveau 6 Européen)* principalement sur les trois thèmes suivants : la prise de responsabilité, la dimension institutionnelle et l'accompagnement à l'écriture des productions (thèmes et mémoire). Dans ce dispositif, les groupes d'apprenants sont marqués par la richesse et la diversité des parcours de chacun : finance, sport, éducation populaire, sanitaire, social, bâtiment, cuisine, secteur pénitencier, ... Le résultat est très positif à l'issue d'une année d'équilibre entre la dialectique, les productions écrites personnelles, la pédagogie, la didactique, la transversalité des thèmes de travail et de nombreux autres facteurs : ce dispositif est tout aussi enrichissant pour les stagiaires que pour les formateurs...

J'ai intégré l'équipe du Diplôme d'Université de Formateur d'Adultes (DUFA-RNCP niveau 5) depuis plus d'une dizaine de sessions. Au début, j'animais une intervention en rapport avec le statut juridique des formateurs et l'appel d'offres dans le milieu de la formation. Actuellement, je m'occupe de l'unité d'enseignement intitulée « Environnement de la Formation Professionnelle Continue ». L'objectif est d'amener un groupe d'une vingtaine de stagiaires à se familiariser à leur futur environnement professionnel et d'être capable en fin de session de recenser les différents acteurs et d'identifier les liens qui existent entre ces différents protagonistes.

J'interviens également depuis cinq ans auprès des étudiants en *MASTER I et II "Médiation Scientifique"* à Aix-Marseille Université. Pour les MASTER II, j'anime une unité d'enseignement

autour d'un triptyque : la responsabilité, la médiation et la communication. L'idée est de découvrir ou de conscientiser les liens entre ces différents thèmes et donc la systémie du métier de Médiateur Scientifique.

I.8 Pourquoi valider aujourd'hui le Titre Professionnel de Formateur de Formateurs ?

Car Je souhaite m'engager dans une suite logique de mon parcours en particulier depuis l'obtention du DUFRES et mon engagement comme formateur de formateurs dans différents dispositifs. Dans mon environnement professionnel actuel, je mobilise de plus de plus de temps au sein de formations de formateurs ou d'accompagnateurs pour de nombreux partenaires publics ou privés.

Institutionnellement et en termes de légitimité professionnelle, il devient important que je sois diplômé au niveau 7. Il s'agit également d'être en cohérence avec la nouvelle réforme de la formation continue qui accentuera sans aucun doute l'obligation de la qualification des professionnels de la formation professionnelle continue.

Une autre raison, et non des moindres, est que je participe à la mise en place de ce titre dans la région PACA avec le centre de formation *TETRAccord* en convention avec *l'ISFEC Midi-Pyrénées*.

Optim'hum organise la deuxième et la troisième session de ce titre tout en continuant la collaboration avec TETRACCORD. En 2016, je devais suivre cette formation en présentiel avec le Collège Coopératif ; malheureusement cette structure n'a jamais ouvert la session. Je passe donc par la voie de la validation des acquis de l'expérience. C'est une autre approche de la formation et un vécu particulièrement impliquant dans la compréhension du référentiel de ce dispositif.

En tant que formateur de formateurs, j'ai également la volonté de transmettre des compétences et des valeurs. En effet, chaque formateur a un cadre de référence et un parcours de vie qui influencent sa pratique. Mes influences sont multiples. André CHAUVET me qualifie de caméléon. Pour ma part, je sais que je suis influencé et porté par l'apprenant, la relation et l'échange. Le fait d'avoir travaillé pendant plusieurs années avec des psychologues autour d'accompagnement

individualisé ne fait qu'accentuer cet axe en relation avec l'altérité. Le fait de se centrer sur l'apprenant et son parcours est un élément premier dans mes interventions.

Mon vécu antérieur, les expériences professionnelles qui précèdent et ma bonne connaissance du Référentiel d'activités et de compétences du Titre de formateur d'enseignants de formateurs et de cadres pédagogiques, auquel j'aspire, ont motivé la présentation des 3 expériences professionnelles significatives exposées et analysées ci-après.

II. Expérience professionnelle significative n°1

Former un groupe mixte (formateurs, commerciaux et responsables) aux différents modes de financement liés aux commanditaires privés...

Le choix de cette expérience vécue est en premier lieu en relation avec mes débuts au poste de formateur de formateurs. Mes premières interventions sont essentiellement axées sur l'aspect réglementaire et financier de la formation professionnelle continue. Le développement de compétences du formateur en relation avec la réglementation et le montage financier des demandes de formation est un point essentiel pour la pérennisation de l'activité des centres de formation et donc du métier de formateur.

Cet exemple veut démontrer combien il est important de consacrer plus de temps et de moyens à cet aspect de notre métier pour mieux accueillir l'apprenant et faciliter son confort pédagogique.

II.1 Le cadre institutionnel : le groupe Co-Eco

Le groupe *Co-Eco* (dont mon organisme Optim'hum fait partie) est une SCIC³ (Société coopérative d'intérêt collectif) composée de plusieurs centres de formation avec trois formes juridiques différentes : des Sociétés Anonymes (SA), des Sociétés A Responsabilité Limitée (SARL) et des associations. Les centres de formation qui sont sous forme de société sont toutes des Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP). Cette structure est ancrée dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire.

Ce groupe mutualise :

- Un plateau technique spécialisé dans la comptabilité, le social et le juridique,
- Un service d'ingénierie de formation appelé le *Cooplab*,
- Un service d'accompagnement de centres de formation afin de faciliter leur implantation dans certaines villes suite à l'obtention de nouveaux marchés.

Co-Eco regroupe une dizaine de membres : l'ADREP, le Centre Populaire d'Enseignement, CIRHES, Confluence, Euroform, Hergos, Néobis, Optim'hum, Performance Méditerranée et Tétraccord qui totalise environ 350 salariés.

³ Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif SCIC

II.1.a. Le contexte : un écosystème social et solidaire sans taxe sur les valeurs ajoutées

Comme je vais détailler un écosystème composé de SCOP, de SCIC et de Coopérateurs, Il est intéressant d'expliciter ces termes et toute la culture de ce groupe.

Une SCOP est donc une société coopérative et participative inscrite chaque année sur la liste ministérielle du Ministère du Travail. Cette société peut prendre deux formes juridiques distinctes :

- Une Société à Responsabilité Limitée (SARL) et dans ce cas le responsable juridique est le gérant pour un mandat d'une durée de 4 à 6 ans selon les statuts.
- Un Société Anonyme (SA) et dans cet autre schéma le responsable est un président directeur général. La durée de son mandat est identique à celle d'un gérant.

Le capital social de ces entreprises est détenu à au moins 51% par des salariés. Ces derniers sont donc appelés des coopérateurs ou salariés coopérateurs. D'autres personnes peuvent détenir des parts sociales comme des sociétés, des personnes non-salariés.

La direction de ces structures est donc composée de salariés coopérateurs qui sont responsables de la gestion des moyens humains, techniques et financiers. Le but pour le gérant ou le président directeur général est de manager en impliquant les salariés dans un projet commun.

Une SCIC est une coopérative de participation. Comme la SCOP, elle peut prendre la forme d'une SA ou d'une SARL à but non lucratif.

Une SCIC est constituée d'au minimum trois groupes de sociétaires :

1. Les salariés,
 2. Les bénéficiaires (clients, usagers, riverains, fournisseurs, particuliers, etc.)
 3. Les contributeurs (associations, collectivités territoriales, entreprises, bénévoles, etc.).
- Par exemple : la SCOP Optim'hum est dans ce collège dans notre exemple.

Dans notre cas, la gouvernance du groupe est assurée par un des responsables des centres de formation. Il s'agit de la responsable juridique de l'ADREP. Cette personne est donc la présidente de la SCIC avec deux structures comme organes de validation des décisions

- Un Comité de Direction composé des responsables de chaque centre de formation plus le Directeur Administratif et Financier du groupe.
- Un Conseil d'Administration composé de salariés coopérateurs, de bénéficiaires et de contributeurs.

La clientèle de ces centres de formation est essentiellement constituée de Conseils Départementaux et des Conseils Régionaux, c'est-à-dire, des financeurs publics. Les principaux acteurs de ce groupe ont en priorité développé des compétences dans les réponses aux appels d'offres du domaine public ; mais également durant ces dernières années dans le domaine du privé avec des OPCA⁴ pour les salariés ou des FAF⁵ pour les travailleurs non-salariés.

Les financements publics sont intéressants car la prestation est assurée sur une période déterminée (3 années) pour des actions de formation spécifiques. Les bénéficiaires de ces dispositifs sont souvent des jeunes avec une qualification de niveau V ayant rapidement arrêté l'école. Le montant horaire par stagiaire alloué pour ces dispositifs est la plupart du temps proche de quatre euros et peut atteindre huit euros. Le nombre de stagiaires et la dynamique de groupe sont des éléments essentiels pour la pérennité financière de ces actions et donc de ces centres de formation.

Les formateurs qui sont pour la plupart des salariés coopérateurs exercent un métier qu'ils qualifient de "métier passion". Leurs valeurs sont ancrées dans une vision de la société axée autour de la différence ou de la singularité avec comme objectif « Construire du "vivre ensemble" »

⁴ Opérateur Paritaire Collecteur Agréé (OPCA)

⁵ Fonds d'assurance formation (FAF)

Dans le cadre des différentes lois de décentralisation, une part importante des marchés de la formation est détenue par les Conseils Régionaux. Ces marchés se sont donc « régionalisés » autour d'un mandataire (un centre de formation organisateur du marché pour la partie administrative) et d'autres centres de formation implantés sur la globalité du territoire tout en abordant des thèmes de formation en cohérence avec la commande du Conseil Régional et du CARIF OREF⁶ PACA qui se nomme Espace Compétences. La constitution du groupe *Co-Eco* répond à cette réalité économique et géographique.

La dépendance financière de ce type de marché est un problème car les orientations politiques sont des facteurs de fortes instabilités pour les centres de formation tant en termes de montants budgétaires alloués à la politique régionale de la formation que des dispositifs choisis par la majorité politique du moment... Mais il y a également des avantages. Par exemple, ces dernières années, la région PACA a mis beaucoup de moyens pour professionnaliser le secteur de la formation continue. Elle est une des premières régions à avoir développé une démarche qualité nommée R.E.S.E.A.U⁷. L'obtention de cette norme a été un atout pour de nombreux centres qui sans cette dernière auraient eu des difficultés pour répondre à la loi relative à la qualité des actions de la formation professionnelle continue (décret n° 2015-790 du 30 juin 2015)⁸.

II.1.b. Un groupe avec des valeurs et des angoisses communes

Ces dernières années, les dirigeants de ces structures qui sont pour la plupart étiquetées politiquement (ce n'est pas le cas d'Optim'hum) et qui ont assisté à l'arrivée d'une nouvelle majorité politique à la région Grand Sud ont alerté les différents collèges de coopérateurs sur la précarité financière du groupement.

Les valeurs communes des salariés coopérateurs comme l'accès à la formation des publics de bas niveaux de qualification, l'accompagnement des personnes en difficultés ont eu une fonction fédératrice pour initier de nouvelles voies de développement économique. La priorité pour ces acteurs est maintenant de développer les marchés privés en relation avec les OPCA et les FAF pour assurer la survie du groupement.

⁶ Centre animation ressources d'information sur la formation / Observatoire régional emploi formation (CARIF-OREF)

⁷ R.E.S.E.A.U : Responsabilité Sociale et Environnementale pour l'Apprenant-Usager

⁸ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000030820633&categorieLien=id>

Dans le secteur de la formation professionnelle continue, les financements privés sont issus en grande partie des entreprises et reversés par l'intermédiaire d'une contribution obligatoire auprès des OPCA et des OPACIF⁹. Mais ce type de marché requiert l'accès à une culture spécifique et des évolutions sont donc nécessaires sur plusieurs points :

- Le personnel administratif doit être à même de comprendre le fonctionnement administratif et comptable des OPCA et des OPACIF tout en prenant en compte que les futurs clients sont tout à la fois des apprenants et des financeurs qui recherchent très souvent de l'opérationnalité et de la productivité au travers de l'acquisition de compétences lors du temps de formation. Comme le dit Guy LE BOTERF¹⁰ « Raisonner en termes d'ingénierie des compétences et non plus seulement en termes d'ingénierie de la formation ne revient pas seulement à préciser ou à moderniser le vocabulaire ou des concepts. Cette évolution se traduit par le passage d'une ingénierie de la formation à une ingénierie de la professionnalisation. Il existe en effet plusieurs moyens de développer des compétences, d'acquérir des ressources nécessaires à cette construction du professionnalisme. La formation est un moyen certes important mais c'est un moyen parmi d'autres d'y contribuer et ce n'est pas le seul » (BOTERF, Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ?, 1999). Cette ingénierie des compétences favorise également la logique de parcours à la carte.
- Les formateurs ne peuvent pas continuellement se centrer sur une demande collective comme avec les dispositifs du Conseil Régional. Les formateurs ne peuvent plus de se contenter d'une analyse de la demande uniquement présente lors de la réponse aux cahiers des charges des appels d'offres publics. Leur pratique professionnelle doit être plus fine à l'image du texte de DE KETELE (DE KETELE & All, 2007) avec l'explicitation de la demande, des besoins et de l'attente.
- Le groupe doit changer son mode d'organisation. En effet, il n'existe pas jusqu'à maintenant de service commercial bien que tous les membres du groupement soient des

⁹ Organismes Paritaires collecteurs Agréés pour le financement du Congé Individuel de Formation ([OPACIF](#))

¹⁰ Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ? G. LE BOTERF - Journées d'Etude " Ingénierie des dispositifs de formation à l'international " - 24-25 novembre 1999 – Montpellier

commerciaux dès lors qu'ils se retrouvent dans le cadre professionnel face à des stagiaires ou des donneurs d'ordre.

II.1.c. Le passage de la stratégie à la dimension opérationnelle

Le groupement a donc décidé de réfléchir de manière opérationnelle à ce service commercial tout en sachant que les structures et les acteurs de ce groupe sont ancrés dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire et que le monde de l'entreprise privée est un territoire « mal connu » pour de nombreuses personnes.

Dans un premier temps, le groupe a commandé un audit afin d'avoir une vision du marché de la formation en Région PACA en prenant en considération la typologie des publics, les bassins économiques, les niveaux d'étude et les secteurs d'activités. Un des éléments clés de cet audit montrait que lorsqu'on dépense 4,3 milliards d'euros en France pour la formation des demandeurs d'emploi, on en dépense 13,5 pour les salariés du privé !

Il est également important de prendre en considération la réforme de Mars 2014 avec la mise en place du Compte Personnel de Formation et l'éligibilité des formations inscrites au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) et à l'Inventaire. La volonté politique tend vers une obligation de qualification et de permettre à chaque individu de construire son parcours de formation.

II.2 La création du service commercial chez Co-Eco : former les acteurs de la formation

La crédibilité des structures de formation dépend fortement de plusieurs facteurs :

- La connaissance et les valeurs ajoutées de la formation proposée,
- Les spécificités du secteur d'activité et/ou du métier et de la structure,
- La connaissance des différents types de financements.

Le groupement après cet audit a consulté le Comité de Direction et le Conseil d'Administration pour décider de créer ce service commercial et de mettre à sa tête le responsable de cet audit externe.

Le responsable de ce service participe aux réunions du Comité de Direction qui se déroulent tous les 15 jours. Il a été décidé de recruter pour le service commercial deux profils de personnes :

- Des salariés issus exclusivement du domaine commercial
- D'autres salariés avec un parcours ancré dans le monde de la formation professionnelle continue.

Au mois de Février 2017, la responsable qualité de ce groupe me demande d'organiser une journée de formation pour ces salariés. Les objectifs pédagogiques sont d'identifier les différents modes de financement en relation avec les OPCA, les FAF et les OPACIF et d'élaborer des propositions financières en relation avec ces dispositifs de financement du secteur privé suite à la réforme de Mars 2014. Pourquoi cette personne m'a-t-elle choisi ? Certainement car l'historique stratégique et financier d'Optim'hum joue en ma faveur dans ce cas de figure et ensuite car je suis membre du groupement.

J'ai donc accepté ce défi qui consiste à regrouper dans la même activité : l'information et la formation. Je présente dans les pages suivantes les différents challenges auxquels j'ai été confronté dans le cadre de cette action qui m'a permis de mettre principalement en œuvre des compétences reliées aux Blocs de compétences 4 et 5 du Référentiel du Titre de formateur.

Dans le cadre de cette journée, j'ai eu l'occasion de former plusieurs types de publics :

- 2 responsables de sites qui sont tous des formateurs,
- 2 personnels administratifs qui vivent au quotidien dans le monde de la formation.
- 4 commerciaux qui pour certains découvrent ce secteur d'activité.

La volonté de la direction du groupe est que ces publics forment ensuite les formateurs et les administratifs des différents sites.

L'organisation de cette formation nécessite de prendre en compte les points de vigilances suivants avec différents niveaux de classification :

Ceux en relation avec l'environnement et l'aspect réglementaire :

- Connaître et mémoriser le vocabulaire technique associé au monde de la formation,
- Comprendre l'histoire de la formation professionnelle continue et le passage à l'économie de marché,
- Connaître les aspects réglementaires et les différentes réformes,
- Comprendre que les entreprises ont l'obligation de former,

Ceux en relation aux aspects stratégiques et financiers :

- Signaler les raisons pour lesquelles un centre de formation doit avoir un catalogue composé de formations qualifiantes ou certifiantes,

Ceux en relation avec la dynamique de groupe et la conduite aux changements

- Réunir des publics différents sur le même dispositif avec des représentations très diverses de ce secteur d'activité,
- Faire du lien entre les commerciaux, les personnels administratifs et les responsables de sites afin de créer de la cohésion d'équipe entre les différents services du groupe.
- Comprendre pourquoi la direction et le service qualité ont mis en place des formulaires administratifs pour les différents clients et projets.

Le groupe *Co-Eco* m'a donc sollicité pour mettre en place un dispositif de formation d'une journée pour l'équipe commerciale, une partie du personnel administratif et les responsables des différentes unités : sept heures de formation sur ce thème relèvent d'un vrai défi (côté « rébarbatif » des textes de lois, décrets, structures enchevêtrées, ...). Il est donc essentiel d'établir des choix didactiques sur la manière de faire acquérir ces connaissances à des acteurs de la formation, mais également d'être capable de s'adapter en un temps court aux besoins des stagiaires afin de construire du sens.

II.2.a. Les objectifs et les points sensibles de cette journée de formation

D'une certaine manière, la production du temps didactique constitue ce que Pastré, Vergnaud et Mayen¹¹, dans le cadre de la didactique professionnelle (CHAPPAZ, 2006), appellent le "travail prescrit". Le "travail réel", lors de la mise en œuvre de la formation mettra à l'épreuve l'attention et la capacité du formateur à construire du sens en fonction de la situation. Le travail prescrit est toujours plus succinct, moins abondant que le travail réel qui ne se réduit pas à ce qui est planifié et qui prend en considération une phase de création due à l'adaptation aux événements.

Il en sera de même pour les acteurs de la formation quand ils seront amenés à "vendre" de la formation "taillée sur mesure" selon toutes ses dimensions.

Nous sommes bien dans l'approche par compétences...

¹¹ Abstract réalisé par Georges Chappaz remis lors de son intervention en formation DUFRES 2014_2015 de l'article "Pastré P., Mayen P., Vergnaud G. (2006). La didactique professionnelle. Revue française de pédagogie, no 154, p. 145-198. & de l'article de Pastré P. "L'analyse du travail en didactique professionnelle" Revue française de pédagogie, no 138, 2002, 9-17

Définir les prérequis nécessaires aux nouveaux apprentissages en prenant appui sur la théorie des champs conceptuels¹² (CHAPPAZ E. d., 2011).

Définir précisément les connaissances et les situations afin de lister les compétences nécessaires pour que tout intervenant au nom de *Co-Eco* puisse proposer la formation la plus adaptée et la plus pertinente tenant compte du mode de financement le plus cohérent en fonction de l'entreprise, de l'apprenant et du type de formation.

En m'appuyant sur l'expérience de notre organisme dans ce domaine, j'ai défini les compétences professionnelles ci-après qui ont constitué le "référentiel d'activités et de compétences " de cette formation :

- Compétence 1 = Recenser auprès du client les différentes informations qui seront essentielles à la recherche de la formation et de son mode de financement. Expliciter en fonction de différents critères (la durée de la formation, le contrat de travail, le type de public, le type de certification – Répertoire National des Certifications Professionnelles – Inventaire – Attestation du centre de formation), la demande de l'entreprise et du stagiaire,
- Compétence 2 = Recenser les différents financeurs et rechercher les informations concernant les modes de financements sur Internet, auprès de l'OPCA, de l'OPACIF pour les salariés ou du FAF pour les travailleurs non-salariés.
- Compétence 3 = Repérer et évaluer la pertinence des modes de financement possibles en fonction du cas particulier à traiter.

Sur la base de ces compétences, on recense deux prérequis importants :

- Savoir rechercher et utiliser des informations sur Internet,
- Connaître et mettre en relation les différents acteurs et les principaux acronymes du monde de la formation continue professionnelle. (Annexe II-1)

¹² La théorie des champs conceptuels de Gérard Vergnaud - Eléments de synthèse par Georges CHAPPAZ - DUFRES

II.2.b. Des acronymes formant réseau...

Le premier élément sur lequel il faut être vigilant est le vocabulaire technique. Le monde de la formation professionnelle continue est composé comme les autres institutions d'acronymes (DE, OPCA, OPACIF, FSE, FPFSP, CIF, CPF, CPA, CEP, ... - Annexe II-1). Il est certain que tous les stagiaires sont capables de citer un de ces sigles tout en les décrivant, mais pour être une sorte de concepteur-vendeur, il s'agit d'en mémoriser 60 % ou 80 %. Il est donc essentiel de mettre en œuvre un glossaire ou mieux un ensemble de fiches descriptives.

J'ai utilisé mes compétences de concepteur multimédia pour construire des outils en ligne. Le glossaire fait donc partie d'une page pédagogique participative¹³, <http://www.optimhum.net/institution> dans laquelle il est possible d'accéder à ce vocabulaire. Cette page Internet servira de support pédagogique lorsque ces stagiaires deviendront les formateurs de ce thème auprès de leurs propres apprenants. Ils pourront en permanence se référer à cette ressource (Optim'hum, Le cadre institutionnel de la formation, 2014).

Cependant, nous savons qu'un très beau glossaire ne garantit en rien que les apprenants sauront construire "spontanément" le signifié qui va avec... Il est donc important de faire du sens et de créer du lien entre tous les éléments de ce système en l'utilisant dans des situations professionnelles significatives, ainsi que faire repérer les invariants qui les structurent afin que ces personnes sachent détailler le rôle de chaque acteur, mais également les interactions entre ces différents éléments.

Une intervention d'une durée d'un jour ne permet pas obligatoirement de comprendre et d'analyser l'approche système du financement de la formation professionnelle continue, mais un objectif serait de réaliser une carte mentale mettant en lien tous les concepts qui en font partie.

II.2.c. Le conflit socio-cognitif pour travailler les différences

L'hétérogénéité spécifique de ce groupe de huit personnes (Commerciaux & acteurs de la formation) est un élément à prendre en considération dans le projet didactique d'autant qu'au sein de la structure future ces acteurs auront à travailler ensemble.

¹³ Cette page pédagogique est un outil participatif car chaque stagiaire a la possibilité de rajouter des informations sur cette ressource en ligne.

J'ai donc fait le choix de mettre en place lors de cette formation des situations d'apprentissage s'appuyant sur le conflit sociocognitif¹⁴ (RIEUNIER, 2012). Ces temps auront une double finalité :

- produire des informations communes (et du sens) lors du travail en session,
- préparer les acteurs à des méthodes de travail pour le futur.

La volonté est de travailler également sur l'aspect de la pensée dialectique¹⁵ (ASTOLFI, 1991) afin de comprendre les représentations de chaque personne, de ne pas s'enfermer dans une clé unique d'explication et de les confronter afin d'enrichir le bien commun.

Les différences de représentations mentales et sociales¹⁶ (GAYMARD) vis-à-vis de la nature du public jouent un rôle important. Il est donc essentiel d'amener ces acteurs à réfléchir et définir des axes de changement pour continuer à exercer son métier sans toutefois laisser de côté ses valeurs.

II.2.d. L'histoire de la formation continue professionnelle : un facteur de crédibilité

Un des aspects importants de cette journée a été de faire comprendre aux stagiaires que la connaissance de l'histoire de la formation continue est un atout pour leur culture et leur légitimité professionnelle, et constitue surtout un gage de crédibilité auprès du commanditaire : être capable d'expliciter les différentes réformes légales permet de mettre ces évolutions en valeur.

Les stagiaires me questionnent :

- Pourquoi avec si peu de temps de formation, il est important d'aborder le contexte historique ?
- Est-il essentiel de connaître le pourcentage de la contribution obligatoire ?

Je prends pour exemple cette dernière question, au cours d'un échange avec un entrepreneur, il est souvent intéressant d'illustrer votre connaissance de l'histoire grâce à l'étude d'un bulletin de salaire et des différents taux de contribution. Et, insister sur le fait que l'entreprise ne cotisera pas plus si son personnel part en formation est un argument commercial important.

Selon le niveau d'écoute de votre interlocuteur, il sera pertinent de lui détailler le rôle de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP), l'importance des formations certifiantes, qualifiantes et diplômantes, et éventuellement, la différence entre les formations

¹⁴ Pédagogie, dictionnaire des concepts clés – Françoise RAYNAL – Alain RIEUNIER – Éditions ESF

¹⁵ Différencier par les modes de pensée - Jean-Pierre ASTOLFI - Cahiers pédagogiques –A l'école l'intégration - 1991

¹⁶ Représentation mentale et représentation sociale : de la pensée à la pensée sociale par GAYMARD Sandrine - Cahiers Pédagogiques

inscrites au répertoire (RNCP¹⁷) et celles inscrites à l'Inventaire¹⁸ en termes de prises en charges financières. Il fallait donc que "mes" apprenants soient à même à l'issue de la formation d'utiliser ces connaissances et sachent s'en servir lors des entretiens avec les demandeurs de formation mais également avec les autres membres du groupe CO-ECO qu'ils devront former.

¹⁷ Le RNCP a été créé par l'article L. 335-6 du Code de l'éducation (loi du 17 janvier 2002). Il remplace la liste des titres et diplômes homologués gérés par l'ex-Commission technique d'homologation des titres et diplômes de l'enseignement technologique (CTH).

¹⁸ Les certifications et habilitations correspondant à des compétences transversales exercées en situation professionnelle peuvent être recensées dans un inventaire spécifique établi par la Commission nationale de la certification professionnelle.

Le Répertoire National de la Certification

- **Niveau I** : niveau bac+5 et plus (master, titre d'ingénieur...), fonction cadre.
 - **Niveau II** : niveau bac+3/4 (licence, MI...), fonction agent de maîtrise.
 - **Niveau III** : niveau bac+2 (BTS, DUT...), fonction technicien supérieur.
 - **Niveau IV** : niveau bac, fonction technicien.
 - **Niveau V** : niveau CAP (2 ans après la classe de 3ème), fonction ouvrier ou employé.
- Les certifications de qualification professionnelle sont classées dans le RNCP selon ces 5 niveaux et par domaine d'activité.

La Commission

L'inventaire

En catégorie A, tout ce qui découle d'une norme de droit, c'est-à-dire les habilitations nécessaires pour exercer tout ou partie de l'activité. Par exemple, les Caces [2], les brevets maritimes, les habilitations électriques, certains éléments de diplômes du sport, les normes de soudage quand elles découlent du droit, etc

En catégorie B, tout ce qui correspond aux normes de marché, c'est-à-dire ce qui est exigé non pas par le droit mais par l'entreprise, pour être recruté ou positionné sur certains types d'emplois, ou par certains appels d'offre qui requièrent de justifier que les candidats disposent bien de telle ou telle compétence certifiée. Ce sont par exemple les certifications informatiques (Cisco, Microsoft, etc.) ou linguistiques (TOEFL, TOEIC, etc.).

La catégorie C renvoie, elle, à ce qui contribue à la qualification, sans que cela ne relève ni de la norme de droit ni de la norme de marché. Par exemple : une entreprise peut vouloir faire reconnaître la qualité de la fonction de tuteur, laquelle ne découle pas du droit, à l'exception du cadre de l'apprentissage. Cela n'a pas vocation à être dans le RNCP parce que l'on n'est pas tuteur de métier, mais c'est une fonction qui existe et qui peut s'appuyer sur une certification.

II.2.e. L'apprentissage en commun comme éléments fondateur d'un groupe professionnel

Créer de la cohésion et construire une dynamique de groupe ont été des éléments essentiels de cette journée pour la mise en place de la future équipe. Il est très difficile dans un dispositif de sept heures d'arriver à constituer un groupe, mais cette préoccupation a mobilisé toute mon attention.

II.2.f. Le fantasme du raccourci par le support pédagogique synthétique

Les managers souhaitent souvent pouvoir posséder un tableau synthétique et très analytique qui recense tous les dispositifs de financement avec les niveaux de prises en charge pour chaque OPCA. Cette demande à laquelle il est difficile de se soustraire est pourtant une erreur voire une faute car les OPCA et les OPACIF modifient très souvent les modes de prise en charge des coûts pédagogiques. L'accent doit être mis sur le fait que les commerciaux ou les formateurs ou les administratifs ne peuvent pas mémoriser les différents tarifs de prises en charge financière par les financeurs. Il était essentiel que tous les participants de ce dispositif comprennent qu'il est plus pertinent de savoir répondre aux deux questions ci-dessous plutôt que de retenir toutes les informations d'un tableau synthétique :

1. Comment, où et quand on recherche les informations comme le dit si bien M. SERRES dans son livre intitulé "Petite Poucette"¹⁹ Il faut faire le deuil du "par cœur" (SERRES, 2012).
2. Comment peut-on construire une veille informative ?

Les réformes successives de la formation professionnelles continue génèrent l'obligation de développer chez tous les acteurs une compétence en termes d'accès à l'information (veille, classement, mise à jour, gestion de l'obsolescence, ...) : ne pas maîtriser ces connaissances et leurs impacts conduit la plupart du temps les centres de formation à déposer leur bilan. Stanislas DEHAENE²⁰ dans le numéro spécial de *Sciences Humaines* sur le thème « Comment apprend-on ? » (DEHAENE, 2017) nous dit que le système dopaminergique oriente notre cerveau vers les phénomènes qui sont à la fois nouveaux et accessibles à la compréhension. Ce circuit émet alors un signal de renforcement, c'est-à-dire un flash de dopamine, ce neurotransmetteur qui assure la communication d'informations entre les neurones, et qui contribue aux mécanismes de l'attention

¹⁹ Petite Poucette - Michel Serres - Éditions Le Pommier

²⁰ Stanislas DEHAENE - Sciences Humaines - Octobre 2017- N°296 - page 31

et de l'addiction. Il rajoute que pour notre espèce, le désir d'apprendre est un besoin fondamental et qu'on peut encourager ce phénomène par la stimulation de la curiosité.

Il est nécessaire que le formateur s'empare de cette pensée pour créer et maintenir la motivation durant tout le stage...

II.2.g. Objectif général de la journée

Les stagiaires seront capables, pendant un entretien avec un responsable d'entreprise ou un salarié, de diagnostiquer un ou plusieurs modes de financement cohérent en fonction de la structure, du stagiaire et de la formation.

II.2.h. Trame de la journée...

Le déroulé de la matinée :

1. Un tour de table pour accueillir chaque stagiaire et prendre connaissance des attentes de chacun.
2. La fiche de paie et les questions autour de la contribution fiscale des entreprises.
3. Les différents modes de financement et les différents types de certifications.
4. Étude de cas
5. Les formulaires du service qualité et leurs importances

En début de séance, j'avais prévu comme toujours de mettre en place un tour de table pour que chaque personne se présente et verbalise ses besoins sur ce thème de formation.

Ensuite, je fais dans un premier temps un diagnostic du niveau des connaissances et des attentes de chaque membre de ce groupe en sollicitant chacun de manière individuelle. Je fais l'hypothèse que ces échanges contribuent à construire le groupe.

Lors du temps didactique, je recherche s'il m'est possible de trouver un point d'intérêt ou une pratique commune à tous les stagiaires à partir duquel je vais pouvoir mettre en place un travail de réflexion et de production. Pour cette formation, je choisis un travail en relation avec tous les membres de ce groupe : la fiche de paie. Des questions destinées à faire du lien avec la contribution fiscale versée à l'OPCA sont un point de départ, par exemple (ordre chronologique) :

- Comment la formation professionnelle continue est-elle financée pour les salariés du secteur privé ?
- Connaissez-vous un ou des dispositifs de financement utilisés par les entreprises privées afin de mettre en place des formations pour les salariés ?
- Quels sont les critères qui permettent de comprendre quel dispositif de financement sera plus en adéquation avec la situation du salarié et de la formation à suivre ?

- Comment et où faut-il rechercher les informations concernant les dispositifs de financement ?

Partant d'une démarche inductive, chaque question est le prétexte à mettre en place un moment de « mise en commun » sur un mode de pensée dialectique.

Par exemple, quand il est question du financement de la formation des salariés du privé et de fiche de paie, je transmets le tableau²¹ ci-dessous aux stagiaires en faisant du lien entre les différents modes de financement (CIF, Plan, CPF, ...) et les différents types de formation (RNCP, Inventaire, Attestation).

A la suite de ce travail, les stagiaires me disent qu'ils font des liens entre la paie, leurs cotisations et le financement de leur formation. Ils découvrent un univers et un début de solutions pour eux et leur environnement social. Je cite un des stagiaires formateurs « je vois des portes s'ouvrir au travers de ces possibilités de financement pour les projets de certains de mes collègues ».

	Contributions	EFFECTIF DE VOTRE ENTREPRISE			
		< 10	10 à 49	50 à 299	300 et +
RNCP/INVENTAIRE	CIF (Fongecif)	--	0.15 %	0.20 %	0.20 %
	Sécurisation des parcours professionnels (FPSPP)	--	0.15 %	0.20 %	0.20 %
RNCP/INVENTAIRE	PROFESSIONNALISATION	0.15 %	0.30 %	0.30 %	0.40 %
RNCP/INVENTAIRE	PLAN	0.40 %	0.20 %	0.10 %	--
RNCP/INVENTAIRE	CPF	--	0.20 %	0.20 %	0.20 %
	TOTAL	0.55 %	1 %	1 %	1 %
+ CIF CDD : 1% des salaires des CDD					

Tableau : Contribution des entreprises privées pour le financement de la formation professionnelle continue.

Je leur ai proposé par la suite une situation problème : un cas pratique. Le but est de mettre les stagiaires en situation de travail et d'analyser la situation de travail. Pierre PASTRÉ met en avant

²¹ Contribution des entreprises privées pour le financement de la formation professionnelle continue - OPCA DEFI

dans son article intitulé « l'analyse du travail en didactique professionnelle »²² (PASTRÉ, 2002) que la formation professionnelle continue a mis au point une ingénierie de la formation innovante basée sur la conception et la construction de dispositifs de formation. Mais l'analyse du travail a eu du mal à y trouver sa place. La didactique professionnelle offre la possibilité d'une réelle analyse du travail en recherchant autour de deux courants théoriques :

- Le courant de la conceptualisation dans l'action avec des auteurs comme Jean PIAGET, Lev VIGOTSKY, Gérard VERGNAUD.
- Le courant de la psychologie du travail et plus précisément la dimension cognitive du travail avec des auteurs comme FAVERGE, LEPLAT.

Dans cette phase de la formation, il est donc essentiel d'analyser la situation de travail pour se rendre compte entre autres de la différence entre le travail prescrit (mettre en place un devis et un programme de formation pour un client) et le travail réel avec une multitude de tâches à effectuer et de compétences. Cette analyse doit également nous faciliter la tâche pour réfléchir aux critères nécessaires pour pouvoir répondre à la demande concernant le mode de financement de la formation. Ce recensement des critères aboutit au fait que les équipes de formateurs, de commerciaux et d'administratifs renseigneront des formulaires administratifs en ayant la certitude que les champs à renseigner ne sont pas à remplir pour faire plaisir à la responsable qualité mais bien pour être en accord avec la demande du client.

Par exemple l'étude de cas suivante fournie aux participants :

L'entreprise "Les chaussettes communes" souhaite former son responsable commercial afin qu'il puisse former les commerciaux de cette structure. Le Responsable des Ressources Humaines et le responsable juridique ainsi que le salarié recherchent une formation qualifiante avec laquelle ce salarié pourrait devenir formateur. La société est basée à Toulouse.

Merci de trouver une formation qualifiante adaptée à cette demande, un centre de formation qui propose cette action et un mode de financement.

Au travers de ce cas pratique, l'objectif est de recenser les critères à prendre en considération pour proposer une formation et un ou plusieurs modes de financement.

²² « L'analyse du travail en didactique professionnelle » Pierre PASTRÉ (Revue Française de Pédagogie, n°138, Janvier Février Mars 2002)

Si on analyse la demande : Quels sont les éléments qui se cachent derrière chaque mot de chaque phrase.

1^{ère} phrase :

L'entreprise "Les chaussettes communes" souhaite former son responsable commercial afin qu'il puisse former les commerciaux de cette structure.

Analyse de la première phrase ou du questionnement à avoir.

L'entreprise "Les chaussettes communes" Le formateur ou le commercial doit comprendre qu'on ne connaît pas le statut juridique de l'entreprise ni le secteur d'activité. Il est donc essentiel que ces personnes fassent du lien entre différents éléments. Le statut juridique va nous permettre de savoir si l'entreprise est affiliée au secteur public (avec un système de financement public) ou le secteur privé. Dans ce cas-là, les stagiaires font du lien avec la contribution volontaire de formation et donc entre autres les OPCA. Ils peuvent ensuite rechercher un financement dans la liste des modes de financement des OPCA.

Ensuite il est important de connaître le secteur d'activité car si l'entreprise appartient au secteur privé, elle cotise chaque année auprès d'un OPCA. Mais lequel ? Il en existe 21 ! L'entreprise a le choix entre plusieurs OPCA mais le choix se restreint au maximum à 4. Ces OPCA sont pour la quasi-totalité sauf deux (AGEFOS PME et OPCALIA) liés à des branches professionnelles. Chaque entreprise est enregistrée auprès de l'INSEE et elle est rattachée à un code NAF²³ ou APE. Grâce à ce code, nous pouvons limiter le choix des OPCA quand les entreprises ne savent pas à quel OPCA elles sont rattachées. Donc la question du code d'activité de l'entreprise est essentielle quand la structure ne connaît pas son OPCA. L'autre moyen de trouver cette information est de se rapprocher de son cabinet comptable qui renseigne la contribution volontaire de formation chaque année (dans ce document, l'entreprise sait de quel OPCA elle dépend).

2^{ème} phrase :

²³ Le code APE (code d'activité principale) ou code NAF (nomenclature d'activité française), c'est la même chose ! Chaque activité professionnelle est régie par un code délivré par l'Insee nommé code APE. Ce code est issu de la nomenclature d'activité française.

Le Responsable des Ressources Humaines et le responsable juridique ainsi que le salarié recherchent une formation qualifiante grâce à laquelle ce salarié pourrait devenir formateur.

Le mot **“salarié”** permet de savoir quel est le type de public. Un salarié a donc droit aux modes de financement des OPCA. Une **“formation qualifiante”** : cette information nous renvoie donc automatiquement à une formation enregistrée au RNCP, il faudra donc se connecter sur le site Internet du RNCP pour trouver cette formation. Dans le moteur de recherche du site du RNCP, on saisira le mot clé formateur puisqu’il s’agit d’une formation de formateur. Le module de recherche du site nous renverra ensuite la liste des formations qualifiantes possédant le mot clé **“formateur”**. Notre enquête ne s’arrête pas puisque comme réponse nous aurons des formations, mais de différents niveaux (Bac+2, Bac +3, Bac+ 4, Bac+5). Donc dans ce cheminement, le formateur ou le conseiller commercial devra demander le niveau de qualification du salarié (encore un critère).

3^{ème} phrase :

La société est basée à Toulouse.

Il faut donc trouver un lieu de formation proche de Toulouse pour satisfaire le salarié (car on posera la question du lieu d’habitation du salarié). Le groupe a découvert sur le site du RNCP une formation, le DUFA (Diplôme d’Université de Formateur d’Adultes).

Le jeu de piste nous a ensuite amené sur le site de l’INTERCARIFOREF²⁴ <https://reseau.intercariforef.org/formations/recherche-formations.html>. En effet, ce site recense tous les centres de formation dispensant par exemple le DUFA en France en sachant qu’avec le module de recherche, on peut affiner nos critères à une formation et à une région géographique ou une ville.

Au travers de cette analyse de texte, le groupe de stagiaires a découvert un grand nombre de critères : public, lieu, type de formation, de public, de mode de financement, lieu géographique, ... à recenser et un cheminement à avoir dans la recherche d’informations que ce soit avec le client mais aussi dans la recherche de la formation. Comme le dit G. CHAPPAZ dans l’abstract concernant

²⁴ L’association du réseau des Carif-Oref est une association française créée le 15 décembre 2011 regroupant l’ensemble des Carif-Oref Centre d’animation, de recherche et d’information sur la formation (Carif) - Observatoire régional de l’emploi et de la formation (Oref)

la didactique professionnelle²⁵, il ne faut pas se cantonner seulement à savoir quoi faire, où faire, comment faire mais aussi à “quand faire” tout en sachant que cette temporalité ne sera pas la même en fonction des clients.

Je m’interroge sur la question de savoir, si Y. CHEVALLARD²⁶ (Chevallard, 1985) aurait dans le cadre de la didactique des disciplines désigné ces éléments comme constitutifs d’un “savoir savant” ? Mais dans tous les cas, le concept ou la démarche se trouvent dans le rapport entre les questions, les critères et la maîtrise de la temporalité. Pourquoi ce “savoir savant” n’est-il pas plus démocratisé dans l’ingénierie des modes de financement de la formation ? Certainement pour deux raisons :

1. Le monde de la formation et ses idéaux humanistes placent souvent les questions “de fric” comme tabou.
2. La présence d’une culture de l’omerta dans le montage de dossier de financement. Comme le “caveur de truffes” ou la grand-mère qui ne vous détaille jamais complètement sa recette du civet de lièvre.... Le fait de « savoir » donne un pouvoir qu’on a du mal souvent à partager

La définition du “savoir à enseigner” constitue alors une phase certainement complexe dans ce cas précis car le public est très hétérogène que ce soit au niveau des représentations ou des connaissances. Pour compenser cette complexité, il sera important que le “savoir enseigné” s’élabore en se diversifiant et se complétant lors du travail des groupes que ce soit au niveau des représentations, mais également dans le montage de dossier de demandes de financement. Il est donc essentiel que ce cas pratique permette à chaque groupe de stagiaires de rédiger des questions à poser aux clients afin de définir, le ou les modes de financements, pour accéder à cette formation, mais également à recenser les critères qui permettront de sélectionner le meilleur mode de financement.

La restitution est toujours un moment clé. Le choix de profiter de la démarche dialectique est essentiel pour plusieurs raisons :

1. Confronter des représentations et des connaissances permettra de se rendre compte que la complémentarité des profils des personnes est un atout dans cette démarche de découverte.
2. La dynamique d’équipe même s’il y a des confrontations entre les stagiaires. Ces confrontations permettent très rapidement de recenser plus de critères en relation avec les modes de financement

²⁵ La didactique professionnelle in Revue française de pédagogie - 2006/1 (n° 154) P. Mayen, P. Pastré, G. Vergnaud
Abstract par Georges Chappaz – Hermès Formation-Conseil-Création remis lors du DUFRES

²⁶ La transposition didactique : du savoir savant au savoir enseigné - Yves Chevallard · 1985

3. Le travail en petit groupe puis en grand groupe est un facteur facilitant la consolidation²⁷ (OLANO, 2017).

Suite aux travaux individuels ou collectifs, j'ai proposé des outils comme les fiches « diagnostic » et « contact » (Annexe II-2) qui ont été coconstruites par la responsable qualité du groupe *Co-Eco* et ses collaborateurs. Ces fiches ont été commentées et par cette occasion j'ai autorisé les créateurs à valoriser leur travail et à comprendre que l'efficacité collective passe par la compréhension du rôle de chacun (repéré comme personne-ressource) et par l'utilisation de ces outils communs. A noter que ce point est en relation avec la compétence 1 de mon référentiel de formation pour cette journée : « *Formaliser la demande de l'entreprise et/ou du stagiaire en fonction de différents critères* ».

La responsable qualité et moi-même avons alors posé le cadre administratif tout en expliquant au groupe que ces documents administratifs devaient être renseignés pour que les éléments réglementaires : le devis, le programme et le planning de formation soient correctement consignés afin que notre crédibilité soit effective auprès des clients.

A la suite de cette série de questions, des apports d'informations et de la distribution de documents, j'ai proposé aux stagiaires de réfléchir en groupes hétérogènes de 3 à 4 personnes pour qu'ils conceptualisent un schéma décrivant un mode opératoire permettant de diagnostiquer un ou plusieurs modes de financement pour leurs futurs clients.

J'insiste en particulier sur la nécessité de noter les sites de recherche sur Internet de manière à ce que nous puissions en débattre. Ceci afin de mettre en garde contre les sites non officiels proposant des informations de "seconde main", souvent tronquées, imprécises voire obsolètes. Je les incite à comparer avec le site du Ministère du travail qui doit être la première référence (<http://travail-emploi.gouv.fr>) et avec les fiches du Centre Inffo (<http://www.droit-de-la-formation.fr/>) tout en proposant également le lien concernant la page pédagogique que nous avons créée à Optim'hum (<http://www.optimhum.net/institution>) qui constitue un outil de veille pour leur pratique professionnelle avec des liens particulièrement étudiés vers les sites des OPCA.

Au sein de cette activité, je mets souvent en œuvre des éléments de la compétence 2 définie plus avant : « *Rechercher les informations sur Internet et/ou auprès de l'OPCA* ».

²⁷ C'est le processus par lequel notre cerveau va intégrer de manière durable des connaissances pour qu'elles deviennent des réflexes automatiques. Marc OLANO - Les grands piliers de l'apprentissage -. Sciences Humaines – Septembre – Octobre 2017

La demi-journée de l'après-midi a été consacrée à l'étude de deux autres cas pratiques afin de travailler sur la **compétence 3** : « Diagnostiquer le ou les modes de financement possibles ».

II.2.i. Premier cas :

Il s'agit d'un jeu. Chaque personne choisit une formation et un mode de financement et elle ne divulgue pas son choix. Je mets en place des groupes de deux personnes avec la consigne suivante : *Vous avez 5 questions pour deviner la formation et le mode de financement de votre collègue.*

Cette étude de cas proposée sous forme ludique vise à impliquer l'apprenant tout en l'amenant à faire évoluer ses représentations. Au cours de cette étude de cas, comme pour les autres d'ailleurs j'introduis des temps de retours informatifs en lien avec les apprentissages du matin ce qui renforce la mémorisation active des nombreuses informations.

Le choix du jeu est une volonté d'aller s'amuser, de prendre du plaisir. Dans le livre intitulé NeuroLearning²⁸ les neurosciences au service de la formation, les auteurs mettent en avant le rôle du jeu « le jeu développe la flexibilité comportementale et la capacité à trouver des solutions face à des situations inédites. »

II.2.j. Deuxième cas :

Il s'agit vraiment d'une simulation d'une situation professionnelle suite à une demande d'une salariée d'un restaurant situé à Avignon.

« Bonjour, je souhaite mettre en place une formation bureautique pour Mme DUPONT Isabelle qui travaille au restaurant L'Avenue à Avignon. Cette personne à 48 heures de CPF et 60 heures de DIF. Elle souhaite se former hors de son temps de travail. Le code NAF de l'entreprise est le 56.10A. Vous trouverez à l'adresse suivante les évaluations de cette candidate :

<http://www.optimhum.net/logiciel/evaluation/oqwvisualiser.php?id=385>

<http://www.optimhum.net/logiciel/evaluation/oqevisualiser.php?id=295>

<http://www.optimhum.net/logiciel/evaluation/oqpvisualiser.php?id=163> ».

²⁸ NeuroLearning les neurosciences au service de la formation – Dr Nadia MEDJAD Philippe GIL Philippe LACROIX - Éditions Eyrolles- p168

Afin de documenter cette demande, pouvez-vous répondre précisément aux questions suivantes ?

- Pourriez-vous estimer le nombre d'heures de formation ? Merci d'argumenter.
- Quel est l'OPCA auprès duquel vous mettrez en place la prise en charge financière ?
- Nous sommes le 24 Avril 2017, la personne souhaite démarrer cette action le plus rapidement possible. Merci de lui proposer une date d'entrée en formation...
- Quel sera le coût horaire de cette formation ?
- Quels seront les documents nécessaires pour le dossier de demande de financement ?
- A quelle adresse dois-je envoyer ces documents ?

Pour vous aider dans votre travail, vous pouvez vous connecter sur le site : <http://www.optimhum.net/institution>

Je me suis appliqué à mettre en place de la consolidation²⁹ en alternant des cas pratiques, des quizz, des recherches en ligne afin de mémoriser ces informations de manière durable même si d'autres temps de formation sont à programmer pour faciliter l'ancrage de ces informations afin qu'elles deviennent des schèmes professionnels. En effet, pour les psychologues américains Henry ROEDIGER et Mark MACDANIEL³⁰ l'apprentissage distribué (entrecoupé de périodes de repos) est une des meilleures stratégies d'apprentissage (Olano, 2014).

Lors de la mise en commun, j'ai suscité un temps d'échange entre tous les groupes afin que chaque groupe explicite son cheminement dans ces exercices. Le but étant de montrer que plusieurs pratiques sont possibles tout en essayant de montrer les avantages et les inconvénients de chacune.

La fin de la formation a donné à chaque personne l'occasion de faire un bilan de la journée. Au travers de la question suivante : quels sont pour vous les trois ou quatre questions clés à se poser ou à poser pour sélectionner un financement ? Les stagiaires ont été amenés à prendre de la distance par rapport à cette journée de formation tout en réfléchissant à la manière dont ils vont

²⁹ C'est le processus par lequel notre cerveau va intégrer de manière durable des connaissances pour qu'elles deviennent des réflexes automatiques (des schèmes).

³⁰ Les grands piliers de l'apprentissage - Marc Olano - Sciences humaines, Octobre 2014, N°296, page 39

utiliser cette journée pour leur intervention dans leur propre structure avec leurs propres formateurs

Un temps a été consacré à la réflexion à une prochaine séquence et à son contenu. J'ai conclu le tour de table en laissant à chacun l'adresse de la page pédagogique <http://www.optimhum.net/institution/>

II.3 Bilan de cette journée de formation

Les stagiaires ont été unanimes pour dire qu'ils ont tous eu de nouvelles informations qu'ils considèrent comme indispensables pour "penser leur travail". Mais ils savent également que nous n'avons abordé qu'une partie de la stratégie commerciale pour le futur de notre groupe. Ils pensent qu'il est important pour chacun de faire vivre dans leur quotidien ces nouvelles connaissances et qu'il est indispensable que le groupe *Co-Eco* mette en place de nouvelles journées de formation de ce type.

Pendant l'année 2017, la responsable qualité a supervisé deux autres journées de formation de ce type qui étaient animées par deux personnes présentes lors de cette première journée. A la demande de ce groupe, j'ai animé deux autres journées afin de faire des redites essentielles pour la compréhension et la mémorisation. Ainsi, nous voyons se dessiner un avenir où les formateurs auront leur domaine de compétences élargi en étant à même de prendre directement en charge le dialogue commercial avec les clients du groupe *Co-Eco*. Des réunions pédagogiques avec les responsables de site présents à cette première formation ont eu lieu dans le courant de l'année dans le but d'échanger sur les apports de ce dispositif pour les formateurs, les commerciaux et les administratifs.

Si je réfléchis à ma posture et à mon fort intérieur de formateur, je pense que le bilan de cette journée était satisfaisant au niveau des apprentissages en relation avec le financement de la formation. Mais le constat en termes de dynamique d'équipes n'était pas totalement satisfaisant :

Olivier DEVILLARD³¹ affirme et prouve que : « L'esprit d'équipe ne se décrète pas, il se crée tout au long du franchissement d'étapes de maturation » (DEVILLARD, 2005).

La responsable qualité me parle au démarrage de cette action de dynamique de groupe mais de quoi parle-t-elle ? Le mieux est donc de se référer à Kurt LEWIN³² pour avoir une définition de cette expression « La dynamique de groupe, c'est l'analyse de l'ensemble de ces interactions

³¹ Dynamiques d'équipes – page 72, Olivier DEVILLARD

³² Pédagogie, dictionnaire des concepts clés – Françoise RAYNAL – Alain RIEUNIER – Éditions ESF – p298

existant entre les différentes personnes composant un petit groupe et les lois qui les régissent » (RIEUNIER F. R., 2012).

Il est très difficile d'avoir une idée claire de la dynamique de ce groupe après une journée de formation. Le groupe est pour le moment dans une logique de territoire. Chaque stagiaire connaît son espace et celui du collègue. Il est certain que ces acteurs devront rapidement prendre conscience que ce n'est pas une logique suffisante pour mener ce projet à bien.

Les dirigeants du groupe CO-ECO attendent au-delà d'un groupe de personnes une équipe qui soit à un stade d'action concertée comme le nomme Olivier DEVILLARD. Malheureusement, il est important de rapporter à ces dirigeants de structure, dont je fais partie, que cette équipe a besoin de temps de maturation et de confrontation pour agir comme un seul individu pour atteindre une efficacité collective tout en étant coresponsable.

Il est également important d'analyser ma décision d'accepter de mettre en place cette journée de formation alors qu'habituellement j'interviens entre 3 à 5 journées pour aborder ce thème. Le monde actuel et particulièrement celui de l'entreprise entretiennent le fantasme du « vite fait bien fait ». Il est très difficile de construire des apprentissages en 7 heures de temps. Je connais une grande partie de ce groupe d'apprenants et ils me connaissent également. Je sais qu'ils sont en attente de construire du savoir et très volontaires pour construire les bases d'une activité plus lucrative et donc d'assurer un avenir plus radieux. J'ai donc rapidement pris la décision d'intervenir même si je peux qualifier cette journée de « journée d'information » plus que de « journée de formation ». Aujourd'hui ce format très court est de plus en plus présent dans les demandes de formation en relation avec ce thème.

Cette expérience a tout de même l'avantage de pouvoir faire du lien avec le bloc de compétences 4 vis-à-vis de la connaissance de l'institution, de l'activation des réseaux ; mais également avec le bloc de compétences 5 pour la mise en œuvre d'une commande institutionnelle et professionnelle tout en rendant compte à des commanditaires.

III. Expérience significative 2 : Qu'est ce qui spécifie le métier de « formateur de formateurs » ? : Présentation d'un dispositif qui tente d'y répondre.

Un des enjeux importants de la formation des formateurs réside selon moi dans la construction du principe de légitimité : Il m'est arrivé d'être témoin dans le cadre de la deuxième session du Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques d'un échange entre deux formateurs lorsque l'un d'eux déclare : « *Je ne suis pas formateur. Je ne comprends pas la construction de séquence et bien d'autres principes...* ». Je n'interviens pas à ce moment-là car j'ai déjà vécu ce type de remarque lors de la première session du Titre : certains formateurs qui ont déjà suivi des formations de formateurs se prétendent plus légitimes car ils ont des connaissances en relation avec l'ingénierie de formation qu'ils estiment plus importante.

Ces stagiaires se pensent en difficulté car le "regard" de leurs collègues fait naître chez eux un sentiment de non-légitimité. Issus d'autres secteurs (social, petite enfance, accompagnement, bilan de compétences, ...) ils apportent cependant au groupe une singularité dans la représentation du métier de formateur qui est très en résonance avec mon parcours personnel.

Je désire toutefois trouver une réponse à ce type de remarque. Je me lance alors dans la construction d'une séquence³³ de formation. Toutefois, je ne pars pas de rien, car elle mature en arrière-plan depuis plus d'un an. J'interviens durant la 10^{ième} semaine de formation dans le cadre du bloc de compétences 5.

III.1 Un retour au début de l'histoire

Pour élaborer une séquence de formation visant à construire et à développer le sentiment de légitimité chez le formateur de formateur, je prends appui sur ma propre expérience professionnelle.

En ce qui concerne la dimension sociale de la légitimité je m'appuie sur la définition qu'en donne Haud Gueguen dans la Revue Vie sociale 2014 n° 8 page 67 « Notre hypothèse sera donc la

³³ Séquence de formation : Unité pédagogique élémentaire constitutive d'un module de formation. Elle est construite à partir d'un objectif pédagogique général, d'un contenu, d'une durée et d'un pré-requis. Définition issue du site <http://ltheo.gouv.fr/glossaire> - Lhé0 : langage harmonisé d'échange d'informations sur l'offre de formation

suivante : la légitimité professionnelle envisagée comme un vécu est irréductible à la question formelle et objective de savoir si les qualifications et compétences d'un individu le légitiment dans sa fonction, en ce sens qu'elle intègre, de façon constitutive, la question de savoir si une personne est reconnue par les autres dans sa fonction. Plus directement encore : le sentiment de légitimité n'est pas possible en l'absence des rapports de reconnaissance mutuelle dont il procède, de même que, inversement, le sentiment d'illégitimité ne peut être correctement compris que si l'on fait droit à sa genèse intersubjective. Penser la légitimité comme un sentiment psychosocial suppose ainsi de l'articuler à la problématique de la reconnaissance. »

Après l'obtention du DUFRES³⁴, je suis intervenu dans la formation au Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques dès la session de 2016.

J'y suis responsable du module "Dimension institutionnelle" d'une durée de 35 heures et je co-anime avec M. Lafont le module « Prise de responsabilité » au Service Formation Continue de l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse

III.2 Le groupement CO-ECO et le démarrage du Titre

Le centre de formation Optim'hum que je dirige et qui a des parts sociales dans le capital du groupement CO-ECO (20 centres de formation et 450 salariés) s'emploie à collaborer avec cette nouvelle structure.

Lors d'un conseil de gouvernance de Co-Eco, le créateur historique et charismatique de cette structure me surprend en annonçant devant l'assemblée que je serai le prochain responsable pédagogique du groupe. Lucide et surpris, je décline son offre, estimant qu'il n'est pas encore temps pour moi de prendre une telle responsabilité. Malheureusement, ce dirigeant décède très rapidement : je décide alors de m'investir dans le développement de ce groupe. Les premiers temps me permettent de rencontrer des dirigeants, des formateurs et de m'enrichir de nombreuses compétences.

C'est dans ce contexte que naît le projet de mettre en place une préparation à la certification du "Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques" dans la région Sud (Titre de niveau 7 européen). Deux centres de formation s'engagent dans la démarche : Tétraccord Scop (dirigé par Isabelle WENNEKERS) et Optim'hum Scop. G. Chappaz, membre de la Commission

³⁴ Diplôme Universitaire de Responsable de Formation

de certification de ce Titre et M. Lafont, initiatrice institutionnelle de ce Titre à Formiris, nous accompagnent dans la mise en place de cette formation.

Dès 2018, une convention de partenariat est signée avec l'ISFEC³⁵ Midi-Pyrénées, organisme habilité par le SGEC³⁶, organisme certificateur, et qui va permettre de mettre concrètement en œuvre cette formation.

III.3 Les premières sessions du titre

Une première session de formation (Septembre 2018 – Octobre 2019) de 13 stagiaires est organisée à Avignon dans les locaux d'Optim'hum Scop sous la responsabilité de Tetraccord Scop, puis une deuxième session l'année suivante (Novembre 2018 – Octobre 2020) qui s'achève fin octobre 2020 qui regroupe huit personnes sous la direction d'Optim'hum. Une troisième session, sous la direction d'Optim'hum, est en route depuis Mars 2021 avec 12 stagiaires.

Dans le même temps, je cesse de coordonner le DUFRES pour me consacrer à l'organisation du Titre et au développement de ma structure.

En décrivant et en analysant les contenus, les dispositifs les modalités de mise en œuvre du Titre de formateurs d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques, je fais le projet de spécifier ce qui caractérise une formation de formateurs.

Cette formation se déroule pendant 12 mois à raison d'une semaine de regroupement par mois dans nos locaux en Avignon. Il y a un responsable pour chaque bloc de compétences. Les certifications débutent par le BC2 (Bloc de Compétences³⁷) jusqu'au BC5 pour finir par la soutenance du mémoire professionnel en relation avec le BC1 (Annexe III-1).

Lors de chaque regroupement, la semaine s'engage par un dispositif d'accompagnement nommé "Quoi de neuf" qui a pour objectif de faire le lien avec les travaux de la précédente semaine, de prendre en compte les travaux des intersessions, de faire le point sur l'avancement des écrits, des

³⁵ Institut Supérieur de Formation de l'Enseignement Catholique ISFEC

³⁶ Secrétariat général de l'enseignement catholique SGEC

³⁷ Les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées

MSMP (Mise en Situation en Milieu Professionnel) réalisées et de se mettre en action pour la session qui commence. Le Quoi de Neuf a une fonction d'évaluation formative et formatrice dans la mesure où elle cible des réajustements possibles et réalisables très régulièrement tout au long de la formation. Cette intervention est animée par M. LAFONT.

Il m'arrive d'y participer pour diverses raisons :

- Responsable de la mise en œuvre du BC4 et intervenant dans le BC5, je présente et met en perspective les travaux à réaliser pour l'obtention de ces BC,
- En tant que responsable de l'organisme, j'informe les stagiaires sur l'organisation de la semaine de formation et je règle les problèmes administratifs qui se présentent,
- Je suis vigilant aux remarques des stagiaires en vue d'adapter et de pérenniser le dispositif pour les années à venir.

Durant le cursus de formation, l'équipe pédagogique organise trois CEDEVA³⁸. Les stagiaires pendant une heure trente échangent entre eux sur les améliorations possibles du dispositif de formation et les différentes interventions des formateurs. Dans le même temps, l'équipe pédagogique échange dans une autre salle sur l'organisation et les axes d'amélioration tout en vérifiant l'avancée des écrits de chaque stagiaire. Ensuite pendant environ deux heures, les stagiaires et l'équipe pédagogique débattent sur les points forts et les axes d'amélioration. Ce sont les stagiaires qui interviennent en premier. L'équipe répond ensuite à chacune des propositions ou des interrogations.

Ces deux dispositifs qui permettent aux participants d'être acteurs de leur formation en intervenant régulièrement sur les contenus, les dispositifs, les évaluations de leur formation contribuent selon moi à la mise en œuvre d'une véritable co-construction de l'ensemble de la formation. C'est dans cette responsabilité partagée que s'inscrit d'abord l'originalité d'une formation de formation de formateurs.

³⁸ Cellule d'évaluation inversée

III.4 Que se passe-t-il dans cette formation de formateurs ?

Au cours des trois premières sessions se vivent, au niveau des stagiaires, des phénomènes de dynamique de groupe quasi identiques. A chacune de ces promotions ont participé et participent actuellement des formateurs qui ont suivi la formation du DUFA (Niveau 5) ou/et la licence de Formateur d'adultes (niveau 6). La majorité d'entre eux a donc l'expérience du terrain dans la formation des adultes ou dans la formation de formateurs d'adultes. Ces stagiaires mettent en avant très rapidement leurs compétences dans le domaine de l'ingénierie de formation. C'est un atout pour les complémentarités et l'hétérogénéité de groupe.

Mais cette vision n'est pas vraiment toujours partagée. Il arrive que certains de ces formateurs estiment que les autres stagiaires ne sont pas légitimes. Pour ma part, je me réfère très souvent au schéma des composantes de la didactique professionnelle (l'ingénierie de formation, la didactique des disciplines, la psychologie cognitive, l'ergonomie – Annexe III-5). Ceci me permet de penser qu'il existe plusieurs entrées pour accéder à la profession de formateur d'adulte ou de formateurs. La complémentarité des profils de formateurs en formation participe à la richesse des échanges et à la complémentarité des acquisitions.

J'illustre mes propos par les interventions de deux formatrices/stagiaires : « *Comment peux-tu être formateur quand tu es incapable d'utiliser la taxonomie de Bloom !* » ou « *Je m'excuse mais cette fille n'est pas une formatrice, elle ne sait pas ce qu'est un escalier pédagogique !* ». La mise en œuvre de la dynamique de groupe est toujours ponctuée par des tensions et des moments de partages : chacun d'eux, si on y prête attention, est révélateur de l'état des représentations de participants.

Durant la première session et lors de la constitution des groupes du BC5, des participants ont insisté pour se retrouver « entre eux » c'est à dire issus des formations (DUFA/Licence). J'ai tendance à interpréter ces prises de positions comme une fermeture à l'altérité, cette dernière étant nécessaire de mon point de vue pour construire l'ouverture d'esprit, la dialectique et la tolérance.

En vivant ces situations particulières durant les deux sessions, il me semble avoir perçu des jeux de transfert et de contre-transfert³⁹ (CIFALI, 1994). N'ayant pas eu l'opportunité de prendre en compte cette situation lors de la première session, je souhaite qu'au terme de cette troisième

³⁹ Le lien éducatif : contre jour psychanalytique – Mireille CIFALI – PUF - p 164

session, nous abordions avec le groupe des intervenants et de manière réflexive la question de la légitimité dans le métier de formateur.

L'intervenante qui travaille avec les stagiaires l'écoute professionnelle insiste sur les 10 canaux qui structurent cette écoute. Les stagiaires n'émettent aucune question liée au transfert et contre-transfert, alors que ce phénomène leur est présenté comme important. Les stagiaires, semblent-ils, ne font pas de lien sur le moment avec ces concepts.

La venue de Mireille CIFALI en février 2020 a été l'occasion d'une conférence sur le thème de l'accompagnement. Son ouvrage *“Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique”* et cette lecture a renforcé chez moi l'importance de travailler ces concepts issus de la psychanalyse au sein des formations de formateurs.

Les phénomènes de transfert et de contre-transfert en formation constituent des occasions de débats animés et très intéressants avec l'équipe des intervenants.

Sans être psychanalyste, il m'apparaît important d'inclure dans la formation des formateurs une relative vigilance au transfert et au contre-transfert. Outil indispensable à la communication et que viendra compléter l'entraînement à l'analyse des pratiques.

III.5 Le groupe de stagiaires

Je prends comme objet d'étude la seconde des trois sessions composées de huit personnes, mais pour cause de Coronavirus et obligations professionnelles des stagiaires, l'intervention ne se déroulera qu'avec 5 stagiaires.

Quel est le profil succinct de chacune de ces 5 personnes (dans l'ordre de mon tour de table de la salle de formation) ? :

L : elle intervient dans différents domaines : accompagnement à l'écrit, techniques de recherche d'emploi, construction de projet professionnel. Cette personne a un diplôme de formatrice.

F : il intervient sur la remise à niveau en mathématiques et en français et dans des formations qualifiantes en relation avec le tourisme. Il a une licence professionnelle de formateur d'adultes.

D : Il est à la base architecte et il intervient depuis quelques années dans une centre de formation.

Li : Il est formateur en remise à niveau mathématiques et français. C'est un ancien volleyeur professionnel qui a ensuite été entraîneur de volleyball.

S : C'est une ancienne directrice d'agence bancaire qui a un master en coaching et qui a formé de très nombreuses fois dans sa structure.

III.6 Comment intervenir de manière réflexive à propos de la question de la légitimité ?

La consigne donnée aux stagiaires est la suivante :

Dans le cadre du BC5 : « Dans une démarche qualité conseil et accompagnement d'équipes et d'organisations dans la conception de projets, de plan de formation et dans la conduite du changement », il s'agit de préparer une demi-journée d'intervention avec pour objectif premier de "Construire un programme de formation en tenant compte des obligations réglementaires et de celles des financeurs ", mais je veux, en arrière-plan, profiter de ce temps pour amener le groupe à réfléchir à d'autres thèmes et d'autres objectifs comme :

- Identifier les concepts clés du formateur
- Analyser sa pratique de formateur de formateur
- Construire des liens entre les composantes de la didactique professionnelle et les concepts clés du métier de formateur

La première phase est donc de construire un programme de formation à destination du financeur avec toutes les obligations réglementaires (Annexe III-2) en s'appuyant sur un premier document "Définir et formaliser le programme de formation" qui recense toutes les parties présentes dans un programme. Habituellement, je demande aux stagiaires de construire un programme de formation en relation avec le thème de leur BC5 afin qu'ils l'intègrent en annexe de leur dossier.

Pour cette fois, je leur proposerai la lecture d'un deuxième texte (Annexe III-3) intitulé "La métacommunication" issu de l'ouvrage de Vincent LENHARDT⁴⁰ (LENHARDT, 2016) intitulé "Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building". Ce texte aborde de nombreux points importants de la formation d'un formateur comme :

- La façon dont nous communiquons.
- Notre cadre de référence et notre culture.
- Nos représentations du réel.

⁴⁰ Les responsables porteurs de sens – Vincent LENHARDT Page 71 - Eyrolles

- La distanciation par rapport à nous-même.
- Le partage collectif d'une vision.
- La double perception de l'image de Boering, la frustration, l'insight.
- Pour se faire comprendre, il faut souvent faire le deuil de sa propre représentation.
- L'écoute professionnelle.

Je précise ensuite la suite de la consigne :

Après la lecture de ces deux documents, vous devez proposer un programme de formation de formateurs respectant les obligations réglementaires des financeurs en choisissant en fonction de vos représentations et de vos valeurs les éléments que vous considérez comme les concepts clés du métier de formateur parmi les plus significatifs qui ont été abordés durant la formation. Le but étant de consolider des savoirs et également de préparer les stagiaires à l'écriture de leur mémoire professionnel et de l'écrit du BC5.

Au terme d'un travail de groupe d'une heure et demie, nous procédons à la mise en commun avec la présentation de cette production.

Mon but est dans un premier temps d'évaluer le travail du groupe sur la partie réglementaire de la construction du programme de formation. Ensuite l'objectif caché est de confronter les représentations de chacun à propos des différents concepts clés travaillés en échangeant sur la partie "Contenu de la formation".

Je fais l'hypothèse que cet échange me permettra de m'informer des effets produits par le texte de Vincent LENHARDT sur les stagiaires en particulier en ce qui concerne leurs relations au sein du groupe et leur vécu à propos des conflits socio-cognitifs et affectivo-cognitifs. Je vise à travers la lecture du texte à leur faire prendre conscience des différents conflits qu'ils vivent et de la nécessité de prendre de la distance, en prenant en compte les particularités de chacun. Par la suite, je souhaite faire de ces particularités une richesse qui met en valeur la complémentarité des profils.

Pour clore ce premier temps, je leur donne à travailler un nouveau document intitulé « programme de formation présentielle » selon Transition Pro Occitanie toujours en relation avec la construction de programme de formation mais plus récent (Annexe III-4). L'objectif ici est de leur faire prendre conscience qu'en termes de réglementation, les obligations ne sont pas figées

mais qu'il est nécessaire d'être en veille permanente grâce à des outils comme les fiches Droits de CENTRE INFFO, les espaces de ressources documentaires des OPCO⁴¹, des CARIF OREF⁴².

Après ce premier travail, je distribue un document intitulé "Les composantes de la didactique professionnelle" (Annexe III-5) d'après le texte "La didactique professionnelle"⁴³ (G. VERGNAUD, P. MAYEN, P. PASTRÉ). L'objectif est alors de faire du lien entre les concepts clés qui ont été travaillés et les quatre composantes de la didactique professionnelle. A l'aide de ce texte, les stagiaires en échangeant en grand groupe devront resituer chaque concept clé du programme de formation dans une ou plusieurs composantes et expliciter leur raisonnement.

III.7 Le passage du travail prescrit à la forme opératoire...

Il s'agit maintenant une fois la forme prédicative rédigée de passer au vécu et d'en extraire la forme opératoire, puis d'analyser ce temps de formation.

Je distribue donc les deux premiers documents (Annexes III-2 et III-3) et donne la consigne : *« Après la lecture de ces deux documents, vous devez proposer un programme de formation respectant les obligations réglementaires des financeurs autour d'une formation de formateur en intégrant en fonction de vos représentations et de vos valeurs les concepts clés du métier de formateur ».*

Je projette le document en relation avec la construction de programme de formation et j'explique qu'il faut créer un document du même type en respectant et personnalisant chaque rubrique.

Pour l'intitulé de formation, je leur explique qu'il s'agit d'une formation de formateur et que dans la partie "Contenu de la formation", ils doivent placer les concepts clés du métier de formateur qui leur semble dans ce cas fondamental. Je leur donne l'exemple des représentations comme concept clé. Le texte de Vincent LENHARDT parle des représentations donc je ne trahis pas la suite des événements. Je leur laisse maintenant une heure et demie pour produire le programme. Les stagiaires font le choix de construire ce travail en groupe de 5.

Après de nombreux allers et retours, je constate que le nœud de la difficulté n'est pas sur le respect des parties réglementaires du programme mais beaucoup plus sur le contenu de cette

⁴¹ OPCO : Opérateur de Compétences

⁴² CARIF OREF : Centre Animation Ressources d'information sur la Formation / Observatoire Régional Emploi Formation

⁴³ La didactique professionnelle in Revue française de pédagogie - 2006/1 (n° 154) P. Mayen, P. Pastré, G. Vergnaud Abstract par Georges Chappaz

formation. Ils ont des difficultés à expliciter les concepts clés. Les stagiaires se rendent également compte qu'ils font des choix très différents au niveau de ces concepts. Lors de mon échange en début de séquence, j'ai bien expliqué que chaque stagiaire peut choisir à minima deux concepts clés tout en explicitant son choix. Le débat a bien lieu et la pensée dialectique nourrit la dynamique de groupe.

Nous passons à la restitution du travail. La formatrice L reste au tableau pour présenter le programme. Elle détaille les premières parties du programme en expliquant que le groupe n'a pas eu de difficultés majeures. Lorsqu'elle arrive à la rubrique "Contenu de la formation", elle explique que chaque stagiaire va prendre la parole. Elle demande à un de ses collègues d'avoir un peu de soutien pour échanger sur cette partie.

Le formateur Li prend la parole et donne son premier choix de concept clé : la dynamique de groupe et les modes de pensées. Pour expliciter son choix, il fait l'analogie avec la semaine de formation qu'il vient de vivre avec son groupe du BC5. Il témoigne du fait que le mardi durant le travail en groupe sur le BC5, il a beaucoup aimé la situation de travail avec son groupe (Formateur Li, Formateur F et Formateur D). A son avis, ce moment a permis de faire émerger une dynamique de groupe avec un travail d'équipe en se référant au document travaillé. Il fait également du lien avec les modes de pensées (voir annexe III-6), plus précisément, la richesse de la pensée dialectique. Cette capacité à confronter les représentations de chaque membre de l'équipe pour obtenir un résultat est très stimulant.

Son collègue (Formateur F) renchérit en référençant les modes de pensées proposés par J-P. Astolfi (ASTOLFI, 1991). Il met l'accent sur la pensée analogique et son utilité lorsqu'on se trouve avec un groupe de stagiaires lors d'un stage de remise à niveau en mathématiques. Il fait également du lien avec ce type de dispositif et la didactique des disciplines.

La formatrice L met en avant l'écoute professionnelle et les différents canaux ainsi que le rôle de l'écriture dans des productions du type "Récits de vie".

A ce moment, les stagiaires me demandent de reprendre la main pour mieux expliciter les concepts clés et savoir quels sont les éléments que je mettrai en avant. Je refais donc du lien avec le texte de Vincent LENHARDT en donnant en exemple quelques concepts clés : les représentations, l'accompagnement au changement, l'écoute, A la demande des stagiaires, je reviens sur les modes de pensées et j'explique au travers de différents exemples (Modes de pensées : déductif et inductif au travers du théorème de Pythagore avec l'exemple du professeur

de mathématiques au collège et celui du maçon qui veut construire des murs perpendiculaires avec la formule $3 - 4 - 5$).

Je leur avoue également que mon panel de concepts clés s'enrichit depuis de nombreuses années car je découvre ou redécouvre des concepts sous un nouvel angle au fur et à mesure que ma pratique évolue.

Je propose un nouveau tour de table en leur demandant de se remémorer ce qu'ils ont retenu des semaines précédentes en termes de concepts clés. Sont cités, les intelligences multiples, la didactique professionnelle, l'écoute professionnelle, les modes de pensées, les courants pédagogiques, la dynamique de groupe, les stades de développement d'une équipe, les représentations, les outils d'explicitation, les 6 attitudes de Porter, l'évaluation, la taxonomie de Bloom avec des rebonds sur la taxonomie d'Hainaut, les groupes d'analyse de pratique professionnelle, l'accompagnement, sans oublier quelques fondamentaux : behaviorisme, constructivisme, ...

Ce recensement me permet de faire des liens entre les différents éléments et également d'amorcer le travail suivant qui est de relier ces concepts clés avec les points cardinaux de la didactique professionnelle (Ingénierie de formation, Didactique des disciplines, Psychologie cognitive, Ergonomie).

J'aborde le concept des représentations et je leur demande de le relier avec l'une des 4 composantes que je viens d'évoquer. Les échanges montrent rapidement que certains concepts clés sont en relation avec plusieurs composantes. Par exemple : le Groupe d'Analyse de Pratique Professionnelle fait appel à l'analyse de la situation de travail (psychologie ergonomique) qui fait elle-même du lien avec l'ingénierie de formation quand le groupe de stagiaire est essentiellement constitué de formateurs. L'analyse de la situation de travail oblige les participants à déconstruire les différents schèmes et donc ils abordent la psychologie du développement.

A ce moment, je m'essaie à faire du lien pour expliquer que certains formateurs rentrent plus dans leur métier de formateur par la psychologie cognitive. Je cite l'exemple d'une stagiaire de la première session qui est à la base éducatrice spécialisée et qui a mis du temps à se sentir légitime dans la peau d'un formateur de formateurs. En effet, en vivant avec ses collègues de promotion, elle avait le sentiment de ne pas suffisamment maîtriser la composante "Ingénierie de formation" et en conséquence, elle se sentait moins légitime que certains de ces collègues stagiaires.

En fin de séance, le tour de table me permet de savoir qu'ils sont au clair pour construire le programme de formation de leur BC5. Pour le travail en relation avec les concepts clés, les

formateurs Li, F et D sont contents d'avoir pris du temps pour faire ce type d'exercice. Ces trois stagiaires ont le sentiment d'être revenus sur des concepts clés qui nécessitaient des reformulations. Le travail de mise en relation avec la didactique professionnelle a fait sens pour eux. Les autres sont plus en retrait car la fatigue de la semaine et la certification du matin se sont fait sentir : il faudra donc y revenir !

III.8 Analyse de cette action de formation

La construction d'un programme de formation en tenant compte des obligations réglementaires est très souvent facile à atteindre. Les stagiaires n'auront pas de difficultés majeures à présenter ce type d'annexe pour leur écrit du BC5 ou du BC1.

Le travail sur l'image de Boering ou toutes autres images du même tenant est une manière de prendre conscience pour les stagiaires des sentiments qui peuvent les traverser lorsqu'ils ne voient que la "vieille" ou la "jeune" dame. Il y a souvent de la frustration, le poids des représentations sociales, du déni pour certains : « Je vois ! » disent-ils, mais de fait ils sont dans l'incapacité de détailler leur "vision" ! Et puis, il y a l'Autre qui en vous accompagnant, en vous montrant, en vous parlant, en vous rassurant vous fait découvrir les deux visages pour vivre l'insight, ...ou pas !

Le texte de Vincent LENHARDT est difficilement synthétisable en une phrase. Mais si je devais n'en retenir qu'une, ce serait la suivante : « *Dans le processus de communication entre deux personnes, pour que l'on puisse comprendre l'autre, il faut que chacun renonce à sa propre Gestalt et croie à la sincérité et à la cohérence de l'autre.* »

Si vous souhaitez obtenir de l'engagement de la part de vos apprenants, il est certain que la sincérité, l'accompagnement, la construction d'un lien de confiance sont des éléments essentiels. Que le conflit sous toutes ces formes est aussi un levier pour initier du changement tout en l'utilisant à bon escient. A condition que sa gestion soit constructive et donc source d'apprentissage.

Cette expérience montre bien qu'il est très important de ne pas séparer le cognitif de l'affectif. G. CHAPPAZ le met bien en avant dans son article intitulé "La motivation les raisons de la

dissolution”⁴⁴ (Education permanente – n°136 - 1998-3). Je cite : « *Non résolues ou mal résolues ces deux déstructurations affectivo-cognitives conduisent au même résultat : la mise en route des mécaniques de défense qui visent à protéger le Moi... Ces mécanismes de défense donnent lieu, soit à un repli sur soi conduisant à la démotivation des deux sujets qui se construisent en miroir, soit à des manifestations d’agressivité et de violence* » (CHAPPAZ G. , Education permanente, 1998).

Ce sont des phénomènes auxquels les formateurs sont souvent confrontés avec l’unique issue de se heurter à l’enfermement, à l’agressivité, à la violence. Mais aujourd’hui ils vont devenir formateurs de formateurs et il est essentiel de mettre des mots et des concepts pour analyser ces situations.

Il est également certain que, dans le cadre de la transposition didactique, le formateur est sous l’influence de son histoire de vie, de ses valeurs, de sa culture, de ses représentations. Il doit se rappeler qu’il est responsable d’un apprenant qui possède son propre schéma, sa propre histoire et qu’il est sûrement essentiel de débiter sa relation avec cette personne en lui posant des questions, en l’accompagnant et en l’écouter pour construire un lien qui favorisera les apprentissages et la prise en compte de l’altérité.

Ainsi la légitimité du formateur se construit dans le temps par la connaissance et la mise en œuvre de la multitude des concepts clés tels qu’ils ont été décrits dans la phase qui précède. Mais cette légitimité trouve son support dans une dimension sociale. On ne peut s’auto proclamer légitime. Le regard et la présence de l’autre nous sont indispensables. D’où l’importance fondatrice de la supervision et de l’accompagnement.

Finalement, accompagner un apprenant quand on est formateur c’est certainement comme le dit Monique LAFONT « accueillir, écouter, aider à discerner, cheminer côte à côte, dans une co-construction des savoirs et des projets, en vue d’un savoir vivre solidaire, où chacun aurait sa juste et légitime place » (LAFONT, 2020).

⁴⁴ La motivation les raisons de la dissolution”⁴⁴ - Education permanente – n°136 - 1998-3 – Georges CHAPPAZ

IV. Expérience significative 3 : Du DUFA au TPFPA avec un soupçon de COVID et de distanciel pour s'accommoder au changement

IV.1 Le DUFA⁴⁵ : le point de départ de cette aventure

L'essentiel de cette nouvelle expérience significative concerne la capacité de mon équipe à créer et à mettre en œuvre l'intégralité d'un dispositif de formation dans un contexte rendu difficile à la fois sur un plan administratif et institutionnel concurrentiel et sur un plan sanitaire défectueux.

Cette expérience fait appel à la compétence du formateur qui vise une qualification de niveau 7 à être à la fois formateur, accompagnateur et manager de structure et d'équipe. Comment donner du sens à son action alors que le chaos du réel se déchaîne tout autour ?

A partir de 2016, j'interviens dans le cadre du DUFA (Diplôme Universitaire de Formateur d'Adultes) à l'Université d'Avignon avec une équipe pédagogique et une coordonnatrice. Ce dispositif est animé par des formateurs qui sont tous des travailleurs non-salariés ou des salariés à plein temps d'un centre de formation et qui dépendent donc du service de la formation professionnelle continue.

Dans ce service, il y a un professeur universitaire qui joue le rôle de responsable pédagogique de tous les dispositifs et un autre qui est directeur du service.

Dans un premier temps, j'ai mission, durant une demi-journée, de former de futurs formateurs qui visent un diplôme de niveau 5 autour d'un thème bien spécifique « l'appel d'offres ». Le but est que ces stagiaires lisent un premier cahier des charges en relation avec un marché de la formation continue et qu'ils soient capables de rédiger un contenu pédagogique en relation avec la demande du commanditaire. Ce travail est en cohérence avec leur futur emploi car beaucoup de centres de formation répondent à des appels d'offres publics ou privés.

J'interviens également une deuxième demi-journée en échangeant avec les stagiaires au sujet de leur envie de créer leur propre activité professionnelle. Je détaille les statuts juridiques du formateur.

⁴⁵ Diplôme Universitaire de Formateur d'Adultes – Fiche RNCP 27779

Pendant 4 sessions de formation, j'anime cette journée de formation avec une satisfaction certaine de la part des stagiaires et de la mienne. « L'aspect terrain » de mon intervention est très en lien avec la demande, les besoins et les attentes de ces futurs formateurs

Ce dispositif⁴⁶ contient plusieurs unités d'enseignement et la coordonnatrice pédagogique me propose ensuite d'animer l'unité d'enseignement liée à l'environnement de la formation professionnelle continue durant 4 jours d'animations non consécutifs. La formation dure au total 4 mois et demi avec des alternances entre des périodes en entreprise pour des stages pratiques et des périodes à l'Université pour l'aspect pédagogique. Le total d'heures théoriques est de 315 et de stages pratiques de 175.

L'unité d'enseignement 1 est validée grâce à un écrit d'une dizaine de pages qui répond à une grille d'évaluation (Annexe IV-1) qui comporte 4 critères :

1. Descriptif de l'organisme de formation et de son positionnement sur le marché de la formation
2. Identification des différents partenaires de l'organisme de formation
3. Analyse d'une action de formation dans l'organisme
4. Analyse du marché de la Formation Professionnelle Continue

Ce diplôme d'université fonctionne depuis plus d'une vingtaine d'années. Depuis 2016, l'équipe qui a créé ce service et les différentes formations part petit à petit à la retraite. La jeune génération d'universitaire souhaite reprendre le leadership de ce service. Beaucoup de formations sont donc coordonnées à cette époque par des universitaires qui sont issus de la formation initiale. Mais ils laissent l'organisation du DUFA à des professionnels de la formation professionnelle continue. Cette formation a été construite autour d'une demande de terrain qui est de former des formateurs en utilisant des outils de base :

- La construction et l'animation de séquences pédagogiques
- Les différents modes d'évaluation
- La construction et la dynamique d'équipe
- Le récit de vie et les écrits professionnels
- La ludo-pédagogie

⁴⁶ Lien vers la fiche RNCP du DUFA

<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/27779/>

Cette équipe pédagogique n'a quasiment pas d'échanges avec cette nouvelle direction d'universitaires. Mais elle se rend rapidement compte que les conditions de travail et de management sont en train de changer. Il y a trois sessions du DUFA par an avec 20 stagiaires. Le coût de la formation est de 5030 euros par stagiaire et le coût des intervenants fait que la marge financière est très lucrative pour l'université. L'heure est rémunérée en fonction du niveau de formation de l'intervenant mais la moyenne pour cette équipe est de 39 euros de l'heure. La marge financière de l'universitaire est d'autant plus importante qu'elle recrute des intervenants pour lesquels elle ne paye pas toutes les charges sociales.

L'équipe de formateurs du DUFA qui se réunit lors de la phase d'examen me demande en janvier 2019, s'il est possible de créer un dispositif équivalent dans mon centre de formation. Dans un premier temps, je réponds en disant qu'il faut échanger avec la nouvelle équipe universitaire afin de construire un avenir commun. J'ai tout de même une partie de mon histoire personnelle de formateur qui s'est construite grâce à ce service formation continue et j'y tiens même si le contexte a changé durant ses dernières années.

Au mois de juillet, je suis invité à une réunion avec la coordonnatrice du DUFA et le directeur du service. Ce monsieur me semble être un homme de dialogue donc j'accepte volontiers cette invitation. Dès le début de cet entretien, je sens la tension du directeur qui me demande pourquoi Optim'hum a monté un BAC+5 de formateur de formateurs. Ma position à ce sujet est assez facile à défendre pour une multitude de raisons :

- Cette formation BAC+5 est organisée par Optim'hum mais elle aurait dû être ouverte à l'Université puisqu'avant le départ de l'ancienne équipe, l'Université avait tous les éléments pour signer une convention avec le certificateur de ce dispositif.
- Le contexte économique fait que nous sommes dans une réalité de marché et qu'en ayant l'opportunité d'ouvrir cette formation je ne vois pas comment j'aurais refusé.
- Cette raison est plus sensible pour cette nouvelle équipe universitaire. L'ancienne équipe de l'Université souhaitait travailler avec Optim'hum puisqu'il n'a pas été possible d'ouvrir ce dispositif avec l'Université d'Avignon.
- Des différences de paradigmes et aussi de valeurs sont en jeu. Par exemple, je sais depuis quelques années que ces universitaires lorsqu'ils construisent une séquence

d'apprentissage sont dans le modèle de "l'empreinte"⁴⁷ (Marseille, 1988). Dans ce contexte, le schéma de communication est axé sur un aspect émetteur/récepteur très rudimentaire dans lequel l'échec et l'erreur doivent être évités. Si ce n'est pas le cas, ils font alors l'objet d'une sanction, car ces échecs sont considérés comme relevant de la responsabilité de l'élève, lequel n'a pas adopté l'attitude attendue. Pour ma part, le premier livre que j'ai lu et apprécié est celui de Jean Pierre Astolfi intitulé « L'erreur, un outil pour enseigner » et dans lequel l'outil « erreur » et son analyse sont essentiels pour la construction des apprentissages et la relation entre l'apprenant, le savoir et le formateur. Il est certain que le triangle pédagogique ou didactique de Jean HOUSSAYE est présent ; mais avec une dominante liée à la relation entre le professeur et le savoir au détriment de l'apprenant (HOUSSAYE, s.d.)

La suite de cette entrevue est cordiale mais elle marque le début d'une nouvelle aventure. En effet, l'équipe du DUFA me demande de nouveau en septembre 2019 s'il est possible de créer un dispositif similaire avec le support d'Optim'hum et je réponds que nous pouvons organiser le Titre Professionnel de Formateur Professionnel d'Adultes.

J'amorce cette organisation en prenant en compte les différentes dimensions d'un dispositif de formation. En effet, comme le dit Guy LE BOTERF⁴⁸, ce dernier ne saurait être sorti de son contexte économique, social, politique, juridique, culturel, géographique. Des entretiens dans un premier temps avec la future coordonnatrice de ce TPFPA qui est celle du DUFA sont nécessaires pour cadrer l'organisation d'une future session et réfléchir à construire un dispositif qui aurait des valeurs ajoutées par rapport au DUFA :

A savoir :

- Un dispositif avec 500 heures en centre et 220 heures en entreprise au lieu de 315 heures en centre pour le DUFA,

⁴⁷ Les modèles en apprentissage : comment construire une séquence ? D'après Jean-Pierre Astolfi – Conférence Université d'été – Marseille 1988

⁴⁸ Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ? Journées d'Etude " Ingénierie des dispositifs de formation à l'international " - 24-25 novembre 1999 – Montpellier

- Un travail important autour de l'hybridation de la formation en deux temps. Le premier est celui de la découverte et de la prise en main des outils technologiques et le second est celui de l'acquisition d'une pratique réflexive autour de la construction de séquences hybrides. Cette volonté de réflexivité a plusieurs objectifs : la compréhension de sa pratique, le changement de pratiques, la capacité à analyser son travail. Pour PERRENOUD⁴⁹, la notion de pratique réflexive renvoie à deux processus mentaux : la réflexion pendant l'action et la réflexion hors du feu de l'action (PERRENOUD, s.d.).
- L'ajout de 3 jours de formation autour des courants pédagogiques et des concepts clés.
- Le nombre de productions écrites est plus important.

Le besoin de changement d'environnement de l'équipe du DUFA fait que nous démarrons le premier groupe à partir du 10 février 2020. Il s'agit bien de l'envie de l'équipe et de celle du directeur. La réalité est qu'il faut des candidats et donc communiquer auprès des partenaires et des financeurs.

L'alliance de toutes ces personnes engagées parvient à rassembler un groupe de 8 stagiaires et nous voilà embarqués dans une nouvelle aventure.

IV.2 Pourquoi donc une aventure ?

Tout d'abord pour qu'une session de formation ouvre, il faut un groupe de stagiaires et des financements. Il faut donc arriver à construire ce groupe. Par expérience professionnelle, je crée rapidement une newsletter autour de ce nouveau dispositif en mettant en avant la nouvelle équipe qui est composée de 4 personnes supplémentaires par rapport au DUFA soit 9 personnes au total. J'insiste aussi sur les points forts de ce dispositif cités ci-dessus tout en ajoutant que la taille du groupe (moins de 12 stagiaires) est un atout de plus pour le confort d'apprentissage et pédagogique.

Très rapidement des candidats nous contactent et nous commençons à monter les demandes de financement. J'explique à l'équipe pédagogique que si nous souhaitons ouvrir rapidement, je ne pourrai payer que 45 euros de l'heure. C'est également un point positif puisque le tarif qui sera le même pour toute l'équipe est supérieur au tarif moyen des intervenants au DUFA.

⁴⁹ De la réflexion dans le feu de l'action à une pratique réflexive Philippe PERRENOUD

https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1998/1998_31.html

La coordonnatrice pédagogique après avoir échangé avec moi construit son équipe et son planning de formation. Pour s'initier au référentiel du TPFP, il y a tout un travail de veille et de réseautage destiné à mieux appréhender le cadre autour de plusieurs points sensibles :

- Les écrits professionnels : le dossier professionnel et le dossier de projet professionnel.
- La façon d'aborder le REAC⁵⁰ et d'organiser le planning de formation en fonction.
- L'organisation de la session d'examen. Optim'hum doit demander un agrément auprès de la DIRECCTE PACA. Le centre de formation doit également réfléchir à la sélection des jurys et donc professionnaliser des personnes pour le jour de l'examen.

Le 10 février à 9 heures démarre la première session avec 9 stagiaires mais l'aventure ne fait que débuter puisqu'un mois après l'ouverture commencent le confinement sanitaire et la nécessité de construire un dispositif en distanciel en temps réel.

En Annexe IV-2 se trouve le planning initial dans lequel les différentes parties de cette session très spéciale sont détaillées.

IV.3 Ingénierie financière de la formation

Le thème du mémoire professionnel que j'avais rédigé lors de mon DUFRES s'énonçait ainsi : « Comment concilier stratégie économique et pédagogique au sein d'un centre permanent de formation en bureautique et multimédia ? » Cet aspect financier sera toujours un élément essentiel pour l'avenir de notre structure. Un des nombreux défis de cette aventure est de rapidement arriver à construire un groupe avec une enveloppe financière cohérente pour débiter la première session de formation.

En tant que dirigeant de structure et responsable juridique d'un centre de formation, j'ai souvent eu le courage d'ouvrir des sessions avec des pertes financières calculées. L'important est parfois d'ouvrir tout simplement le premier groupe afin de pérenniser l'activité et la réputation du dispositif et de la structure. La seconde session est souvent plus lucrative et offre la certitude de pérenniser le dispositif.

Pour ouvrir des sessions de formation, il faut donc des stagiaires avec des financements. Mais il est certain que nous pouvons calculer un point mort assez facilement.

⁵⁰ Référentiel Emploi Activité Compétence

Suite à une réunion pédagogique, l'équipe est d'accord pour démarrer cette première session de formation.

Selon moi il était important d'ouvrir. Mais je me suis rapidement rendu compte qu'une rémunération légèrement supérieure que celle de l'Université, ce sera un atout de plus pour la dynamique d'équipe. Je tiens à rajouter que l'équipe souhaite avant tout que cette première session débute et ne met surtout pas en avant l'aspect financier.

Pour arriver à cet objectif financier, je ne suis pas seul. A l'époque de l'obtention de mon DUFRES, j'étais seul dans la structure à construire ces demandes de financement. J'ai mis du temps à trouver la bonne personne pour compléter l'équipe dans ce domaine. J'ai essuyé des revers.

Mais je me dois de parler d'Albane ma collaboratrice. Lors de ma première intervention en tant que formateur au DUFRES, j'ai croisé cette stagiaire. Il est important de savoir que cette personne travaillait à ce moment-là pour le GRETA de Vaucluse en tant que formatrice mais également comme assistante administrative.

Certains de ses camarades de promotion ne voyaient pas la richesse de son parcours et plus particulièrement ses diverses compétences dans le montage financier de dossier de formation. Bien monter des demandes de financement de formation est un atout pour un centre de formation pour le confort pédagogique des formateurs, de la structure et des stagiaires. Quand vous constituez un groupe de huit stagiaires et que le point mort est atteint, vous avez un groupe restreint et un nombre de stagiaires qui n'est pas de 20 personnes comme au DUFA.

Ce nombre est important que ce soit pour les formateurs ou pour les stagiaires. On se retrouve dans un contexte idéal pour la dynamique de groupe, pour les apprentissages, pour l'accompagnement de chaque stagiaire.

Le nombre d'heures pédagogiques 500 heures et le coût horaire 45 euros TTC, donnent une idée du coût global soit 22 500 euros TTC. On peut ajouter autour de 25% de frais de structure qui représentent environ 7500 euros. Il est donc important de démarrer la formation avec un montant total de 30 000 Euros.

Quand on répond à un appel d'offres pour le Pôle Emploi ou pour la Région et qu'on nous propose un nombre de stagiaires, on ramène ce coût total au coût stagiaire.

Chez Optim'hum, nous ne fonctionnons pas avec des financements collectifs, chaque dossier est individuel. Il est donc essentiel d'être en veille avec les différents modes de financements et leurs particularités.

Par exemple, pour ce groupe, deux personnes sont en contrat de sécurisation professionnelle avec des financements du FSE⁵¹ et de France Compétences (anciennement la partie du Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels). Ces stagiaires dépendent donc du Pôle Emploi et sont suivis soit par un conseiller Pôle Emploi ou un Conseiller d'un Opérateur Privé de Placement OPP par exemple Altédia ou AFPA Transition.

Dans ce cadre, les règles de financement sont assez simples :

- La personne doit choisir en priorité une formation enregistrée au RNCP ou au RS (Répertoire Spécifique).
- Le coût pédagogique ne doit pas dépasser 15 euros de l'heure.
- L'intensité horaire hebdomadaire doit être supérieure à 30 heures.

Mon assistante a donc mis en place deux demandes de financement dans l'espace Kairos⁵². Concrètement, elle a saisi un devis pour chaque personne d'un montant de 7500 euros (15 € multiplié par 500 heures).

Ensuite comme nous avons rapidement inscrit le dispositif du TPFPA sur la BROF⁵³ du CARIF-OREF⁵⁴ de la région Grand Sud, notre offre de formation était donc visible sur de nombreux sites Internet comme le site de l'INTERCARIF (le site de tous les CARIF de France). Un des stagiaires a donc trouvé notre formation avec son conseiller de transition professionnelle dans le cadre du conseil en évolution professionnel. Nous avons donc construit un dossier de CPF de Transition Professionnelle avec le même montant que les deux stagiaires en CSP, c'est-à-dire, 7500 euros. Ainsi avec trois stagiaires nous avons parcouru les trois quarts du chemin.

Les autres personnes ont été financées par leur compte personnel de formation et un abondement du Pôle Emploi qui se nomme l'Aide Individuelle à la Formation. Les montants ne sont pas identiques pour chaque personne.

⁵¹ Fonds Social Européen FSE

⁵² L'interface « **KAIROS** » est une plateforme d'échange de Pôle Emploi qui va permettre aux centres de formation, de façon dématérialisée, la transmission d'informations relative au parcours de formation comme le devis, l'assiduité, le programme de formation et remplace une transmission papier.

⁵³ Banque Régionale Offre de Formation <http://extranet-formation.espace-competences.org/Accueil.aspx>

⁵⁴ Centre Animation Ressources d'Information sur la Formation-Observatoire Régional Emploi Formation

Un autre stagiaire a été orienté par CAP EMPLOI qui accompagne les personnes qui sont reconnues en tant que travailleur handicapé. Cette personne a reçu une aide financière de l'AGEFIPH⁵⁵ et du Pôle Emploi par l'intermédiaire de l'AIF (Aide Individuelle à la Formation).

Ces montages de dossier sont toujours des moments d'échanges avec les financeurs, les commanditaires et les prescripteurs de la formation. Albane comme moi savons que ces instants passés à échanger avec ces partenaires sont essentiels pour le devenir de notre relation de confiance avec les différents partenaires. D'ailleurs la communication peut se faire directement lors d'entretiens physiques, téléphoniques mais également au travers de nos newsletters, de nos pages sur les réseaux sociaux et sur notre site Internet.

La partie financière a donc été rapidement réglée. Il était maintenant temps d'aborder la partie réglementaire en relation avec la DIRECCTE.

IV.4 La demande d'agrément pour le TPFPA

J'ai donc rempli avec Albane et Magali, qui est coopératrice de la SCOP et formatrice, le dossier de demande d'agrément pour mettre en place des sessions d'examen du TPFPA dans notre centre de formation. Ce type de dossier est essentiellement une histoire de procédures à respecter. L'entrée en scène de Magali est en lien avec sa compétence à construire des cartes mentales afin de « mindmapper » tout le process d'agrément, de recenser les points de vigilance et leurs présences dans la réponse écrite.

Concrètement, il faut envoyer en recommandé avec accusé de réception à la DIRECCTE PACA 5 mois avant la date de la première session de jury un dossier explicitant comment s'organise cette session sur votre plateau technique.

L'essentiel dans ce dossier n'est pas le profil des formateurs et l'expérience de l'équipe pédagogique mais la capacité d'organiser une session d'examen en contractualisant votre organisation et en détaillant votre plateau technique.

Il est donc essentiel de fournir un certain nombre de documents administratifs :

- Le Référentiel Emploi Activité Compétence
- Le Référentiel de Certification

⁵⁵ Association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

- La demande d'agrément avec les photos du plateau technique
- Le bail de vos locaux.
- L'extrait INSEE de la société

Il est aussi important d'avoir pris connaissance de certains textes de loi par exemple sur l'organisation de jury.

Albane a ensuite contrôlé les pièces présentes dans le pli et elle a relu le dossier de demande d'agrément.

La réponse de la DIRECCTE est censée revenir dans les deux mois. Pour cette aventure, nous recevons la réponse trois mois après l'envoi. D'où quelques interrogations et quelques coups de fil à la DIRECCTE. La personne en charge des réponses a été en arrêt maladie pendant deux mois. Nous avons donc reçu la réponse tardivement.

Mais au mois de mars 2020, nous avons reçu dans la boîte aux lettres la décision positive de la DIRECCTE PACA. Nous sommes donc agréés jusqu'en 2023 pour mettre en place des sessions d'examen pour le TPFPA.

IV.5 L'ingénierie de formation

Je propose d'abord d'éclairer cette expression en s'appuyant sur la définition de Pédagogie, dictionnaire des concepts clés (RIEUNIER F. R., 2012).

Ingénierie de formation : démarche de conception d'action de formation de longue durée (plan de formation) permettant de prendre en compte « un maximum de variables pour répondre de manière efficace à une demande de formation ».

L'ingénierie de formation recouvre toutes les activités (analyse des besoins de formation, définition des objectifs, conception du système d'évaluation et de pilotage de l'action, conception des stratégies de formation, programmation de l'action, suivi) qui concernent des actions de formation de moyenne ou de longue durée : séminaires ou plans de formation, prévus pour durer plusieurs semaines, plusieurs mois, voire plusieurs années.

Cette définition permet de détailler les différentes réflexions et démarches pour la réussite de cette aventure :

Chaque stagiaire a une expertise à minima dans un domaine professionnel : une responsable des ressources humaines, trois commerciaux, une banquière, un informaticien, un cuisinier, un

plombier. La quasi-totalité de ces personnes a eu une première expérience en tant que formateur occasionnel.

Ils n'ont jamais abordé les références théoriques et/ou les concepts clés du métier de formateur. Il s'agit donc du profil initial constaté (le référé). Le profil terminal visé (le référent) est essentiellement lié aux objectifs du référentiel qui sont :

1. Préparer et animer des actions de formation.
2. Contribuer à l'élaboration de dispositifs de formation et accompagner les apprenants dans leur parcours.

Une des plus grandes difficultés est de mettre en place le TPFPA rapidement tout en sachant qu'une partie de l'équipe intervient également au DUFA et que nous sommes à la fin d'une session et au début d'une nouvelle de ce dispositif.

Il est certain qu'une première solution est de faire le point sur les formateurs disponibles en fonction des jours et de construire le planning de formation de cette manière. Cette première approche ne tient vraiment pas compte de la progression pédagogique et de la zone proximale de développement de Lev VIGOTSKI des apprenants (VIGOTSKI, s.d.).

La volonté de la coordonnatrice est de débiter par la construction de séquences, le récit de vie, la dynamique d'équipe et les bases de la réglementation de la formation professionnelle continue. Il est également important d'insérer les stages en entreprise tout en sachant que les premiers seront plus liés à l'observation, au travail de représentation et d'interview.

La coordonnatrice « jongle » donc avec une équation à plusieurs inconnues et très rapidement elle arrive à concevoir un planning de formation en cohérence avec les objectifs de ce titre professionnel.

IV.6 Le rôle de la communication et du distanciel pendant la COVID

Beaucoup d'auteurs en lien avec l'ingénierie de formation parlent d'une construction dynamique et en situation des dispositifs de formation avec une multitude d'éléments susceptibles de varier.

Pour cette session de formation, on peut mettre en avant un élément non prévu celui de l'aspect sanitaire, plus précisément, la COVID. Toute l'équipe pédagogique et les stagiaires vont devoir en dompter les différents effets sur cette action de formation. Il est nécessaire de développer des capacités d'abstraction et de faire attention à nos différents biais de pensées ou cognitifs (25 biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle, 2020 Olivier Sibony).

Lors d'une conférence dans les locaux d'Optim'hum, Pascale TOSCANI nous donnait certaines informations sur le fonctionnement du cerveau des êtres humains « Le cerveau ne supporte pas bien l'inconfort du traitement de l'information ou de la contradiction cognitive..., alors il peut avoir tendance à choisir ce qui conforte ce qu'il sait déjà ! Nous ne sommes pas seulement des êtres de savoir, mais plus encore des êtres de croyance et d'habitude. A chaque décision que nous prenons, nous associons une évaluation de la probabilité de survenue d'un événement, fondé sur nos connaissances, c'est-à-dire, le résultat de nos connaissances extérieures, mais aussi sur nos croyances. Notre cerveau préfère se fier à ce qu'il croit, c'est-à-dire à des biais de pensées, appelés aussi biais cognitifs. Pour réduire l'ambiguïté, le cerveau a besoin de se représenter des images stables. Il veut de la cohérence et crée de la confabulation. Le cerveau est un grand interpréteur de la réalité. Les humains, enfants comme adultes, préfèrent parfois déformer la réalité pour qu'elle soit en corrélation avec leurs idées et leurs comportements. » (TOSCANI, 2020)

Je peux dire qu'il est simple de faire du lien entre ces phrases et la période de crise sanitaire que ce soit le confinement ou la sortie du confinement. Le seul remède à cette situation est de communiquer sans surcommuniquer non plus mais en laissant la porte de mon bureau ouverte et également mon téléphone à tous les acteurs de ce dispositif. Ce virus a amplifié le schéma complexe de l'apprentissage. J'ai la plupart du temps décidé de minimiser son influence tout en étant responsable face à la crise sanitaire mais je ne souhaite pas me laisser submerger par un contexte anxiogène.

Du 16 Mars au 9 Mai 2020 il faut construire un nouveau planning (Annexe IV-3) avec des interventions en distanciel. Il faut dire que pendant la crise des gilets jaunes l'équipe du DUFA avait fait face à des locaux fermés et donc à des interventions à distance. Nous avons donc quelques repères. Optim'hum a également de nombreux supports pédagogiques en ligne mais également la compétence de construire des outils en ligne.

Les échanges avec l'équipe pédagogique et la coordonnatrice sont donc nombreux durant cette phase de confinement en utilisant tous les types d'outils (téléphone, email, logiciel de visioconférence). Concernant les apprenants, ils communiquent essentiellement avec deux logiciels de visioconférence Discord et Skype. L'avantage est que je peux laisser des messages chaque jour pour par exemple souhaiter tout simplement une bonne journée.

IV.7 Quels sont les aménagements et les grandes leçons de ce confinement ?

Le premier élément est que ces formateurs stagiaires vivent en direct le fait de passer une partie de formation en 100% distanciel. L'équipe pédagogique leur demande de réfléchir à leur ressenti face à ce moment de vie en tant qu'apprenant et futur formateur. L'idée est d'essayer de tenir un carnet de bord pour recenser les différents ressentis en fonction des différentes techniques d'intervention tout au long de ce confinement.

Avant le confinement, la coordonnatrice pédagogique demande à chaque intervenant de faire un bilan de son intervention à l'attention de chaque membre de l'équipe. Durant la période de confinement, nous continuons à envoyer ce type de mail.

La coordonnatrice remanie également le planning (Annexe IV-3) en mettant en place des journées de travail en autonomie. La plupart du temps, les formateurs interviennent le lundi, le mercredi et le vendredi. Le mardi et le jeudi sont consacrés à des travaux en autonomie ou en sous-groupe. Les échanges avec l'équipe et la coordonnatrice font que nous annonçons rapidement le report de la session d'examen de mi-juillet à fin septembre avec une période de congés en Août.

Le début de ce passage du présentiel au distanciel est dur pour tout le monde. Une partie de l'équipe intervient également avec deux autres groupes du DUFA. Un groupe a terminé son parcours pendant le confinement et, pour l'autre groupe, l'équipe est intervenue jusqu'à la sortie du confinement mais le contexte universitaire a fait que cette session s'est terminée fin Octobre alors que la formation devait finir fin Juin.

Au début de cette phase en distanciel, le groupe de stagiaires utilise de nombreux logiciels de visioconférence comme Skype, Discord, Zoom, Teams. Mais il a surtout compris que le débit Internet de chaque personne est un paramètre essentiel pour la continuité et le confort pédagogique.

Ce travail a permis de construire un tableau (Annexe IV-4) afin de choisir un logiciel de visioconférence en fonction de plusieurs critères.

Magali et moi-même avons construit des outils numériques⁵⁶ en relation avec la construction de séquences en distanciel comme la capture et le montage de vidéo, la création de chaînes Youtube et la mise en ligne des vidéos, l'utilisation de la Klaxoon pour des jeux interactifs permettant la

⁵⁶ Lien vers un des sites Internet des supports en ligne d'Optim'hum
<http://oh-learning.fr/courses/all/>

consolidation de connaissances, l'utilisation d'outils de mindmapping collaboratif en ligne comme Cooogle, la création de supports pédagogiques avec PowerPoint et l'utilisation de site Internet Wordpress avec le thème Academy pour la mise à disposition en ligne des séquences pour les apprenants. La création de pages Internet avec du contenu et des consignes permet de faciliter l'accès à l'information pour les stagiaires qui n'ont pas une connexion Internet efficiente et qui peuvent donc utiliser des outils en distanciel asynchrone (Optim'hum, La dimension insitutionnelle, 2020).

Les stagiaires ont construit des outils interactifs à partir de ces supports en ligne et ils ont également déposé sur leur site Internet leurs propres supports numériques (par exemple : <http://www.optimhum.net/tps1/course/les-regimes-matrimoniaux/>). Par rapport à cet outil, je me rappelle du témoignage d'un formateur stagiaire ancien responsable commercial qui a fait le choix de venir se former chez Optim'hum alors qu'il hésitait entre deux centres, je cite « Je n'aurai jamais pensé être capable à distance et en si peu de jours de construire des séquences sur Internet avec des contenus interactifs de ce type (création de vidéo, création de jeux sur la Klaxoon, création de page Interne). Ce stagiaire sait qu'il peut proposer des solutions en situation à des centres de formation, son sentiment d'efficacité personnel croît (RIEUNIER F. R., Sentiment d'efficacité presonnelle, 2012)

Si on veut faire un bilan du ressenti des stagiaires, il faut mettre en avant les points suivants :

- La visioconférence et la qualité auditive et vidéo,
- L'attention est un élément important en distanciel comme en présentiel. Il est donc important que le formateur ne fasse pas des visioconférences de plus de deux heures. Comme l'explique les auteurs du livre intitulé Le Neurolearning, il est essentiel de varier les techniques pédagogiques en distanciel (LACROIX, 2017),
- Il est important de privilégier le travail en petits groupes au travail en grand groupe et utiliser un logiciel offrant la possibilité de créer des sous-groupes ou des salles,
- Il est nécessaire de mettre en place des évaluations mais pas nécessairement des quizz en ligne. En effet, l'ordinateur ou le serveur informatique a la capacité de dire si l'apprenant a répondu vrai ou faux. Mais il n'est pas capable de vérifier si l'apprenant a compris ou pas et d'évaluer le raisonnement de la personne. Si le formateur construit un quizz et qu'il souhaite analyser le raisonnement de la personne, il faudra privilégier des items pour des réponses longues et non des items à choix unique ou à choix multiples (RIEUNIER F. R., ITEM, 2012),

- L'individualisation est également essentielle dans les moments d'incompréhension. Il ne faut pas hésiter à prendre le téléphone et à communiquer avec l'apprenant sur son raisonnement et son ressenti plutôt que de s'obstiner à utiliser des plateformes en ligne. Ce temps de communication permet de construire le lien essentiel aux apprentissages entre le formateur et l'apprenant. Par exemple, j'ai pris du temps en fin de journée avec un stagiaire pour expliciter certains modes de financement,
- L'interaction homme - homme est plus riche dans la compréhension d'un savoir que l'interaction homme machine,
- La forme opératoire du savoir d'un formateur est en particulier le fait d'animer des séquences en effectuant des stages dans les centres de formation. Dans cette phase de confinement, le fait de ne pas pouvoir être en stage a été un gros problème pour la construction de sens. Heureusement, à partir du 25 mai, chaque formateur est parti en stage pendant deux semaines et ils se sont confrontés à un public et à l'animation. Du 11 au 25 Mai, les stagiaires ont souhaité revenir sur le thème de la construction de séquence car ils exprimaient le besoin de simuler des séquences entre eux afin de mieux appréhender cette phase de mise en situation.

IV.8 La sortie du confinement et la fin de cette session

A la sortie du confinement, ce groupe de stagiaires est impatient de se retrouver en présentiel peut-être parce qu'ils analysent continuellement leurs ressentis durant la phase en distanciel. Ils savent également qu'à ce moment-là ils pourront rapidement aller sur le terrain pour se confronter à la réalité du terrain. Comme le dit Perrenoud, l'idée est de développer sa pratique réflexive dans l'action et je cite « Réfléchir dans l'action, pendant l'actualisation de la pratique, prendre des décisions rapidement, dans l'urgence et l'incertitude des interactions avec les élèves vis-à-vis d'une situation, d'un moyen, d'un problème, d'une activité en cours, d'une intention d'enseignement, etc. relève alors du registre de l'anticipation de l'instant futur (que va-t-il se passer si ...) et de la rétroaction sur-le-champ (que dois-je faire maintenant que ...). Elle ne peut se réaliser que dans la mesure où l'enseignant a intégré des guides d'action ouverts, souples et diversifiés. Autrement, la réflexion dans l'action se fonde davantage sur l'impulsion du moment, l'expérience devenue routine, le sens commun » (PERRENOUD, Réfléchir dans et sur sa pratique, une nécessité indispensable, s.d.). Ces formateurs stagiaires ont besoin de vivre et de se confronter à leurs futurs métiers.

L'essentiel de cette dernière phase de la formation permet aux stagiaires de mieux appréhender la construction et l'animation de séquence. Mais également de finaliser leurs différents écrits comme le dossier professionnel et le dossier de projet professionnel.

IV.9 La fin de l'action et la session d'examen

Optim'hum a mis en place au mois de Mai la professionnalisation de ses propres jurys. Dès la mi-juillet, nous comptons 4 personnes en capacité pour être jury sur ce titre professionnel. Albane crée la session d'examen sur la plateforme CERES (CERTification EmploIS) gérée par le Ministère de l'Emploi. Elle fait, en même temps, la demande du dossier technique d'évaluation (DTE). Le DTE est le document de référence pour la mise en œuvre du référentiel de certification (RC) lors d'une session d'examen du titre professionnel.

Le 28 et le 29 Septembre 2020, notre responsable de session d'examen qui est l'ancienne gérante d'Optim'hum accueille trois jurys (un jury professionnel est composé à minima de deux personnes habilitées par le Ministère du Travail). Les stagiaires se présentent devant le jury avec un livret d'évaluations passées en cours de formation qui mentionnent que les deux CCP étaient validés. Il ne reste plus à chaque stagiaire qu'à se présenter pendant une heure et cinquante minutes devant le jury pour présenter sa séquence, son analyse de sa pratique professionnelle, un entretien technique pendant lequel le jury le questionne sur sa séquence et un entretien final autour du déroulement de la formation et le projet du stagiaire.

La récompense est double pour nos stagiaires puisqu'ils obtiennent tous le titre professionnel mais également ils sont tous aujourd'hui en emploi et ils peuvent pratiquer le métier de formateur avec leurs certitudes et leurs interrogations.

IV.10 Analyse de la mise en place de ce dispositif et de ses aléas...

La mise en place d'un dispositif de formation de formateur est toujours une aventure collective avec une équipe pédagogique et des stagiaires. Cette année, il y avait un acteur de plus surnommé la COVID.

Cette ouverture est une réussite collective. La seconde session du TPFPA a débuté et la troisième session de février 2021 est pleine. L'intérêt de la mise en place de cette action est de continuer à former et à faire travailler des formateurs de formateurs. En effet, cette équipe est composée de 6 personnes qui ont suivi le Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques. Dans le jury d'examen, une personne vient d'obtenir le Titre.

Actuellement, construire une filière autour des métiers de la formation n'est pas aisé. L'arrivée de Qualiopi devrait favoriser les dispositifs en relation avec la qualification des formateurs. En effet, le Critère 5 : La qualification et le développement des connaissances et compétences des personnels chargés de mettre en œuvre les prestations et les indicateurs 21 et 22 sont une porte ouverte à la formation des formateurs.

Aujourd'hui, il est certain que cette phase en distanciel est le révélateur de l'efficacité des interactions homme – homme dans tous les types de conflit en relation avec l'apprentissage. La maîtrise technologique des outils numériques est également essentielle ainsi que l'utilisation réflexive de ces outils.

Le délégué de ce groupe de stagiaires m'a téléphoné une fois durant le confinement. Heureusement que le téléphone était présent pour dénouer les conflits liés à ce type de situation. Il est primordial que les humains communiquent, se comprennent, analysent, évaluent... Nous pratiquons des métiers de l'humain et de la relation et il est essentiel de tenir parole.

V. Conclusion

L'analyse réflexive de mon parcours de vie et de ma pratique de formateur n'est pas si simple. Il est certain que j'ai toujours un énorme plaisir de vivre comme le dit Philippe PERRENOUD « Dans le feu de l'action pédagogique ». Si je retiens uniquement cette phrase, je passe pour un intuitif au service uniquement de l'action et « en addiction » avec cette dernière.

Mais, dans cette profession de formateur, les garde-fous sont nombreux, si je prends la suite de la phrase de PERRENOUD « La réflexion dans l'action est donc rapide, elle guide un processus de "décision", sans recours possible à des avis externes, sans possibilité de demander un "temps mort", comme une équipe de basket-ball a le droit de le faire durant un match ». La part du doute est restreinte et la part de responsabilité immense ... Si on s'arrête à l'expression « sans recours possible à des avis externes », ma réflexion et ma pratique remarquent déjà un axe d'amélioration surtout quand on intervient dans des formations de formateur de formateurs. En effet, il est possible de profiter de la dialectique du groupe de stagiaires et d'analyser à chaud les enjeux de ces situations d'apprentissages et la posture du formateur.

Cette phase d'analyse dans l'action résonne également en moi avec la notion de « savoir agir » de Guy LE BOTERF « Le savoir agir, caractérise le professionnel, ne se réduit pas au savoir-faire ou au savoir opérer. Face aux aléas et aux événements, face à la complexité des situations, il est demandé au professionnel non pas seulement de savoir exécuter en fonction du prescrit mais de savoir aller au-delà du prescrit. C'est davantage le savoir innover que le savoir « routinisé » qui caractérise le professionnel. Dans les situations inédites, il sait « quoi faire » c'est-à-dire mettre en œuvre des conduites et des actes pertinents » (BOTERF, L'ingénierie des compétences, 1998). Que ce soit en tant que formateur ou responsable de structure, il est essentiel et primordial que, dans les situations inédites, je puisse avoir un moment d'analyse individuelle et/ou collective afin de répondre à la complexité de la situation. Cet équilibre entre l'analyse individuelle et collective est peut-être ce qu'il y a de plus institutif en moi.

Lorsque j'analyse avant ou après « l'acte de former » comme le dit PERRENOUD « hors du feu de l'action » ; par exemple dans l'écriture d'une validation des acquis de l'expérience ; la phase de réflexion a principalement la forme d'un discours intérieur, d'un échange avec mon accompagnateur ou des collègues de travail et également d'analogies avec mes différentes lectures.

Le passage à l'écrit n'est donc pas simple. Il est difficile de détecter tout ce qui se joue dans cet acte d'écrire. Quand je lis le texte de Mireille CIFALI en lien avec l'angoisse, les pensées et

l'écriture (CIFALI, S'engager pour accompagner, 2018) et que je l'associe aux éléments handicapant l'analyse réflexive issus du texte de l'Université de Sherbrooke intitulé Réfléchir dans et sur sa pratique, une nécessité indispensable, je me rends bien compte que j'ai produit cet écrit avec un temps qui est le mien et probablement plus long que d'autres.

Je suis certain d'un point : cet écrit a été un fil conducteur pendant ces trois dernières années et il m'a considérablement aidé à différents moments :

- En particulier dans la mise à l'écart de cet écrit car je suis souvent happé par mon quotidien de formateur, d'accompagnateur et de manager. Ma charge de travail fait que je pourrais m'angoisser fortement et perdre pied, ce n'est pas le cas,
- En recueillant mes angoisses car mon quotidien est riche de nombreuses relations humaines et d'échanges. Ces éléments font qu'il est souvent essentiel de « faire un pas de côté » pour réfléchir à ces événements. L'écriture de ce texte m'a permis de me distancier de ces moments tout en trouvant des solutions,
- Dans une expérience d'engagement humain. L'expérience significative en lien avec le texte sur la métacommunication correspond à ce qui est essentiel pour moi actuellement dans la posture de formateur, c'est-à-dire, partir de la situation de l'apprenant et savoir mettre de côté nos propres représentations,
- Et puis aussi dans l'analyse de la richesse du lien entre le terrain et la théorie, comme Mireille CIFALI l'écrit « la possibilité d'entendre l'erreur survient bel et bien dans le passage par la théorie : c'est le recours à ce qui a été lu qui permet de penser l'intuition première et l'impact qu'elle a entraîné ; c'est la traversée opérée dans les livres qui autorise à revenir après coup sur ce qui s'est passé, non pour expliquer, non pour intellectualiser, mais pour saisir ce qui se cache derrière une réponse, celle d'un autre et surtout la sienne » (CIFALI, Le lien éducatif : contre jour psychanalytique, 1994). Je suis un formateur qui analyse depuis toujours sa posture mais aujourd'hui en faisant beaucoup plus de liens avec des lectures,

Le formateur que je suis a monté des marches et fait des pas de côté. Je ne sais pas si je suis si réflexif que ça quand un formateur m'interpelle en disant « ils (les stagiaires) ne savent toujours pas faire ça ». Aujourd'hui, je fais rapidement du lien avec le texte d'Alain MOAL au sujet du passage du « il » au « je », je cite « Il arrive fréquemment que, face au blocage, l'enseignant soit tenté de dresser la liste des raisons pour lesquelles l'apprenant ne comprend pas. Il peut s'agir de diagnostics incertains : » il manque de bases, il ne sait pas organiser son travail, il est en retard

dans son développement intellectuel, il n'est pas motivé « voire il a atteint son maximum ». On peut également se référer à des raisons qui fournissent un remarquable argument de paresse pédagogique : « il a des problèmes sociaux, il a des problèmes psychologiques ». Où est le jeu dans tout ça ? La dynamique positive de formation commence avec le jeu de l'enseignant. Quelles sont les caractéristiques de l'enfant dans lesquelles j'ai placé cet élève ? En quoi les caractéristiques de l'interaction dans laquelle j'ai placé cet élève interviennent-elles dans les blocages rencontrés ? » (MOAL, 1997). Je me rassure en imaginant ce formateur dans la petite galerie de portrait de formateurs en mal de modèle (ENRIQUEZ, 1981).

Mon poste de manager et d'accompagnateur me demande de savoir agir dans ce type de situation. Je fais peut-être confiance à « mon schème de l'intuition » et à ma capacité actuelle de déconstruire ce dernier. Je commence donc par écouter... Comme le dit Mme LAFONT le commencement de bien vivre c'est bien écouter... (LAFONT, « Le commencement de bien vivre c'est de bien écouter.... »)

VI. BIBLIOGRAPHIE

- 25 *biais cognitifs qui nuisent à la pensée rationnelle*. (2015). Récupéré sur Psychomédia:
<http://www.psychomedia.qc.ca/psychologie/biais-cognitifs>
- ASTOLFI, J.-P. (1988). 1988, Les modèles en apprentissage : comment construire une séquence ?
Conférence Université d'été. Marseille.
- ASTOLFI, J.-P. (1991). Différencier par les modes de pensée. *Cahiers pédagogiques*.
- BOTERF, G. L. (1998). Dans G. L. BOTERF, *L'ingénierie des compétences* (p. 70). Éditions de l'Organisation.
- BOTERF, G. L. (1999). Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ?
Ingénierie des dispositifs de formation à l'international. Montpellier.
- BOTERF, G. L. (1999). Les défis posés à l'ingénierie de formation et à la production des expertises collectives. Quelles évolutions prendre en compte ? Quelles conséquences pratiques ?
Journées d'Etude " Ingénierie des dispositifs de formation à l'international ". Montpellier.
- BOTERF, G. L. (2019, Mars 7). *Entretien avec Guy LE BOTERF*. Récupéré sur Le mag RH:
<http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/carrieres/76-leboterf>
- CHAPPAZ, E. d. (2011). *La théorie des champs conceptuels de Gérard Vergnaud - DUFRES*.
- CHAPPAZ, G. (1998). Eudcation permanente. Dans G. CHAPPAZ, *Motivation et engagement en formation* (p. 57). Eudcation permanente.
- CHAPPAZ, G. (2006). *L'analyse du travail en didactique professionnelle rédigé par Pastré P., Mayen P., Vergnaud G. .* Revue française de pédagogie.
- CHEVALLARD, Y. (1985). *La transposition didactique : du savoir savant au savoir enseigné*. La pensée sauvage.
- CIFALI, M. (1994). À l'ombre des théories. Dans M. CIFALI, *Le lien éducatif : contre-jour psychanalytique* (p. 282). PUF.
- CIFALI, M. (1994). *Le lien éducatif : contre jour psychanalytique*. PUF - p 164.
- CIFALI, M. (2018). Dans *S'engager pour accompagner* (p. 107). PUF.
- DEHAENE, S. (2017). Comment apprend-on ? *Sciences Humaines*, 31.

- DEVILLARD, O. (2005). *Dynamiques d'équipes*. Éditions d'Organisations.
- ENRIQUEZ, E. (1981). PETITE GALERIE DE PORTRAITS DE FORMATEURS EN MAL DE MODELE. *Connexions n°33*.
- GAYMARD, S. (s.d.). Représentation mentale et représentation sociale : de la pensée à la pensée sociale. *Cahiers Pédagogiques*.
- HOUSSAYE, J. (s.d.). *Le triangle pédagogique*. Récupéré sur Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Triangle_p%C3%A9dagogique
- KETELE, J.-M. D. (2007). *Section 1. L'analyse des besoins*. Récupéré sur CAIRN: <https://www.cairn.info/guide-du-formateur--9782804155001-page-15.htm>
- LACROIX, N. M. (2017). *Neuro Learning les neurosciences au service de la formation*. Eyrolles.
- LAFONT, M. (s.d.). « Le commencement de bien vivre c'est de bien écouter.... ».
- LAFONT, M. (2020). PETIT DICTIONNAIRE DES MOTS DE L'ÉDUCATION. *Les cahiers pédagogiques*, p. 6.
- LENHARDT, V. (2016). La métacommunication. Dans V. LENHARDT, *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building* (p. 71). Eyrolles.
- MOAL, A. (1997). Apprendre à apprendre ? *Les cahiers de Beaumont*, 75.
- OLANO, M. (2014). Les grands piliers de l'apprentissage. *Sciences humaines*, 39.
- OLANO, M. (2017). Les grands piliers de l'apprentissage. *Sciences Humaines*.
- Optim'hum. (2014). *Le cadre institutionnel de la formation*. Récupéré sur Optim'hum: <http://www.optimhum.net/institution>
- Optim'hum. (2017). *Page pédagogique en relation avec le numérique*. Récupéré sur Optim'hum: <https://www.optimhum.net/numerique/>
- Optim'hum. (2020). *La dimension insitutionnelle*. Récupéré sur OH LEARNING: <http://oh-learning.fr/lesson/1-les-objectifs-de-cette-formation/>
- PASTRÉ, P. (2002). L'analyse du travail en didactique professionnelle. *Revue Française de Pédagogie*.
- PERRENOUD, P. (s.d.). *De la réflexion dans le feu de l'action à une pratique réflexive*. Récupéré sur Université de Genève: https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1998/1998_31.html

- PERRENOUD, P. (s.d.). *Réfléchir dans et sur sa pratique, une nécessité indispensable*. Récupéré sur Université de Sherbrook: https://www.usherbrooke.ca/creas/fileadmin/sites/creas/documents/Publications/Destinees_aux_professionnels/Analyse_reflexive-Outil1_Lenoir.pdf
- RIEUNIER, F. R. (2012). Ingénierie de formation. Dans F. R. RIEUNIER, *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés* (p. 271). ESF Éditeur.
- RIEUNIER, F. R. (2012). ITEM. Dans *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés* (p. 283). ESF Éditeurs.
- RIEUNIER, F. R. (2012). *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés*. ESF Éditeur.
- RIEUNIER, F. R. (2012). Sentiment d'efficacité personnelle. Dans F. R. RIEUNIER, *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés* (p. 446). ESF Éditeurs.
- RIEUNIER, F. R.–A. (2012). *Pédagogie, dictionnaire des concepts clés*. Éditions ESF.
- ROSNAY, J. D. (1975). *Le macroscopie*. Seuil.
- SERRES, M. (2012). *Petite Poucette*. Éditions Le Pommier.
- TOSCANI, P. (2020). Les neurosciences cognitives. *Conférence Optim'hum*.
- VIGOTSKI, L. (s.d.). *Zone proximale de développement*. Récupéré sur Wikipédia: https://fr.wikipedia.org/wiki/Zone_proximale_de_developpement

VII. TABLES DES ANNEXES

Annexe II-1 : Glossaire du jour !!!

Annexe II -2 : Fiche contact

Annexe III-1: Schéma du dispositif du Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques

Annexe III-2 : Définir et formaliser le programme de formation

Annexe III-3 : La métacommunication

Annexe III-4 : Transitions pro Occitanie Programme de formation professionnelle

Annexe III-5 : Les composantes de la didactique professionnelle

Annexe III-6 : les modes de pensées d'après Jean Pierre ASTOLFI

Annexe IV-1 : grille évaluation du DUFA

Annexe IV-2 : Planning de formation initial

Annexe IV-3 : Le planning façon COVID

Annexe IV-4 : Tableau des logiciels de visioconférence

Annexe II-1 : Glossaire du jour !!!

Pour les acteurs

Commanditaire

Personne ou organisation à l'origine de la commande d'une formation.

Financier

Se dit d'une personne ou d'une organisation qui apporte de l'argent à stagiaire ou un groupe de stagiaires pour sa financer les frais pédagogiques de la formation.

Prescripteur

Personne ou organisation qui prescrit (oriente) un stagiaire vers une formation.

Réseau

Le réseau en formation désigne un agencement de liens entre des individus et/ou des organisations.

Réseau à développer

Il s'agit de personnes ou des organisations qui font partie du réseau existant mais avec lesquelles on pourrait accentuer les relations.

Réseau dormant

Il s'agit d'un réseau non activé dont on a conscience de son existence ou pas.

Pour les acronymes

- CEC : Compte Engagement Citoyen
- CEP : Conseiller en Evolution Professionnelle
- CIF : Congés Individuel de Formation
- CPA : Compte Personnel d'Activité
- CPF : Compte Personnel de Formation
- CSP : Contrat de Sécurisation Professionnelle
- DE : Demandeur d'Emploi
- FAF : Fonds d'assurance formation
- RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
- POE : Préparation Opérationnelle à l'Emploi
- POEC : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective

- POEI : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle
- PSE : Plan de Sécurisation de l'Emploi
- OPACIF : Organisme Paritaire Collecteur Agréé au titre du Congés Individuel de Formation
- OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
- TH : Travailleur Handicapé
- TT : Travail Temporaire
- TNS : Travailleur Non Salarié



FICHE CONTACT

Date : -----/-----/----- Structure Co Eco : -----

Interlocuteur : -----

Transmis à : ----- Le -----/-----/-----

CONTACT

☐ Individuel

☐ Entreprise

NOM/Prénom : ----- Age : -----

Adresse : -----

 /  -----  -----

Raison sociale : -----

Forme juridique : ----- Secteur activité : -----

Adresse : -----

 /  -----  -----

SIRET ----- APE -----

Fonction du contact dans l'entreprise : -----

SITUATION et STATUT

☐ Dirigeant

☐ TNS

☐ Artisan

☐ Salarié ou assimilé

☐ Profession libérale

☐ Commerçant

Conjoint collaborateur ou co-gérant ☐ OUI ☐ NON

☐ **Salarié** Poste occupé : -----
Entreprise : -----
Ancienneté : ----- ans
Type de contrat : ☐ CDD <6 mois ☐ CDD > 6 mois ☐ CDI ☐ Contrat Aidé
☐ Autre : -----

☐ **Demandeur d'Emploi** ☐ CSP ☐ ARE ☐ ASS ☐ RSA

N° IDE : ----- date inscription : -----/------/-

☐ **Sans activité**

☐ **TNS**

☐ **Personne Handicapée** RQTH ☐ oui ☐ non

☐ **Bénévole d'Association**

OBJET DU CONTACT

☐ Renseignement formation ☐ Recherche de stagiaire ☐ Partenariat
☐ Bilan de compétences ☐ Autre demande :

- **AFPR** : Action de Formation Préalable au Recrutement
- **AIF** : Aide Individuelle de Formation
- **ARE** : Allocation Aide de Retour à l'Emploi
- **AREF** : Allocation Aide de Retour à l'Emploi Formation
- **ASS** : Allocation de Solidarité Spécifique
- **CEC** : Compte Engagement Citoyen
- **CEP** : Conseiller en Evolution Professionnelle
- **CIF** : Congés Individuel de Formation
- **CPA** : Compte Personnel d'Activité
- **CPF** : Compte Personnel de Formation
- **CRC** : Chargé Relation Clientèle
- **CRE** : Chargé de Relation Entreprise
- **CSP** : Contrat de Sécurisation Professionnelle
- **DE** : Demandeur d'Emploi
- **RQTH** : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
- **RSA** : Revenu de Solidarité Active
- **POE** : Préparation Opérationnelle à l'Emploi
- **POEC** : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Collective
- **POEI** : Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle
- **PSE** : Plan de Sécurisation de l'Emploi
- **OPACIF** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé au titre du Congés Individuel de Formation
- **OPCA** : Organisme Paritaire Collecteur Agréé
- **TH** : Travailleur Handicapé

- **TT** : Travail Temporaire
- **TNS** : Travailleur Non Salarié

Prospect/contact : ----- CRC : -----

SUIVI ADMINISTRATIF

Validation du projet par le DDSP : ☐ OUI ☐ NON en date du -----/-----/-----

Observation(s) : -----

Opérateur Groupe Co-Eco : Responsable : -----

☐ ADREP ☐ CIRHES ☐ CONFLUENCE ☐ CPE ☐ EUROFORM
☐ GYPTIS ☐ HERGOS ☐ OPTIM HUM ☐ PERFO MED
☐ RGSE ☐ TETRACCORD ☐ Autre : sous-traitant :

Devis envoyé le -----/-----/----- Réception devis signé le -----/-----/-----

Convention envoyée le -----/-----/----- Réception convention signée le -----/-----/-----

DIAGNOSTIC DES BESOINS

❖ Objectif de la formation :

❖ Besoins énoncés/repérés :

☐ Adaptation au poste de travail

☐ Perfectionnement

☐ Professionnalisation

☐ Reconversion professionnelle

☐ Création entreprise

☐ Certification

☐ Habilitation

☐ Acquisition des compétences de base

❖ **Modalités de formation :**

☐ Hors temps de travail

☐ Pdt temps de travail

☐ Groupe

☐ Individuelle

☐ Présentiel

☐ Distanciel

☐ Blended

☐ Intra

☐ Inter

❖ Disponibilités et contraintes des effectifs formés :

❖ Lieu /site souhaité de réalisation :

❖ Période de fermeture dans l'entreprise : (date, durée) :

PRISE EN CHARGE DE LA FORMATION

❖ Modalités de PEC : ☐ Totale ☐ Partielle

☐ Plan de formation

☐ CPF

☐ Professionnalisation : ☐ Contrat Pro ☐ Période Pro

☐ PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi)

☐ CIF : ☐ TT ☐ CDD ☐ CDI

☐ Entreprise

☐ OPCA : NOM -----

☐ Pôle Emploi

☐ Individuelle

☐ Autre :

❖ Enveloppe financière : budget alloué connu ☐ OUI ☐ NON si oui : -----euros

❖ CPF Ouverture du compte : ☐ OUI ☐ NON Nb heures : -----

☐ CEP : NOM/Prénom : -----Agence : -----

☐ Accompagnement à la recherche de financement

☐ Elaboration du dossier de financement

PROJET DE FORMATION

Prospect/contact : ----- CRC : -----

PROJET DE FORMATION

Intitulé / modules de la formation : -----

Certification envisagée ☐ OUI ☐ NON : laquelle : -----

Personne(s) formé(es) : nb -----pers.

NOM/Prénom :

Prérequis : -----

COMMUNICATION

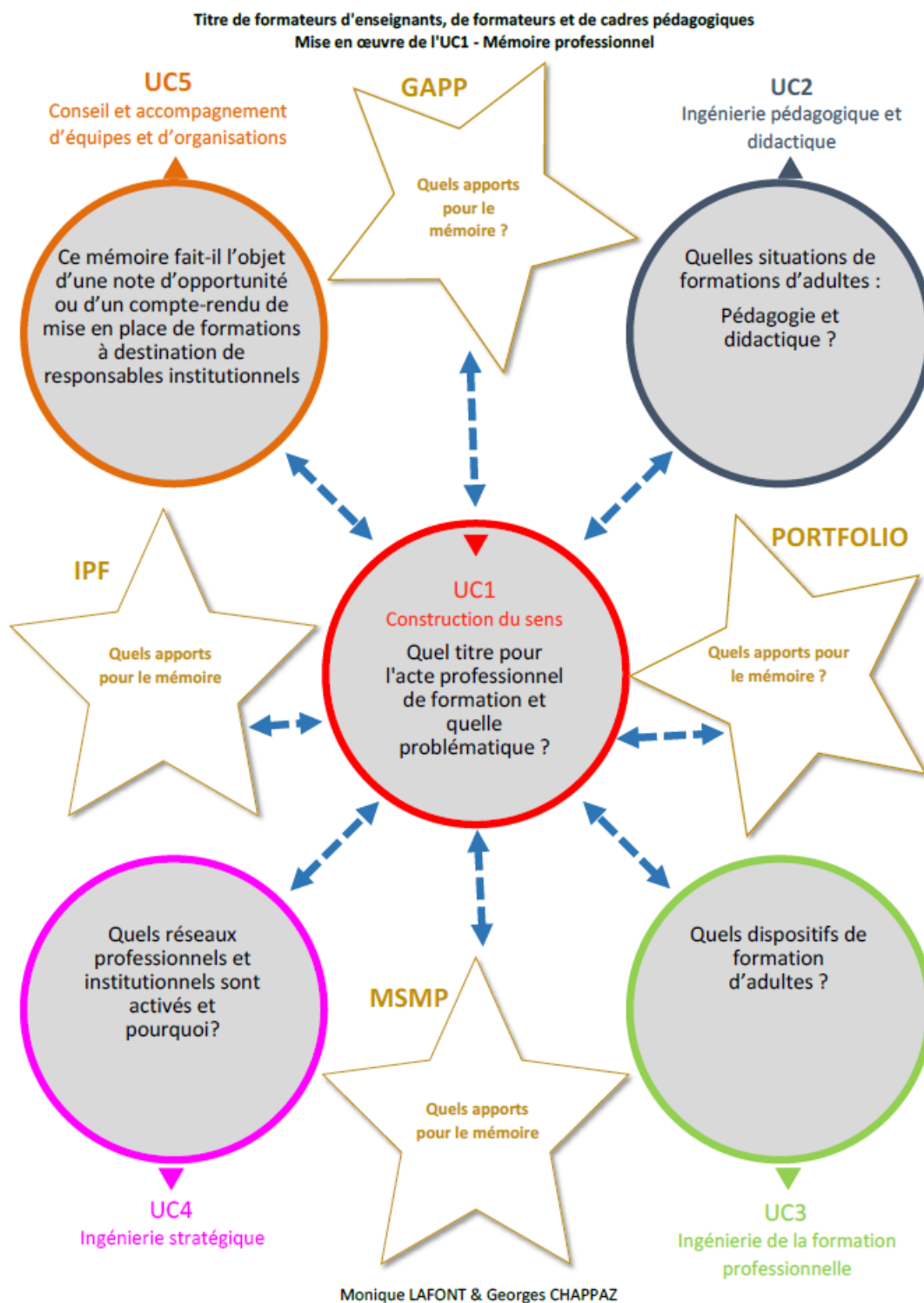
☐ Demande de la Newsletter

☐ Demande de convention de partenariat

☐ Participation aux matinales de l'Info
(TRIBEO)

☐ Accompagnement au recrutement

Annexe III-1: Schéma du dispositif du Titre de formateur d'enseignants, de formateurs et de cadres pédagogiques



Définir et formaliser le programme de formation

Pour être finançable sur les fonds de la formation professionnelle continue (et donc par OPCA3+), une action de formation doit être réalisée conformément à un programme écrit (article L. 6353-1 du Code du travail) qui doit notamment préciser :

- les objectifs préalablement déterminés, en particulier concernant les compétences et/ou connaissances que la formation permet d'acquérir,
- les « pré-requis » (connaissances préalables nécessaires pour suivre la formation),
- les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre,
- le dispositif de suivi et d'évaluation prévu.

Selon l'action envisagée, le programme de formation est établi par l'organisme de formation (action externe) ou par l'entreprise elle-même. Il doit impérativement être remis au stagiaire avant son inscription définitive (article L. 6353-8 du Code du travail).

Un programme de formation doit ainsi comporter au minimum les mentions suivantes

+ Objectif(s)

Il s'agit d'expliciter le but précis à atteindre par le stagiaire, notamment en termes de compétences ou de qualification à acquérir, que la formation soit sanctionnée ou non par un titre, un diplôme ou un certificat de qualification professionnelle (CQP).

Exemples de formalisation

A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :

- ☐ lire et analyser les documents comptables et financiers d'une entreprise
- ☐ conduire une pelle hydraulique pour réaliser des travaux d'extraction
- ☐ découper à plat des plaques de carton ondulé
- ☐ assurer la maintenance d'une presse à compression du bois

Ou encore : « L'objectif de cette formation est d'amener le stagiaire à maîtriser les différentes techniques de vente. »

+ Public et pré-requis

Pour toute action, il convient de définir :

- >> le public concerné (catégories, fonctions, poste de travail ou formation « tous publics »),
- >> les conditions d'accès (pré-requis, niveau exigé...) pour suivre le programme.

i A noter

Dans le cadre du « contrôle qualité » mis en place, depuis le 1^{er} janvier 2017, par les principaux financeurs paritaires et publics (OPCA, OPACIF/Fongecif, Pôle emploi, Conseil régional...), les organismes de formation doivent préciser les modalités d'adaptation des objectifs de la formation aux publics formés (voir la fiche « Qualité de la formation : critères applicables »).

+ Durée

Le programme doit préciser la durée de l'action, sa répartition dans le temps, ainsi que les dates de début et de fin. Le déroulement de l'action peut être présenté sous la forme d'un calendrier ou d'un planning.

Exemples de formalisation

L'action « Encres et couleurs » sera d'une durée de 50 heures, réparties comme suit :
20 heures en année N et 30 heures en année N+1.

Date de début : Date de fin :

+ Moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement

Sont à décrire :

- >> les éléments matériels de la formation (supports pédagogiques et techniques, salles de formation, équipements divers, documentation, outils pédagogiques...),
- >> les compétences techniques, professionnelles pratiques ou théoriques des formateurs en rapport avec le domaine de connaissances concerné et ayant la capacité à transmettre leurs connaissances.

Exemples de formalisation

Moyens pédagogiques et d'encadrement mis en œuvre :

- | | |
|--|---|
| ☐ séances de formation en salle | ☐ dossiers techniques remis aux stagiaires |
| ☐ études de cas concrets | ☐ paper-board |
| ☐ exposés théoriques | ☐ caméscope |
| ☐ jeux de rôles | ☐ film vidéo |

La formation sera assurée par M./Mme, conducteur/trice de machine depuis 15 ans.

A savoir :

S'il s'agit d'une action de formation ouverte ou à distance (FOAD), le programme doit préciser « la nature des travaux demandés au stagiaire et le temps estimé pour les réaliser, les modalités de suivi et d'évaluation spécifiques aux séquences en FOAD, les moyens d'organisation, d'accompagnement ou d'assistance, pédagogiques et techniques, mis à disposition du stagiaire ». Dans ce cadre, il convient notamment d'indiquer :

- >> les compétences et qualifications des personnes chargées d'assister le bénéficiaire de la formation,
- >> les modalités techniques d'accompagnement et d'assistance du stagiaire ainsi que les périodes et lieux lui permettant de s'entretenir avec les personnes en charge de cet accompagnement et les moyens dont il dispose pour contacter ces personnes (visioconférence, messagerie, forum de discussion...),
- >> les délais dans lesquels ces personnes sont tenues de l'assister si l'aide n'est pas apportée de manière immédiate.

+ Contenu

Le contenu détaillé de la formation doit être en cohérence avec les objectifs et faire apparaître de façon exhaustive les différentes phases théoriques et pratiques du stage.

Exemples de formalisation

Formation « Qualité d'impression en offset » (50 heures)

☐ Paramètres influant sur la qualité d'impression en offset (20 heures)

- les supports*
- l'encre*
- les plaques*
- le pré-presse*...

☐ Mesure de la qualité d'impression en offset (20 heures)

- la notion de la densitométrie*
- la densité*
- l'élargissement des points de trame*
- la superposition des couleurs*...

☐ Notions de colorimétrie (10 heures)

- les représentations graphiques de la couleur*
- le suivi colorimétrique*...

* contenus à détailler

Chapitre 2

La métacommunication

En bref

Par « métacommuniquer » nous entendons communiquer sur la façon dont on communique.

Le cadre de référence de chacun d'entre nous, la culture à laquelle nous appartenons (culture de métier, de langue, de pays, etc.) sont des données largement inconscientes et irréductibles. Nos systèmes de représentation du réel sont très fortement conditionnés par elle, et il nous faut sans cesse prendre une distance par rapport à nous-même pour avoir une chance de communiquer avec l'autre : c'est prendre la position « méta ».

Quelques exercices simples dans ce chapitre permettront de l'illustrer. Si le coach ou le responsable d'une équipe veulent que la vision stratégique soit partagée, ils doivent apprendre à faire un investissement à la fois considérable et permanent de métacommunication pour réussir dans leur démarche.

L'image de Boring



Schéma 17 – L'image de Boring

Regardez attentivement la figure qui se trouve sur le schéma 17. Quel âge donnez-vous à cette femme ?

Vous avez certainement trouvé son âge. Pensez-vous qu'elle puisse avoir un autre âge ? Peut-il y avoir, selon vous, deux femmes d'âge radicalement différent dans ce dessin ? Pour le vérifier, regardez à nouveau l'image. Les deux représentations ne vous apparaissent pas ? Regardez donc plus bas...

Vous trouvez à présent trois images : en haut l'originale (schéma 17), en bas deux images de celle-ci.

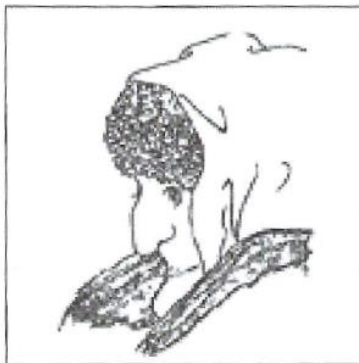


Schéma 18 – Deux images de Boring

À gauche apparaît une jeune femme vue de profil dont l'âge se situe entre vingt et trente ans, à droite apparaît une vieille femme de soixante à quatre-vingt-dix ans.

Maintenant que vous avez isolé les deux visages différents, peut-être les percevez-vous dans l'image initiale, ambiguë, appelée Image de Boring.

Lorsque je propose cet exercice très classique dans les stages de communication, je procède en deux temps (je le rappelle dans ce livre parce qu'il me paraît être un exercice de référence fondamental). Tout d'abord, après avoir fait deux groupes, je donne à l'un l'image de la jeune femme, et à l'autre l'image de la vieille ; je propose une confrontation des perceptions, puis je montre l'image initiale. Que se passe-t-il alors ? Chaque groupe ne voit dans l'image originale que celle qu'il a observée précédemment : une image réductrice de celle-ci. Cette double perception provoque inévitablement une discussion entre les participants. Certains se figent sur leur position et les tensions s'exacerbent, certains s'accusent de mauvaise foi et les exclamations fusent : « Ce n'est pas possible ! » ; « Je n'arrive pas à voir l'autre femme ! »

Malgré la discussion et la description réciproque de leur image, certains se réfugient dans l'incompréhension jusqu'à ce que se produise un *insight*, c'est-à-dire un moment de révélation au-delà de toute logique indiquant que la personne a fait fonctionner son cerveau droit intuitif et analogique et non son cerveau gauche analytique.

Ainsi la perception que nous avons de l'image globale est une perception que l'on peut dire « structurée comme un tout ». C'est ce que les psychologues appellent une « Gestalt ». Celle-ci est totalitaire et exclusive ; elle structure notre imaginaire, détermine notre perception et exclut les autres. En effet, quand on regarde l'image, on voit ou bien la vieille femme ou bien la jeune femme.

Lorsqu'on a perçu au départ une Gestalt plutôt qu'une autre, il n'est possible d'accéder à la deuxième Gestalt qu'en renonçant à la première. Cela suppose un mini-processus de deuil et de changement, un temps d'incertitude et de vacuité, une attitude d'accueil actif et un moment en général brutal et incontrôlable de révélation (*insight*). Chacune de ces étapes peut être très difficilement vécue mais représente la condition *sine qua non* pour accéder au sens. En effet si on ne passe pas par cet itinéraire, l'image ou la nouvelle image n'est pas perçue et l'accès au sens reste bloqué.

Notons que la perception s'accompagne toujours d'une sensation de plaisir, voire de joie bruyamment exprimée. Les rires ne sont pas sans rappeler l'« eureka ! » d'Archimède et le « ah ! ah ! » de Fritz Perls (fondateur de la Gestalt-thérapie). Il est important de voir que l'accès au sens devient source de plaisir et de motivation, de dynamisation de l'énergie, alors que la non-perception de l'image, et donc d'un sens, est vécue comme un moment triste et frustrant, voire mortifiant.

Dans le processus de communication entre deux personnes, pour que l'on puisse comprendre l'autre, il faut que chacun renonce à sa propre Gestalt et croie à la sincérité et à la cohérence de l'autre.

Lorsque les éléments partiels de chaque ensemble auront été perçus et traduits dans la Gestalt globale, les deux Gestalt pourront alors être appréhendées par les deux individus. Ce n'est possible le plus souvent que parce que l'un a perçu distinctement les deux Gestalt et joue le rôle d'un traducteur ou d'un commentateur transculturel.

Il peut dire alors :

« Ce que vous voyez dans le visage de la jeune (Gestalt globale) et que vous appelez oreille (Gestalt partielle) est un œil (Gestalt partielle) dans l'image de la vieille (Gestalt globale). Ce que vous voyez comme un nez (Gestalt partielle) dans l'image de la vieille (Gestalt globale) est un menton (Gestalt partielle) dans l'image de la jeune (Gestalt globale). »

Ouf ! C'est compliqué, n'est-ce pas ?

Cet exercice que j'utilise dans la partie communication de nombreux séminaires (type négociation, styles de direction) permet de montrer à des responsables d'entreprise l'importance d'une vision partagée (projet, objectifs) et les difficultés fondamentales qu'il faut savoir surmonter, faute de quoi il n'y a pas de « vision partagée ». Souvent, à la place, il y a un compromis : les parties adverses se mettent d'accord sur le fait que la femme a cinquante ans, aboutissant ainsi à un résultat absurde, satisfaisant pour personne et générateur de démotivation.

En sémantique générale, on rappelle sans cesse cette évidence malheureusement toujours à réaffirmer : la carte n'est pas le territoire. Cependant nous avons constamment tendance à identifier et à amalgamer :

- le réel ;
- la réalité (ce que nos sens peuvent percevoir du réel), nos représentations (la façon dont notre imaginaire peut représenter et organiser d'une façon totalitaire et exclusive ces informations neuro-sensorielles) ;
- les différents modes et niveaux d'abstraction et de communication de ces représentations (ce qu'on appelle le « symbolique »).

Il est donc nécessaire de régulièrement prendre du recul par rapport à nos perceptions, un peu comme si on restait prudent par rapport à la lecture d'un journal toujours interprétatif de l'événement dont il rend compte. Cela suppose une véritable ascèse qui, elle-même, n'est qu'un préliminaire par rapport à l'ascèse encore plus indispensable pour l'écoute des représentations d'une autre personne.

À noter ! Ce modèle de programme de formation (trame formation présentielle), donné à titre d'exemple, intègre les mentions qui doivent obligatoirement figurer dans un tel document au vu de la réforme du 5 mars 2014 et du Décret du 30 juin 2015.
Il doit être rédigé sur papier en-tête de l'organisme de formation.

INTITULÉ DE LA FORMATION

Programme de Formation

Public visé par la formation et prérequis

- À qui s'adresse cette formation ? Quels sont les catégories, métiers ou les fonctions concerné(e)s par cette formation ? ou formation « tous publics »
- Les conditions d'accès : une durée d'activité professionnelle est-elle nécessaire ? Dans quel domaine ?
- Un niveau minimum est-il exigé pour suivre cette formation ?
- Quels sont les prérequis nécessaires (ou absence de prérequis) ?

Objectifs de la formation

- Finalité de l'action de formation : parcours diplômant, certifiant, qualifiant...
- Et objectifs précis d'apprentissages et ou de compétences liés à un environnement professionnel, un poste, une mission, une activité. Il s'exprime par un verbe d'action : « être capable de », « maîtriser »...
- L'objectif ne traduit pas ce que va faire le formateur, mais ce que le stagiaire sera capable de faire à l'issue de la formation.
- Un objectif doit être réaliste et atteignable par les participants dans un temps donné, observable et mesurable afin de pouvoir clairement identifier s'il a été atteint ou non.

Ex : A l'issue de la formation, le stagiaire sera capable de :

- ☐ Lire et analyser les documents comptables et financiers d'une entreprise
- ☐ Conduire une pelle hydraulique pour réaliser des travaux d'extraction
- ☐ Maîtriser les outils de GPEC

Contenus de la formation

Détaillé, il doit faire apparaître :

- de façon exhaustive les différentes phases théoriques et pratiques de l'action
- les thèmes, domaines de formation abordés lors de la formation, et leur durée
- le cas échéant, leur organisation en modules
- les apports théoriques, pratiques, méthodologiques

Durée de la formation et modalités d'organisation

Le programme précise la durée de l'action, sa répartition dans le temps et les termes (début et fin)

- Quelle est la durée totale de la formation en heures (base 7h/jour) ou en jours ?
- Début et fin de l'action
- Quels sont les horaires de la formation ?
- Où a-t-elle lieu ?
- Comment est-elle organisée (en continu, avec des modules, sous forme de parcours individualisé...) ?
- Quelle est la taille du groupe (nombre de stagiaires prévu) ?

Ex : L'action Management du développement durable sera de 80 heures réparties comme suit :

Date de début.....date de fin.....

Qualité du ou des formateurs :

- *Quels sont les noms, titres et parcours professionnels des formateurs ?*
- *Disposent-ils d'une expérience / de compétences particulières en lien avec les contenus de formation ?*

Ex : La formation « Gestion des conflits » sera assurée par Mme Untel, sophrologue depuis 12 ans.

Moyens et méthodes pédagogiques :

Sont à préciser les éléments matériels mobilisés pour la formation (supports pédagogiques et techniques, salle de formation)

- *Quels sont les moyens mis en œuvre (matériel, technologies et supports utilisés...) ?*
- *Comment et par quelles méthodes ou techniques d'animation les apprentissages vont-ils être transmis aux stagiaires (exposés, cas pratiques, mises en situation...) ?*

Ex : Moyens pédagogiques :

- | | |
|--|---|
| ☐ Séances de formation en salle | ☐ Dossiers techniques remis aux stagiaires |
| ☐ Etudes de cas concrets | ☐ Paper-board |
| ☐ Jeux de rôles | ☐ Connexion internet |

Évaluation de la formation / sanction de la formation :

- *Des évaluations en cours de formation sont-elles prévues (ou l'évaluation intervient-elle seulement à l'issue de la formation - examen) ?*

Ex : Ex d'outil d'évaluation

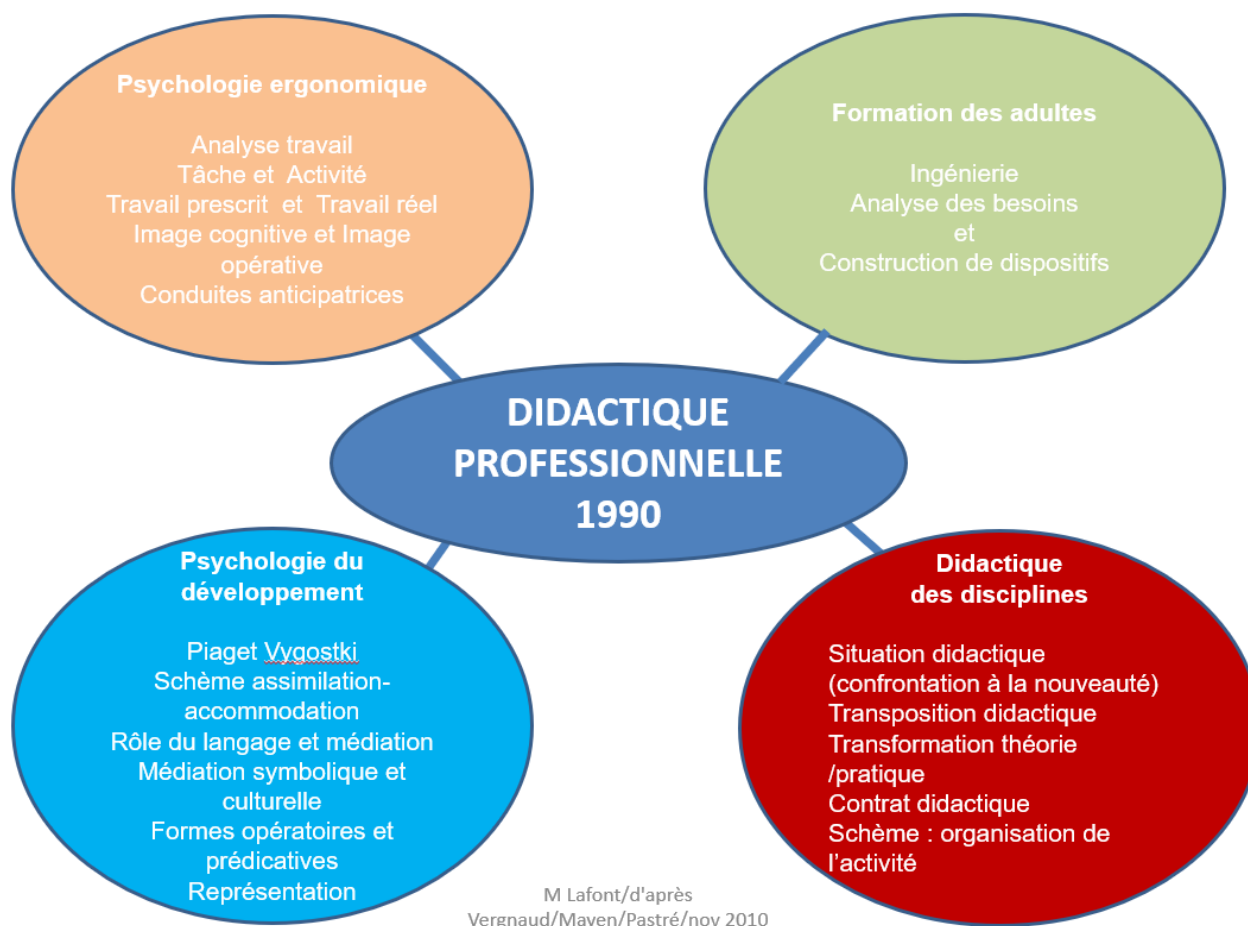
- | | |
|---|---|
| ☐ QCM | ☐ Fiches d'appréciation |
| ☐ Mises en situation | ☐ Entretien avec un jury |

- *L'évaluation porte-t-elle :*

- *sur les acquis de la formation (atteinte des objectifs et effets sur la pratique professionnelle, des connaissances et compétences acquises lors de la formation) ?*
- *sur la mesure de la satisfaction des stagiaires sur l'organisation, les qualités pédagogiques du formateur, les méthodes et supports utilisés...*

- *Quel type de sanction la formation vise-t-elle ?*
- *Attestation de formation, évolution de qualification - avec remise, le cas échéant, d'une attestation de qualification - certificat, habilitation, titre, diplôme ?*

Annexe III-5 : Les composantes de la didactique professionnelle



MODES DE PENSÉE	CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES	MOTS-CLÉS
Pensée déductive	Exploiter les données en veillant à ne pas les déborder par des interprétations mal assurées. Se placer du point de vue des conséquences de chaque affirmation. Être centré sur ce qu'on est en droit de conclure.	Logique Démonstration Preuve
Pensée inductive	Organiser les données pour chercher à les expliquer. Déborder le niveau des faits pour accéder à celui des mécanismes explicatifs. Rechercher des tendances, des régularités, des évolutions, des conservations.	Causalité Explication Lois scientifiques
Pensée dialectique	Examiner simultanément plusieurs causes possibles, plusieurs explications et chercher à les intégrer. Voir qu'une interprétation peut s'affiner par un jeu d'opposition/complémentarité avec une autre qui apparaît concurrente.	Interactions Systèmes
Pensée divergente	Rechercher un maximum de relations, même virtuelles, entre les données. Associer les informations de façon non-conventionnelle en utilisant la libre association d'idées, en faisant la part de l'aléatoire.	Invention Créativité
Pensée analogique	Étendre à un domaine nouveau ce qui est établi dans un autre contexte. Utiliser de manière systématique, puis critique, la comparaison et la métaphore.	Modèles Figuration des concepts

UE1 ENVIRONNEMENT ET FPC

Fiche d'évaluation

	Critères	Indicateurs	Commentaires
Présentation d'un organisme de formation	Descriptif de l'organisme de formation et de son positionnement sur le marché de la formation 	Les informations relatives à l'organisme sont présentées sans erreur : -historique -statut -domaines de compétences -publics -statuts des formateurs -fonctions des formateurs -conditions de travail (réunions, ressources ...)	
	Identification des différents partenaires de l'organisme de formation 	Sont nommés, pour chaque public formé dans l'organisme : -les dispositifs de financement -les commanditaires des dispositifs de formation -les autres financeurs de formation -les prescripteurs qui adressent les publics à l'organisme -les autres partenaires de l'organisme	
	Analyse d'une action de formation dans l'organisme 	Sont indiqués : -quelle est cette action -les différents publics présents -le fonctionnement pédagogique -les fonctions des formateurs dans cette action	

		-votre point de vue de professionnel de la formation sur cette action	
	Analyse du marché de la FPC 	Sont indiquées : -la vision de l'organisme sur la FPC à ce jour -les perspectives, selon l'organisme -ses perspectives d'évolution dans ce contexte	

Note obtenue :

Annexe IV-2 : Planning de formation initial

Titre Professionnel Formateur Professionnel d'Adultes		
Lundi 10 février :	accueil présentations/l'accueil en formation	J.BASTOUIL
Mardi 11 février :	Projet professionnel /stage pratique/1 ^{ère} étape dossiers projet	L.ZAMBLERA
Mercredi 12 février	Constitution de groupe & ludo-pédagogie	M.LEGALL
Jeudi 13 février :	Recherche de stage, prise de contacts/enquête terrain	
Vendredi 14 février :	Connaissances environnement et terminologie FPC	N.GALAS
Lundi 17 février :	Accompagnement projet	L.ZAMBLERA
Mardi 18 février :	Connaissances environnement FPC, acteurs et partenaires	N.GALAS
Mercredi 19 février :	Recherches de stage/enquête terrain/projet	
Jeudi 20 février :	Accompagnement/entretiens individuels	L.ZAMBLERA
Vendredi 21 février :	La mise en forme d'un écrit professionnel bureautique	A.FRADIER
Stage pratique du 24 février au 28 février 20		
Lundi 2 mars :	Conception et animation de séquence 1	J.BASTOUIL
Mardi 3 mars :	Conception et animation de séquence 2	J.BASTOUIL
Mercredi 4 mars :	Ecrire pour être lu, dossier professionnel	A. EDME
Jeudi 5 mars :	Recherche et production en autonomie	
Vendredi 6 mars :	Ressources numériques et formation	M.COFFIN
Lundi 9 mars	Accompagnement projet/stage pratique	L.ZAMBLERA
Mardi 10 mars :	Posture d'accompagnement en formation	M.LEGALL
Mercredi 11 mars	Environnement FPC	N.GALAS
Jeudi 12 mars	Les règles typographiques/La mise en forme/Bureautique	A.FRADIER
Vendredi 13 mars :	Posture d'accompagnement en formation	M.LEGALL
Lundi 16 mars :	Conception et animation de séquence 3	J.BASTOUIL
Mardi 17 mars :	Conception et animation de séquence 4	J.BASTOUIL
Mercredi 18 mars :	Conception et animation de séquence 5	J.BASTOUIL
Jeudi 19 mars :	Conception et animation de séquence 6	J.BASTOUIL
Vendredi 20 mars :	Construire des parcours individualisés	V.LANGLET
Lundi 23 mars :	Posture d'accompagnement en formation	M.LEGALL
Mardi 24 mars :	Posture d'accompagnement en formation	M.LEGALL
Mercredi 25 mars :	Construire des parcours individualisés	V.LANGLET
Jeudi 26 mars :	Posture d'accompagnement en formation	M.LEGALL
Vendredi 27 mars :	Recherche et production en autonomie	
Stage pratique du 30 mars au 10 avril 20		
Mardi 14 avril :	Accompagnement stage et projet/les compétences	L.ZAMBLERA

Mercredi 15 avril :	Dossier projet/animation de séquence	J.BASTOUIL
Jeudi 16 avril :	Environnement FPC	N.GALAS
Vendredi 17 avril :	Atelier écriture/dossier professionnel	A.EDME
Lundi 20 avril :	Animation séquence	J.BASTOUIL
Mardi 21 avril :	Animation séquence	J.BASTOUIL
Mercredi 22 avril :	Animation séquence -remédiation	J.BASTOUIL
Jeudi 23 avril :	L'entretien individuel de régulation	M. LEGALL
Vendredi 24 avril :	L'entretien individuel de régulation	M. LEGALL
Lundi 27 avril :	Animation séquence -remédiation	J.BASTOUIL
Mardi 28 avril	L'évaluation en formation	V. LANGLET
Mercredi 29 avril	L'évaluation en formation	V. LANGLET
Jeudi 30 avril	L'évaluation en formation	V. LANGLET
Lundi 4 mai :	Ressources numériques et formation	M.COFFIN
Mardi 5 mai :	Ressources numériques et formation	M.COFFIN
Mercredi 6 mai :	Hybridation de la formation	JB/VL
Vendredi 7 mai :	Hybridation de la formation	JB/VL

Stage pratique du 11 mai au 20 mai 20

Lundi 25 mai :	Les outils de l'accompagnement	L.ZAMBLERA
Mardi 26 mai :	Didactique et apprentissage	C.EYMERY
Mercredi 27 mai :	Didactique et apprentissage	C.EYMERY
Jeudi 28 mai :	Didactique et apprentissage	C.EYMERY
Vendredi 29 mai :	Environnement de la formation	N.GALAS
Mardi 2 juin :	Didactique et apprentissage/accompagnement dossier	C.EYMERY
Mercredi 3 juin :	Mise en forme des dossiers/ PPT & Prézi support oral	A.FRADIER
Jeudi 4 juin :	Ressources numériques en formation	M.COFFIN
Vendredi 5 juin :	Ressources numériques en formation	M.COFFIN
Lundi 8 juin :	Accompagnement dossier/analyse de la pratique	JB/VL
Mardi 9 juin :	Accompagnement dossier/connaissances FPC	N.GALAS
Mercredi 10 juin :	Accompagnement dossier/analyse de la pratique	JB/VL
Jeudi 11 juin :	Atelier écriture/dossier professionnel	A. EDME
Vendredi 12 juin :	Accompagnement dossier/dimension relationnelle	M. LE GALL

Stage pratique du 15 juin au 19 juin 20

Lundi 22 juin :	Accompagnement projet	L.ZAMBLERA
Mardi 23 juin :	Atelier écriture/dossier professionnel	A. EDME
Mercredi 24 juin :	Atelier écriture/dossier professionnel- rendu dossiers	A. EDME
Jeudi 25 juin :	Préparation oral/jury	VL/JB

Vendredi 26 juin	Préparation oral/jury	VL/JB
Lundi 29 juin :	Préparation oral/jury	VL/JB
Mardi 30 juin :	préparation oral en autonomie	
Mercredi 1 ^{er} juillet :	JURY D'EXAMEN	
Jeudi 2 juillet :	JURY D'EXAMEN	
Vendredi 3 juillet :	JURY D'EXAMEN	

Stage /recherche emploi du 6 au 15 juillet 20

Jeudi 16 juillet :	Projet/offre de service et recherche emploi	L.ZAMBLERA
Vendredi 17 juillet :	Projet/ bilan final	L.ZAMBLERA

Annexe IV-3 : Le planning façon COVID

PLANNING TPFPA à partir du 16 mars 20

En bleu, les périodes à distance - **En vert**, les périodes de stages – **En clair**, les périodes en présentiel

DATE	TP FPA
16 mars	Productions/posture accompagnement – autonomie
17 mars	Productions/posture accompagnement – autonomie
18 mars	Conception-animation séquence J. BASTOUIL
19 mars	Conception-animation séquence J. BASTOUIL
20 mars	Conception-animation séquence J. BASTOUIL
23 mars	Productions et recherches en autonomie
24 mars	Environnement FPC/outils numériques N. GALAS
25 mars	Productions en autonomie/plateforme
26 mars	Productions en autonomie/plateforme
27 mars	Environnement FPC/outils numériques N. GALAS

Veille numérique / M COFFIN

30 mars	Construire des parcours individualisés V. LANGLET
31 mars	Production en autonomie (conception séquence et module)

1 ^{er} avril	Production en autonomie (conception séquence et module)
2 avril	Production en autonomie (conception séquence et module)
3 avril	Accompagnement stage et projet L. ZAMBLERA
6 avril	Productions en autonomie/ préparation du travail à distance les courants de l'apprentissage
7 avril	Productions en autonomie
8 avril	Les courants de l'apprentissage- C. EYMERY
9 avril	Productions en autonomie
10 avril	Les courants de l'apprentissage - C. EYMERY
14 avril	Productions en autonomie
15 avril	Les courants de l'apprentissage - C. EYMERY

16 avril	Productions en autonomie
17 avril	Construire des parcours individualisés/dispositif créé V. LANGLET
20 avril	L'évaluation en formation V. LANGLET
21 avril	L'évaluation en formation V. LANGLET
22 avril	Productions en autonomie/Accompagnement portfolio L. ZAMBLERA
23 avril	Ressources numériques/hybridation du dispositif créé/ M. COFFIN/N.GALAS
24 avril	Productions en autonomie
27 avril	Ressources numériques/hybridation du dispositif créé/ M. COFFIN/N.GALAS
28 avril	Recherches et productions en autonomie
29 avril	Recherches et productions en autonomie/ressources numériques NG
30 avril	L'évaluation en formation V. LANGLET

4 mai	Ressources numériques/productions en autonomie
5 mai	Ressources numériques/ M. COFFIN/N.GALAS
6 mai	Ressources numériques/productions en autonomie
7 mai	Ressources numériques/ M. COFFIN/N.GALAS

11 mai	Animation/conception J. BASTOUIL/V.LANGLET
12 mai	Animation/conception J. BASTOUIL/V.LANGLET
13 mai	Animation/conception J. BASTOUIL/V.LANGLET
14 mai	Recherches de stage en autonomie/conventions
15 mai	Recherches de stage en autonomie/conventions
18 mai	Animation/conception J. BASTOUIL/V.LANGLET
19 mai	Dossier projet/conception animation J. BASTOUIL/V.LANGLET
20 mai	Accompagnement stage pratique L. ZAMBLERA /recherches et conventions
25 mai	Stages pratiques du 25 au 12 juin 20 – 3 semaines

15 juin	Posture d'accompagnement en formation M LE GALL
---------	---

16 juin	Accompagnement dossier professionnel A. EDME
17 juin	Ecriture dossier projet JBASTOUIL/V LANGLET /recherche de stage
18 juin	Posture d'accompagnement en formation M LE GALL
19 juin	Atelier d'écriture et dossier professionnel A. EDME
	Stages pratiques du 22 juin au 25 juin – 1 semaine
29 juin	Projet/offres et recherches d'emploi L ZAMBLERA
30 juin	Projet/offres et recherches d'emploi L ZAMBLERA
1 ^{er} juillet	L'entretien de régulation M. LE GALL
2 juillet	L'entretien de régulation M. LE GALL
3 juillet	Recherches de stage/dossier projet J.BASTOUIL/V.LANGLET
6 juillet	Recherches de stage/dossier projet/V.LANGLET
7 juillet	Accompagnement dossier professionnel A. EDME
8 juillet	L'Hybridation de la formation/analyse J.BASTOUIL/V.LANGLET
9 juillet	L'entretien de régulation M. LE GALL
	Stages pratiques du 15 juillet au 30 juillet
	2 semaines et demi

1 ^{er} septembre	Accompagnement dossier/environnement N. GALAS
2 septembre	Accompagnement dossier professionnel A. EDME remise du dossier
3 septembre	Mise en forme dossier/PPT PREZI support oral A. FRADIER
4 septembre	Le dossier de projet – V. LANGLET
7 septembre	Le dossier de projet – V. LANGLET
8 septembre	Accompagnement dossier/analyse de la pratique J.BASTOUIL/V.LANGLET
9 septembre	Accompagnement dossier/analyse de la pratique J.BASTOUIL/V.LANGLET
10 septembre	Recherches de stages/convention
11 septembre	Recherches de stages/convention
	Stages du 14 au 18 septembre 1 semaine

21 septembre	Préparation jury remise dossier projet/portfolio J.BASTOUIL/V.LANGLET
--------------	---

22 septembre	Préparation jury J.BASTOUIL/V.LANGLET
23 septembre	Préparation jury J.BASTOUIL/V.LANGLET
24 septembre	Préparation jury en autonomie
octobre	JURY
octobre	JURY
octobre	JURY

Annexe IV-4 : Tableau des logiciels de visioconférence

	Nombre de participants max	Gratuité ou pas prix	Partage de fichiers	La sécurité / confidentialité	La manière de se connecter (invités)	Partage d'écran	Vidéo (webcam) ?	Voix ?	Pré-selection des personnes	Choix des personnes	Toutes les plateformes (Windows, Android, OSX, iOS, Linux)	Les sous-groupes	Les commentaires – le chat	Le temps de connexion	La possibilité d'enregistrer	Prise en main à distance	Lever la main	couper les micro	arrière plan
Skype (Microsoft)	50	oui	oui	GAFAM	Goupe ou réunion avec ou sans compte	oui	oui	oui			OUI	en faisant un nouveau groupe	oui	illimité	oui	non	oui	non, les participants le font	oui et floutage
Meet (Google)	100 gratuit	oui	oui	GAFAM	invitation via lien	oui	oui	oui	non	non mais possibilité d'exclure	oui	non	oui	?	oui	non	oui	non, les participants le font	floutage
Whatsapp	8	OUI	OUI	Chiffrement de bout en bout	Après création d'un compte, il faut répondre comme un appel téléphonique	NON	OUI	OUI	Il faut être appelé pour entrer	OUI	NON, optimiser uniquement pour les systèmes mobiles, disponible sur ordinateur mais dépendant du mobile	en faisant un nouveau groupe	OUI	illimité	?	NON	NON	NON	NON
Teams (Microsoft)	10000	Inclus avec Office 365 Business (payant)	OUI	GAFAM	Logiciel à installer	OUI	OUI	OUI	?	?	OUI	OUI	OUI	illimité	?	NON	OUI	OUI	OUI
Zoom	100	en tete a tete oui / Gratuit en collectif pendant 40 min / puis payant			invitation par lien	oui	oui	oui	oui salle d'attente	oui	oui	oui en pro	en public et en privée	40 min gratuite (en tete à tete illimité)/ pro 13,99 par mois / 500 à 1000 participants pour 47€/mois	oui	non		oui	oui

Bluejean	50 payant 12,49€/mois	payant plusieurs formules	?	cryptage		oui	oui	oui	?	?	oui	oui	oui public et privée	illimité	oui pendant 5 h par jour	oui			
Discord	10	OUI	OUI	Pas de chiffrement !	Après installation du logiciel/appli et d'une inscription au service	OUI	OUI	OUI	NON	OUI	OUI	OUI (ultra personnalisable)	OUI	illimité	NON	NON	NON	oui pour le serveur mais que pour soi	NON
gotomeeting	150 personnes payant 12,5€/mois	non	?	Chiffrement SSL AES256	Après installation du logiciel/appli OU via appel téléphonique	oui	oui	oui	envoi de lien	envoi de lien	oui		oui	illimité	en version business	non	?	?	oui
Cisco webex meeting	100 gratuit	oui limité	oui			oui	oui	oui					oui	50 min gratuit	oui en version payante 14,25/mois	non	oui	oui	oui
meet.jit.si	35 max recommandé, peut dépasser les 100 personnes	OUI	?	Application libre, installable sur son propre serveur, utilisable aussi sur le serveur de Jitsi. Chiffrement de bout en bout	Dans un navigateur	OUI	OUI	OUI	OUI (optionnel)	OUI (via mot de passe)	OUI		OUI	illimité sans inscription	OUI	NON	OUI	?	non
Slack	Outil d'administration d'espace de travail dont il connecte des outils de visio tel que zoom, cisco, bleu jean, hangouts , teams et gotomeeting																		
Hangouts (google)	150 (dont 10 en vidéo)	OUI	NON	GAFAM															
ovh																			
anydesk	2 (dont présentateur)	Oui mais limité à une utilisation perso	OUI	Chiffrement de bout en bout	Application portable disponible	OUI	NON	NON	NA	NA	OUI	NON	OUI	illimité	OUI	OUI			NA
Team Viewer	3 (dont présentateur)	Oui mais limité à une utilisation	OUI	Chiffrement de bout en bout	Application portable disponible	OUI	NON	NON	NA	NA	OUI	NON	OUI	illimité		OUI			NA

Je présente dans ce dossier mon parcours de vie et professionnel, plus précisément, mes différentes postures de formateur, d'accompagnateur, de responsable et la vie d'un centre de formation qui propose des formations de formateurs et de formateur de formateurs.

« Accompagner, c'est peut-être tout simplement empêcher qu'on fuie l'angoisse présente. C'est ce que nous devrions d'ailleurs apprendre aux enfants : ne pas fuir l'angoisse, l'accepter pour la transformer. Et ne pas céder devant un espace social qui met en avant seulement la performance, la gloire de la réussite, avec l'illusion d'un moi fort, et l'humiliation de nos faiblesses. » Mireille CIFALI

« Un contenu n'est susceptible de conduire à une certaine « érotique du savoir » que s'il est porté par quelqu'un qui sache en faire vivre des aspects jubilatoires ». Jean Pierre ASTOLFI

« La richesse et la variété des liaisons entre les éléments apparaissent parfois plus importantes que les éléments eux-mêmes. » Joël DE ROSNAY

Ces citations peuvent résumer aujourd'hui ma posture de formateur de formateurs, d'accompagnateur et de responsable de structure. Cet écrit est mon témoignage sur mes réflexions et celle des équipes pédagogiques d'Optim'hum autour de la construction de sens, du lien entre la pratique et la théorie, des remises en question, de la légitimité et de l'ingénierie financière de la formation.

Mots clés : formateur – financement – erreur – didactique professionnelle – métacommunication – dynamique d'équipe – légitimité – concept clé.