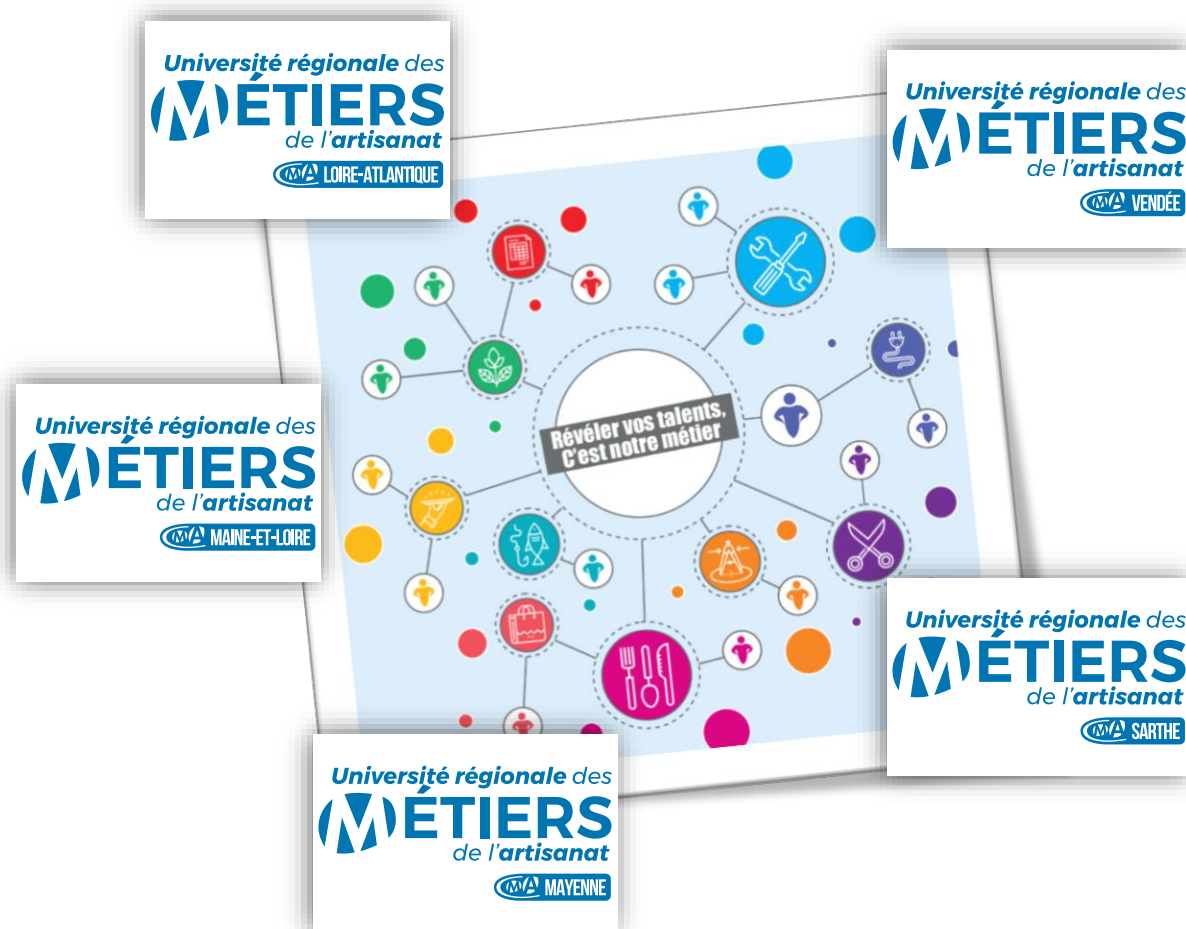


Le Projet URMA 2017-2021... ... 5 Projets d'Établissements



Apprendre, comprendre et faire

Comprendre, faire et apprendre

Faire, apprendre et comprendre

Comprendre, apprendre et faire

Apprendre, faire et comprendre

Faire, comprendre et apprendre

I.	Une ambition, des engagements	5
II.	Jeunes : « Un apprenti, un parcours »	7
1.	L'accompagnement pédagogique et éducatif de l'apprenant.....	7
1.	En amont de la signature d'un contrat d'apprentissage.....	7
2.	Au seuil de l'entrée au Centre de Formation.....	7
3.	Au début et en cours de la formation	8
4.	Fin de formation et examen.....	8
5.	A l'issue de la formation	9
2.	Une démarche d'ingénierie, des méthodes et des outils pédagogiques.....	9
III.	Adultes : « Un adulte, un parcours »	12
1.	Notre Stratégie Marketing et commerciale	12
2.	Le développement nécessaire de nos partenariats	13
3.	Modularisation et mixité.....	14
IV.	Entreprises : « Une entreprise, des parcours ».....	16
1.	Professionaliser la relation avec les Maîtres d'Apprentissage, les entreprises.....	16
2.	Conforter les relations avec les Organisations Professionnelles	17
3.	L'URMA au service des entreprises.....	17
4.	Des modalités pédagogiques d'accompagnement, de formation et de conseil adaptées aux contraintes de l'entreprise.....	18
5.	Formation Professionnelle Continue : l'URMA au service des salariés et des demandeurs d'emploi	18
V.	Territoires : « Un territoire, des compétences, des emplois »	20
1.	Positionner le rôle et les actions des Centres de Formation au cœur des dynamiques territoriales : une nécessaire réponse en proximité au besoin des compétences	20
2.	Emploi formation : Adapter la réponse aux besoins des territoires.....	20
3.	Promotion et adaptation de l'offre de formation.....	21
4.	Promotion territorialisée des métiers et de la formation	21
5.	Réponse aux besoins de main-d'œuvre qualifiée et de formation des territoires.....	22
VI.	Des priorités transversales.....	23
1.	Le numérique : enjeu de l'adaptation et de la promotion de notre offre	23
1.	Un moyen et des outils d'innovations pédagogiques.....	23
2.	Moderniser nos méthodes de travail.....	25
2.	Adapter notre organisation au service de ces engagements.....	27
3.	L'organisation fonctionnelle de l'URMA.....	28
4.	Les perspectives en matière d'offre de formation / service.....	30

I. Une ambition, des engagements

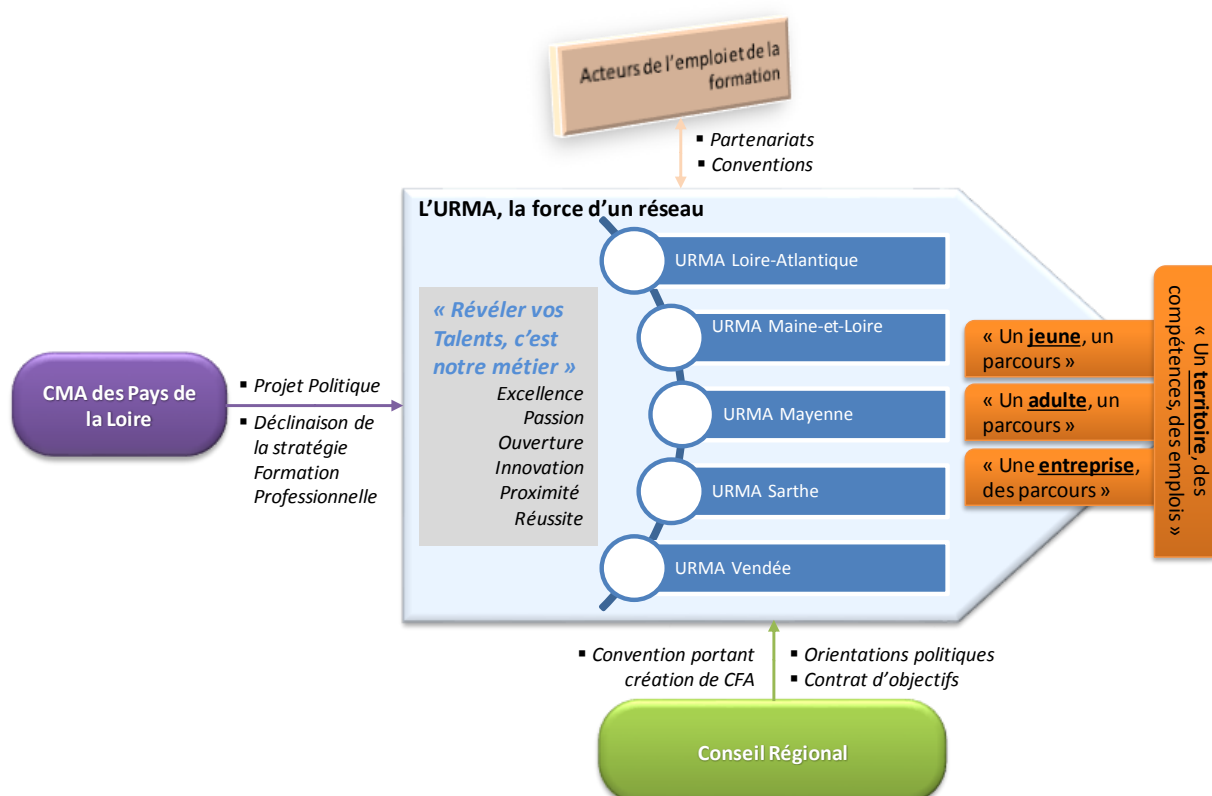
L'URMA des Pays de la Loire est constituée d'un réseau de 5 Centres de Formations (6 sites) gérée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Pays de la Loire (CMAR). A la fois ancrés dans les territoires et unis au sein de l'URMA des Pays de la Loire, ces Centres de Formation portent une ambition construite autour d'une identité : « **Révéler vos talents, c'est notre métier** »

Ce slogan est le leitmotiv de notre action de notre valeur ajoutée et la conjugaison de plusieurs engagements :

1. **L'Excellence** : les compétences des jeunes, des stagiaires, des entreprises, tout autant que des équipes des Centres de Formation
2. La **Passion** : c'est un ancrage fort et cultivé qui fait partie des valeurs de l'Artisanat
3. **L'Ouverture** : Ouverture à l'autre par la transmission des savoirs et les liens intergénérationnels, mobilité des acteurs et notamment dans le cadre des dispositifs de Mobilité Européenne, partenariats cultivés avec de nombreux acteurs de l'Orientation et de la Formation
4. **L'Innovation** : dans les entreprises tout autant que dans les Centres de Formation. Les modalités d'exercice des métiers évoluent...
5. **Proximité** : un attachement naturel et indispensable aux territoires, aux relations humaines
6. **Réussite** : prendre confiance en soi, gagner la confiance de l'autre sont des conditions essentielles de la plénitude de la réalisation des projets de vie, d'entreprise et de territoire.

Cette ambition et ces engagements sont également la traduction du **volet « formation professionnelle » du projet politique de la mandature 2016-2021 de la CMAR**, et ils se déclinent, au sein de ce projet en 4 axes fondamentaux tournés vers :

1. **Les jeunes** : Pour un accompagnement efficace et individualisé vers l'emploi
2. **Les adultes** : Des dispositifs adaptés et un levier pour une reconversion réussie, à travers une offre locale de « formation tout au long de la vie »
3. **Les entreprises** : être un véritable accompagnateur de la politique RH de chaque entreprise
4. **Les territoires** : La proximité, gage d'un développement territorial des compétences par une réponse aux besoins dans une démarche pragmatique d'adéquation formation-emploi



La construction de ce projet est le **fruit d'un travail collaboratif qui a impliqué chacun des 450 collaborateurs de l'URMA**, en étant piloté par les Directeurs de Centre de Formation et le Directeur Régional de la Formation Professionnelle – URMA.

Il est utile de rappeler la chronologie de la démarche, témoin de la volonté de l'engagement collectif :

1. **Fin 2016** : Définition, par le Comité de Direction de l'URMA, de l'architecture globale et des thématiques du projet, et réflexion autour des moyens et conditions
2. **Février 2017** : Association de l'ensemble des encadrants / managers de proximité des 5 Centres de Formation dans la réflexion sur 6 thématiques : la pédagogie, l'offre de services, le développement, l'accompagnement socio-professionnel, les thématiques « transversales »
3. **Mars-Avril 2017** : phase de concertation de l'ensemble des équipes des Centres de Formation. Partage collectif des échanges et propositions, « Essaimage » du projet collectif avec les équipes des 5 Centres de Formation sous l'animation de chaque Directeur
4. **Mai-Juin 2017** : Elaboration du plan d'actions et rédaction précise et organisée des lignes directrices régionales et des 5 projets

II. Jeunes : « Un apprenti, un parcours »

Chaque Centre de Formation de l'URMA est au cœur d'un partenariat actif entre le pôle économique local et le pôle de la formation.

L'apprentissage est la conjugaison de l'audace d'un jeune et celle de l'entreprise, c'est le pari de la réussite. Un jeune et sa famille, une entreprise, le Centre de Formation sont les trois vecteurs d'un projet collectif.

1. L'accompagnement pédagogique et éducatif de l'apprenant

Afin de faciliter la lecture de notre projet, nous avons choisi une **présentation chronologique de ce chapitre**.

L'organisation technique et administrative de chaque Centre de Formation de l'URMA au service des actions pédagogiques et éducatives sont centrées sur l'insertion sociale et professionnelle de chaque jeune. Cette double mission est orientée vers le développement et l'épanouissement personnel de chacun.

Chronologie d'un accompagnement

- 1-En amont
- 2-Au seuil de l'entrée au Centre de Formation
- 3-Au début et au cours de la formation
- 4-Fin de formation et examen
- 5-A l'issue de la formation

1. En amont de la signature d'un contrat d'apprentissage

Il s'agit d'offrir un accueil personnalisé, rassurant, répondant aux attentes et questions personnelles de chaque jeune et de sa famille en termes d'orientation et d'apprentissage.

Nos engagements portent sur :

- Un premier accueil téléphonique personnalisé, écoute, guidage, informations précises.
- Des temps forts d'information aux Portes Ouvertes et accueil de groupes en visite du Centre de Formation.
- Une relation individuelle et directe avec un développeur, conseiller Jeunes-Entreprises.

2. Au seuil de l'entrée au Centre de Formation

Il s'agit, dans un premier temps, d'aider chaque jeune (futur entrant) à bien discerner son projet et identifier clairement ses besoins.

Nos engagements portent sur :

- Informer chaque jeune, de visu, par un accueil au Centre de Formation, des modalités pratiques de l'alternance et préciser les droits et devoirs liés au contrat d'apprentissage.
- Assurer un positionnement individuel à chaque nouvel apprenti auprès d'une personne qualifiée du Centre de Formation (enseignante, conseillère, psychologue) : entretien de motivation, tests cognitifs, bilan. Ce temps d'échange est réalisé dès que le jeune a une promesse d'embauche auprès d'un employeur et avant la première semaine de l'apprenti au Centre de Formation.

- Repérage et identification des jeunes en grande difficulté.
- Assurer un entretien d'accueil par un Référent Handicap, à chaque jeune en situation de handicap, et au cas échéant, pour une adaptation du parcours lié aux spécificités du handicap.

3. Au début et en cours de la formation

Les différentes actions mises en œuvre au sein des cinq Centres de Formation de l'URMA ont pour objet de **développer la confiance et l'épanouissement de chaque jeune dans le nouveau cadre socio-professionnel dans lequel il évolue**. L'articulation des deux axes personnel et professionnel est au cœur de notre projet, à savoir la réussite citoyenne de chacun sur le moyen et long terme.

Nos engagements portent sur :

- Equiper chaque jeune d'une tenue professionnelle valorisante et d'un matériel personnel de qualité.
- Assurer un service de restauration (et d'hébergement au cas échéant) gratifiant et de grande qualité.
- Renforcer les missions du professeur référent dans le suivi de l'alternance de chaque jeune.
- Développer les visites d'installation pour décrypter au plus tôt les éventuelles difficultés d'intégration.
- Soutenir les missions du service éducatif de chaque Centre de Formation par une réorganisation interne et un règlement intérieur harmonisé entre les cinq départements.
- Créer une relation formelle duale-tutorale entre les apprentis d'un même groupe.
- Intensifier la mise en œuvre d'un pôle « écoute éducative et bienveillante », médiation.
- Développer les actions éducatives sur site : prévention santé, environnement, hygiène, secourisme, éducation routière.
- Renouveler l'animation des équipes des apprentis délégués et compléter leur formation civique et citoyenne et mise en œuvre d'une communication sur les réseaux sociaux.
- Soutenir le travail de la commission sociale en lien avec les Missions Locales sur le dispositif « Fonds Social Apprenti ».
- Promouvoir le dispositif « Pass culture sport » et le « Pass apprenti » dans son ensemble.
- Développer les actions de prévention sur les conduites addictives.
- Développer l'organisation et l'encadrement de visites et séjours pédagogiques autant sur le plan culturel que professionnel.
- Développer la mobilité internationale : offrir à chaque jeune, l'opportunité de participer à un séjour (voire un échange) à l'étranger, dans le cadre des PAE, d'Erasmus + ou autre.
- Favoriser l'accès aux concours professionnels, individuels ou collectifs : MAF, Olympiades des Métiers...
- Contribuer à une meilleure expression et exploitation de l'analyse du vécu par les apprentis (au Centre de Formation et en Entreprise) sur le plan professionnel, autant humain que technique.
- Sensibiliser les apprentis à la création-reprise d'entreprise.
- Favoriser l'éveil des apprentis aux créations artistiques et culturelles.
- Accompagner les apprentis désireux de s'engager dans des projets sportifs ou culturels, dans le cadre de leur formation.
- Développer les situations de travail collaboratif entre les apprentis (projets, concours, challenges etc.)

4. Fin de formation et examen

- Informer les apprentis sur les poursuites possibles de formation, par apprentissage ou autres.
- Soutenir les apprentis quant à leur recherche d'un employeur pour la signature d'un nouveau contrat en vue d'une poursuite de formation.
- Créer les conditions optimales de confiance avant les épreuves d'examen.

- Informer les apprentis de la création d'un réseau associatif d'anciens apprentis (création du réseau en projet).
- Accompagner individuellement, si nécessaire, les apprentis sur les Techniques de Recherche d'Emploi.
- Offrir les conditions optimales de réussite quant au déroulement des examens sur site.

5. A l'issue de la formation

Il s'agit d'accompagner, autant que de besoin, les anciens apprentis sur le chemin de l'emploi hors apprentissage et de valoriser le chemin parcouru par chacun.

Chaque automne, chaque Centre de Formation rassemble les récipiendaires, leur famille et les entreprises employeurs (Maîtres d'Apprentissage) qui ont participé à leur formation. Les jeunes diplômés reçoivent leur diplôme au cours d'une soirée honorifique, conviviale et festive.

Nos engagements portent sur :

- Activer les réseaux informels des Centres de Formation (principalement par les professeurs d'enseignement professionnel) afin de permettre à certains jeunes d'être mis en relation avec des employeurs potentiels.
- Créer un réseau formel et actif, dans le cadre d'une association, animé conjointement par les anciens apprentis et l'URMA, au service des anciens apprentis, afin de dynamiser leurs relations et activer l'accès à l'emploi. Cette association sera en lien direct avec d'autres services de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat.
- Entretien du tissu relationnel par les réseaux sociaux et soirées thématiques en « présentiel ».

2. Une démarche d'ingénierie, des méthodes et des outils pédagogiques

Les fondements théoriques de l'individualisation de la formation sont connus et ont fait l'objet de nombreux travaux dans le domaine des sciences de l'éducation. Les connaître est nécessaire pour réaliser le développement de nos dispositifs de formations individualisées. Néanmoins le premier obstacle qu'il nous faudra franchir sera de connaître ces fondements théoriques en ne s'arrêtant pas à la satisfaction procurée par la compréhension de ces fondements. Il faudra s'obliger à projeter, sans cesse, les applications opérationnelles de ces fondements.

Le premier enjeu de notre projet pédagogique sera de **former tous les acteurs appelés à concourir au développement de nos dispositifs de formations individualisées**. Le Conseil Régional et le SAIA seront sollicités pour nous assister dans la conception et la réalisation de ce projet de formation qui, encore une fois, devra susciter le passage des concepts aux organisations opérationnelles.

Pour commencer à préciser notre projet pédagogique dans sa dimension « individualisation », nous choisissons de partir de deux définitions exposées dans les normes AFNOR NFX 50-750 et NFX 50-751 :

- « L'individualisation de la formation est un mode d'organisation de la formation visant la mise en œuvre d'une démarche personnalisée de formation. Elle met à disposition de l'apprenant (élève, étudiant, stagiaire, apprenti...) l'ensemble des ressources et des moyens pédagogiques nécessaires à son parcours de formation et à ses situations d'apprentissage. Elle prend en compte ses acquis, ses objectifs, son rythme »
- « L'individualisation des situations d'apprentissage est un ensemble d'initiatives prises par un formateur (ou une équipe pédagogique) pour respecter et valoriser les stratégies et rythmes individuels d'apprentissage »

Nous pouvons également rappeler que notre mission principale, l'apprentissage, fixe de nombreux éléments de notre environnement.

- Pour l'essentiel les diplômes auxquels nous préparons sont des diplômes nationaux fixés par des programmes et des référentiels d'activités professionnelles et de certifications. Ces référentiels définissent des objectifs qui ne sont pas « négociables », y compris dans le cadre d'un dispositif individualisé.

- Les durées de formation ne sont pas plus négociables.

D'une certaine manière, du point de vue de l'individualisation, cela simplifie le travail : les objectifs, les contenus et la durée ne sont pas des variables négociables, comme cela peut être le cas dans d'autres dispositifs de formation. Il s'agit de faire en sorte que l'apprenant obtienne son CAP, son BP ou son Bac Pro avec la meilleure employabilité possible.

C'est-à-dire, simplement, avec les meilleurs savoirs, savoir-être et savoir-faire possibles, en précisant une compétence particulière : le meilleur savoir-apprendre possible.

Nous pouvons également rappeler une autre donnée qui fixe notre contexte : Une part importante (nous dirons un tiers, comme Marcel Pagnol, pour simplifier la communication) de nos apprentis est en apprentissage par défaut, un autre tiers est en apprentissage par reproduction sociale et un autre tiers par choix résolu. La plupart des apprentis ont en commun une difficulté à apprendre dans une relation « professeur-apprenti » classique et préfèrent les semaines en entreprise aux semaines en Centre de Formation. Beaucoup ont le sentiment, lors des semaines en Centre de Formation, d'être les « consommateurs passifs » de savoirs qu'ils n'ont pas « commandé ».

Le deuxième enjeu est donc qu'ils passent « commande ». Il s'agit de **passer un contrat et pour passer un contrat il faut que les parties sachent où elles sont, où elles veulent aller et surtout comment elles veulent y aller.**

Un diagnostic individuel doit donc être réalisé et partagé entre le Centre de Formation, l'apprenti, le maître d'apprentissage et, le cas échéant (mineur) les parents ou le représentant légal. Ce diagnostic doit comprendre trois éléments : le profil scolaire de l'apprenti, le profil d'apprentissage avec, à minima, la réponse binaire à la question : L'apprenti souhaite-t-il s'engager dans un parcours individualisé et, au mieux, permettre à l'apprenti de découvrir son propre profil et ses propres stratégies d'apprentissage. Pour illustrer le propos et détendre le lecteur arrivé à ce point de la lecture nous évoquerons, après Marcel Pagnol, Confucius : « j'entends et j'oublie ; je vois et je me souviens ; je fais et je comprends. ». 2500 ans après les sciences modernes ont démontré qu'effectivement le cerveau humain fonctionne ainsi, dans une proportion et un ordre différents d'un individu à l'autre. Là aussi il faudra former les acteurs des dispositifs de formations individualisées aux concepts et méthodes de cet ensemble pédagogique appelé « apprendre à apprendre ». Le troisième élément du diagnostic est de disposer d'une **cartographie des connaissances et compétences à acquérir pour un diplôme ou une formation donnée. Cartographie simple, basée sur les référentiels et programmes, articulée avec les outils de liaison pédagogique et de contrôle entre le Centre de Formation, l'apprenti, le maître d'apprentissage et la famille (le cas échéant).**

Avec ces trois éléments un parcours peut être contractualisé : du point de vue de l'apprenti : je sais un peu mieux où j'en suis du point de vue scolaire, je commence à prendre conscience de comment j'apprends et je visualise mieux ce que comprend le diplôme que je viens chercher. De cette façon je suis rassuré et je peux m'engager en passant un contrat en connaissance de causes.

Le troisième enjeu est de **développer et structurer les CDR (Centre de Documentation et de Ressources), partie visible de ce qu'est un dispositif de formations individualisées, dans une stratégie régionale**, de façon à ce que 50 % des apprentis, en 2022, bénéficient d'un parcours réellement individualisé dans les enseignements généraux et les matières théoriques afférentes aux enseignements professionnels. Pour les structurer, il est nécessaire d'étoffer les équipes enseignantes, au sein des CDR, de façon à pouvoir assurer ces parcours individualisés. La mutation d'un enseignant « classique » vers un CDR doit se faire sans perte de productivité, après un an « d'installation ». Le projet « un parcours, un apprenti » dépasse la durée de ce projet de Centre de Formation. Tous les apprentis sur tous les enseignements, généraux comme professionnels, bénéficieront d'un parcours individualisé en 2027, dans dix ans.

Le quatrième enjeu est de **développer les conditions matérielles. Les outillages pédagogiques doivent, au maximum, être acquis ou conçus de façon à être opérationnels avec peu de travaux d'adaptation.** En effet, le deuxième obstacle, après celui de s'attarder sur les savoirs fondamentaux de l'individualisation et les débats sémantiques, est de chercher à tout concevoir et fabriquer « en interne ». Un professeur peut passer des heures à créer le support d'un module de formation individualisé alors qu'il existe probablement dans un autre Centre de Formation, ou sur le marché, des outils pédagogiques. Pour agacer leurs professeurs des apprentis leurs disent : « pourquoi apprendre tout ça sur la première guerre mondiale alors que, si besoin, nous pouvons tout trouver avec Google ! »

Ils ont partiellement raison et il s'agit bien sûr de leur apprendre à utiliser Google, parmi d'autres sources, pour construire leurs propres connaissances sur la première guerre mondiale. Il s'agit de leur poser les questions qui les amèneront à développer leur sens critique, à comparer les points de vue des différentes sources, à rapprocher ces événements de l'actualité, à développer le travail en équipe car l'individualisation n'est pas un travail solitaire. Ce faisant nous venons d'évoquer, directement ou indirectement, cinq sources pour un même sujet : Google, les manuels scolaires classiques, le professeur lui-même, les autres apprentis et la propre mémoire de l'apprenti. En effet, il n'en a pas une pleine conscience, mais il possède déjà, sur le sujet, des connaissances certaines au travers de sa scolarité, des émissions de télévision (films, actualités, reportages) ou de conversations entendues.

Le travail de l'enseignant, dans un dispositif individualisé, consiste à guider l'apprenti dans sa propre construction. L'enseignant doit donc maîtriser la ou les disciplines considérées, comme tout enseignant, et l'animation d'un dispositif de formations individualisées. L'enseignant est à la fois l'une des sources de savoirs et le guide de l'apprenti.

III. Adultes : « Un adulte, un parcours »

1. Notre Stratégie Marketing et commerciale

Cette stratégie repose principalement sur le renforcement de notre présence auprès de nos « clients » apprenants, de nos entreprises d'accueil comme des organismes financeurs auprès desquels nous avons des interactions ou un partenariat qui doit être développé. Cette stratégie sera menée **en lien avec les attentes de la Région sur le besoin de sécuriser les parcours de nos apprenants apprentis ou adultes en Formation Professionnelle Continue.**

La finalité de cette stratégie doit tendre à améliorer la lisibilité de nos offres de formation professionnelle continue et de dispositifs d'insertion comme à la rationalisation de l'ensemble de nos coûts en lien avec les évolutions du marché et de la demande de formations.

Notre réseau de développeurs / conseillers jeune-adulte-entreprise sera fortement mobilisé tant **au plan de la dimension sociale de nos missions que du renforcement de nos ancrages de proximité avec l'ensembles de nos partenaires sur nos territoires.**

Pour ce faire nous devons développer une stratégie « offensive » de recherche de financements, d'une part, comme de ciblage de tous les accompagnements possibles. En parallèle une rationalisation de l'ensemble de nos coûts est engagée afin de maîtriser nos coûts diplômes mais plus encore de nous faire gagner encore plus de maturité professionnelle, tant en interne qu'en externe.

Ce caractère offensif de notre développement commercial va s'appuyer sur le renforcement de nos effectifs de développeurs / conseillers jeune-adulte-entreprise et de leur présence accrue sur le terrain comme auprès des entreprises artisanales ou industrielles. Notre visibilité, comme notre image de marque, doit nous conduire à tendre vers « l'excellence » pour offrir aussi par ces leviers des gages d'employabilité aux publics adultes formés.

Ces synergies vont nous permettre **d'encore mieux connaître nos territoires et de bien identifier les besoins du marché afin d'avoir les bonnes formations au bon moment, en face des besoins de nos adultes en apprentissage.** Une réflexion globale et régionale est lancée pour identifier les bonnes ouvertures de sections au sein de nos Centres de Formation de l'URMA dans les années à venir afin de coller aux besoins des territoires et des filières métiers, mais aussi pour optimiser nos taux d'insertion et nos taux d'occupation de nos offres de formations.

Si notre cœur de métier historique est de former des apprentis nos Centre de Formation URMA se nommeront à terme des CFP « Centres de formation professionnelles » pour ainsi inclure plus encore dans notre philosophie et nos actions de tous les jours les adultes en formation continue comme les jeunes adultes concernés par les dispositifs d'apprentissage destinés au 26-30 ans.

Au-delà de l'insertion des jeunes par l'Apprentissage, la question de l'emploi fait appel à bien d'autres dispositifs (dont certains pilotés par le Conseil Régional) dans lesquels les Centres de Formation s'insèrent, et pour plusieurs raisons :

- Les compétences des équipes pédagogiques et administratives,
- La connaissance du réseau d'entreprises accueillantes partenaires,
- Les plateaux techniques existants,
- La richesse engendrée par l'accompagnement d'une plus grande diversité de public

Ces dispositifs sont à actionner, plus largement qu'aujourd'hui, par les Centres de Formation pour mettre en place une offre locale de « formation tout au long de la vie », là aussi dans une logique de développement territorial local.

Cette vision apportera à nos partenaires employeurs aussi des garanties de prise en compte de leurs attentes afin de leur trouver les bons candidats au bon moment.

Pour décliner cette approche les actions suivantes seront conduites au sein des URMA :

- Développer le sens commercial de nos « développeurs » de l'apprentissage / conseillers jeune-adulte-entreprise. Nous devons en effet renforcer notre capacité à savoir vendre nos formations et leur valeur ajoutée
- Un travail de renforcement de notre stratégie commerciale sera aussi mené pour améliorer notre visibilité et notre identification comme un acteur majeur de la formation à l'ensemble de nos métiers au sein des URMA Pays de la Loire
- Des plans de communication vont être calibrés pour bien nous faire connaître et susciter l'envie de venir au sein de notre réseau
- Le développement de la formation de nos maîtres d'apprentissage sera un enjeu fort de ce projet régional au sein des URMA
- Le renforcement de la formation de nos professeurs et formateurs sera un gage de pertinence de nos savoirs faire en lien avec l'évolution des métiers et des filières
- En complément des approches de sécurisation des parcours et du positionnement en amont des formations ; le ciblage des bons apprenants par rapport aux besoins des entreprises sera renforcé.
- Pour améliorer tant le succès aux examens que favoriser la baisse du taux de rupture encourus de formation une vérification pertinente en amont de la signature de contrat semble nécessaire. La réalisation de plus de mini stages de découverte sera un levier de progrès
- Le renforcement de nos synergies avec les employeurs et les fédérations de nos métiers est au global une sorte de clef de voute pour pouvoir décliner le reste.
- L'accompagnement des apprenants pendant leur formation sera développé
- Modulariser certaines formations à travers des CQP comme du développement de la VAE permettra aussi à terme de sécuriser les parcours d'une part mais aussi de renforcer l'employabilité de nos apprenants

2. Le développement nécessaire de nos partenariats

Le but du développement de ces partenariats réside dans la volonté **d'inscrire nos Centres de Formation de l'URMA au cœur de ses relations avec ses partenaires et avec l'appui d'autres organismes de formation selon les dispositifs (Pour exemple le partenariat récent URMA-GRETA sur les dispositifs PREPA Avenir et VISA METIERS). Il est stratégiquement important de renforcer l'attractivité de nos offres de formations sans nous couper de passerelles avec des organismes complémentaires aux nôtres.** Cela ne peut que renforcer notre attractivité, au final, auprès des entreprises qui nous attendent plus sur les résultats que sur (seulement) les moyens mis en œuvre.

Un lien existe avec l'observatoire des métiers de la CMAR et sera renforcé pour, au plan opérationnel, évaluer au plus juste les opportunités d'emplois liées aux formations proposées dans notre réseau pour le rendre à terme encore plus agile.

L'alternance au sens large reste à développer et promouvoir auprès de toutes les entreprises au-delà de leur taille afin de créer une émulation. C'est pour cela que le positionnement de nos URMA comme plateformes techniques ressources est un enjeu précédemment évoqué pour tisser des synergies.

Pour décliner cette approche les actions suivantes seront conduites au sein des URMA :

- Notre **présence sur des Forums ou salons en lien avec la Formation Professionnelle** est une donnée d'entrée à développer en permanence pour rester visibles et identifiables auprès des acteurs économiques.
- Une **présence sur les médias radio et TV locaux** doit être aussi prise en compte et mise en œuvre

- **Historiquement ancrés dans nos territoires au travers de nos réseaux d'artisans**, le réseau des Centres de Formation de l'URMA via de son pôle Formation Professionnelle Continue et ses développeurs / conseillers jeune-adulte-entreprise va tisser de plus en plus des partenariats auprès d'industriels ou de la GMS
- Avec nos entreprises partenaires le fait de renforcer les échanges techniques au sein de nos laboratoires ou plateaux techniques nous permettra de renforcer nos techniques métiers mais aussi de tester des matériels innovants avec le support de nos fournisseurs mais aussi de tester des mises en œuvre expérimentales et ainsi travailler d'autres aspects pédagogiques d'industrialisation ou d'innovation de nouveaux procédés ou de nouvelles recettes (Pour exemple mise en place de cette démarche à l'URMA72 avec les Minoteries Trottin à compter de Septembre 2017).
- Nos partenaires (entreprises industrielles ou de la GMS) attendent des formations plus courtes, ponctuelles et modulaires sur un savoir-faire précis et pas forcément sur la totalité du référentiel du diplôme (Pieçage en Boucherie, réalisation de macarons en pâtisserie...)
- Nous avons des partenariats locaux avec des Missions Locales, des CPAM, Pôle Emploi, Foyers Logements et les Conseils Départementaux. La généralisation au plan régional de ces partenariats est à décliner.
- Il peut en être de même avec des agences d'intérim pour favoriser l'insertion post formation de nos apprenants
- Enfin il existe des dispositifs type « Bravo les artisans » à généraliser qui sont des bons leviers pour renforcer les liens avec les collèges et lycées pour offrir des initiations et des stages de découvertes à des jeunes 16-25 ans et favoriser ainsi leur découverte de nos métiers de l'artisanat.

3. Modularisation et mixité.

Comme pour l'individualisation, la modularisation est un processus conceptuellement maîtrisé et il s'agit surtout de s'attacher à passer des concepts à la réalité opérationnelle.

Toutefois quelques rappels :

- La modularisation permet de répondre aux besoins individuels de tous les publics d'un centre de formation : Adulte avec ou sans acquis, adulte souhaitant une certification et un diplôme, adulte déjà compétent et s'inscrivant dans un processus de VAE, adulte cherchant juste une compétence correspondant à une activité professionnelle (par exemple former des assistantes de vie, intervenantes dans une EPAD, à la réalisation de coupes simples de cheveux), la liste n'est pas exhaustive et illustre simplement la modularisation comme un processus s'inscrivant dans une logique de formation tout au long de la vie.
- Le découpage modulaire est un ensemble organisé de modules de formation, créé à partir d'un ou plusieurs référentiels et qui permet la construction et la mise en œuvre de parcours personnalisés.

Le travail à faire sur la durée du projet de CFA : Trois niveaux seront à considérer dans les travaux que nous allons confier aux professeurs, conduits en mode projet par les Responsables d'Unités Pédagogiques et supervisés par les directeurs :

- Le module
- La séquence
- Les ressources

Le **module définira un objectif de formation** (en général une compétence globale ou professionnelle à atteindre), indiquera les prérequis, énumèrera les différentes séquences et fixera une durée indicative globale.

Chaque module sera composé de plusieurs séquences.

La **séquence sera définie par des objectifs pédagogiques**, des prérequis, des contenus et une durée indicative.

Les séquences d'un module seront organisées en progression pédagogique.

Les **ressources pédagogiques seront conçues pour une exploitation en formation individualisée** et comprendront quatre types de ressources :

1. Les ressources de positionnement en amont du parcours ou en amont du module.
2. Les ressources formatives (celles qui comprennent les bases de connaissances générales ou spécifiques).
3. Les ressources pilotes (quelles activités de l'apprenant (aide méthodologique ou assistance technique que je donne pour accéder aux savoirs)).
4. Les ressources d'évaluation (formative, sommative, certificative)

Le module correspondra à une activité professionnelle et fera appel à la pluridisciplinarité. La modularisation servira à la fois les besoins d'individualisation en formation initiale (apprentissage) et en formation continue. La modularisation servira également la VAE et enfin le travail de description des formations en modules, séquences et ressources servira les professionnels de la formation continue qui construisent les réponses et les propositions après une analyse des besoins de formation.

Fort heureusement les référentiels sont, de plus en plus, organisés dans cette logique, par exemple le référentiel du CAP Maintenance des véhicules de 2014 est présenté en activités, dont l'une d'elle s'appelle l'activité Maintenance périodique et comprend les tâches :

- Effectuer les contrôles définis par la procédure
- Remplacer les sous-ensembles, les éléments, les produits. Ajuster les niveaux
- Effectuer la mise à jour des indicateurs de maintenance

Le lecteur assidu constatera qu'il s'agit bien d'une activité qui se suffit à elle-même et peut être prise en charge par un mécanicien débutant ou en apprentissage, dans une concession automobile, ou par un opérateur spécialisé dans un centre automobile.

IV. Entreprises : « Une entreprise, des parcours »

L'URMA, « campus régional au service de l'emploi et de l'insertion, du développement des entreprises, de la dynamique des territoires » et ses 4500 entreprises partenaires constitue aujourd'hui le premier réseau de formation initiale par alternance en Région des Pays de la Loire.

Pour ces 4500 entreprises, le recours à l'apprentissage permet de :

- **Remplir leur rôle citoyen en accompagnant les apprentis/apprenants dans la réalisation de leur projet professionnel**, en participant au développement personnel du jeune et en facilitant son insertion professionnelle et sociale,
- **Transmettre un savoir-faire**, afin de s'assurer de la pérennité d'une activité, d'un secteur, d'une entreprise, d'un métier,
- S'appuyer sur **de nouvelles ressources, afin de construire de nouvelles compétences** nécessaires au développement et donc au plein essor de l'entreprise.

Dans ce dernier cas, **l'analyse des besoins en compétences** est nécessaire afin d'appréhender ses perspectives de développement et peut inciter et aboutir au recrutement d'un apprenti.

Or, la connaissance parfois approximative des contenus de formation dispensés dans les Centres de Formation, le manque de temps et de recul, empêchent, bien souvent, les entreprises d'avoir une démarche gestionnaire de leurs ressources et/ou des besoins en matière de compétences.

Dans le cadre de sa mission première de formation, l'URMA des Pays de la Loire, garante d'une insertion professionnelle par la formation tout au long de la vie, se veut également le partenaire privilégié des entreprises dans l'accompagnement de leur projet de développement, de montée en compétences.

Un des objectifs que se fixe l'URMA des Pays de la Loire dans le cadre du présent projet d'établissement, est de conforter sa relation partenariale avec ses entreprises, afin d'être en capacité de répondre réactivement à leurs attentes et leurs besoins. De fait, l'URMA des Pays de la Loire doit apparaître dans le paysage de l'entreprise comme le partenaire dédié à l'accompagnement RH de son développement.

Dans le cadre de la nouvelle convention, l'URMA des Pays de la Loire s'engage donc à :

- Professionnaliser la relation avec les Maîtres d'Apprentissage, les entreprises,
- Poursuivre et accroître ses relations avec les Organisations Professionnelles,
- Etablir un lien de partenariat étroit avec les entreprises,
- Revoir ses modalités pédagogiques relatives aux prestations de formation et de conseil,
- Mettre au service des entreprises une offre de Formation Professionnelle Continue enrichie et adaptée.

Ces engagements s'inscrivent en cohérence avec les préconisations du Conseil Régional des Pays de la Loire fixant comme objectif aux Centres de Formation de l'URMA : **la diminution du taux de rupture, l'augmentation du taux de réussite et l'augmentation du taux d'insertion.**

1. Professionnaliser la relation avec les Maîtres d'Apprentissage, les entreprises

De la qualité du recrutement, de l'intégration et de l'accompagnement de l'apprenti en entreprise dépendent la réalisation du projet du jeune, son insertion professionnelle, son épanouissement, mais également le développement de l'activité de l'entreprise.

Il s'agit ici pour l'URMA d'être le « partenaire-conseil RH » de toute entreprise ayant un projet de formation d'apprenti / d'apprenant / de stagiaire, afin de lui faire bénéficier de son expertise en matière d'accompagnement dans la formation.

Nos engagements portent sur :

- La mise en place des sessions de Formation de Maître d'Apprentissage généralisée à l'ensemble des Centres de Formation de l'URMA des Pays de la Loire.
- Ces formations seront prioritairement dirigées vers les nouvelles entreprises recrutant un apprenti, mais pourront également s'étendre aux entreprises repérées en « déficit d'accompagnement ».

Les objectifs de ces formations :

- Enrichir la relation entre les Maîtres d'Apprentissage et les enseignants des CFP,
- Assurer un suivi plus précis de l'apprenti,
- Evaluer le « potentiel à former » de l'entreprise en fonction du diplôme préparé, des compétences de l'apprenti acquises et à acquérir,
- Organiser la pertinence pédagogique entre les alternances.

Afin de faciliter l'implication et donc l'adhésion des entreprises à cette formation, l'URMA des Pays de la Loire prévoit le déploiement de l'outil APCMA de FOAD.

L'accompagnement de l'entreprise dans la gestion RH orchestrée par les Développeurs / Conseillers Jeune-Adulte-Entreprise avec l'appui des Responsables d'Unités Pédagogiques et les Responsables de la Formation Professionnelle Continue.

2. Conforter les relations avec les Organisations Professionnelles

Présentes sur le terrain aux côtés de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Pays de la Loire, les Organisations Professionnelles sont **nos partenaires historiques dans de nombreux domaines, notamment pour ce qui concerne les actions de promotion des métiers et de l'artisanat, et leur contribution à la réflexion d'une réponse aux entreprises en matière d'offre de formation et d'évolution des filières.**

Nos engagements portent sur :

- Notre proposition de participation à toutes les Assemblées Générales et réunions des Organisations Professionnelles, afin de démontrer notre volonté d'écoute, d'échange et de co-construction.
- L'invitation systématique des Présidents d'Organisation Professionnelle (ou de leurs représentants) au Conseil de Perfectionnement, afin de les impliquer dans la vie et le développement de l'URMA.

3. L'URMA au service des entreprises

La qualité de service offerte aux ressortissants que sont les entreprises, les apprentis et les apprenants est intrinsèquement liée à la relation partenariale qu'entretient l'URMA avec ses entreprises, relation que l'URMA des Pays de la Loire ambitionne d'intensifier.

Un partenariat étroit avec les entreprises se traduisant par leur accompagnement et leur valorisation contribue à leur fidélisation.

La connaissance des entreprises, de leurs habitudes de formation et/ou de leurs besoins en formation, de leur positionnement sur le territoire, ainsi que la connaissance du « turn-over » annuel, sont autant d'éléments visant à accentuer le lien de proximité avec les entreprises partenaires, comme avec les nouvelles entreprises.

Nos engagements portent sur :

- L'organisation de temps de rencontre conviviaux sur les sites de l'URMA en proposant des thématiques fédératrices qui pourront avoir été arrêtées en concertation avec les représentants des branches professionnelles.
- La mise en place d'actions de valorisation des « entreprises qualifiantes » qui s'engagent dans l'apprentissage et la Formation Professionnelle Continue : l'URMA des Pays de la Loire projette notamment de transmettre à tous les Maîtres d'Apprentissage un autocollant comportant le texte « *Je forme un apprenti avec l'URMA et j'en suis fier !* »
- L'accompagnement de l'entreprise dans son projet de recrutement d'un apprenti en bénéficiant :
 - ✓ Des conseils des développeurs / conseillers jeune-adulte--entreprise
 - ✓ Du déploiement de l'usage du logiciel YPAREO comme outil de Gestion de la Relation Client

Pour ces entreprises, un autocollant affichant le message « *Je recherche un apprenti en partenariat avec l'URMA !* » sera apposé en évidence dans l'entreprise.

4. Des modalités pédagogiques d'accompagnement, de formation et de conseil adaptées aux contraintes de l'entreprise

Les contraintes liées à l'activité des entreprises nécessitent d'adapter l'offre de service de l'URMA et ses modalités de mise en œuvre (contenu, animation, plages horaires, ...).

Afin de faciliter l'accès à la formation à toute entreprise, **l'URMA prévoit notamment de développer une offre de formation ouverte et à distance (FOAD), mais également de proposer des formations organisées dans les CFP sur des périodes et/ou des horaires compatibles avec l'activité de l'entreprise.**

Nos engagements portent sur :

- Le développement du numérique dans la pédagogie et en particulier la FOAD
- La conception de contenus de formation adaptés aux besoins (parfois ponctuels) exprimés par les entreprises
- L'organisation de séances de formation sur des temps dédiés aux entreprises (soirée, par ex.).

Par ailleurs, l'URMA des Pays de la Loire projette un accompagnement spécifique des micro-entrepreneurs, potentiels futurs artisans et employeurs d'apprentis.

5. Formation Professionnelle Continue : l'URMA au service des salariés et des demandeurs d'emploi

Comme évoqué dans la partie III du présent document, la mutation des « Centre de Formation » en « CFP », Centres de Formation Professionnelle, affirme l'ambition de l'URMA des Pays de la Loire **d'inclure plus encore dans notre philosophie et nos actions les adultes en formation continue, comme les jeunes adultes concernés par les dispositifs d'apprentissage destinés aux 26-30 ans.**

L'offre de Formation Professionnelle Continue doit donc être revisitée et enrichie, afin de répondre aux besoins et attentes de ses entreprises, notamment en termes de développement des compétences.

Nos engagements portent sur :

- L'orientation d'actions de formation hors artisanat, vers la grande distribution et les acteurs industriels notamment, en demande de formations courtes, ponctuelles et modulaires pour l'acquisition de compétences spécifiques.
- L'intégration des dispositifs dits « d'insertion » (tout public, tout profil, tout âge) dans son offre de service.

V. Territoires : « Un territoire, des compétences, des emplois »

Le territoire régional ligérien est assez équilibré en matière d'offre de formation en comparaison des autres régions françaises. La répartition des niveaux V (CAP-BEP) et IV (niveau Bac) est globalement homogène sur la région. Malgré tout, une discrimination territoriale existe pour les « sans diplôme » et les niveaux supérieurs. Elle aboutit à une différenciation entre le milieu urbain et les territoires ruraux situés à l'est de la région et sur la plupart des « franges » départementales. Les cadres et professions intermédiaires supérieures résident sur les pôles et leurs périphéries. Les populations sans diplôme, ou ayant un niveau inférieur au brevet des collèges, sont proportionnellement plus présentes sur les périphéries de l'est régional.

Fort de ces constats, et afin d'ancrer notre démarche au plus près des besoins, notre projet « territoire » s'articulera autour des trois idées forces suivantes :

- Développer le partenariat de proximité
- Adapter la formation aux besoins des territoires
- Promouvoir l'offre de formation

1. Positionner le rôle et les actions des Centres de Formation au cœur des dynamiques territoriales : une nécessaire réponse en proximité au besoin des compétences

Avec près de 5500 apprentis sur la Région des Pays de la Loire, l'URMA des Pays de la Loire apparaît comme le premier opérateur de formations par apprentissage. Résolument tourné vers les territoires, ses actions doivent mobiliser l'ensemble des partenaires et s'inscrire au plus près de ceux-ci.

Pour permettre aux jeunes et aux entreprises de répondre aux défis de demain, il semble pertinent de relayer et communiquer sur les dispositifs liés aux formations par alternance et par apprentissage en premier lieu. Tous les partenaires associés doivent être en permanence rencontrés et informés afin de rendre pérenne le système. Des liens privilégiés doivent se nouer avec chacun d'entre eux afin de sécuriser les parcours des uns et rendre possible les choix des autres.

Notre action visera donc à renforcer et intensifier nos relations avec les partenaires suivants :

- Missions Locales
- Pôles Emplois
- Les associations qui œuvrent pour la promotion des métiers
- Les agences d'intérim
- Les associations de commerçants Artisans
- Les collectivités locales

2. Emploi formation : Adapter la réponse aux besoins des territoires

L'évolution de notre système productif et social a fortement modifié le profil de la population active. Les professions intermédiaires et les cadres ont connu les plus fortes progressions alors que, dans le même temps, l'emploi ouvrier s'est fortement érodé. Le nombre de personnes sans diplôme s'est réduit mais elles ne trouvent plus de débouchés au regard de la demande actuelle des entreprises. En effet, l'externalisation d'une partie de la production industrielle vers les sous-traitants et la modernisation des outils de production a eu pour conséquence un besoin de main-d'œuvre plus qualifiée. **L'accompagnement des « sans diplômes » ou des peu diplômés constitue donc un enjeu de taille.**

En parallèle, la formation des salariés nécessite une attention particulière pour leur permettre de s'adapter au sein même des entreprises dans lesquelles ils travaillent. Par ailleurs, la place des femmes dans la population active et leurs débouchés professionnels sont également un enjeu de taille pour le futur.

L'approche emploi-formation vu par l'URMA des Pays de la Loire sera axée sur une entrée territoriale : les emplois locaux et les besoins de formation qui en découlent. L'enjeu en termes d'emploi et de formation est de connaître les besoins des entreprises, et d'adapter l'offre en conséquence. Les réponses apportées doivent contribuer au maintien et à l'adaptation de l'économie, tout en recherchant des solutions par la mise en place de parcours adaptés.

Cette logique territoriale doit être première : la proximité transcende les relations entre les acteurs. A l'échelle du bassin de vie (prenons l'exemple des territoires SPRO), cela doit être aux CFA de s'adapter aux acteurs des territoires et non l'inverse !

Les demandes d'ouvertures de formation qui seront déposées par l'URMA répondront à ce double objectif.

L'expérimentation menée en Région, et soutenue par l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et de l'Artisanat qui a conduit l'URMA Loire-Atlantique à imaginer un nouveau dispositif de formation devra également servir de matrice pour les futurs projets.

Ce dispositif a permis aux jeunes et aux entreprises de trouver une réponse adaptée à leurs besoins d'un point de vue économique, territorial et pédagogique.

Pour rappel, à Châteaubriant, la formation CAP Boulanger de l'URMA Loire-Atlantique a été délocalisée et aménagée pour sécuriser le parcours de l'apprenti, en adaptant l'organisation de l'alternance et en mobilisant les ressources à proximité. Durant la 1^{ère} année du CAP, des cours d'Enseignement Général sont dispensés au Lycée de Châteaubriant et la Pratique Professionnelle au sein du fournil de la boulangerie de la Meilleraye-de-Bretagne, située à moins de 20 km. La 2^{ème} année du CAP se déroule à l'URMA Loire-Atlantique à Sainte-Luce-sur-Loire.

L'entrée « territoire » est donc privilégiée. À partir d'un diagnostic partagé avec les différents acteurs, l'URMA répond à des besoins en compétences dans les entreprises artisanales. Ce « Parcours Territorialisé d'Apprentissage » répond à la nécessité de rapprocher le jeune et l'entreprise en leur apportant une solution de formation de proximité et en les aidant à dépasser les obstacles pour accéder à l'apprentissage (mobilité et rupture de contrat notamment). Ce dispositif permet de ne pas priver le jeune de la dimension socialisante du Centre de Formation, tout en pensant son accompagnement individuel et celui de son maître d'apprentissage. C'est un projet innovant car il interroge le schéma classique d'organisation de l'apprentissage.

3. Promotion et adaptation de l'offre de formation

Les entreprises sont les premières actrices de la formation professionnelle par l'alternance : elles accueillent des stagiaires sous convention et également des salariés sous contrat d'apprentissage ou contrats de professionnalisation.

La faible mobilité des jeunes, principalement de niveau V, notamment sur les territoires ruraux implique de repenser notre offre de formation. Dans ce cadre, il nous faut (re)partir du besoin des entreprises, des jeunes et des équipements de formation existants que sont nos Centres de Formation, pour (re)construire une offre de formation plus territorialisée. Notre carte des formations devra évoluer en ce sens.

4. Promotion territorialisée des métiers et de la formation

Malgré des tentatives de rapprochement entre le monde de l'entreprise et celui de l'école, des progrès restent à faire, en particulier pour valoriser les métiers auprès du corps enseignant des collèges et lycées, en s'appuyant sur les besoins du territoire. Au-delà de la promotion des métiers et des formations, il s'agit de sensibiliser également les collectivités territoriales, les chefs d'entreprise et les intermédiaires de l'emploi.

Ces actions, susceptibles d'être menées en lien avec les partenaires de l'orientation comme le Service public régional de l'orientation (SPRO), pourront s'appuyer sur :

- Des réunions d'information sur les territoires animées par des partenaires professionnels de nos Centre de Formation et nos développeurs de la formation – Conseillers Jeunes Entreprises.
- Des réunions de présentation de l'apprentissage dans les collèges du territoire, et dans les murs de nos Centre de Formation.
- Des stages « découvertes » dans les entreprises artisanales durant les vacances scolaires
- Des animations autour des métiers (exemples : « Place O gestes », l'« outil en main »). Ces animations doivent être organisées au plus près des besoins, quitte à être conçues pour être « mobiles » ;
- Des outils numériques et les réseaux sociaux, notamment pour toucher les jeunes afin de s'adapter aux pratiques et usages du public accueilli

Avec le **recrutement de 6,5 nouveaux Développeurs / Conseillers Jeune-Adulte-Entreprise**, l'URMA des Pays de la Loire disposera de 16 Développeurs / Conseillers Jeune-Adulte-Entreprise qui auront pour missions, entre autres, de promouvoir les métiers et les formations par apprentissage dans les territoires.

Ils pourront ainsi :

- Etre en veille sur l'évolution des métiers,
- Etre en capacité d'évaluer les besoins en main-d'œuvre
- Etre en capacité d'identifier les besoins des territoires pour apporter des réponses en direction des entreprises et offrir des débouchés aux jeunes, aux personnes sans emploi ou en reconversion
- Accompagner la main-d'œuvre locale par des par la mise en place de parcours adapté
- Mobiliser l'appareil de formation sur les territoires

Chacun d'entre eux sera le visage de l'URMA dans les territoires auprès des entreprises, mais aussi des prescripteurs et partenaires de l'apprentissage (Collèges, Lycées, Missions Locales, Pôle Emploi...).

Une carte des « correspondants de proximité » Développeurs / Conseillers Jeune-Adulte-Entreprise par zone géographique sera ainsi définie afin de permettre une identification précise des référents sur chaque territoire.

5. Réponse aux besoins de main-d'œuvre qualifiée et de formation des territoires

L'objectif est d'apporter aux jeunes, aux dirigeants et aux salariés des entreprises une offre de formation répondant à leurs aspirations et exigences professionnelles et qui prennent en compte leur problématique de mobilité géographique.

Il s'agit de recenser les besoins des professionnels et des jeunes du territoire :

- Recenser et qualifier collectivement les besoins de main-d'œuvre sur les territoires ;
- Développer les partenariats avec les Centre de Formation de l'URMA ;
- Optimiser les plateaux techniques locaux et/ou développer des partenariats avec des entreprises pour utiliser leur outil de production à des fins pédagogiques (à ce titre, la démarche menée sur le territoire castelbriantais, citée précédemment, doit servir de modèle) ;
- Construire collectivement l'offre de formation, notamment pour la formation continue.

Par ailleurs, **le développement des outils numériques offre de nouvelles perspectives tant pour la formation initiale que professionnelle continue : formation à distance via la visioconférence, le développement de MOOC spécifiques aux métiers.**

VI. Des priorités transversales

1. Le numérique : enjeu de l'adaptation et de la promotion de notre offre

Le développement du numérique, sous toutes ses formes, constitue un enjeu déterminant pour l'ensemble des acteurs, quels que soient leur rôle, leur activité et leur implantation géographique. Dans le cadre de la Formation Professionnelle, cet enjeu est particulièrement prégnant, là où la valeur ajoutée des parcours se situe, pour une grande part, dans la qualité de la relation jeune-parent-entreprise-Centre de Formation.

Dans ce cadre, nous pouvons citer un extrait du rapport du CESER des Pays de la Loire « Comment s'exerceront les Métiers de Demain ? » : *Comment adapter la formation tout au long de la vie ?*

- *La formation tant initiale que continue doit prendre en compte l'effet du numérique sur notre rapport au savoir et la façon de travailler en mode projet. Le premier se traduit par le passage d'une logique d'appropriation et de stockage de l'information à une logique de gestion et de traitement des flux qui explosent. Dès lors, il s'agira moins à l'avenir d'apprendre des connaissances que la façon de traiter l'information et d'utiliser ce dont on a besoin pour progresser. La question majeure qui se pose est de savoir comment former l'esprit critique des apprenants. Quant au fonctionnement en mode projet, il requiert d'avoir des méthodes pédagogiques actives, tournées vers le travail en équipe et l'expérimentation. Mais aussi de favoriser la créativité et l'adaptabilité, de décloisonner les disciplines et les relations formation/entreprises.*

Ainsi, la CMAR initie une véritable stratégie axée autour du développement de ces usages dans le cadre de sa politique de formation professionnelle.

Les solutions d'offre de services numériques apportés aux jeunes et aux entreprises ainsi qu'aux collaborateurs se multiplient et, le besoin exprimé d'éducation et de formation au numérique est réel.

1. Un moyen et des outils d'innovations pédagogiques

Le « chantier numérique » doit, en 1^{er} lieu, être **centré sur l'amélioration de l'accompagnement des jeunes et des entreprises, au service de leurs réussites respectives. Ainsi, le potentiel de développement de l'offre réside dans la conception de supports** tels que décrits ci-dessous : Serious Game, MOOC, SPOCC, COOC, Motion Design, tablettes tactiles, robots de simulation

Un Serious Game, traduit par « jeu sérieux » en français, est un outil pédagogique basé sur les principes ludiques du jeu vidéo. Il s'agit donc d'un jeu, avec un objectif défini : apprendre, mettre en pratique ses connaissances et/ou tester de nouvelles méthodes ou de nouveaux modes opératoires.

- Ses usages
 - Pour l'Apprenant : Le former sur des compétences techniques, comme de la manipulation d'objets ou de produits, sur ses connaissances, ou bien avec des formations plutôt comportementales.
 - Pour l'Entreprise : Recruter le bon candidat : Réaliser une simulation à l'embauche afin d'évaluer les candidats et de connaître leurs compétences
- Ses bénéfices :
 - Accessibilité & disponibilité : Comme la plupart des ressources numériques, les Serious Games peuvent être proposés en ligne sur un site sécurisé, permettant d'être accessibles et exploitables à tout moment sur des supports différents (PC, tablettes ou smartphones), sans nécessiter de matériel particulier autre qu'une connexion internet. Ils peuvent être réutilisables à l'infini.
 - Un support adapté aux nouvelles générations : L'adaptation est un facteur clé de succès pour une entreprise. Les nouvelles générations sont très à l'aise avec les nouvelles méthodes de formation, moins

formelles, plus digitales et interactives. Les Serious Games permettent de maintenir les apprenants engagés et stimulés tout au long de la formation.

- Mise en situation sans risque : La meilleure façon d'apprendre reste la pratique et l'exercice. C'est exactement le principe de base du Serious Game dans la formation professionnelle. Les apprenants sont confrontés à des situations professionnelles qu'ils rencontrent durant leur mission. Ils seront aptes à réagir car ils se seront déjà exercés. Durant le module, les apprenants se retrouvent face à des choix, et peuvent prendre des risques et se rapprocher de la réalité sans conséquences. Ils apprennent plus vite et acquièrent de l'expérience et de nouvelles compétences
- Suivre et exploiter les résultats des apprenants : Enfin, un des avantages du Serious Game est la possibilité d'avoir un suivi des apprenants. Chaque apprenant obtient un résultat en fonction de ses choix. L'évaluation des apprenants se fait sur plusieurs axes d'analyse choisis en amont par le concepteur. L'ensemble de ces évaluations peut donner lieu à un résultat général et un résultat détaillé. Cela permet d'identifier les acquisitions des apprenants, et de prévoir ou d'adapter des séquences pédagogiques en exploitant les résultats obtenus.

MOOC, signe anglophone MOOC "Massive Open Online Courses". En français, on pourrait traduire le terme par "formation en ligne massive ouverte à tous". Ce terme est souvent utilisé à tort pour désigner les cours en ligne ou ressources pédagogiques mis à disposition des étudiants qu'ils pouvaient consulter à partir des ENT (Espace Numérique de Travail). Or ces ressources ne sont pas des MOOC au sens strict, mais des versions numérisées de cours, de travaux dirigés, d'exercices ou des illustrations venant en appui des formations dispensées en présentiel. En ce sens, elles diffèrent fondamentalement des MOOC qui sont de vraies constructions pédagogiques numériques accessibles gratuitement pour tous sur le web.

SPOCC (Small Private Online Courses) est une formation en ligne pour un nombre restreint de personnes avec un nombre d'accès volontairement limité. Les caractéristiques du SPOC sont les suivantes :

- Le SPOC n'est pas ouvert à tous
- Effectif réduit (environ 20 apprenants)
- Le cours est collaboratif. On peut prévoir un tutorat pour accompagner les apprenants (les apprenants peuvent interroger le formateur en ligne). Les apprenants peuvent échanger entre eux et partager ainsi leurs connaissances.

COOC (Corporate Online Open Course) : Enseignements conçus par des entreprises et destinés à des salariés, des clients ou futurs clients. Cette méthode permet aux apprenants de bénéficier de toutes les modalités pédagogiques : travail collaboratif, travail à distance.

Motion Design : il s'agit de film d'animation avec du graphisme. Il est souvent utilisé pour informer ou communiquer de façon synthétique et ludique.

L'acquisition de **tablettes tactiles** répond à un besoin avéré des apprenants : cela impacte leur motivation, leur mobilité, leurs apprentissages (apprendre à apprendre), tout autant que les interactions sociales, à travers :

- L'augmentation de salles équipées dites « multimédia »,
- La diffusion et la projection de supports pédagogiques plus attractifs, vivants et permettant également de réaliser des économies de papier,
- Un apprentissage social et collaboratif, une culture d'innovation (par la curiosité notamment), penser autrement...
- La personnalisation des parcours (solution à la gestion de l'hétérogénéité)
- L'utilisation de ressources numériques (lien avec la plate-forme)
- Passer d'une approche unique à des approches multiples : différencier et diversifier les pratiques pédagogiques
- L'optimisation des espaces et des temps en Centre de Formation

L'intégration de cet outil dans les usages pédagogiques touche aussi bien à la didactique (les contenus) que la pédagogie et la technologie.

Les **robots de simulation** constituent également un investissement non négligeable, dans le cadre du service aux jeunes et aux entreprises. Pour l'illustrer, prenons seulement l'exemple des formations « peinture en carrosserie » ; les avantages sont nombreux :

- Moins de consommables,
- Plus de souplesse dans l'utilisation : pas de contingence d'espace ou de temps,
- Une attractivité et une valorisation du métier par l'usage de cette technologie avancée,
- Un matériel sécurisé,
- Un environnement simplifié pour centrer la compétence sur le geste
- Une approche innovante par le transfert et l'utilisation des résultats au format numérique

La réflexion sur l'intérêt et l'opportunité de ces supports est aujourd'hui finalisée au sein de l'URMA. La période 2017-2021 sera celle du déploiement et de la généralisation de ces supports pour répondre aux besoins croissants des jeunes et des entreprises mais aussi pour investir dans l'innovation par l'ingénierie pédagogique.

2. Moderniser nos méthodes de travail

A côté des réelles « solutions-clients » qui viennent d'être évoquées, il s'agit **d'initier une nécessaire et forte évolution en termes de méthodes de travail**. Là encore, citons le rapport du CESER des Pays de la Loire « Comment s'exerceront les Métiers de Demain ? » : *Comment se préparer aux nouveaux modes d'organisation et de management ?*

- *Progressivement, l'organisation verticale au sein de l'entreprise laisse la place à une organisation horizontale et moins hiérarchique offrant plus de souplesse et donc de réactivité. Le mode projet et la coopération se développent, les responsabilités sont partagées, ce qui a pour effet de transformer le rôle du manager. Il doit diffuser l'information, fédérer et connecter des multi compétences, donner du sens au travail... Cette mutation vers un management plus libéré et participatif modifie la gestion des ressources humaines et nécessite par conséquent d'accompagner tant les managers que leurs collaborateurs*

L'exploitation d'un outil de suivi de formations, communément appelé plateforme de formation ouverte et à distance (FOAD) permettra une optimisation de nos suivis d'apprenants et de nos contenus de formation, pour des formations en présentiel, ou mixte, en formation initiale ou continue.

Office 365 a été retenu comme outil numérique au sein de la CMAR. Aussi, se veut-il faire fonction de suivi de formations. En effet, si Office 365 n'est pas un LMS, certaines fonctionnalités peuvent être exploitées dans ce sens.

Une telle **plate-forme collaborative assiste la conduite des formations ouvertes et à distance (FOAD)**. Une **plate-forme propose les outils nécessaires aux trois principaux utilisateurs - formateur, apprenant (apprentis, entreprises, collègues CMAR), administrateur** - d'un dispositif qui a pour finalités premières :

- La consultation à distance de contenus pédagogiques,
- L'individualisation de l'apprentissage,
- Le tutorat à distance (ou télé-tutorat).

En particulier, une plateforme de type LMS (Learning Management System) remplira les fonctions suivantes :

- Héberge le contenu pédagogique multimédia,
- Contrôle l'accès aux ressources,
- Offre des activités pédagogiques,
- Facilite les activités de tutorat et de pilotage de la formation (suivi des cursus apprenants),

- Facilite le pilotage des ressources de l'organisme de formation (gestion des formateurs, des moyens logistiques et techniques),
- Gère la communauté d'apprenants,
- Permet la gestion administrative des documents associés à la formation (attestation de formation par exemple).

A ces premières finalités peuvent s'ajouter d'autres fonctionnalités et d'autres rôles comme :

- La fonctionnalité relative aux référentiels de formation et à la gestion de compétences, à la gestion administrative, à la gestion des ressources pédagogiques, à la gestion de la qualité de la formation ;
- Les rôles d'administration des matériaux pédagogiques, d'administration de la scolarité ou de la formation.

Office 365 offre de nombreuses possibilités (messagerie, création de documents...), notamment à travers le bloc SharePoint :

- L'outil est gratuit pour tous les utilisateurs du volet pédagogique (enseignants et apprentis),
- La fonction "OneNote" présente une utilisation très facile pour la prise de notes, et surtout pour la diffusion de cours, avec la création d'espaces de cours organisés,
- Le partage et l'esprit collaboratif de l'outil sont une vraie réponse au besoin de travail collaboratif, intrinsèque à une plateforme de formation ouverte et à distance, entre apprenants et enseignants, mais aussi entre le personnel des différentes Délégations de la CMAR,
- Les fonctionnalités offertes par l'outil sont pléthoriques.

L'optimisation de Office 365 - ou comment exploiter Office 365 à des fins de plateforme ? Notre objectif est d'intégrer à Office 365 les éléments caractéristiques d'une plateforme pour nos besoins pédagogiques (activités et tracking).

Il s'agit, d'autre part, d'intégrer l'utilisation d'Yparéo, pour les fonctionnalités non offertes par Office 365. En effet, il sera nécessaire d'utiliser toutes les fonctionnalités relatives à l'accompagnement des apprenants et des entreprises.

La combinaison de l'utilisation de ces outils, associée à la mise en place d'interfaces opérantes, induit une véritable démarche de type « Gestion de la Relation Client » : en effet, la connaissance et le suivi précis de chaque jeune et entreprise est fondamental et source de la valeur ajoutée du Centre de Formation vis-à-vis des parcours.

Aussi et de la même manière, les interactions avec l'ensemble des outils du Conseil régional sont à rechercher, et notamment avec les offres et demandes d'apprentissage déposées sur www.apprentissage-paysdelaloire.fr

Pour finir, il faut souligner que l'évolution vers l'utilisation de ces outils nécessite un accompagnement renforcé de chaque collaborateur. Ainsi, les priorités des prochains plans de formation seront, dans ce sens, centrées sur :

- Le travail collaboratif,
- La méthodologie de gestion de projets,
- L'utilisation des plates-formes collaboratives,
- La démarche, les méthodes et outils de GRC,
- L'utilisation et la valeur ajoutée de l'usage des supports numériques dans la pédagogie.

La **clé de voute pour la réussite d'une intégration du numérique dans la pédagogie** repose sur 4 éléments qui ressortent de l'ensemble de ce qui vient d'être décrit :

- Un **projet réfléchi et partagé** : porté par les décideurs et les utilisateurs,
- Une **infrastructure** conçue pour accueillir les usages prévus pour ces nouveaux outils,
- Des **collaborateurs motivés et formés** aux outils et aux usages pédagogiques, mais aussi accompagnés au quotidien,
- Des **ressources pédagogiques et applications pertinentes et disponibles**

2. Adapter notre organisation au service de ces engagements

La CMAR des Pays de la Loire est l'Organisme gestionnaire unique des 5 Centres de Formations. Au niveau politique, 3 instances supervisent la déclinaison stratégique du projet politique en matière de Formation Professionnelle :

- **L'Assemblée Générale de la CMAR** : réunie 2 fois par an en session ordinaire, elle vote les budgets et les grandes orientations stratégiques.
- Le **Bureau de la CMAR** : chaque mois, cette Instance est réunie afin de suivre et d'arbitrer sur toutes les décisions majeures concernant les projets régionaux
- La **Commission Régionale de la Formation Professionnelle** : chargée d'élaborer des propositions soumises au vote du Bureau ou de l'Assemblée générale, elle se réunit, au minimum, 2 fois par an.

Localement, les 5 **Présidents de Délégation** et les **Commissions Territoriales** assurent le suivi et les arbitrages sur tous les dossiers et projets locaux.

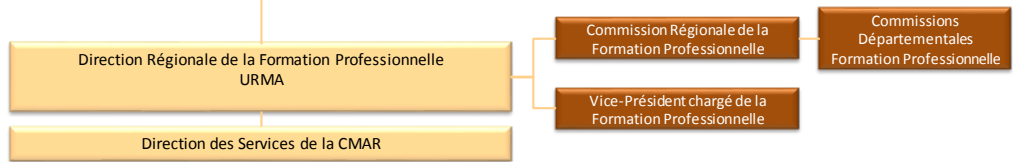
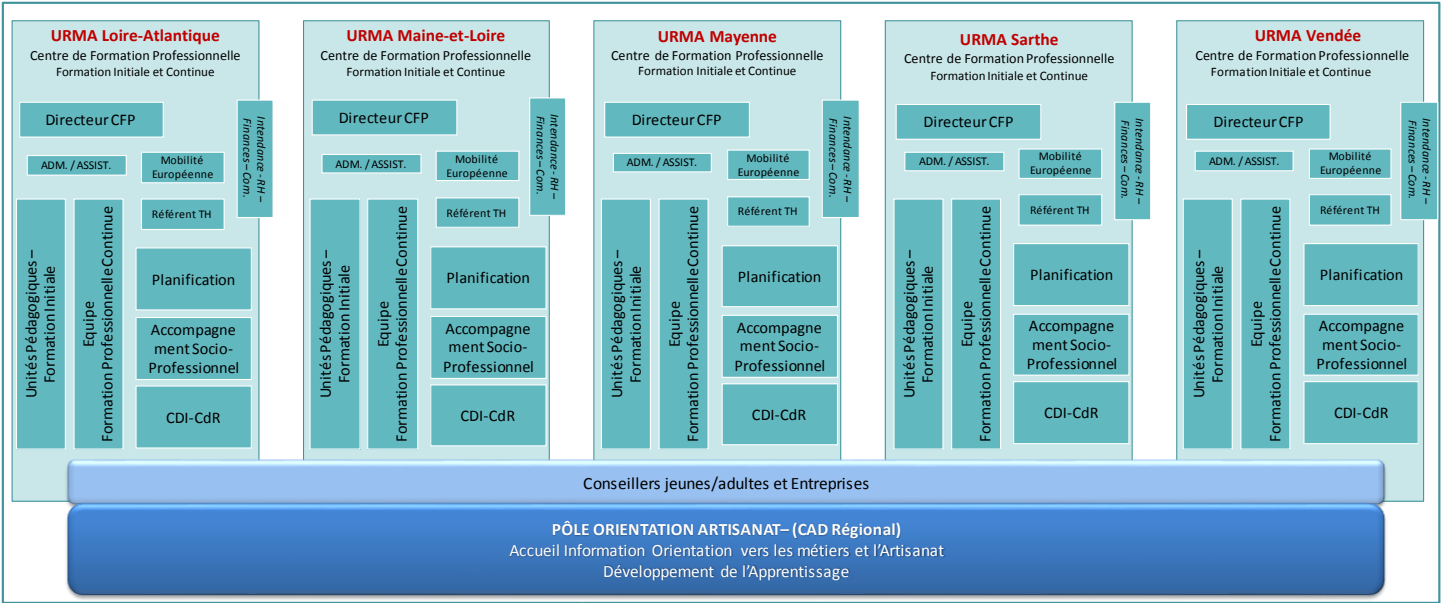
Ainsi, l'articulation entre le niveau régional (définition de la stratégie) et local (animation et coordination des actions et projets) est optimale et pilotée, de façon combinée, par les acteurs :

- Le Président de la CMAR, soutenu par un Vice-Président en charge de la Formation Professionnelle, avec chaque Président de Délégation et Commission Territoriale
- Le Secrétaire Général de la CMAR, accompagné du Directeur Régional de la Formation Professionnelle, supervisent la déclinaison des actions décidées : ce pilotage se fait en relation étroite avec les acteurs locaux que sont le Délégué Départemental et le Directeur du Centre de Formation.

Chaque Président de Délégation préside le **Conseil de Perfectionnement du Centre de Formation**, où sont associées les Organisations Professionnelles, le Conseil Régional, l'Education Nationale, les Syndicats de salariés, les représentants des personnels des Centres de Formations, les associations de Parents d'Elèves ainsi que les Collectivités Locales.

Ainsi, il est ici donné lecture de l'organigramme de l'URMA afin de situer chacun des 5 Centres de Formation dans son environnement régional, mais aussi de rendre lisible une même approche organisationnelle.

L'organisation fonctionnelle de l'URMA
Une structure lisible et solidifiée au service du projet 2017-2021



L'Organisation se traduit donc par ces organigrammes, mais également par **l'instauration du mode projets dans la mise en œuvre des objectifs.**

Ainsi, chaque Directeur de Centre de Formation a en charge la **coordination de projets régionaux** touchant :

- A l'ingénierie et la mutualisation des outils de la pédagogie de l'Alternance,
- Au Développement de l'Apprentissage et au conseil jeune-entreprise,
- Au développement des dispositifs d'insertion et de Formation Professionnelle Continue,
- A la gestion de la planification des ressources humaines centrées sur la pédagogie
- A l'accompagnement socio-professionnel des apprenants

Ces thèmes constituent 5 périmètres au sein desquels des projets sont mis en œuvre selon les priorités de ce projet 2017-2021 : ils impliquent les équipes des 5 centres de formation afin que ces travaux soient collaboratifs et le gage d'avancées communes : **« ensemble, c'est nécessairement aller plus vite et plus loin et faire plus et mieux »**

Au-delà, des encadrants des 5 Centres de Formation pilotent également des projets régionaux et transversaux selon la même logique :

- L'individualisation / la personnalisation des parcours,
- Les relations avec les OCTA et OPCA,
- Le numérique dans la pédagogie de la formation initiale et professionnelle continue,
- L'approche par compétences,
- L'utilisation optimale d'YPAREO et le développement d'interfaces collaboratives.

Ces thématiques de travail sont issues des priorités définies et encadrées, mais aussi des initiatives directes de collaborateurs qui souhaitent avancer et partager collectivement des expérimentations, des réflexions...

Cette méthode de travail nourrit l'identité de l'URMA, tout autant que l'expertise et les compétences de chacun des collaborateurs des 5 Centres de Formation.

3. Les perspectives en matière d'offre de formation / service

Fruit d'une réflexion collective, ces cartes prospectives reflètent les « idées forces » de la politique de développement et d'adaptation de l'offre :

1. Des niveaux de formation les plus adaptés aux besoins du secteur économique

- Du niveau V au niveau II : logique de parcours et d'acquisition de compétences « métiers » et « transversales », avec une finalité de contribution à la transmission des savoir-faire et au renouvellement du tissu d'entreprises artisanales implantées sur l'ensemble du territoire.

2. L'apprentissage est la modalité de formation initiale la plus adaptée à l'insertion professionnelle des jeunes dans l'Artisanat

- Le développement de l'offre doit s'appuyer prioritairement sur les CFA et ne doit pas engendrer la multiplication des acteurs de formation sur une même filière. La logique à prioriser est celle de l'attachement à la préservation de filières existantes dans les CFA là où elles existent (savoir-faire des équipes, lisibilité de l'offre...) plutôt que de « multiplier » les sites de formation.
- En parallèle, il apparaît important de permettre des partenariats plus étroits et généralisés entre les CFA et les autres structures de formation (notamment les lycées professionnelles) : renforcer les capacités d'accueil des CFA doit pouvoir donner lieu à des ouvertures de section localisées au plus près des territoires grâce aux structures et plateaux techniques de proximité.

3. Des besoins en matière d'évolution de l'offre de formation professionnelle initiale

- Ouverture : Diplômes de niveau III et II centrés sur l'acquisition de compétences de gestion (RH, commercial, management, gestion de production...) : compléments et prolongations de parcours de jeunes ayant acquis (niveau V et IV) des compétences « métiers ». Diplômes s'inscrivant dans une logique de filière / pôle d'excellence d'un site de formation
- Fermeture : Diplôme accueillant des faibles niveaux d'effectifs, depuis plusieurs années : optimisation de l'offre à penser dans une logique territoriale et de réseau, autres modalités de formation à initier (formations professionnelles continues courtes ?)

4. L'approche territoriale est fondamentale : l'offre de formation doit constituer une réponse, en termes de besoin de compétences, à tous les territoires

- Plus ou moins « centralisée » selon le niveau de formation,
- Avec une approche pédagogique innovante pouvant concourir à rapprocher les dispositifs des territoires
 - Partenariats entre structures de formation,
 - Usages du numériques (couplage présentiel – « à distance »)
- Avec des réponses à combiner : entre les dispositifs de formation initiale et de formation professionnelle continue

Aussi, cette stratégie illustre **les enjeux particuliers de chacun des Centres de Formation**. Ils sont ci-dessous mis en exergue, dans une logique d'ancrage et d'identité forte de chacun des Centres de Formation, tout autant que de complémentarité :

- URMA Vendée
 - ➔ Développer les titres sur les secteurs de l'alimentation (V et IV)
 - ➔ Développer les formations liées au Tourisme (niveau IV) en complémentarité des formations proposées par la CCI (passerelle avec la CCI)
 - ➔ Formation autour du cycle (électrique notamment)
 - ➔ Elargir la diversité de l'offre insertion et Formation Professionnelle Continue

- URMA Loire-Atlantique
 - ➔ Complément de formation principalement sur les métiers de la restauration niveau IV et V
 - ➔ Compétences Vente associées à la Production pour les métiers de l'Alimentation
 - ➔ Consolider les formations post bac (ouverture d'un diplôme de niveau II) et augmenter les effectifs sur ces formations
 - ➔ Consolider et développer l'offre insertion et Formation Professionnelle Continue

- URMA Maine-et-Loire
 - ➔ Conforter l'offre existante autour des 3 pôles : automobile, alimentation, fleuristerie (lien avec le Pôle Végétal Angevin)
 - ➔ Proposition une formation de niveau III : compétences transversale (BTS tertiaire), ou Agro-alimentaire
 - ➔ Développer l'offre « fleuristerie » (BM)
 - ➔ Carrosserie ?
 - ➔ Elargir la diversité de l'offre insertion et Formation Professionnelle Continue

- URMA Mayenne
 - ➔ Post bac : BTS Domotique
 - ➔ Formation « complémentaire » en électronique embarquée pour la filière agricole
 - ➔ Elargir le secteur de la coiffure vers l'Esthétique
 - ➔ Elargir la diversité de l'offre insertion et Formation Professionnelle Continue

- URMA Sarthe
 - ➔ Niveau III : agro-alimentaire, nutrition, diététique
 - ➔ Pôle d'excellence alimentaire proposant tous les métiers liés à la production mais aussi à la vente
 - ➔ Consolider et développer l'offre insertion et Formation Professionnelle Continue

