

ÉTUDE INDIVIDUALISATION : LES FREINS ET LES LEVIERS

SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DE LIEUX ET QUELQUES PISTES DE DÉVELOPPEMENT

L'objectif de cette étude est de fournir, dans le cadre de l'enjeu majeur que représente la réforme de la voie professionnelle, qui a fait suite à la conférence de consensus sur la formation individualisée, le plus d'éléments concrets possibles notamment sur les pratiques pédagogiques déjà mises en œuvre, dans des systèmes de contraintes et des contextes particuliers.

L'ambition de ce livret est de présenter une synthèse la plus allégée possible des résultats de l'étude, tout en offrant des éléments suffisamment concrets pour éclairer la réflexion des lecteurs, initiateurs potentiels d'actions d'individualisation.

→ La conférence de consensus sur la formation individualisée, en janvier 2008, a réuni des experts praticiens et chercheurs de l'individualisation, aux approches différentes et intervenant dans des contextes variés. Le résultat de leurs travaux s'est traduit par une définition consensuelle (assortie de textes explicatifs) qui sert de point de départ et d'ancrage à la présente étude (www.eduter.fr/accueil/dossiers/dossier-eduter-la-formation-individualisee-decembre-2008.html).

Une formation individualisée est :

- Une formation qui reconnaît et prend en compte la singularité du sujet, ses besoins, son parcours, son expérience, ses acquis, ses contraintes, ses ressources, ses capacités d'autodirection, ses stratégies ;
- Une formation qui prend en compte la dimension sociale des apprentissages dans une perspective autonomisante et de construction identitaire.
- Une formation co-construite, négociée entre les parties prenantes qui concrétise l'interaction entre un projet de formation institué et des projets de formation individuels qui a un impact sur le rôle des acteurs et sur l'organisation, qui est régulée et évolue au cours du temps.

→ L'étude présentée dans ce document a consisté à interroger des établissements d'enseignement agricole publics, sur leurs pratiques et sur leurs représentations de l'individualisation, de façon à les confronter à la définition du consensus et à en tirer des enseignements opérationnels.

Dans un contexte où de nombreux acteurs disent souhaiter individualiser les formations, où de nombreux programmes nationaux ou locaux ont donné depuis plusieurs années des moyens à cette action, nous avons tenté de définir quels étaient les freins qu'ils ont rencontrés et également les leviers sur lesquels ils se sont appuyés pour développer ces pratiques.

Les personnes interrogées sont issues de 9 établissements constituant notre échantillonnage ; il s'agit de proviseurs, de directeurs, de formateurs et d'enseignants ainsi que d'apprenants en formation initiale scolaire, en formation continue et en apprentissage, ainsi que des personnels divers des établissements, concernés de près ou de loin par l'individualisation. En tout plus de **110 personnes ont été interrogées au cours d'entretiens individuels ou en groupes.**

L'étude a porté sur les trois points suivants :

- **Représentations des acteurs** : Qu'est-ce que l'individualisation ? En quoi consiste-t-elle concrètement ? Quelle mise en œuvre possible ?
- **Les pratiques** : Quelles sont les pratiques d'individualisation dans ces établissements ?
- **Freins et leviers** : Qu'est-ce qui freine la mise en œuvre de l'individualisation ? Quels leviers ont été actionnés par les dirigeants des établissements ou les enseignants/formateurs ?

* Représentation des acteurs

- Permettre des choix à l'apprenant
- Valider des acquis
- Comblar des lacunes
- Gérer l'hétérogénéité
- Proposer un suivi personnel

Une formation individualisée prend en compte les spécificités des apprenants et elle permet de :

→ Faire un choix et trouver un compromis

« Moi, je m'implique dans ma formation, je fais des choix et donc mon parcours est individualisé. Finalement, on a une forme de meilleur compromis entre notre projet, nos attentes, le référentiel, et ce que peut apporter le centre »



un apprenant

« Pour nous, l'individualisation, c'est construire, à partir d'un positionnement et des attentes, un parcours individualisé. Traditionnellement les stagiaires venaient faire leur marché à l'intérieur d'un certain nombre d'éléments qu'on mettait à leur disposition, un système de conférence et un système d'autoformation au CdR »



un directeur de CFPPA-CFA

→ Valider des acquis

« L'individualisation, ce sont des parcours personnalisés, c'est-à-dire adaptés au parcours professionnel et scolaire ou de formation de l'individu, pour des personnes qui veulent suivre une formation classique et qui peuvent valider des math et du français dans un premier temps avec la VAA. Et puis maintenant avec le BPA rénové il y a aussi d'autres modules qui peuvent être validés par des CAPA du même domaine etc. »

une secrétaire

« Voir quel projet on va, en tenant compte des acquis. »

un apprenant

« Il dégageait du temps pour se former en français par exemple. »



un responsable CFPPA

→ Comblar des lacunes

« Une formation individualisée est une formation adaptée à la personne et ciblée sur ses lacunes à combler. »



un gestionnaire

« En tant que redoublant, j'ai une liberté de choix par rapport aux cours. J'ai des tranches horaires libres et cela me permet de combler mes lacunes. Je peux revoir des cours de première année. Je vais au CdR, au CDI. Je fais mon programme par rapport aux matières que j'ai manqué. J'en discute avec les profs... »

un apprenant

« L'individualisation, c'est permettre aux élèves d'aborder leurs apprentissages ou des notions insuffisamment dominées à travers des ressources d'autoformation ciblées sur leurs besoins ou sur les lacunes repérées par l'équipe éducative. »

une documentaliste



➔ Gérer l'hétérogénéité

« C'est gérer l'hétérogénéité à l'intérieur de sa classe sous la forme d'ateliers ».



un formateur

« Une formation individualisée est une formation adaptée aux objectifs, aux niveaux, aux disponibilités, aux modes d'apprentissage de la personne, avec des outils qui varient en fonction des modes de formation et qui sont adaptés à la personne »

Une responsable d'un APP porté par un CFPPA

➔ Proposer un suivi et un accompagnement

« Plus qu'à la personne, c'est s'adapter à l'élève. C'est proposer un accompagnement éducatif »

un CPE

« Actuellement, on est 15 dans ma classe, donc on peut travailler sans problème avec les profs. Les profs nous suivent vraiment, si on a un coup au moral, par rapport à l'orientation... Ils essaient de nous guider au maximum, même pour les personnes qui ne veulent pas poursuivre leurs études dans le domaine privilégié par le lycée. Nous en terminale, on doit s'inscrire sur Internet, et les profs ont organisé une journée consacrée à l'inscription ».



une élève

« Le suivi des stages, l'accompagnement dans l'écriture du rapport. Il y a des profs qui prennent du temps, qui travaillent avec les élèves en salle des profs ».

un proviseur-adjoint



* Les pratiques

Afin d'appréhender au mieux ce système complexe, nous l'observerons selon trois angles de vue :

- Le premier est celui de l'**institutionnel et du réglementaire**, il est le plus large. Les acteurs individuels sont peu visibles à ce niveau. Il concerne notamment les politiques éducatives, les aspects réglementaires, financiers ou les statuts.
- Le deuxième est plus restreint, il concerne l'**organisation des établissements**. C'est l'échelle des acteurs sociaux en interaction avec leur structure.
- Le troisième angle de vue est encore plus étroit : c'est l'échelle du sujet, dans sa dimension psychosociale, cognitive ou inconsciente. Ce niveau concerne les relations interpersonnelles et tout ce qui se joue en termes de **pédagogie**.



Au niveau Institutionnel et réglementaire

L'identité de l'enseignement agricole s'est construite autour d'une image récurrente de dispositif innovant. Des programmes nationaux initiés par la DGER ont eu lieu depuis quelques années sur cette thématique, notamment avec le programme national d'individualisation (PNI - de 1996 à 2000 -) puis le programme PRIMO¹, cofinancé par le FSE dans le cadre de la programmation 2000-2006. Ils ont permis aux établissements d'impulser de nouvelles pratiques en terme d'individualisation grâce à la mise en place des CdR², des unités capitalisables (UC), la rénovation des référentiels, la validation d'acquis d'expérience (VAE), les démarches Qualité, l'ingénierie de formation, la FOAD³. Tous ces éléments ont ainsi donné du sens, une identité aux établissements en permettant de rattacher leurs pratiques à des politiques nationales ou régionales. Grâce à ces programmes, les établissements ont pu investir différents champs en fonction de leurs territoires, financeurs et acteurs. Ils sont pour certains devenus des experts de l'orientation ou de l'insertion, avec une reconnaissance avérée de la part de leurs financeurs et partenaires.

Ces programmes ont permis de dégager des moyens pour que les formateurs et autres membres des équipes puissent passer du temps sur ces questions, en confrontant leurs pratiques avec d'autres centres régionaux.

Si ces programmes n'ont pas permis une mise en pratique généralisée et systématique dans tous les établissements, ils ont réellement sensibilisé, professionnalisé les acteurs autour de cette question, préparant le terrain pour les réformes et nouvelles pratiques qui se mettent en oeuvre maintenant.



Au niveau de l'organisation des établissements

Les différentes pratiques observées en formation initiale scolaire:

- Mise en place d'ateliers thématiques (disciplinaires ou méthodologiques) avec des inscriptions volontaires (ou non) des élèves.
- Mise en place de fiches d'auto positionnement en début d'année qui ne sont pas toujours exploitées.
- Mise à disposition d'équipements sportifs en libre accès avec un responsable élève ; cette initiative s'est révélée particulièrement enrichissante dans sa contribution à rendre l'apprenant acteur dans ses apprentissages, plus responsable et autonome.
- Soutien et entraides organisés par un maître d'internat pour les internes.
- Soutien en classes de 4^e et 3^e avec partage des classes entre enseignants et assistants d'éducation.
- Expériences de tutorat entre pairs.
- Mise en place d'un groupe adultes-relais pour prendre en compte les soucis et les difficultés des élèves et apprentis. Cette expérience a été très formatrice pour les adultes en formation continue mais également très bénéfique pour les deux autres publics concernés.

¹ PRIMO : Programme d'Individualisation des formations et de Modernisation de l'Offre publique de formation professionnelle continue et d'apprentissage agricole

² CdR : Centre de Ressources

³ FOAD : Formation ouverte et à distance

Les différentes pratiques en apprentissage

La pédagogie de l'alternance est une méthode particulièrement favorable à une approche individualisée de la formation.

- Positionnement, avec des outils du Conseil Régional, sur les matières générales et des capacités transversales, suivi d'un entretien pour la mise en place de parcours personnalisés (soutien) et de parcours adaptés (rythme et durée de formation).
- Réduction des temps de cours afin de libérer une demie journée chaque semaine pour du soutien ou des modules d'approfondissement avec un tutorat par un formateur.
- Mise en place d'un livret d'apprentissage informatisé.

Les différentes pratiques en formation continue

- Positionnement avec référent, entretien, contrat individuel.
- Possibilité de validation d'acquis en début de formation.
- En fonction du projet professionnel, proposition de réaliser des UCARE avec d'autres centres.
- Mise en place de pratiques d'autoformation accompagnées (avec plages d'accompagnement au CdR) et d'individualisation des parcours de formation des stagiaires adultes.
- Mise en place de formation à distance (FOAD).



Au niveau des pratiques pédagogiques

Du point de vue de la formation initiale, scolaire et par apprentissage, quand on parle d'individualisation les personnes interrogées entendent soutien, remédiation, et cela dans une mise en œuvre peu souvent structurée.

Ces activités sont souvent perçues comme du bénévolat des enseignants sur des temps informels.

On parle fréquemment de soutien « sauvage », non inscrit dans l'emploi du temps et assez souvent vécu comme une punition par les élèves. L'activité de soutien est vécue comme marginale et focalisée sur les élèves ou apprentis en difficulté. On néglige alors de fait ceux qui ont des facilités au risque de les voir se démotiver.

De plus, les modules de remédiation mis en place manquent souvent de souplesse et de diversité.

Certains contextes favorisent de façon naturelle le développement d'actions individualisées :

→ L'accueil d'élèves handicapés impose une adaptation des enseignants, par le codage de leurs cours, la fourniture des photocopies de cours en avance, etc. Gérer ces cas particuliers, prendre en compte ces différences, entraînent une réflexion nécessairement individualisée. Cette situation est apparue comme un facteur déclenchant fort.

→ L'exploitation agricole (outil pédagogique) favorise elle aussi l'individualisation à travers la responsabilisation des élèves, vecteur fort d'acquisition de compétences autonomisantes.

→ Il y a quelques expériences d'individualisation des parcours pour les redoublants.

Certains formateurs ont mis en place une évaluation en situation professionnelle avec le professeur principal.

Souvent, les formateurs de CFA gèrent l'hétérogénéité dans leurs classes à la manière des instituteurs de campagne qui gèrent plusieurs niveaux simultanément.

Même s'il n'y a plus formellement de CdR dans l'établissement, la démarche « CdR » reste souvent ancrée dans les pratiques au niveau de la formation continue.

Enfin l'étude a confirmé que l'individualisation permet de prolonger ou raccourcir un parcours.

* Les freins et les pistes de développement



Au niveau Institutionnel et réglementaire

⊕ Le métier d'enseignant

Le référentiel métier et le statut d'enseignant en formation initiale ne semble pas facilitant pour mettre en œuvre l'individualisation ; la notion de chaire, encore présente dans certains établissements, focalise la formation sur la matière à enseigner plutôt que sur le projet de l'apprenant. Lorsque la formation individualisée est envisagée, non comme une réorganisation des apprentissages mais comme une activité supplémentaire, les temps des enseignants ne sont pas suffisamment reconnus. C'est le cas également lorsque l'individualisation implique des activités différentes du face à face avec la classe.

Les enseignants craignent que l'inspection ne valide pas certaines méthodes pédagogiques ; ils freinent alors d'eux-même le changement ou l'innovation.

PISTES ET LEVIERS : Une reconnaissance des pratiques individualisées affirmée par l'inspection et l'institution pourrait être un levier important, de même qu'une formation adaptée des enseignants aux spécificités de la formation individualisée et aux moyens de sa mise en œuvre.

⊕ La fonction de directeur

Les directeurs se sentent isolés par rapport à la mise en place de l'individualisation. Ils n'ont pas de formation suffisante sur le sujet et son impact dans les organisations. Leur demande porte sur l'adaptation de leur formation, et sur un accompagnement extérieur pour les aider à mettre en place des démarches organisées dans leurs centres. De plus, l'individualisation impacte les 3 niveaux institutionnel, organisationnel et pédagogique, or les directeurs n'ont pas de prises sur le pédagogique, la pédagogie restant le fait des enseignants et de l'inspection, ce qui représente une limite à leur pouvoir d'incitation.

Si seule l'organisation est traitée, le dispositif n'est pas stable.

PISTES ET LEVIERS : La possibilité pour les directeurs de s'inscrire dans le fait pédagogique semble un élément important de la mise œuvre de l'individualisation. En effet, si le pouvoir du directeur s'arrête à la porte de la classe, il semble difficile qu'il participe à la construction d'une dynamique pédagogique.

⊕ L'institution (réglementation)

Différents éléments réglementaires peuvent constituer ou être perçus comme des freins. C'est le cas des contrats d'apprentis de 35 heures, du turn-over des équipes pédagogiques et des directeurs du fait des mutations, du rattachement des TOSS aux Conseils Généraux qui semble les éloigner des préoccupations pédagogiques, des objectifs fixés aux établissements et qui apparaissent perçus comme incompatibles avec l'individualisation.

Les établissements ont le sentiment que l'institution préconise souvent l'individualisation sans pour autant créer tous les cadres réglementaires ou conditions qui en permettraient la mise en œuvre.

PISTES ET LEVIERS : Des dispositifs tels que PRIMO, la mise en place des UC, la rénovation des référentiels, la VAE ou la ré-affirmation de l'autonomie pédagogique sont des éléments, qui donnent du sens et favorisent le développement de pratiques individualisées.

Les acteurs demandent une plus grande autonomie des établissements dans les méthodes, les durées de formation, les objectifs, mais également le cadrage institutionnel. Cette souplesse laisserait à chacun l'organisation de sa propre réponse à la commande institutionnelle.

On peut observer, avec la rénovation de la voie professionnelle, que l'institution entend ce type d'attentes et semble aller dans ce sens.

⊕ Les moyens

Les modes de financement de la formation semblent inadaptés, notamment en formation continue où le financement à l'heure-stagiaire pousse les centres à augmenter artificiellement la durée des parcours.

La concurrence avec les autres structures de formation, privé/public où l'énergie passée au recrutement et à la communication est dépensée au détriment de l'innovation et de la réflexion pédagogique.

PISTES ET LEVIERS : L'injonction des financeurs est vécue comme un levier à la mise en place d'une pédagogie individualisée. C'est un levier managérial pour les directeurs. Il en est de même lorsqu'il existe des financements spécifiques, pour le positionnement par exemple. Le risque avec ces financements et ces injonctions est que les pratiques d'individualisation soient traitées de manière marginale. La demande est perçue comme extérieure plutôt qu'issue du quotidien des classes, les réflexions s'en trouvent tronquées par manque d'appropriation et les actions imaginées deviennent superficielles et n'impactent pas l'ensemble du fonctionnement pédagogique ; c'est souvent le cas du soutien ou de la remédiation comme seules réponses individualisées aux problématiques de l'établissement. Les emplois-jeunes ont été à leur époque un formidable levier à l'individualisation en remplissant une fonction que les enseignants ont rapidement déléguée, celle d'accompagnateur pédagogique. En effet l'individualisation implique un changement dans les pratiques des enseignants que certains ne semblent pas prêts à engager. Ce dispositif fut un grand facilitateur et un support incitatif unanimement reconnu et regretté.

L'orientation est également un volet particulièrement fort dans les parcours ; cette fonction doit être tenue par des professionnels de l'orientation. Ceux-ci doivent avoir une bonne connaissance de ce que peuvent être des dispositifs individualisés et de leurs apports ou effets potentiels sur certaines typologies d'apprenants.

➔ **L'administratif**

L'outil de gestion, notamment l'application Maya, est trop rigide pour s'adapter à des parcours et organisations individualisés.

PISTES ET LEVIERS : Repenser les outils informatiques et logiciels de gestion ou lui donner de la souplesse pour qu'il puisse prendre en compte les diverses modalités organisationnelles et pédagogiques nécessaires à l'individualisation.



Au niveau de l'organisation des établissements

➔ **L'équipe éducative**

Les habitudes de fonctionnement des enseignants sont plutôt solitaires, les relations au sein des équipes pédagogiques sont souvent limitées par la peur du jugement des autres ; le travail collectif reste marginal. Par ailleurs, les élèves regrettent souvent le manque de disponibilité des enseignants.

PISTES ET LEVIERS : L'instauration de lieux de rencontres des équipes autour de projets (pluridisciplinarité) ou une plus grande présence des enseignants dans l'établissement grâce à des bureaux mis à leur disposition, sont des organisations favorables au développement de pratiques individualisées.

Un autre levier apparaît avec le renforcement de la place du documentaliste, à l'interface entre le parcours du jeune, les ressources et l'équipe pédagogique. De même, il semble pertinent de remettre en place des accompagnateurs pédagogiques.

➔ **Le dispositif**

L'entreprise et l'exploitation ne sont pas suffisamment impliquées dans le parcours de formation. Les apprenants ne sont pas forcément en capacité de gérer eux-mêmes leur parcours et les relations centre/entreprise, théorie/pratique. L'organisation traditionnelle de l'établissement (horaires, locaux, emploi du temps...) n'est pas toujours adaptée à l'individualisation.

PISTES ET LEVIERS : Mettre en place un système d'adultes référents, chargés d'accompagner individuellement le parcours des apprenants. Travailler à la relation centre/entreprise, à la formation des tuteurs, à l'évaluation en situation professionnelle. Mieux impliquer l'exploitation de l'EPL en lui confiant un rôle dans l'acquisition des référentiels. C'est ainsi que la dimension EPL s'avère capitale : il s'agit d'utiliser l'ensemble des ressources, humaines et matérielles, au profit de tous les apprenants.

La structure transversale du CdR est également un moyen d'introduire la souplesse nécessaire dans l'organisation.

Un certain nombre de dispositifs peuvent être mobilisés : c'est le cas de Préférence-Formations pour la Formation Ouverte et à Distance, la mise en place d'un APP dans l'établissement ou d'un Groupe Adultes Relais, l'engagement dans une démarche Qualité.

L'ensemble de ces actions n'est réalisable qu'avec une volonté forte de la direction.

➔ Les Ressources

La difficulté de mobilisation des ressources internes est récurrente dans le discours des enseignants. Il s'agit des ressources pédagogiques adaptées, des ressources informatiques, de la disponibilité des salles, etc. mais également des difficultés liées au nombre d'élèves par classe.

PISTES ET LEVIERS : Organiser la circulation des ressources, prévoir des équipements informatiques en libre service en quantité suffisante, organiser les plannings d'occupation des salles. Favoriser le dédoublement des classes lorsque cela est possible.

À travers les différents recueils d'informations, la mise en place de l'individualisation peut être facilitée par des locaux adaptés (salles de classes amovibles afin de travailler en ateliers, mise en place de CdR,...), l'accessibilité des ressources humaines et matérielles (tuteur-accompagnateur, plateforme de formation,...), le passage d'une logique d'emploi du temps annuel à une logique d'emploi du temps hebdomadaire.

Il est dès lors indispensable d'intégrer l'individualisation dans un projet collectif fédérateur.

L'individualisation ne concerne pas que la pédagogie, mais aussi le projet de l'élève, de l'apprenant, son accueil au sein de l'établissement, son orientation. La personne est concernée dans son ensemble, à travers toutes ses composantes.



Au niveau des pratiques pédagogiques

➔ Les méthodes

L'individualisation et certaines méthodes pédagogiques qui s'y rattachent telles que l'autoformation et la FOAD sont perçues comme chronophages. La cohabitation des méthodes pédagogiques semble poser des problèmes d'organisation interne. Ces difficultés sont souvent alimentées par la confusion entre individualisation et autoformation. Il y a un manque de représentation et de culture communes autour de l'individualisation.

PISTES ET LEVIERS : Le développement de l'aide méthodologique organisée, le tutorat entre élèves, le mixage des publics et les activités socioculturelles sont souvent citées comme des pratiques pédagogiques facilitant l'individualisation.

Favoriser le travail en équipe pluridisciplinaire aiderait à construire une culture commune et des savoir-faire communs autour de l'individualisation.

➔ Les enseignants

Malgré une connaissance approximative de la réalité des formations individualisées, il est à noter une réticence importante de la part des enseignants. Ils ne semblent pas prêts au changement de posture que cela implique. Ils refusent l'idée de mixer les publics, ont du mal à remettre en cause leurs pratiques et à travailler en équipe. Les arguments portent sur le fait que l'individualisation est éprouvante, que les apprenants manquent d'autonomie et rencontrent des difficultés scolaires et familiales importantes.

PISTES ET LEVIERS : Les enseignants sont insuffisamment informés et formés à l'individualisation. Une des pistes serait d'aller vers la rénovation de la formation initiale et continue des enseignants, car les enseignants agissent souvent par reproduction des méthodes qu'ils ont eux-mêmes vécues. La mise à disposition d'outils de l'individualisation comme le positionnement, le livret de suivi ou les contrats pédagogiques, avec un accompagnement à l'appropriation, est un moyen de rassurer les enseignants et d'inscrire leurs pratiques dans un cadre facilitant.