

Comment utiliser cet ouvrage ?

La Méthode	
Introduction A. La pédagogie en question B. Entendre C. Mode projet	De la pédagogie classique à la pédagogie de projet, bref historique et définitions
D'une collection d'individus à une équipe projet A. Équipe et management de projet B. La vie d'un groupe C. Gestion et management d'équipe	Quelques éléments théoriques nécessaires à l'émergence d'une équipe projet
Conduire un projet en classe : la méthode pratique A. Du cahier des charges à la planification pour le groupe classe B. Décomposition du référentiel C. Évaluation D. Communication E. Conduite de réunion F. Les étapes du projet des apprentis G. Capitalisation	Des apports pratiques et concrets pour le travail du formateur, pour le management, le pilotage du groupe-classe et le projet des apprentis



Les Fiches Outils
Les différents types d'outils : Outils série A : Animations pédagogiques Outils série E : En liaison avec les entreprises Outils série F : Spécifiquement pour les formateurs Outils série P : Gestion de projet



Le Glossaire
Des définitions pour les plus curieux
La Bibliographie
Pour mieux connaître les sources et les auteurs



À télécharger sur le site www.castella.fr
Toutes les étapes du projet des apprentis et les fiches outils associées, directement imprimables



Les étapes du projet apprenti

1. ÉTUDES PRÉALABLES Choix : le sujet du projet avec les apprentis Identification du projet Étude d'opportunité Étude de faisabilité	2. PRÉPARATION DU LANCEMENT Rédaction du cahier des charges	3. LANCEMENT Lettre de mission - Définition des rôles Définition des jalons - Planification des livrables Planification des réunions d'avancement Communication	4. INITIALISATION La réunion de lancement Règles du jeu et de fonctionnement Décomposition du projet en tâches et planification Prévission budgétaire Identification des risques	5. VIE DU PROJET Réunions d'avancement et de revue de projet Suivi du budget Tableau de bord du projet Désaccords, conflits et négociations Valorisation du projet, recherche de partenaires (entreprises, experts,...) Production des apprentis Apports de savoirs par les formateurs Évaluation	6. TESTS Mise en situation	7. CLÔTURE Livraison du projet Dossier Journée événementielle Clôture gestion comptable Communication fin du projet	8. BILAN Bilan interne Bilan externe
Outils série P1	Outils série P2	Outils série P3	Outils série P4	Outils série P5	Outils série P6	Outils série P7	Outils série P8

NB : Les outils série A, E et F du schéma précédent sont transversaux aux 8 étapes.

Sommaire

I. Apprendre à entreprendre, constats et enjeux.....	13
A - LA PÉDAGOGIE EN QUESTION	13
1. Constat de départ	13
2. Pédagogie de l'alternance	13
3. Pédagogie de projet	15
a) <i>Le constructivisme</i>	15
b) <i>Quelques expériences</i>	16
B. ENTREPRENDRE	17
1. Définitions	17
a) <i>Entreprendre</i>	17
b) <i>Entrepreneur</i>	18
c) <i>Entrepreneuriat</i>	18
2. Pourquoi entreprendre	19
a) <i>Les enjeux économiques</i>	19
b) <i>Enjeux de société</i>	19
c) <i>Enjeux de l'individu</i>	20
C. MODE PROJET	21
1. Définition d'un projet.....	21
2. Les acteurs du projet	22
a) <i>L'équipe projet</i>	22
b) <i>Les instances d'encadrement du projet et les partenaires</i>	23
3. Les phases du projet.....	23
II. D'une collection d'individus à une équipe projet.....	27
A. ÉQUIPE ET MANAGEMENT DE PROJET	27
1. Spécificités du groupe projet.....	27
a) <i>Relations hiérarchiques pilote / membres de l'équipe</i>	27
b) <i>Des cultures différentes et les risques inhérents</i>	27
2. Les clés d'un bon fonctionnement.....	28
a) <i>Les règles du jeu</i>	28
b) <i>La communication</i>	28
3. Les conditions minimales pour la réussite du projet	29
4. Fonctions et rôles de l'équipe projet.....	29
a) <i>Le pilote</i>	29
b) <i>Le pilote et les autres formateurs</i>	29
B. LA VIE D'UN GROUPE.....	31
1. Les phases	31
2. La divergence ou les conflits.....	33
3. Normalisation	33
C. GESTION ET COHÉSION D'ÉQUIPE	34
1. Les besoins d'un groupe.....	34
2. Cohésion de groupe	35
a) <i>Quelques repères</i>	35
b) <i>Les postures du formateur dans la gestion d'un groupe projet</i>	36
3. Le droit à l'expression et à la parole, à l'écoute.....	37

a) Le droit à la parole.....	37
b) Les droits à s'accorder et à accorder aux autres.....	37
c) L'écoute.....	39
4. Les jeux de pouvoir dans le groupe.....	40
5. Groupe projet : une autre gestion de l'espace.....	42

III. Construire un projet en classe : la méthode pratique.....

43

A. DU CAHIER DES CHARGES À LA PLANIFICATION POUR LE GROUPE CLASSE.....

43

1. Les bénéfiques attendus.....	44
<i>Bénéfices pour les apprentis</i>	44
<i>Bénéfices pour les CFA et les équipes pédagogiques</i>	44
<i>Bénéfices pour les maîtres d'apprentissage</i>	44
2. Les acteurs et leurs rôles.....	45
3. Les moyens	45
4. La planification du projet et les rôles de l'équipe projet formateurs	46
a) <i>Choix de la classe pilote</i>	46
b) <i>Analyse du référentiel et choix des thèmes</i>	46
c) <i>Information de la classe pilote</i>	50
d) <i>Choix du projet des apprentis</i>	50
e) <i>Préparation de la progression du projet-apprentis et son suivi</i> ...	50
f) <i>Animations et gestion de projet en classe</i>	50
g) <i>Communication</i>	50
h) <i>Bilan</i>	50

B. DÉCOMPOSITION D'UN RÉFÉRENTIEL.....

51

1. Le référentiel des activités professionnelles.....	51
2. Le référentiel du diplôme.....	51
3. Qu'est-ce qu'une capacité ?	51
4. Qu'est-ce qu'une compétence ?	51
5. Qu'est-ce qu'un savoir-associé ?	52
6. Qu'est-ce qu'un savoir-faire ?	52
7. Décomposition d'un référentiel.....	52
8. Rapport des compétences avec les activités d'un métier.....	52

C. ÉVALUATION.....

55

1. Évaluer les jeunes.....	55
a) <i>Évaluer</i>	55
b) <i>Les types d'évaluation</i>	55
c) <i>Les enseignants et les conceptions de l'évaluation</i>	60
d) <i>L'engagement du tuteur dans l'évaluation</i>	61
e) <i>Quelques autres pistes concrètes</i>	63
2. Évaluer le projet	64
a) <i>Évaluer au départ du projet</i>	64
b) <i>Évaluer en cours de projet</i>	66
c) <i>Évaluer en fin de projet</i>	67

D. LA COMMUNICATION.....

68

1. Définition	68
2. Pourquoi communiquer ?.....	68
3. Comment communiquer ?.....	68
4. Plan de communication.....	69

E. CONDUITE DE RÉUNION.....	71
1. L'ouverture	71
2. La participation du groupe, l'interactivité.....	71
3. L'écoute.....	71
4. Les objections.....	72
5. Les situations difficiles.....	72
6. La progression des idées et des participants	72
7. L'adhésion aux idées nouvelles	72
8. La clôture	73
9. Le suivi	73
F. LES ÉTAPES DU PROJET APPRENTI.....	74
1. Études préalables.....	74
a) <i>Choix du sujet avec les apprentis</i>	74
b) <i>Identification du projet</i>	76
c) <i>Étude d'opportunité</i>	76
d) <i>Étude de faisabilité</i>	77
2. La préparation du lancement.....	77
3. Le lancement du projet	77
a) <i>La lettre de mission</i>	78
b) <i>Définition des jalons et planification des livrables</i>	78
c) <i>Réunions d'avancement</i>	79
d) <i>Communication</i>	79
e) <i>Exemple de planification d'un projet d'apprentis</i>	79
4. Initialisation du projet.....	81
a) <i>Réunion de lancement du projet</i>	81
b) <i>Les règles du jeu et de fonctionnement (charte)</i>	81
c) <i>Décomposition du projet en tâches</i>	82
d) <i>Budget (initialisation du budget)</i>	85
e) <i>Identification des risques</i>	85
5. La vie du projet.....	87
a) <i>Suivre pour organiser : deux modes de réunion</i>	88
b) <i>Suivre pour décider ensemble</i>	89
c) <i>Suivre le budget :</i> <i>pour une approche ludique de la gestion de projet</i>	89
d) <i>Suivre pour synthétiser :</i> <i>le tableau de bord (périodique) du projet</i>	89
e) <i>Suivre pour négocier :</i> <i>lorsque arrivent les désaccords et les conflits</i>	90
f) <i>Suivre pour valoriser le projet et lui trouver des partenaires</i>	90
6. Tests	91
7. Clôture.....	91
a) <i>La séparation des personnes</i>	91
b) <i>La livraison du projet</i>	91
c) <i>Le dossier</i>	92
d) <i>Réunion de clôture ou journée événementielle</i>	92
e) <i>Communication fin de projet</i>	92
8. Bilan.....	93

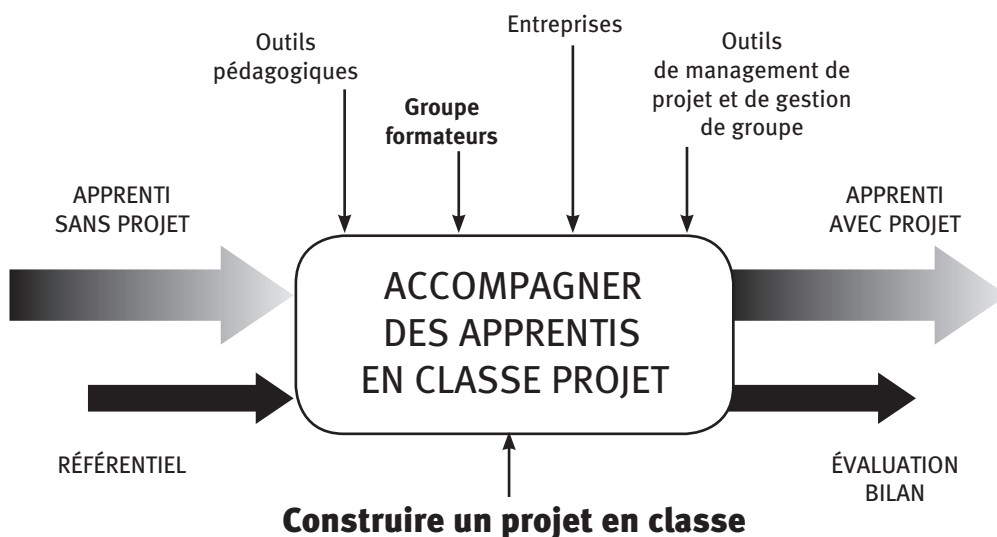
IV. Capitalisation	97
A. FAUT-IL CONTINUER ?	97
B. CAPITALISER	97
C. MUTUALISER	98
D. PÉRENNISER	99
V. Conclusion	101
LES FICHES OUTILS	103
ANIMATIONS PÉDAGOGIQUES	105
EN LIEN AVEC LES ENTREPRISES	129
SPÉCIFIQUEMENT POUR LES FORMATEURS	137
ÉTUDES PRÉALABLES	149
LA PRÉPARATION DU LANCEMENT	175
LE LANCEMENT DU PROJET	179
INITIALISATION DU PROJET	187
LA VIE DU PROJET	215
TESTS	227
CLÔTURE	231
BILAN	235
Glossaire	243
Bibliographie	259

LES 8 ÉTAPES DU MODE PROJET	LA BOÎTE À OUTILS
<p>1- ÉTUDES PRÉALABLES Choix du projet avec les apprentis Identification du projet Étude d'opportunité Étude de faisabilité</p>	<p>Série P1 – Analyse d'un dysfonctionnement – Analyse fonctionnelle – Brainstorming – Créativité – Diagramme de cause à effet – Enquête de besoins – Gestion d'un problème – Note de cadrage du projet – Étude d'opportunité – QQCOQP – Tri/Évaluation – Validation du choix du projet avant lancement Série A – Bingo – Blason – Jeux de rôles : débriefing – Types de personnalités – Photolangage Série E – Tuteur "ressources en entreprises" Série F – Concertation pédagogique – Validation pédagogique du choix du projet avant lancement</p>
<p>2- PRÉPARATION DU LANCEMENT Rédaction du cahier des charges</p>	<p>Série P2 – Cahier des charges</p>
<p>3- LANCEMENT Lettre de mission – Définition des rôles Définition des jalons – Planification des livrables Planification des réunions d'avancement Communication</p>	<p>Série P3 – Communication – Jalons – Lettre de mission</p>
<p>4- INITIALISATION DU PROJET La réunion de lancement Règles du jeu et de fonctionnement Décomposition du projet en tâches et planification Prévision budgétaire Identification des risques</p>	<p>Série P4 – Acteurs du projet apprentis – Budget – Décomposition du projet en tâches – Réunion – Compte rendu – Fiche de tâches – Identification des risques – Organigramme des tâches – Planning – Tableau des antécédents – <i>Pour réaliser une planification sous forme de diagramme de Gantt à l'aide d'Excel</i> : Descriptif réalisation Gantt – Planning Gantt Série A – 5 P</p>
<p>5- VIE DU PROJET Réunions d'avancement et de revue de projet – Suivi du budget Tableau de bord du projet Désaccords, conflits et négociations Valorisation du projet, recherche de partenaires (entreprises, experts...) Production des apprentis Apports de savoirs par les formateurs Évaluation</p>	<p>Série P5 – Auto-évaluation apprenti – Négociation – Réunion d'avancement – Revue de projet – Tableau de bord mensuel Série A – Types de personnalités – FOS Série E – Évaluation intermédiaire de l'apprenti Série F – Évaluation intermédiaire du projet par le formateur</p>
<p>6- TESTS Mise en situation</p>	<p>Série P6 – Tests</p>
<p>7- CLÔTURE Livraison du projet – Dossier – Journée événementielle – Clôture gestion comptable – Communication fin du projet</p>	<p>Série P7 – Clôture du projet</p>
<p>8- BILAN Bilan interne Bilan externe</p>	<p>Série P8 – Auto-évaluation finale apprenti – Évaluation projet-bilan externe – Retour d'expérience Série F – Évaluation intermédiaire du projet par le formateur</p>

III. Construire un projet en classe : la méthode pratique

A. Du cahier des charges à la planification pour le groupe classe

Voici une représentation sous forme d'actigramme de la méthode qui a pour but d'accompagner les apprentis en classe projet.



Son objectif est d'appliquer la méthode projet sur une classe de niveau IV ou V en intégrant des éléments du référentiel.

La méthode proposée a été rédigée à partir d'un cahier des charges qui précise les contraintes, les bénéfices, les acteurs, les moyens, la planification du projet.

Le projet développé par les formateurs doit répondre aux contraintes suivantes :

- **Intégrer le projet** dans le référentiel de formation de la classe choisie ;
- Fonctionner en **interdisciplinarité** et en **mode projet** ;
- **Intégrer les maîtres d'apprentissage** des entreprises pour participer aux animations pédagogiques, aux travaux de classe avec les membres de l'équipe pédagogique, et au comité de pilotage ;
- **Intégrer la dimension entrepreneuriale** dans tout le processus de conception et d'organisation du projet ;
- **Faire émerger la dimension entrepreneuriale** chez les jeunes en développant la créativité et en favorisant l'innovation et la prise de responsabilité ;
- **Suivre les applications** toute l'année, et les évaluer ;
- **Rédiger une synthèse** des applications.

● 1. Les bénéfiques attendus

▶ Bénéfices pour les apprentis

La participation active des jeunes dans toutes les étapes du projet les incite à :

- Développer leurs compétences de création et de travail en équipe (savoirs associés : écoute, prise de responsabilité et de décision, recherche de compromis et de solutions, planification, organisation, occasion d'exprimer ses choix, dynamique de groupe);
- Définir un projet individuel en se constituant, dans l'action, un porte-feuille de compétences (aide à l'insertion professionnelle);
- Appréhender l'apprentissage autrement : par l'action, et en tirant profit autant de ses réussites que de ses erreurs ;
- Établir des liens entre les différentes disciplines en replaçant les enseignements généraux dans un contexte économique ;
- Modifier leur comportement par rapport aux savoirs et vis-à-vis des formateurs ;
- Mieux percevoir leur rôle individuel dans un projet collectif.

▶ Bénéfices pour les CFA et les équipes pédagogiques

Dans la mesure où le mode projet s'appuie sur un travail de recherche en équipe en vue d'une réalisation commune, sa mise en place dans les centres de formation va permettre de :

- Dynamiser et fédérer les équipes pédagogiques et administratives à travers un projet commun ;
- Susciter la recherche pédagogique dans les centres ;
- Transférer de nouvelles compétences (management et gestion de projet) ;
- Innover en matière de pédagogie en adaptant au référentiel la méthode projet issue de l'entreprise ;
- Valoriser les contenus des enseignements généraux ;
- Développer les échanges entre les formateurs et les apprentis ;
- Renforcer le lien avec les entreprises partenaires en impliquant les maîtres d'apprentissage dans le projet ;
- Promouvoir les centres de formation de la CCIV auprès des jeunes et des entreprises en démontrant notre spécificité en terme d'innovation pédagogique par un fonctionnement en mode projet et notre réactivité face à l'évolution de notre système éducatif ;
- Faire adhérer les apprentis aux enseignements dispensés.

▶ Bénéfices pour les maîtres d'apprentissage

La dynamique créée au CFA en matière de développement de l'esprit d'initiative aura forcément des répercussions positives en entreprise. En faisant le lien entre le projet mis en place en classe et le métier auquel il se destine, l'apprenti se sentira plus impliqué dans sa formation et en comprendra mieux les enjeux. Plus précisément, le maître d'apprentissage pourra apprécier chez l'apprenti :

- une meilleure vue d'ensemble sur le fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où la mise en projet en classe suppose la création d'une chaîne de

fonctions dont chaque maillon renvoie à un service d'entreprise (comptable, commercial, administratif, technique, etc.);

- une participation plus active au travail d'équipe de l'entreprise;
- une prise d'initiative plus spontanée et souvent heureuse en cas de problème, puisque l'apprenti sera habitué à affronter des difficultés dans l'avancée du projet en classe.

● 2. Les acteurs et leurs rôles

Ce sont toutes les personnes qui ont un rôle dans le projet.

Le comité de pilotage est constitué d'un membre de la direction pédagogique, d'un membre de la direction du CFA, du pilote du projet, d'un maître d'apprentissage.

Il est le commanditaire, il est l'interlocuteur de l'équipe projet, il valide la solution proposée et suit l'évolution de la réalisation du projet.

L'équipe projet est constituée d'un pilote de projet et deux ou trois formateurs. Elle doit être pluridisciplinaire et être constituée d'un minimum de deux formateurs d'enseignement général.

Le pilote de l'équipe projet a un rôle d'animateur, de guide. Il intervient à trois niveaux.

- Il anime le projet de l'équipe pédagogique (organisation, planification du projet, formalisation des documents de suivi, préparation des réunions, des interventions extérieures),
- Il anime le projet des apprentis (préparation de supports pédagogiques, formation des apprentis au mode projet, suivi du projet des apprentis),
- Il formalise les documents de synthèses du projet,
- Il participe au comité de pilotage.

Le rôle **des formateurs** est presque identique à celui du pilote, hormis le pilotage de l'équipe projet.

Les maîtres d'apprentissage sont des membres ressources du projet et participent au comité de pilotage.

Les apprentis sont les utilisateurs du projet développé par l'équipe projet et sont acteurs de leur propre projet.

● 3. Les moyens

Pour mettre correctement en œuvre ce projet, nous avons prévu 3 heures de projet pour les apprentis chaque alternance sur environ 20 semaines.

Les trois formateurs impliqués dans le projet seront présents pendant ces trois heures afin de pouvoir travailler le plus souvent en sous-groupes.

Les formateurs consacrent en tout 2 jours au projet : préparation, réunions d'avancement, participation au comité de pilotage, mise en commun avec les autres groupes dans les autres centres de formation et gestion du projet en classe.

Le projet requiert un espace dédié où les apprentis peuvent entreposer tous leurs écrits et travaux préparatoires. Les apprentis doivent pouvoir accéder à des postes informatiques, un téléphone, un photocopieur.

● 4. La planification du projet et les rôles de l'équipe projet formateurs

Le projet

comporte un travail préparatoire et parallèle au projet de la classe pilote qui peut se décomposer en une série d'actions suivant la progression d'un projet.

▶ a) Choix de la classe pilote

L'équipe, étant constituée idéalement d'un formateur d'enseignement professionnel et de deux formateurs d'enseignement général, conditionne le choix de la classe et du référentiel métier. Les niveaux visés par ce projet sont des niveaux IV et V.

▶ b) Analyse du référentiel et choix des thèmes

L'équipe projet analyse le référentiel métier afin de définir des thèmes possibles de projets.

Ainsi, si l'équipe est constituée d'un formateur d'électrotechnique, d'un formateur d'histoire-géographie et d'un formateur d'anglais et si la classe pilote est une classe de BAC PROFESSIONNEL Électrotechnique, le projet apprenti doit présenter une caractéristique de chaque matière.



Cette première analyse va permettre de donner un cadre au choix du projet.

Vous trouverez sur les pages suivantes trois exemples de thèmes.

3^e exemple de thème

Créer une boutique du commerce équitable

Le commerce équitable est en vogue comme le développement durable et tout ce qui touche à la préservation des ressources communes de la planète

Objectifs

- Faire découvrir les réalités de la grande distribution, les problèmes rencontrés par les petits producteurs, face aux grands qui imposent leurs prix.
- Organiser les ventes des produits du commerce équitables dans les IFA, avec la participation de plusieurs sections d'apprentis.
- Créer un événementiel autour de cette action afin de sensibiliser le maximum de personnes à ce phénomène.

Ressources

Un rapide sondage permettra de savoir combien de familles d'apprentis achètent des produits de ce type. Effectuer une enquête auprès des grandes surfaces ou des boutiques spécialisées dans ce mode d'approvisionnement.

Avantages

Cela permet beaucoup de déplacements à l'extérieur, d'embrasser le maximum de matières, surtout les outils commerciaux.

Inconvénient

Plus adapté aux niveaux IV et III.

- ▶ **c) Information de la classe pilote**
L'équipe projet présente le projet à la classe, les objectifs, les résultats attendus, la méthode projet. À ce stade pour faire comprendre aux apprentis ce qu'est un projet, les formateurs peuvent faire une étude de cas ou un jeu.
- ▶ **d) Choix du projet des apprentis**
L'équipe doit amener les apprentis à choisir leur projet. Elle propose un cadre mais ne doit pas décider à leur place. Pour faire émerger les idées des apprentis, elle utilise des animations dynamiques spécifiques. Les objectifs sont de fédérer le groupe, de faire exprimer les apprentis, de les amener à décider et valider ensemble.
- ▶ **e) Préparation de la progression du projet-apprentis et son suivi**
Une fois le thème du projet-apprentis choisi, l'équipe projet construit les différents supports pédagogiques en accord avec le référentiel, prépare les évaluations correspondantes.
Elle organise et planifie les différentes animations et les interventions extérieures.
Elle planifie des réunions de travail régulières afin de faire le point sur le travail en classe et de prévoir les actions futures pour le bon déroulement du projet.
- ▶ **f) Animations et gestion de projet en classe**
Les animations de la classe pendant le projet sont des animations dynamiques qui font participer activement les apprentis. L'équipe de formateurs a un rôle de guide et non plus celui de transmetteur de savoir. Le projet va se nourrir d'apports pédagogiques mais ce n'est pas le seul objectif. En réalisant le projet, par la méthode utilisée, et la vie du groupe, les apprentis vont acquérir des compétences transversales.
La classe travaille le plus souvent en mini-groupes. Dans chaque groupe, sont désignés un pilote, un rédacteur, et un rapporteur.
La mise en commun se fait en classe entière. À la fin, un bilan est établi.
L'équipe de formateurs aide les apprentis à toutes les étapes du projet, notamment pour la rédaction du cahier des charges.
Elle apporte les contenus nécessaires à la réalisation du projet aussi bien au niveau pédagogique, qu'au niveau méthodologique en management projet.
Elle aide les apprentis à formaliser les documents spécifiques au projet (cahier des charges, planification des actions, communication...)
Par des réunions d'avancement régulières avec les apprentis, elle suit l'évolution du projet et valide les jalons.
- ▶ **g) Communication**
Les formateurs communiquent à toutes les étapes du projet, notamment avant les conseils de classe. Les moyens peuvent prendre différentes formes :
■ communication lors de réunions organisées dans le CFA,
■ communication lors des réunions du comité de pilotage,
■ communication écrite des apprentis (journal du projet, dossier...).
Pour clôturer le projet des apprentis et le mettre en valeur, l'équipe de formateurs organise un événement. Au cours de cette journée, les apprentis présentent leurs projets.
- ▶ **h) Bilan**
L'équipe projet rédige le bilan pédagogique. Elle évalue la méthode utilisée et les résultats obtenus. En classe, le projet des apprentis donnera lieu à une synthèse rédigée par eux-mêmes.

C. Évaluation

● 1. Évaluer les jeunes

▶ a) Évaluer

L'évaluation du travail d'un élève ou d'un groupe entier est une étape bien connue de l'enseignant.

C'est, par ailleurs, un travail nécessaire.

Tout comme chaque travail mérite salaire, chaque production d'élève mérite une évaluation, car c'est sur elle que l'apprenant se basera pour analyser ses résultats, comprendre ses erreurs, et éventuellement fixer des objectifs pour s'améliorer.

L'évaluation de l'enseignant est le « feed-back » qu'il renvoie à l'apprenant pour lui apporter au moins une mesure de résultat (au minimum la note chiffrée qu'on trouve sur la copie et dans le bulletin trimestriel) et, autant que possible, des lumières pour progresser.

▶ b) Les types d'évaluation

Les courants pédagogiques récents reconnaissent 5 types d'évaluation :

- Les 2 premières s'orientent sur l'analyse du système de formation.
- Les 3 autres sur les élèves, leurs productions et processus d'apprentissage.

1 / Une évaluation informative

Ce sont les enquêtes et les statistiques que le système de formation produira sur son propre fonctionnement.

2 / Une évaluation diagnostic

C'est une évaluation programmatique pour orienter le travail des acteurs du système, en fonction des besoins et de l'existant à affiner.

3 / Une évaluation sommative

La plus courante, en direction des élèves, et peut-être la moins difficile. C'est l'évaluation en fin de parcours, pour contrôler l'acquisition des connaissances communes aux élèves, conditions nécessaires pour envisager la réalisation d'activités plus complexes.

C'est une évaluation pour un bilan des acquisitions, par exemple en fin de chapitre, à la fin d'un groupe homogène de leçons...

Les examens périodiques, les interrogations d'ensemble sont donc des évaluations sommatives.

Certains pédagogues disent que l'évaluation sommative est alors tournée vers l'extérieur, c'est-à-dire qu'on regarde si l'apprenant est prêt à passer à autre chose, au niveau ou à la classe supérieurs. L'évaluation sommative est rendue publique : classement éventuel des élèves entre eux, communication des résultats aux parents par un bulletin scolaire, attribution d'un certificat ou d'un diplôme...

4 / Une évaluation formative

L'expression « évaluation formative » marque que l'évaluation fait, avant tout, partie du processus éducatif normal.

Elle intervient :

- au terme de chaque tâche d'apprentissage ;
- pour informer l'apprenant et le formateur du degré de maîtrise atteint ;
- pour découvrir où et en quoi un élève éprouve des difficultés ;
- pour estimer s'il possède les pré-requis pour passer à la tâche suivante ;
- pour lui proposer ou lui faire découvrir des stratégies pour progresser ;
- pour aider le formateur à réguler sa progression pédagogique en fonction des résultats et comportements des apprenants.

Dans cet esprit général, les « erreurs » sont des moments normaux dans la résolution d'un problème, des étapes normales dans un processus d'apprentissage. On ne doit pas les considérer comme des fautes condamnables. Elles servent de point d'appui à la régulation des apprentissages.

On peut dire alors que l'évaluation formative est tournée vers l'intérieur de la relation apprenant – formateur et revêt, en principe, un « caractère privé ».

« Dans le cas d'une évaluation formative, l'objectif est donc d'obtenir une double rétroaction, rétroaction sur l'élève pour lui indiquer les étapes qu'il a franchies dans son processus d'apprentissage et les difficultés qu'il rencontre, rétroaction sur le maître pour lui indiquer comment se déroule son programme pédagogique et quels sont les obstacles auxquels il se heurte.

C'est le meilleur moyen dont l'enseignant dispose pour se faire comprendre de l'élève ; c'est finalement, un dialogue entre l'enseignant et l'élève. Du point de vue de l'élève c'est un moyen de se représenter correctement ce qu'on attend de lui. »¹

Pour un exemple d'évaluation formative :

FICHE OUTIL

SÉRIE F

➤ Évaluation intermédiaire de l'apprenti

1. D'après G. Noizet et J.-P. Caverni, *Psychologie de l'évaluation scolaire*, Éditions PUF, 1978.

● 2. Évaluer le projet

▶ a) Évaluer au départ du projet

Le mode projet

va laisser aux apprentis une véritable autonomie et une certaine liberté d'action.

Il est vraiment souhaitable que le projet naisse du groupe d'apprentis, que les idées viennent d'eux et qu'ils analysent ensemble la faisabilité de ce qu'ils sont en train de construire.

La fiche suivante va permettre au groupe classe de faire le point sur les éléments de pertinence de son projet, dans l'étape d'études préalables tout au début du projet de la classe.

FICHE OUTIL

SÉRIE P1

▶ Validation du choix du projet avant lancement

FICHE OUTIL

VALIDATION DU CHOIX DU PROJET AVANT LANCEMENT

L'équipe d'apprentis valide le projet choisi et défini par le groupe

		++	+	-	--
Pertinence du projet					
	Le groupe classe a fait un diagnostic et posé des besoins				
	Des objectifs clairs de réalisation sont définis				
	Les rôles sont bien identifiés et distribués				
	Les contraintes de travail ont été analysées				
	Les ressources internes ont été repérées				
	Le groupe a une première idée de la production concrète visée				
Cohésion humaine du groupe					
	Le groupe a réussi à s'écouter				
	Chacun a pu exprimer ses idées				
	Les idées minoritaires ont leur place dans le groupe				
	Le résultat ressemble à un consensus				

Même si le projet doit naître d'un diagnostic de l'équipe de jeunes apprentis et de l'analyse de leurs propres besoins, il est toutefois souhaitable que l'équipe d'enseignants valide la pertinence pédagogique du projet avant son lancement. C'est pourquoi nous proposons aux enseignants la fiche suivante, qui permet une évaluation du projet avant son démarrage effectif. Elle est la « cousine » de la fiche précédente, destinée aux apprentis.

FICHE OUTIL

SÉRIE F

➤ Validation pédagogique du choix du projet avant lancement

FICHE OUTIL

VALIDATION PÉDAGOGIQUE DU PROJET AVANT LANCEMENT

Étudier le thème de projet proposé par les apprentis et le valider

Analyse du projet

	++	+	-	--
Le projet permet un travail transdisciplinaire pour relier les contenus et leur donner du sens				
Il valorise l'enseignement général et lui donne une place revue et corrigée				
Il intègre au moins deux formateurs d'enseignement général et un formateur référent professionnel				
Il permet aux apprentis d'intégrer des éléments de leur pratique professionnelle				
Il intègre la participation effective et régulière des tuteurs des apprentis				
Il permet aux apprentis de travailler... ... leur capacité d'organisation				
... leur capacité créative				
... la prise d'initiative et de responsabilité				
... l'autonomie				
Le projet est faisable en terme de durée				
Le projet est faisable en terme de difficulté pour le groupe d'apprentis				
Le niveau de participation de chaque intervenant / formateur est clairement défini				
Les temps de concertation pédagogique sont prévus				
Les temps de pilotage et suivi du projet sont planifiés				
Les temps de production des contenus pédagogiques spécifiques sont repérés				
Les outils de pilotage, de suivi et d'évaluation du projet pour l'équipe pédagogique sont identifiés				
Les outils de communication interne sont prévus				

ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DE L'APPRENTI

■ FOCUS

« L'accompagnement, le guidage de l'élève dans son parcours d'apprentissage requiert en permanence qu'il soit informé sur son comportement cognitif »¹.

S'il est important pour le formateur d'évaluer la progression des apprentis, il est essentiel aussi, pour l'apprenant, d'avoir conscience de son évolution, de son degré d'acquisition de connaissances et c'est bien le rôle de l'évaluation portée par l'enseignant.

En parallèle, dans une optique formatrice, une auto-évaluation permet d'engager l'apprenant dans le processus d'évaluation, pour qu'il apporte son point de vue personnel, son ressenti, sur son parcours et son évolution. Et en l'engageant dans le processus d'évaluation, on engage aussi une communication avec l'enseignant, on privilégie la relation inter-individuelle, une relation au service de l'avancée de l'apprenant, et qui permet aussi à l'enseignant, accessoirement, de porter un regard critique sur son propre travail.

■ OBJECTIF

- Évaluer des compétences précises.
- Engager ensuite un dialogue avec l'apprenant autour de son auto-évaluation.

● UTILISATION : série F

Cette fiche s'utilise par le formateur à des moments « d'évaluation formatrice » car elle est mise en relation avec la fiche d'auto-évaluation de l'apprenant à un moment jalon.

**La rencontre donne lieu alors à un échange avec l'apprenant, avec comme point d'appui ses ressentis exprimés dans sa fiche.
Tous les items ne seront pas forcément remplis à chaque fois, ce sera évidemment en fonction de la tâche réalisée par l'apprenant.**

1. Jean-Marc Monteil, *Éduquer et former*, PUG, 1997.

ÉVALUATION INTERMÉDIAIRE DE L'APPRENTI

Le formateur positionne la progression de l'apprenti sur des compétences repérées

Nom : Prénom :

Classe : Date :

Nom de l'activité réalisée :

Quels étaient les objectifs visés ?

Description de cette activité :

L'apprenant a réalisé cette activité	Seul(e)		Assisté(e)	
	oui	en partie	non	
Conclusions générales				
Il a rencontré des difficultés	oui	en partie	non	
Il a pu les résoudre	oui	en partie	non	
L'objectif me semble atteint	oui	en partie	non	

Les compétences travaillées

	++	+	-	--
Recherche documentaire				
identifier ce qui est à chercher				
chercher dans un ouvrage				
trouver des textes et images sur internet				
faire une bibliographie				
Bureautique				
saisir et mettre en forme du texte				
faire un tableau				
copier et insérer texte et image				
faire une présentation PowerPoint				
Organisation et vie du groupe				
repérer ses tâches dans le groupe				
gérer son temps				
travailler en équipe				
prendre des initiatives				
gérer les contraintes liées au groupe				
animer une réunion				
Communication				
prendre la parole pour donner son avis				
argumenter sur un sujet				
écouter et prendre en compte l'avis des autres				
parler de son travail et le présenter				
parler de son projet et le soutenir				
écrire des notes de synthèse				

ANIMATION PÉDAGOGIQUE

Cette notion apparaît fréquemment en pédagogie depuis les années 60. Elle arrive probablement sous l'influence de ce qui se fait dans le monde des travailleurs et animateurs sociaux, des animateurs ou éducateurs de rue, des praticiens en psychologie. Elle résulte de l'idée que l'enseignant est davantage perçu comme un animateur de groupe que comme un distributeur de savoir. Parce que le sujet en formation est ici, lui-même, perçu comme actif : on prend conscience que son travail n'est plus seulement d'écouter, d'apprendre et de reproduire. Il doit être stimulé par l'enseignant « animateur » qui propose des activités, qui incite, qui relance les travaux et les groupes. Les animations pédagogiques dans le groupe classe varient en fonction de la personnalité de l'enseignant et du rôle qu'il fait apparaître prioritairement dans son métier, consciemment ou non : certains auront plutôt une fonction d'organisateur (expliquer les méthodes, les règles de vie dans la classe, les objectifs de travail...), d'autres une fonction de facilitateur (pour faire naître et accompagner l'expression des individus dans le groupe et l'écoute mutuelle), d'autres encore une fonction plus régulatrice (d'apaisement, de conciliation, de désamorçage des tensions...).

APPARTENANCE

Désir de se sentir proche d'autres individus, qui vous ressemblent et qui vous apprécient.

Le fait pour un individu d'appartenir, de faire partie d'une collectivité.

(Voir Motivation.)

AUTO-ÉVALUATION

C'est l'évaluation du sujet par lui-même.

Elle permet d'intégrer pleinement le point de vue du sujet apprenant sur son propre parcours d'apprentissage. Elle permet à l'équipe pédagogique d'engager un échange autour du ressenti de l'apprenant, et accessoirement à chaque formateur d'ajuster son fonctionnement en fonction de ce ressenti. L'auto-évaluation est un outil d'évaluation formatrice puisque, ici, l'auto-contrôle est au cœur de la relation entre l'enseignant et l'élève.

BEHAVIORISME

C'est un courant de la psychologie fondé par John Watson, psychologue et professeur américain (1878-1958). Watson débuta sa carrière en faisant de la psychologie animale, en étudiant les comportements des rats. C'est après l'observation des réflexes conditionnés des animaux (la répétition conditionne le résultat de l'action) que Watson s'intéresse à l'être humain. Cette habitude de se consacrer aux comportements observables va poser les bases du behaviorisme à partir de 1913. En effet, cette branche de la psychologie laisse de côté le psychisme. Seuls comptent les comportements, et précisément, l'analyse des stimuli ressentis par un sujet, et des réponses qu'il y apporte. L'action de l'environnement sur les hommes est donc au cœur du sujet d'étude. Watson cherche à montrer que l'homme est le produit de la société qui l'entoure, que ses comportements sont induits par ce qu'il vit, remettant en cause ce qui serait inné chez l'espèce. Et puisque l'homme est aussi sensible et réceptif aux divers stimuli, on pourrait alors contrôler ce qu'il devient en contrôlant les stimuli qu'il reçoit. Le behaviorisme permettrait ainsi un contrôle de l'activité humaine.