

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider de Biskra
Faculté des Lettres et des Langues
Département des Lettres et de la Langues françaises



Polycopie de cours

Option Sciences du Langage

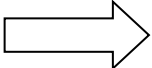
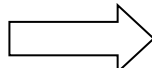
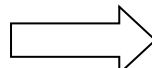
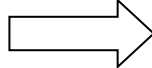
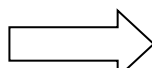
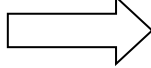
Master 02

ATELIER DE MONTAGE D'UNE FORMATION

Préparée par : Salim KHIDER

Année universitaire : 2023/2024

Fiche technique du module

- **Intitule du module :**  Atelier de montage d'une formation
- **Unité :**  Méthodologique
- **Semestre**  3eme
- **Volume horaire hebdomadaire (TD) :**  1h 30 mn
- **Coefficient :**  01
- **Crédit :**  01

Fiche de l'enseignant

- L'enseignant : Salim KHIDER
- Grade : M C A
- Courriel : s.khider@univ-biskra.dz

Fiche technique du polycopié	
Objectif du module :	05
Introduction :	07
Premier chapitre :	
Cheminement conceptuelle pour l'architecture d'une formation	09
Axe 01 : Eléments de définition :	10
1. Définition dictionnaire :	10
2. Définition conceptuelle :	10
Axe 02 Définition du concept L'audit :	12
1. L'audit :	12
2. Objectifs de l'audit :	13
3. Etat des lieux :	14
Axe 03 : analyse des besoins :	20
1. Un emploi (ou emploi-type) :	21
2. Le poste de travail :	22
3. La description d'un emploi ou d'un poste de travail :	23
4. Une situation professionnelle :	24
Axe 04 : Les profils de compétences	25
1. Une compétence :	25
2. Les contenus :	26
3. Les capacités :	28
4. Le profil de compétences :	31
Axe 05 : Comment définir les objectifs d'une formation	35
1. Les besoins de formation :	35
2. Déficit de compétences :	35
3. Objectifs de formation :	36
Deuxième chapitre :	
Conception du programme et développement des ressources	38
Axe 06 : Montage d'une formation :	39
1. Le contenu d'emploi :	39
2. Importance de la définition de l'emploi visé :	40
3. Les activités :	41
4. L'univers des techniques requis par l'emploi :	42
Axe 07 : Ingénierie de formation :	45
1. La vision de Guy Le Boterf :	45
2. La formation modulaire :	47
3. Module spécialisé :	49
Axe 08 : Les différentes formations en entreprise :	50
1. Une formation en initiation :	50
2. Une formation de promotion :	51
3. Une formation maintenance :	53
4. Une formation de recyclage :	54
5. Une formation de perfectionnement :	55
6. Une formation prévention :	56
7. Une formation de redéploiement :	57
8. Une formation de reconversion :	58
Axe 09 : Définir l'objectif d'une formation :	60
1. Définition claire des résultats attendus :	60
2. Alignement avec les besoins de l'organisation :	60
3. Base pour la conception de la formation :	61

4. Mesure de l'efficacité de la formation :	61
5. Adaptation et amélioration continue :	62
Axe 11 : L'ingénierie pédagogique :	63
1. Les méthodes affirmatives :	63
2. Les méthodes déductives :	64
3. Les méthodes actives :	65
4. Les méthodes de découverte :	66
5. Les méthodes de créativité :	68
6. Les méthodes actives :	69
Troisième chapitre :	
Suivi et évaluation de la formation	71
Axe 12 : l'évaluation :	72
1. La formation, un investissement stratégique :	72
2. La nécessité de mesurer les retours sur investissement :	72
3. Les bénéfices de la formation pour les organismes :	72
4. La nécessité d'une approche stratégique de la formation :	73
Axe : 13 Fonction de l'évaluation :	74
1. Les objectifs de l'évaluation des actions de formation :	74
2. Les méthodes d'évaluation des actions de formation :	74
3. Les avantages de l'évaluation des actions de formation :	75
Axe 14 Les différents niveaux de l'évaluation :	76
1. Quels sont les différents niveaux de l'évaluation ? :	76
Axe 14 Les différents types d'évaluation :	76
1. L'évaluation formative pendant la formation :	78
2. L'évaluation sommative à la fin de la formation :	80
3. L'évaluation fonctionnelle :	82
Axe 15 Les outils de l'évaluation :	85
1. Typologie des outils en fonction de l'objet de l'évaluation :	85
2. Critères de choix des outils d'évaluation :	86
3. Contraintes et avantages des différents outils d'évaluation :	87
Axe 16 : maquette de formation :	89
1. Maquette 01 :	89
2. Maquette 02 :	92
3. Maquette 03 :	97
Bibliographie :	101
Annexe :	103

Objectif du module :

L'objectif d'un atelier de montage dans une formation est généralement d'enseigner aux participants les compétences nécessaires pour réaliser des tâches de montage dans leur domaine d'intérêt, en utilisant des outils, des techniques et des méthodes spécifiques. Ces ateliers peuvent être interactifs et pratiques, permettant aux apprenants de mettre en pratique ce qu'ils ont appris pour acquérir de l'expérience et de la compétence dans le domaine du montage particulier.

Un polycopié de cours, également appelé support de cours ou syllabus, a plusieurs objectifs importants dans le contexte de l'enseignement et de l'apprentissage. Voici les principaux objectifs d'un polycopié de cours :

1. Fournir un cadre structuré : Le polycopié de cours aide à organiser le contenu du cours de manière structurée et logique. Il indique aux étudiants la manière dont le cours sera présenté, y compris la séquence des sujets, des axes, des chapitres ou des modules.
2. Clarifier les objectifs d'apprentissage : Le polycopié de cours précise les objectifs d'apprentissage que les étudiants doivent atteindre en suivant le cours. Cela permet aux étudiants de comprendre ce qui est attendu d'eux et de se concentrer sur les compétences et les connaissances à acquérir pour le montage d'une formation.
3. Fournir un plan de cours : Il inclut généralement un calendrier des séances de cours, des dates d'évaluation, des travaux à rendre, et d'autres échéances importantes. Cela permet aux étudiants de planifier leur temps et de rester organisés tout au long du semestre.
4. Présenter le contenu du cours : Le polycopié de cours fournit des informations détaillées sur les concepts, les théories, les données, les méthodes, les lectures et tout autre contenu pertinent du cours. Il sert de ressource de référence pour les étudiants tout au long de la période d'enseignement.
5. Faciliter la compréhension : Il peut inclure des explications, des exemples, dans le cas du montage d'une formation, nous proposons des maquettes de simulation de formation avec des schémas, des tableaux et d'autres

éléments visuels pour aider les étudiants à comprendre le contenu de manière plus claire. Il peut également inclure des définitions, des acronymes et des termes techniques pour aider à la compréhension.

6. Orienter les étudiants : Le photocopie de cours peut contenir des informations sur les ressources supplémentaires, les bibliographies, les sites web recommandés, les articles, les livres et d'autres documents pertinents pour approfondir la compréhension du sujet.

7. Faciliter la communication : Il peut inclure des informations sur la manière dont les étudiants peuvent contacter l'enseignant, poser des questions, obtenir de l'aide et participer aux discussions en classe ou en ligne.

8. Favoriser l'évaluation et la rétroaction : Il peut indiquer comment les étudiants seront évalués (examens, devoirs, projets, etc.) et comment la rétroaction sera donnée. Cela permet aux étudiants de comprendre comment ils seront évalués et comment ils peuvent s'améliorer.

9. Promouvoir l'engagement actif : Il peut encourager les étudiants à participer activement en classe en incluant des questions de discussion, des activités, des exercices et des tâches à réaliser.

Le présent photocopie de cours joue un rôle essentiel pour fournir aux étudiants les informations, la structure et les ressources nécessaires pour réussir dans un cours donné. Il contribue à la clarté, à l'efficacité de l'enseignement et à l'apprentissage des étudiants.

Ce module met entre les mains des étudiants, futurs diplômés un outil indispensable pour affronter des situations s'ils seront appelés à monter des formations dans une entreprise ou un organisme administratif.

Introduction

Un atelier de montage, dans le contexte d'une formation, peut faire référence à une activité pratique ou un exercice conçu pour permettre aux participants d'acquérir des compétences spécifiques liées au montage. Le terme "montage" peut avoir différentes significations en fonction du domaine de la formation. L'intégration du module montage d'une formation a pour objectif de mener les futurs diplômés en sciences du langage d'un outil leurs permettant de monter des formations ciblées dans différents contextes. Le présent document s'assigne l'objectif de donner des orientations sur le plan méthodologique aux étudiants, les outils offerts dans ce document sont le fruit de plusieurs années de travail en s'inspirant de certains travaux à l'instar de Madeleine Rolle-Boumlic, et de Guy le Boterf.

Une formation a souvent pour objectif d'une mise à niveau des connaissances de base constitue un prérequis essentiel pour acquérir les savoir-faire et savoir-être professionnels nécessaires à l'efficacité dans un environnement de travail. Cela implique une révision et un renforcement des fondements sur lesquels les compétences plus avancées seront construites. Nous résumons les points les plus importants dans la démarche dans les six points :

Il est crucial de déterminer quelles sont les connaissances fondamentales requises dans un domaine professionnel spécifique. Cela peut inclure des compétences en mathématiques, en lecture, en écriture, ainsi que des connaissances spécifiques à l'industrie, comme les bases de la programmation pour l'IT ou les principes fondamentaux de la biologie pour les sciences de la vie. Cette étape nécessite souvent une collaboration entre formateurs, professionnels du secteur et institutions éducatives pour s'assurer que les programmes de formation sont bien alignés avec les besoins du marché du travail.

Avant de commencer tout programme de mise à niveau, il est important d'évaluer le niveau de compétence actuel des individus. Cela peut se faire à travers des tests de compétences, des entretiens, ou des évaluations pratiques. Identifier les lacunes permet de personnaliser les interventions éducatives afin qu'elles soient plus efficaces et ciblées.

Une fois les besoins identifiés, les programmes de formation doivent être conçus pour être accessibles, pertinents et engageants. Ils devraient idéalement combiner théorie et pratique, offrant des opportunités d'apprentissage actif à travers des études de cas, des simulations, et des projets pratiques. L'incorporation de la technologie éducative, comme les plateformes d'apprentissage en ligne et les outils interactifs, peut également enrichir l'expérience d'apprentissage.

En plus des compétences techniques spécifiques, les programmes de mise à niveau devraient inclure le développement de compétences transversales telles que la communication, la résolution de problèmes, le travail d'équipe, et la gestion du temps. Ces compétences sont cruciales pour le développement professionnel global et améliorent la capacité d'un individu à s'adapter à différents rôles ou environnements de travail.

La mise à niveau des connaissances de base n'est pas un processus ponctuel mais nécessite un suivi continu et des réévaluations périodiques. Il est important de suivre les progrès des apprenants et d'ajuster les formations en fonction des feedbacks et des résultats des évaluations. Cela permet d'assurer que la formation reste pertinente et efficace face aux changements dans les exigences du secteur. Aussi, encourager les apprenants à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances dans des contextes réels est crucial. Les stages, les mentorats, et les premières expériences professionnelles sont des moyens efficaces de renforcer les connaissances théoriques par l'expérience pratique. La mise à niveau des connaissances de base est une étape fondamentale pour préparer les individus à des carrières réussies et adaptatives. Cela nécessite une approche bien structurée et engagée, axée sur des objectifs clairs et un soutien continu.

Afin de répondre aux objectifs assignés au module, le présent polycopié de cours est reparté en trois phases, dans le premier chapitre est question des définitions conceptuelles. La phase suivante, la conception du programme et développement des ressources est mise en évidence afin de donner à l'étudiant tous les moyens qui lui permet de concevoir une formation. Le troisième chapitre est consacré aux procédures de suivi et de l'évaluation des processus de formation.

PREMIER CHAPITRE :

Cheminement conceptuelle pour l'architecture d'une formation

Le présent chapitre intitulé "Cheminement stratégique pour l'architecture d'une formation" donne à l'étudiant la possibilité de mettre en exergue des concepts clé du montage d'une formation. il y est développé les étapes clés. Analyse des besoins est une étape importante, par sa mise ne situation de la formation, elle consiste à bien comprendre les besoins du public cible, des entreprises et des parties prenantes. Cela implique d'analyser le marché, les tendances, les compétences recherchées et les enjeux auxquels la formation doit répondre. Cette phase permet de définir les objectifs pédagogiques et les résultats attendus de la formation.

Le développement des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la formation, telles que les supports de cours, les outils pédagogiques et les dispositifs d'accompagnement. Cette phase implique également de former les intervenants et de s'assurer de la qualité des contenus. Tous ces aspects sont expliqués, éclairés dans le présent chapitre, il est question de voir comment réaliser un audit, aussi voir les compétences requises et les compétences afin de définir des objectifs clairs pour la réussite d'une formation.

Axe :	01
Intitulé :	Elément de définition
Objectif :	Définir les concepts clé du module

Introduction

Définir le concept consiste à préciser le sens du terme ou l'essence du concept. Une définition donne une explication claire et concise pour établir ce qu'un mot signifie ou ce que représente une idée ou un objet spécifique. De ce fait, il est question de donner en premier lieu la définition usuelle, dite aussi dictionnaire, ensuite la définition conceptuelle.

1. Définition dictionnaire

Ensemble des opérations consistant dans l'acquisition, l'amortissement et, dans certains cas, l'entretien du capital fixe` (Phel. 1975). La formation est le processus par lequel une personne acquiert de nouvelles connaissances, compétences, attitudes et comportements, dans le but de développer ses capacités professionnelles ou personnelles.

2. Définition conceptuelle

Une formation est le Fait de développer les qualités, les facultés d'une personne, sur le plan moral, intellectuel ou de lui faire acquérir un savoir dans un domaine particulier. Elle est aussi définie comme les moyens mis en œuvre ; ensemble des caractères, des connaissances acquis. *Contenus, méthodes de formation. Elle peut être :*

- **Formations nominatives ou institutionnelles :** Ces formations ont un objectif défini par l'institution à l'instar des formations scolaires ou techniques dans les centres de formation.
- **Définitions opérationnelles :** Définissent un concept en termes de processus ou d'opérations spécifiques nécessaires pour mesurer ou identifier le concept. Par exemple, la "température" pourrait être définie par le processus de mesure avec un thermomètre.

Donc La formation est le processus par lequel une personne acquiert de nouvelles connaissances, compétences, attitudes et comportements, dans le but de développer ses capacités professionnelles ou personnelles.

Quelques éléments clés sur le concept de formation :

- a. C'est un processus d'apprentissage planifié, structuré et encadré par des méthodes pédagogiques.
- b. Elle vise le développement et le perfectionnement de savoirs, savoir-faire et savoir-être spécifiques.
- c. Elle peut prendre plusieurs formes : formations initiales, continues, en présentiel, à distance, etc.
- d. Elle intervient dans divers domaines : professionnel, scolaire, personnel, etc.
- e. Elle est généralement dispensée par des formateurs et/ou des organismes de formation.
- f. Son objectif est de permettre aux apprenants d'acquérir de nouvelles compétences utiles à leur carrière, leur métier ou leur vie personnelle.
- g. Elle implique volonté et efforts de la part de l'apprenant pour s'approprier les contenus.

La formation est donc un vecteur clé du développement des individus et des organisations, par le transfert encadré de connaissances et compétences.

Axe : 02	
Intitule :	L'audit
Objectifs :	Expliquer comment le concept est introduit.

Introduction

Action de former ; fait de se former ou d'être formé. Processus par lequel une chose acquiert la forme, l'organisation qui lui donne son existence, son identité. En parti. Fait de réunir des personnes qui constitueront un corps, un groupe, etc., ayant une organisation et une fonction, un but particulier. Formation d'une compagnie, d'un club, d'un jury, d'un syndicat, du gouvernement. Fait de développer les qualités, les facultés d'une personne, sur le plan physique, moral, intellectuel ou de lui faire acquérir un savoir dans un domaine particulier; p. méton.moyens mis en œuvre; ensemble des caractères, des connaissances acquis. Contenus, méthodes de formation; période de formation; dispenser, recevoir une bonne, une solide formation; centre de formation; stage de formation. [En parlant de pers.] Groupement de personnes dans un cadre défini, ayant un but déterminé, des idées communes.

1. L'audit

L'audit est une méthode d'évaluation qui consiste à comparer une situation réelle à une situation souhaitée ou attendue, en utilisant des indicateurs pertinents. Son objectif est d'identifier les écarts et les lacunes afin de prendre des décisions opérationnelles pour améliorer la situation.

Voici une explication plus détaillée des différents éléments mentionnés entre parenthèses :

- a. Le référentiel C'est la situation souhaitée ou les normes de référence établies, qui servent de base de comparaison. Il peut s'agir de standards, de réglementations, de bonnes pratiques ou d'objectifs à atteindre dans un domaine particulier.
- b. Le déficit des compétences Ce sont les écarts ou les lacunes identifiés entre la situation réelle et la situation souhaitée (le référentiel). Ces déficits de compétences peuvent concerner des connaissances, des habiletés,

des comportements ou des performances qui ne sont pas atteints par rapport aux attentes définies.

c. Les objectifs de formation Une fois les déficits de compétences identifiés, l'audit permet de définir les priorités et les objectifs de formation nécessaires pour combler ces lacunes. Ces objectifs de formation visent à développer les compétences manquantes ou à améliorer les performances afin d'atteindre la situation souhaitée (le référentiel).

L'audit est donc un processus d'évaluation systématique qui permet de dresser un état des lieux objectif, d'identifier les problèmes ou les besoins en matière de compétences, et de définir des plans d'action ou de formation pour y remédier. Il est couramment utilisé dans divers domaines, tels que la gestion des ressources humaines, la formation professionnelle, la qualité, l'environnement, la sécurité, etc.

2. Objectif de l'audit

Dans notre contexte de formation, l'audit a des objectifs conjoncturels, il permet de définir les besoins, et par là établir une stratégie de formation.

a. Identifier les besoins langagiers L'audit vise à déterminer les besoins spécifiques en compétences langagières (expression orale, écrite, compréhension, etc.) requis dans un contexte professionnel ou éducatif donné. Cela permet d'adapter le contenu de la formation.

b. Evaluer le niveau de maîtrise actuel Il s'agit d'évaluer le niveau de compétences langagières existant chez les apprenants potentiels par rapport à un référentiel ou des standards établis. Ceci permet d'identifier les lacunes et les forces.

c. Définir les objectifs d'apprentissage Sur la base des besoins identifiés et du niveau de départ, l'audit permet de fixer des objectifs d'apprentissage réalistes et pertinents à atteindre à l'issue de la formation (niveaux visés par compétence).

d. Choisir les méthodes pédagogiques adaptées
Selon les profils des apprenants, leurs besoins et objectifs spécifiques, l'audit

oriente le choix des approches et méthodes pédagogiques les plus appropriées (cours généralistes, sur objectifs spécifiques, présentiel, distanciel, etc.)

e. Planifier les ressources nécessaires L'audit permet d'estimer les ressources humaines (formateurs), matérielles (manuels, outils) et temporelles (volume horaire) requises pour la mise en oeuvre efficace de la formation linguistique.

f. Suivre et évaluer les progrès Des évaluations périodiques mesurant l'atteinte des objectifs peuvent être planifiées suite à l'audit pour ajuster le cas échéant le parcours de formation.

L'audit linguistique est donc un outil essentiel pour concevoir et déployer des formations en langues véritablement efficaces et sur mesure.

3. Un état des lieux :

Un état des lieux de la formation décrit de manière détaillée la condition et le contenu des besoins et des objectifs assignés à ce genre de formation, il sert de base pour la résolution des différents problèmes. Il peut contenir des éléments à définir que nous citons.

3.1. Détermination du public cible :

Pour définir le public cible d'une formation en langue et communication, plusieurs éléments clés doivent être pris en compte. Voici les principales étapes à suivre :

a. Identifier les besoins de l'organisation Il est essentiel de comprendre les besoins spécifiques de l'organisation en termes de compétences linguistiques et de communication. Cela peut impliquer des entretiens avec les responsables, l'analyse des processus de travail, etc.

b. Analyser le profil des apprenants potentiels Une fois les besoins identifiés, il faut analyser le profil des apprenants potentiels : leur niveau actuel de maîtrise de la langue, leurs expériences antérieures, leur motivation, leurs contraintes (disponibilité, mobilité, etc.).

c. Segmenter le public cible En fonction des besoins organisationnels et des profils des apprenants, il peut être judicieux de segmenter le public cible en différents groupes.

Par exemple :

- Niveau de maîtrise de la langue (débutant, intermédiaire, avancé)
- Département ou fonction (ventes, marketing, RH, etc.)
- Objectifs spécifiques (communication écrite, orale, négociations, etc.)

L'importance de cette étape permet de définir les objectifs d'apprentissage pour chaque segment du public cible, et ceci pour ensuite définir clairement les objectifs d'apprentissage à atteindre en termes de compétences linguistiques et de communication. S'ajoute à cela, l'adaptation du contenu et la pédagogie en fonction des segments identifiés et de leurs objectifs respectifs, adapter le contenu de la formation, les méthodes pédagogiques, le rythme, les supports, etc.

Pour un bon déroulement d'une formation, il est important de planifier la logistique en déterminant les modalités pratiques les plus adaptées pour chaque segment du public (formation en présentiel, à distance, mixte, individuelle, collective, etc.)

Communiquer et promouvoir la formation Enfin, communiquer efficacement sur la formation auprès du public cible identifié, en mettant en avant les bénéfices et les objectifs spécifiques pour les motiver. Cette démarche permet de concevoir une formation réellement sur mesure, maximisant ainsi l'engagement des apprenants et l'atteinte des objectifs de l'organisation.

3.2. Détermination du profil de compétence requis par chaque tâche.

Pour déterminer le profil de compétences requis par chaque tâche lors de la mise en œuvre d'une formation, il est important de suivre une démarche structurée qui

concerne lâche en elle-même et le public cible. Pour y arriver, il est important de passer par des étapes.

Il faut tout d'abord commencer par répertorier et analyser en détail l'ensemble des tâches et des activités prévues dans le cadre de la formation, en analysant des tâches et des activités de formation . Cela peut inclure la préparation des contenus, l'animation des sessions, le suivi des apprenants, l'évaluation, la gestion logistique,

On ne peut prévoir ou engager une formation sans Identification des compétences nécessaires pour chaque tâche ou activité identifiée, de ce fait, il est important de déterminer les compétences spécifiques requises pour mener à bien une formation. Alors les compétences sont de différents ordres :

- a. Compétences techniques (maîtrise des contenus, méthodologies pédagogiques, outils numériques, etc.)
- b. Compétences relationnelles (communication, gestion de groupe, coaching, etc.)
- c. Compétences organisationnelles (planification, gestion de projet, etc.)

Définition des niveaux de maîtrise attendus pour chaque compétence identifiée, définissez le niveau de maîtrise attendu en fonction de l'importance de la tâche. Vous pouvez utiliser une échelle de niveaux prédéfinie (débutant, intermédiaire, expert, etc.) ou des descriptifs détaillés.

Élaboration des profils de compétences sur la base de l'analyse des tâches et des compétences requises, élaborer des profils de compétences détaillés pour chaque rôle ou fonction impliqué dans la formation (formateur, coordinateur, tuteur, etc.). Ces profils doivent lister les compétences attendues et leur niveau de maîtrise respectif.

Validation et ajustement, faites valider ces profils de compétences par les parties prenantes concernées (responsables de formation, experts métiers, etc.) et ajustez-les si nécessaire.

Utilisation des profils Ces profils de compétences serviront de référentiel pour le recrutement, la sélection et le développement des ressources impliquées dans la formation. Ils permettront également d'identifier les besoins en formation complémentaire.

En définissant clairement les compétences requises pour chaque tâche, vous vous assurez d'avoir les bonnes ressources, aux bons niveaux de maîtrise, pour garantir la qualité et l'efficacité de votre dispositif de formation.

3.3. Détermination du profil de compétence acquis par les titulaires de chaque poste ou tâche.

Déterminer le profil de compétences acquis par les titulaires de chaque poste ou tâche dans le cadre d'une formation :

- a. Identification des postes/tâches clés Commencez par répertorier tous les postes ou tâches impliqués dans la mise en œuvre de la formation (formateurs, coordinateurs, administratifs, etc.).
- b. Description des missions
Pour chaque poste/tâche, décrivez précisément les missions et responsabilités associées. Cela permettra d'identifier les compétences requises.
- c. Observation sur le terrain Observez les titulaires en situation de travail pour voir quelles compétences ils mobilisent concrètement dans l'exercice de leurs fonctions.
- d. Entretiens et auto-évaluations Menez des entretiens avec les titulaires et demandez-leur de s'auto-évaluer sur les compétences nécessaires. Croisez avec vos observations.
- e. Définition d'un référentiel À partir des éléments récoltés, définissez un référentiel listant toutes les compétences requises pour chaque poste/tâche.
- f. Évaluation des compétences acquises Évaluez chaque titulaire au regard du référentiel pour déterminer leur niveau de maîtrise des compétences attendues (tests, mises en situation, etc.).

- g. Identification des écarts Comparez les niveaux constatés aux niveaux requis pour identifier les éventuels écarts ou lacunes en compétences.
- h. Élaboration des profils individuels Synthétisez dans un profil individuel les compétences maîtrisées et celles à développer pour chaque titulaire.
- i. Actions de développement Définissez un plan d'actions de formation, d'accompagnement ou autres pour permettre aux titulaires de combler leurs lacunes.
- j. Veille et mise à jour Mettez régulièrement à jour ces profils de compétences acquises pour tenir compte de l'évolution des postes et des progrès réalisés.

Cette démarche permet une gestion prévisionnelle des compétences en identifiant celles déjà acquises et celles à développer pour optimiser la performance individuelle et collective.

3.4. Détermination du déficit des compétences

Pour déterminer le déficit de compétences lors de l'élaboration d'une formation, il est nécessaire de suivre une démarche structurée comprenant plusieurs étapes clés :

- a. Définir le référentiel de compétences cibles Commencez par définir le référentiel des compétences requises pour atteindre les objectifs de la formation. Ce référentiel décrit les connaissances, habiletés et attitudes attendues chez les apprenants à l'issue de la formation.
- b. Évaluer le niveau initial des apprenants Évaluez le niveau de compétences actuel des apprenants potentiels par rapport au référentiel défini. Vous pouvez utiliser différents outils comme des tests, des mises en situation, des entretiens, etc.
- c. Identifier les écarts de compétences Comparez les résultats des évaluations initiales au référentiel cible. Les écarts entre le niveau attendu et le niveau actuel constituent le déficit de compétences à combler.

d. Analyser les causes des déficits Cherchez à comprendre les raisons sous-jacentes aux déficits identifiés. Cela peut être lié à un manque de formation, d'expérience, de motivation, de ressources, etc.

e. Hiérarchiser les priorités Classez les déficits de compétences par ordre de priorité en fonction de leur criticité et de leur impact sur les objectifs de la formation.

f. Définir les objectifs de formation Sur la base des déficits priorités, définissez des objectifs de formation spécifiques :

Utilisez la méthode SMART :

- Spécifique (Specific) : L'objectif doit être clair et précis.
- Mesurable (Measurable) : Définissez des critères quantifiables pour évaluer les progrès.

- Atteignable (Achievable) : L'objectif doit être réaliste compte tenu des ressources disponibles.

- Pertinent (Relevant) : L'objectif doit être aligné avec votre vision et vos priorités.

g. Temporellement défini (Time-bound) : Fixez une date butoir pour atteindre l'objectifs réalistes et temporellement définis.

h. Concevoir le dispositif de formation Élaborez le contenu, les méthodes pédagogiques, les ressources et le calendrier de formation pour permettre aux apprenants d'atteindre les objectifs fixés et de combler leurs déficits.

i. Prévoir des évaluations intermédiaires Planifiez des évaluations tout au long de la formation pour mesurer la progression des apprenants et ajuster si nécessaire le dispositif.

j. Assurer un suivi post-formation Mettez en place un suivi après la formation pour s'assurer du transfert des compétences acquises dans les situations de travail réelles.

k. Boucler la démarche Analysez les résultats finaux et réajustez si besoin le référentiel initial pour un cycle d'amélioration continue.

Axe :	03
Intitulé :	Analyse des besoins
Objectif :	Maîtrise les outils de définir les besoins

Introduction

L'analyse des besoins et la fixation des objectifs de formation sont des étapes cruciales dans la conception et la mise en œuvre de tout programme de formation efficace. Elles font appel à un certain nombre d'outils conceptuels qui permettent de structurer et de guider ce processus de manière méthodique. Voici quelques-uns de ces outils clés :

- a. L'analyse des écarts de compétences : Il s'agit d'identifier les lacunes entre les compétences actuelles des apprenants et les compétences requises pour répondre aux exigences du poste ou de la tâche en question. Cette analyse permet de cibler précisément les domaines dans lesquels une formation est nécessaire.
- b. La taxonomie des objectifs pédagogiques : Des cadres conceptuels tels que la taxonomie de Bloom ou celle de Gagné permettent de classer et de hiérarchiser les objectifs de formation selon différents niveaux de complexité cognitive, allant de la simple mémorisation des connaissances à l'application, l'analyse, la synthèse et l'évaluation.
- c. L'analyse des tâches et des processus : Pour définir les objectifs de formation, il est essentiel de décomposer les tâches et les processus complexes en sous-tâches et sous-compétences spécifiques à acquérir. Des techniques comme l'analyse hiérarchique des tâches ou la modélisation des processus peuvent être utilisées.
- d. Les modèles de compétences : Ces modèles définissent les connaissances, les habiletés et les attitudes requises pour une performance réussie dans un rôle ou un domaine donné. Ils servent de référence pour l'établissement des objectifs de formation.
- e. Les théories de l'apprentissage : Des théories comme le behaviorisme, le cognitivisme ou le constructivisme offrent des cadres conceptuels pour comprendre comment les apprenants acquièrent et intègrent

de nouvelles connaissances et compétences, ce qui influence la façon de concevoir et de structurer la formation.

f. L'analyse du public cible : Il est essentiel de prendre en compte les caractéristiques, les besoins, les préférences d'apprentissage et les contraintes du public cible pour adapter les objectifs et les méthodes de formation en conséquence.

Ainsi, ces différents outils conceptuels permettent une approche structurée et rigoureuse pour analyser les besoins réels de formation, définir des objectifs pertinents et mesurables, et concevoir des programmes de formation efficaces et adaptés aux apprenants.

1. Un emploi (ou emploi-type)

Un emploi (ou emploi-type) est une notion clé dans le domaine des ressources humaines et de la gestion des emplois. Il s'agit d'une description standardisée et détaillée des tâches, des responsabilités, des compétences requises et des conditions de travail associées à une fonction ou à un poste spécifique au sein d'une organisation.

Il correspond au titre officiel attribué à l'emploi, par exemple "Gestionnaire des ressources humaines", "Développeur logiciel" ou "Agent de service à la clientèle".

Il se définit comme une description des tâches et responsabilités : Il s'agit d'une liste détaillée des activités, des fonctions et des responsabilités principales associées à l'emploi. Cela permet de bien cerner la nature du travail à accomplir.

Il doit avoir des compétences requises qui sont les connaissances, les habiletés, les aptitudes et les qualifications nécessaires pour occuper efficacement l'emploi. Cela peut inclure des compétences techniques, relationnelles, organisationnelles ou autre.

Pour exercer il faut des exigences spécifiques pouvant s'agir de certifications, de permis, d'expérience préalable ou d'autres prérequis nécessaires pour l'emploi.

Il est important de définir le niveau hiérarchique de l'emploi, ses liens de subordination et ses relations avec d'autres emplois au sein de l'organisation.

Une description d'emploi (ou emploi-type) bien définie permet de clarifier les attentes et les responsabilités liées à un poste, de faciliter le recrutement et la sélection des candidats appropriés, d'évaluer la performance des employés et de gérer efficacement les ressources humaines. Elle sert également de base pour l'élaboration des programmes de formation, de gestion des carrières et de rémunération équitable.

Un poste de travail est une situation de travail particulière et constitue l'unité élémentaire de la division du travail au sein d'une entreprise. C'est la plus petite composante de l'organisation du travail. Vous donnez l'exemple d'un poste de secrétariat commercial à pourvoir au département Exportation.

2. Le poste de travail

Le poste de travail est étroitement lié à la notion d'emploi-type, mais s'en distingue sur plusieurs points :

Il est bien associé à un emploi-type (ex : secrétaire), un poste peut requérir des connaissances ou compétences supplémentaires spécifiques. Comme vous l'indiquez, le poste pourrait nécessiter la maîtrise d'un logiciel particulier (Coreldraw 8) en plus des connaissances standard de secrétariat.

Le poste de travail existe en tant que tel, indépendamment de la personne qui l'occupe à un moment donné. Un même poste peut être occupé successivement par différentes personnes. C'est le poste lui-même qui est rémunéré, et non directement la personne.

Chaque poste de travail est unique et distinct au sein de l'entreprise, même s'il peut partager des caractéristiques communes avec d'autres postes similaires. Il s'inscrit dans un contexte organisationnel, hiérarchique et relationnel précis. Lorsqu'une entreprise procède à un recrutement, elle ne cherche pas seulement à pourvoir un emploi-type générique, mais bien à combler un poste de travail spécifique avec ses propres exigences et particularités. La description de poste détaillée permet d'attirer les candidats les mieux à même de répondre aux besoins précis de ce poste au sein de l'entreprise.

3. *La description d'un emploi ou d'un poste de travail*

La description détaillée d'un emploi ou d'un poste de travail est un élément essentiel pour comprendre et définir précisément le contenu et les exigences liés à cette fonction au sein de l'entreprise. Elle doit couvrir de manière exhaustive plusieurs aspects clés:

Missions et activités principales: Il s'agit de lister et décrire les différentes tâches, responsabilités et objectifs qui incombent au titulaire de l'emploi/poste. Cela définit le cœur du travail à accomplir.

Relations hiérarchiques et fonctionnelles: On précise ici les liens hiérarchiques (supérieurs, subordonnés), mais aussi les interfaces horizontales avec d'autres services/postes avec lesquels des interactions sont nécessaires.

Difficultés et défis à relever: Tout emploi/poste comporte des difficultés et des challenges spécifiques à prendre en compte, qu'ils soient techniques, relationnels, organisationnels, etc.

Champ d'autonomie et de responsabilités: Il définit le degré de latitude décisionnelle, le niveau d'initiative attendu, ainsi que l'envergure et les limites des responsabilités confiées.

Niveau de complexité et exigences: On évalue ici le degré de technicité, de complexité cognitive, la variété des tâches, les contraintes temporelles, les enjeux, etc. inhérents à l'emploi/poste.

Univers des techniques et connaissances à maîtriser: Selon la nature du travail, des compétences techniques, juridiques, linguistiques, informatiques ou autres peuvent être requises et doivent être spécifiées.

Environnement et conditions de travail: Il faut également décrire les conditions physiques (bureau, atelier, terrain), les horaires, les déplacements et tout élément contextuel impactant le cadre de travail.

Une description d'emploi/poste complète et précise permet de bien cerner la réalité de la fonction. Elle guide le recrutement, la formation, l'évaluation des

performances et facilite une meilleure adéquation entre les compétences des personnes et les exigences du travail à accomplir.

4. Une situation professionnelle

Une situation professionnelle décrit de manière globale le contexte et l'environnement dans lesquels s'inscrit un emploi ou un poste de travail spécifique au sein d'une entreprise. Elle englobe à la fois le contenu même du travail, mais aussi sa relation avec les autres fonctions et l'organisation générale du travail.

Tout d'abord, une situation professionnelle comprend la description détaillée du contenu de l'emploi/poste lui-même : missions, activités, responsabilités, niveaux d'autonomie, compétences requises, etc. Comme vu précédemment, cela permet de cerner précisément la nature du travail à effectuer.

Mais au-delà, une situation professionnelle intègre également les relations de ce poste avec les autres fonctions de l'entreprise. On définit ainsi ses liens hiérarchiques, fonctionnels et ses interfaces avec d'autres services/postes en amont ou en aval. Cela situe le poste dans son écosystème organisationnel.

De plus, une situation professionnelle resitue le poste dans la structure générale du travail au sein de l'entreprise. Elle précise le positionnement hiérarchique, le rattachement managérial, les process et circuits de décision dans lesquels s'inscrit le titulaire.

Enfin, une situation professionnelle tient compte de l'environnement économique, technique, social, réglementaire dans lequel opère le poste. Les contraintes, enjeux et défis spécifiques au secteur d'activité sont intégrés.

Analyser finement une situation professionnelle permet donc de bien appréhender la réalité concrète d'un emploi ou d'un poste, en le replaçant dans son contexte global au sein de l'organisation du travail dans l'entreprise. C'est un préalable essentiel pour adapter au mieux les compétences des personnes aux exigences de la fonction.

Axe :	04
Intitulé :	Les profils de compétences
Objectif :	

Introduction

Dans un contexte d'une formation, le profil de compétence est un outil important qui permet de définir et de structurer les compétences requises pour un poste ou une fonction donnée. Il décrit les connaissances, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la réalisation des missions et activités liées à cet emploi. Pour le concepteur d'une formation, le profil établi des compétences lui donne la possibilité de mieux cibler la formation et les contenus de celle-ci. Il est généralement élaboré en collaboration entre la direction des ressources humaines et le manager opérationnels de la formation. Sa construction nécessite une analyse fine des activités et des missions du poste.

1. Une compétence

Une compétence se caractérise par la maîtrise combinée de plusieurs types de connaissances permettant d'accomplir efficacement une tâche ou de résoudre un problème dans une situation professionnelle donnée.

Elle repose sur un système intégré de :

- Connaissances conceptuelles (les contenus) : ce sont les notions théoriques, les concepts et les principes à assimiler dans un domaine. Par exemple, pour une secrétaire, cela inclut les règles de la correspondance professionnelle, les codes rédactionnels, etc.
- Connaissances procédurales (les capacités techniques) : ce sont les savoir-faire opérationnels, les méthodes, les processus à mettre en œuvre. Pour rédiger, cela peut être la capacité à structurer un courrier, à adopter le ton adéquat, etc.
- Connaissances comportementales (les capacités relationnelles) : ce sont les attitudes, les savoir-être attendus dans une situation donnée. Pour

la correspondance, cela peut impliquer le respect du destinataire, la diplomatie, etc.

L'ensemble de ces connaissances est organisé en schémas cognitifs et comportementaux opérationnels, qui permettent à l'individu d'identifier la tâche à réaliser, d'analyser le contexte et les enjeux, de planifier son action, puis de la mener à bien (la performance).

Dans l'exemple de la secrétaire, savoir rédiger la correspondance professionnelle est effectivement une compétence clé. Cela nécessite de maîtriser les conventions de la communication écrite en entreprise (connaissances conceptuelles), mais aussi les techniques de mise en forme, de formulation, etc. (connaissances procédurales) et d'adopter les comportements langagiers appropriés (connaissances comportementales). C'est la combinaison de ces différents savoirs qui lui permet de produire **des** courriers professionnels de qualité, adaptés à chaque situation (performance).

2. Les contenus

Les contenus expriment les savoirs, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances conceptuelles, générales ou spécialisées, requises dans une situation de travail. Cela inclut les connaissances théoriques et les langages scientifiques et techniques. Ces savoirs sont indispensables pour accomplir diverses tâches professionnelles de manière efficace et compétente. Ils peuvent se manifester sous forme de concepts théoriques fondamentaux, de terminologies spécifiques au domaine, de procédures techniques, ou encore de méthodologies scientifiques. L'acquisition et la maîtrise de ces savoirs permettent aux individus de répondre aux exigences et aux défis spécifiques de leur environnement professionnel. Ainsi, les contenus de formation ou d'apprentissage sont conçus pour couvrir un large éventail de connaissances nécessaires, allant des principes de base aux savoir-faire spécialisés, pour garantir une performance optimale dans le milieu de travail.

2.1. Les contenus et les savoirs dans la formation professionnelle.

Les contenus de formation jouent un rôle essentiel dans l'acquisition des savoirs nécessaires à la performance professionnelle. Ils permettent de transmettre l'ensemble des connaissances conceptuelles, générales ou spécialisées, requises dans une situation de travail donnée.

2.2. Les différents types de savoirs

Les contenus de formation couvrent plusieurs types de savoirs indispensables à l'accomplissement efficace des tâches professionnelles :

- a. **Les connaissances théoriques** : Principes fondamentaux, théories, modèles conceptuels propres au domaine.
- b. **Les langages scientifiques et techniques** : Terminologies spécifiques, vocabulaire professionnel.
- c. **Les procédures techniques** : Méthodes, protocoles, savoir-faire pratiques.
- d. **Les méthodologies scientifiques** : Démarches d'investigation, d'analyse, de résolution de problèmes.

2.3. L'importance des savoirs dans la performance professionnelle

L'acquisition et la maîtrise de ces différents types de savoirs permettent aux individus de :

- Répondre aux exigences et défis spécifiques de leur environnement professionnel.
- Comprendre les enjeux et les problématiques liés à leur domaine d'activité.
- Adopter une posture réflexive et critique face aux situations rencontrées.
- Innover et s'adapter aux évolutions du métier.

2.4. La conception des contenus de formation

Les concepteurs de formation ont pour mission de concevoir des contenus qui couvrent un large éventail de connaissances nécessaires, allant des principes de base aux savoir-faire spécialisés. Cela implique de :

- a. Identifier les savoirs clés à transmettre en fonction des référentiels métiers et des besoins du terrain.
- b. Structurer les contenus de manière progressive et cohérente, en veillant à la complémentarité des différents types de savoirs.
- c. Adapter les contenus aux publics cibles, en tenant compte de leurs prérequis et de leurs objectifs professionnels.
- d. Varier les modalités pédagogiques pour favoriser l'acquisition et la mobilisation des savoirs en situation.

les contenus de formation jouent un rôle central dans la transmission des savoirs indispensables à la performance professionnelle. Leur conception et leur mise en œuvre constituent un enjeu majeur pour garantir l'adéquation entre les compétences des individus et les exigences des métiers.

Questions liées

comment les savoirs conceptuels peuvent-ils être mis à jour pour rester pertinents dans un environnement professionnel en constante évolution

quelles sont les meilleures pratiques pour enseigner les langages scientifiques et techniques de manière efficace

comment les procédures techniques peuvent-elles être améliorées pour optimiser la performance au travail

3. Les capacités

Les capacités expriment les savoir-faire et les savoir-être ,c'est-à-dire l'ensemble des connaissances procédurales et comportementales requises dans une situation de travail . Les savoir-faire concernant la maîtrise d'outils et de méthodes nécessaires pour la bonne tenue du poste de travail ; ils relèvent du domaine cognitif ou psychomoteur.

Exemple :

Savoir-faire un plan est un savoir-faire pour la compétence Savoir rédiger la correspondance professionnelle.

Les savoir-être sont des savoir-faire sociaux ; ils sont constitués des attitudes et des comportements au travail , des façons souhaitables d'agir ; ils relèvent du domaine socio-affectif .

Exemple :

Accepter un avis contraire est un savoir-être pour la compétence Savoir rédiger la correspondance professionnelle.

Les capacités expriment les savoir-faire et les savoir-être.

Les capacités expriment les savoir-faire et les savoir-être, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances procédurales et comportementales requises dans une situation de travail. Ces compétences sont essentielles pour accomplir efficacement les tâches professionnelles.

Savoir-faire et savoir-être

Le savoir renvoie à l'ensemble des connaissances acquises au cours de ses études, Appréhender par l'esprit, avoir la connaissance complète de, pouvoir affirmer l'existence de quelque chose de sa vie professionnelle et des formations suivies, il est généralement subdivisé en deux aspects, le savoir-faire correspond quant à lui à une compétence technique, tandis que le savoir-être désigne des compétences comportementales.

Savoir-faire

Les savoir-faire concernent la maîtrise d'outils et de méthodes nécessaires pour la bonne tenue du poste de travail. Ils relèvent du domaine cognitif ou psychomoteur. Voici quelques exemples de savoir-faire :

- a. Savoir faire un plan pour la compétence Savoir rédiger la correspondance professionnelle.

b. Savoir utiliser un logiciel pour la compétence Savoir gérer des projets.

c. Savoir créer un site internet pour la compétence Savoir développer des applications web.

Savoir-être

Les savoir-être sont des savoir-faire sociaux. Ils sont constitués des attitudes et des comportements au travail, des façons souhaitables d'agir. Ils relèvent du domaine socio-affectif. Voici quelques exemples de savoir-être :

a. Accepter un avis contraire pour la compétence Savoir rédiger la correspondance professionnelle.

b. Savoir travailler en équipe pour la compétence Savoir gérer des projets.

c. Savoir s'adapter pour la compétence Savoir gérer des changements.

Importance des savoir-faire et savoir-être

Les savoir-faire et les savoir-être sont essentiels pour une performance optimale au travail. Ils permettent aux individus de répondre aux exigences spécifiques de leur environnement professionnel et de s'adapter aux changements. Les savoir-faire et les savoir-être sont également des compétences qui peuvent être acquises et améliorées par l'expérience et la formation continue.

Valorisation des savoir-faire et savoir-être

Pour valoriser ses savoir-faire et savoir-être, il est important de :

a. Identifier ses compétences professionnelles et ses attitudes personnelles.

b. Faire le point sur sa carrière pour mettre en avant les compétences acquises.

- c. Utiliser des exemples concrets pour démontrer ses compétences.
- d. Se renseigner sur les valeurs de l'entreprise et les compétences attendues.
- e. Faire un bilan de compétences pour évaluer ses forces et faiblesses.

Les capacités expriment les savoir-faire et les savoir-être, qui sont essentiels pour une performance optimale au travail. Les savoir-faire concernent la maîtrise d'outils et de méthodes, tandis que les savoir-être sont des attitudes et des comportements souhaitables au travail.

4. Le profil de compétences

Un profil de compétences est une description détaillée des compétences, connaissances et aptitudes nécessaires pour effectuer un rôle ou un poste particulier au sein d'une organisation. Il sert à définir les attentes en termes de performances et de qualifications. Ce profil est utilisé pour le recrutement, l'évaluation des performances, la planification de la formation, et le développement professionnel. Il aide à aligner les ressources humaines avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

4.1. Le profil de compétences requis

Le profil de compétences requis est l'ensemble des compétences (contenus et capacités) qu'un individu ou une catégorie de personnel doit maîtriser pour tenir un poste de travail. Ce profil est essentiel pour définir les exigences spécifiques d'un poste et pour identifier les compétences nécessaires pour accomplir efficacement les tâches professionnelles.

Les compétences peuvent être divisées en deux catégories principales : les compétences techniques et les compétences personnelles.

4.1.1. Compétences techniques

Les compétences techniques, également appelées compétences professionnelles, sont celles qui sont spécifiques à un métier ou à un domaine. Elles sont acquises par la formation, l'expérience et la pratique. Voici quelques exemples de compétences techniques :

- Connaissance des logiciels de bureautique.
- Maîtrise des langages de programmation.
- Connaissance des normes de sécurité.

4.1.2. Compétences personnelles

Les compétences personnelles, également appelées compétences personnelles ou soft skills, sont celles qui reflètent la personnalité et les qualités d'un individu. Elles sont importantes pour interagir avec les autres, gérer le stress, communiquer efficacement, etc. Voici quelques exemples de compétences personnelles :

- Communication efficace.
- Gestion du stress.
- Leadership.
- Adaptabilité.

4.2. Importance du profil de compétences

Le profil de compétences requis est crucial pour plusieurs raisons :

- Adaptation au changement** : Les compétences doivent être adaptées aux évolutions du marché et des technologies pour rester compétitifs.
- Efficacité au travail** : Les compétences nécessaires pour accomplir efficacement les tâches professionnelles sont essentielles pour la productivité et la performance.
- Recrutement et formation** : Le profil de compétences requis permet de définir les compétences nécessaires pour un poste et de planifier la formation et le recrutement appropriés.

Le profil de compétences requis est l'ensemble des compétences techniques et personnelles nécessaires pour tenir un poste de travail. Il est essentiel pour adapter les compétences aux évolutions du marché et des technologies, pour améliorer l'efficacité au travail et pour planifier la formation et le recrutement appropriés.

4.2. Le profil de compétences acquis

Le profil de compétences acquis est l'ensemble des compétences que maîtrise réellement un individu ou une catégorie de personnel, en référence au profil de compétences requis préalablement décrit pour un poste donné. Il s'agit d'une évaluation des compétences réelles d'un individu ou d'un groupe, par rapport aux exigences du poste.

4.3. Évaluation des compétences acquises

L'évaluation du profil de compétences acquis se fait généralement à travers différents moyens :

- a. Entretiens d'évaluation avec le supérieur hiérarchique
- b. Tests de connaissances et de savoir-faire
- c. Mises en situation professionnelle
- d. Bilans de compétences
- e. Portfolios ou dossiers de réalisations

Cette évaluation permet de dresser un état des lieux des compétences maîtrisées, en cours d'acquisition ou manquantes, par rapport au profil requis.

4.4. Écarts entre profil requis et profil acquis

Il est fréquent de constater des écarts entre le profil de compétences requis pour un poste et le profil de compétences réellement acquises par un individu ou une catégorie de personnel. Ces écarts peuvent avoir plusieurs causes :

- a. Inadéquation entre la formation initiale et les exigences du poste
- b. Manque d'expérience professionnelle dans certains domaines

- c. Évolution des exigences du poste non suivie d'une montée en compétences
- d. Difficultés personnelles à mobiliser certaines compétences en situation de travail

4.5. Gestion des écarts de compétences

La gestion des écarts de compétences est un enjeu majeur pour les organisations. Elle passe par :

- a. L'identification précise des écarts entre profil requis et profil acquis
- b. La mise en place de plans de développement des compétences (formation, tutorat, mobilité...)
- c. Le suivi et l'évaluation des progrès réalisés
- d. L'adaptation éventuelle du poste aux compétences disponibles

Le profil de compétences acquis est une photographie des compétences réelles d'un individu ou d'un groupe, qui permet de les comparer aux exigences du poste. La gestion des écarts de compétences est un levier essentiel pour optimiser la performance individu elle et collective.

axe :	05
Intitulé :	Comment définir les objectifs d'une formation
Objectifs :	L'étudiant a ^partir de données définit les ibjectifs

Introduction

L'objectif d'une formation est défini, dans la majorité des cas, par l'entreprise ou l'organisme demandeur, formation est généralement d'enseigner aux public cible s les compétences nécessaires pour réaliser des tâches dans leur domaine d'intérêt. L'usage des outils, des techniques et des méthodes spécifiques. Les outils mis en œuvre doivent répondre aux intérêts et aux pratiques du public cible. Ceci leur permettant de mettre en pratique ce qu'ils ont appris pour acquérir de l'expérience et de la compétence dans leur domaine.

1. Les besoins de formation (voir analyse des besoins)

Un besoin de formation désigne l'écart entre les compétences actuelles d'un individu ou d'un groupe et les compétences requises pour accomplir efficacement leurs tâches ou atteindre leurs objectifs professionnels. Identifier ces besoins permet de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de formation adaptés pour combler cet écart, en développant les connaissances, les compétences techniques, les capacités pratiques et les attitudes nécessaires. Les besoins de formation peuvent être déterminés à travers des évaluations de performance, des entretiens, des questionnaires, et des analyses des exigences du poste.

1. 1. Les besoins de formation expriment l'écart de compétences

Les besoins de formation expriment l'écart (le déficit) de compétences existantes entre le profil de compétence requis et le profil de compétences acquis. Ils sont exprimés en termes d'objectifs de formation.

2. Déficit de compétences

Le déficit de compétences se définit comme l'écart entre les compétences nécessaires et les compétences disponibles dans l'entreprise. Cela peut être causé par

une formation insuffisante, une érosion des compétences au fil du temps, ou une adaptation insuffisante aux évolutions du marché et des technologies.

2.1.Profil de compétences requis et profil de compétences acquis

Le profil de compétences requis est l'ensemble des compétences nécessaires pour accomplir efficacement les tâches professionnelles. Le profil de compétences acquis est l'ensemble des compétences réellement maîtrisées par un individu ou une catégorie de personnel. L'écart entre ces deux profils exprime les besoins de formation.

2.2. Objectifs de formation

Les besoins de formation sont exprimés en termes d'objectifs de formation, qui visent à combler les déficits de compétences. Ces objectifs peuvent inclure :

- a. Acquisition de nouvelles compétences
- b. Amélioration des compétences existantes
- c. Adaptation aux évolutions du marché et des technologies
- d. Développement des compétences transversales (soft skills)
- e. Élargir les compétences pour répondre aux nouveaux défis professionnels

3. Importance des besoins de formation

Les besoins de formation sont essentiels pour plusieurs raisons :

- a. **Adaptation au changement** : Les compétences doivent être adaptées aux évolutions du marché et des technologies pour rester compétitif.
- b. **Efficacité au travail** : Les compétences nécessaires pour accomplir les tâches professionnelles sont essentielles pour la productivité et la performance.
- c. **Recrutement et formation** : Le profil de compétences requis permet de définir les compétences nécessaires pour un poste et de planifier la formation et le recrutement appropriés

Les besoins de formation expriment l'écart de compétences entre le profil de compétence requis et le profil de compétences acquis. Ils sont exprimés en termes d'objectifs de formation, qui visent à combler les déficits de compétences et à améliorer la performance professionnelle.

Deuxième chapitre

Conception du programme et développement des ressources

Ce deuxième chapitre est consacré au « Conception du programme et au développement des ressources ». Sur la base de l'analyse des besoins, Il s'agit ensuite de concevoir un programme de formation cohérent et pertinent. Cela inclut la définition des modules, des contenus, des méthodes pédagogiques et des modalités d'évaluation. L'objectif est de construire un parcours de formation qui permette d'atteindre les objectifs fixés de manière optimale. Donc, les axes de ce chapitre auront pour objectif de mettre entre les mains du concepteur de formation les détails des procédures à suivre au cours du montage d'une formation.

De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie pédagogique, en donnant les genres de formation disponible dans les milieux professionnels.

Axe :	06
Intitulé :	Montage d'une formation
Objectif :	Définir les critères de montage d'une formation

Introduction

1. Le contenu d'emploi

Lorsque l'on souhaite concevoir un curriculum de formation professionnelle, il est essentiel de définir l'emploi visé. Cet emploi doit exister dans le milieu professionnel (emploi-type) ou être un emploi prévisible (emploi-cible). Cette définition est cruciale car elle permet de définir clairement les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir efficacement les tâches professionnelles.

1.1. Emploi-type

L'emploi-type est un poste existant dans le milieu professionnel, avec des missions, des activités et des relations de travail spécifiques. Il est défini par des compétences et des connaissances précises, nécessaires pour accomplir les tâches professionnelles. L'emploi-type est une référence pour la formation professionnelle, car il permet de définir clairement les compétences et les connaissances nécessaires pour occuper ce poste.

1.2. Emploi-cible

L'emploi-cible est un emploi prévisible, qui peut émerger à moyen terme. Il peut être la résultante de plusieurs emplois-types qui se sont combinés, ou la création d'un nouvel emploi qui n'existait pas. L'emploi-cible est important car il permet de préparer les salariés aux évolutions futures du marché et des technologies. La formation professionnelle doit être conçue pour répondre aux besoins de l'emploi-cible, en développant les compétences et les connaissances nécessaires pour occuper ce poste.

1.3. Contenu de l'emploi visé

Le contenu de l'emploi visé est indépendant de tout individu. Il doit être explicite, sans mentionner les individus et surtout sans parler de formation, en termes de missions, d'activités et de relations de travail. Cela permet de définir clairement les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir efficacement les tâches professionnelles.

2. Importance de la définition de l'emploi visé

La définition de l'emploi visé est essentielle pour plusieurs raisons :

- **Adaptation au changement** : Les emplois évoluent avec les technologies et les marchés. La formation professionnelle doit être conçue pour répondre à ces évolutions.
- **Efficacité au travail** : Les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir les tâches professionnelles doivent être définies clairement pour garantir une performance optimale.
- **Recrutement et formation** : La définition de l'emploi visé permet de planifier la formation et le recrutement appropriés pour répondre aux besoins du poste.

En résumé, la définition de l'emploi visé est indispensable pour concevoir un curriculum de formation professionnelle efficace. L'emploi-type et l'emploi-cible sont deux concepts clés pour définir les compétences et les connaissances nécessaires pour occuper un poste. Le contenu de l'emploi visé doit être explicite, sans mentionner les individus et sans parler de formation, en termes de missions, d'activités et de relations de travail

Pour accomplir sa mission, le titulaire d'un emploi doit réaliser un ensemble d'activités et de tâches concrètes. Ces activités et tâches décrivent ce que fait réellement le titulaire au quotidien pour mener à bien les missions du poste.

3. Les activités

De manière le concept d'activité implique une action, un mouvement, un travail ou une opération en cours de réalisation, dans divers domaines, dans le contexte actuel, elle concerné Dans le domaine de la formation et le travail, une activité professionnelle est un emploi ou un métier exercé par une personne.

3.1. Définition des activités et tâches

Les activités et tâches sont généralement exprimées en verbes d'action, comme concevoir, contrôler, organiser, rédiger, analyser, etc. Elles précisent le "quoi" et le "comment" des missions du poste.

3.2. Importance des activités et tâches

les activités et tâches sont des éléments clés pour concevoir un curriculum de formation professionnelle efficace. Ils doivent être définis clairement, liés aux objectifs, et prendre en compte la difficulté et le processus de redéfinition.

Les activités et tâches sont essentielles pour plusieurs raisons :

- a. **Elles précisent le contenu concret du travail** : Ce que fait réellement le titulaire au quotidien pour accomplir sa mission.
- b. **Elles permettent de dimensionner le poste** : En évaluant le temps et les moyens nécessaires pour réaliser chaque activité.
- c. **Elles servent de base pour évaluer les compétences requises** : En identifiant les savoir-faire et connaissances nécessaires pour réaliser chaque tâche.
- d. **Elles sont un outil de management** : Pour organiser le travail, répartir les tâches, évaluer la charge de travail, etc.

3.3. Rédaction des activités et tâches

la rédaction des activités et tâches est un processus complexe qui nécessite une compréhension claire des objectifs, des difficultés et des processus de redéfinition. Les

outils et logiciels peuvent grandement faciliter ce processus, et les rapports d'activité sont des outils essentiels pour la collaboration et l'évaluation de la performance.

Lors de la rédaction des activités et tâches, il est important de :

- a. Utiliser des verbes d'action précis et concrets
- b. Décrire les tâches de manière opérationnelle
- c. Ordonner les activités par ordre d'importance
- d. Quantifier si possible (pourcentage de temps, fréquence, volume, etc.)
- e. Rester factuel et éviter les jugements de valeur

Les activités et tâches décrivent ce que fait réellement le titulaire d'un emploi pour accomplir sa mission. Elles sont essentielles pour préciser le contenu du travail, dimensionner le poste, évaluer les compétences requises et servir d'outil de management. Leur rédaction doit être précise, opérationnelle et factuelle.

4. L'univers des techniques requis par l'emploi

Pour faire face à une situation professionnelle complexe, le titulaire de l'emploi devra puiser dans un large éventail de techniques et les combiner de manière pertinente selon le contexte. Il est essentiel de comprendre les situations professionnelles pour les maîtriser. Cela implique d'identifier les composantes matérielles, culturelles, sociales et organisationnelles de la situation, ainsi que les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs

4.1. Gestion des risques et des crises :

La gestion des risques et des crises est un aspect crucial pour maîtriser la situation professionnelle. Cela implique de prévoir et de gérer les situations d'urgence, de garantir la continuité d'activité et de communiquer efficacement pendant les crises

- **Formation et sensibilisation :** La formation et la sensibilisation des équipes sont essentielles pour maîtriser la situation professionnelle.

Cela permet aux employés de comprendre les enjeux et les objectifs, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs

- **Gestion de la communication** : La communication est un élément clé pour maîtriser la situation professionnelle. Cela implique de communiquer efficacement avec les parties prenantes, de gérer les informations et de préserver l'image de l'entreprise
- **Analyse des situations managériales** : L'analyse des situations managériales est un outil puissant pour maîtriser la situation professionnelle. Cela permet de comprendre les enjeux et les objectifs, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs
- **Gestion des tensions et des conflits** : La gestion des tensions et des conflits est un aspect important pour maîtriser la situation professionnelle. Cela implique de prévoir et de gérer les situations de tension, de communiquer efficacement et de trouver des solutions pour résoudre les conflits
- **Formation expérientielle** : La formation expérientielle est un outil puissant pour maîtriser la situation professionnelle. Cela permet aux employés de vivre des situations professionnelles simulées, de développer leurs compétences et de s'adapter aux situations réelles
- **Gestion de la continuité d'activité** : La gestion de la continuité d'activité est un aspect essentiel pour maîtriser la situation professionnelle. Cela implique de prévoir et de gérer les situations d'urgence, de garantir la continuité d'activité et de communiquer efficacement pendant les crises
- **Gestion des ressources** : La gestion des ressources est un aspect important pour maîtriser la situation professionnelle. Cela implique de gérer les ressources humaines, matérielles et financières pour atteindre les objectifs

- **Gestion de l'information** : La gestion de l'information est un élément clé pour maîtriser la situation professionnelle. Cela implique de gérer les informations, de communiquer efficacement et de préserver l'image de l'entreprise.

Le titulaire de l'emploi devra faire appel à plusieurs techniques, notamment l'analyse des situations professionnelles, la gestion des risques et des crises, la formation et la sensibilisation, la gestion de la communication, l'analyse des situations managériales, la gestion des tensions et des conflits, la formation expérientielle, la gestion de la continuité d'activité, la gestion des ressources et la gestion de l'information.

Exemple :

L'ingénierie de la formation recouvre l'ensemble des processus coordonnés de conception, de développement, de mise en œuvre et d'évaluation des systèmes et dispositifs de formation.

Cela comprend plusieurs étapes clés :

1. L'analyse des besoins en formation (publics cibles, objectifs, contextes, etc.)
2. La conception pédagogique (définition des objectifs, contenus, méthodes, supports, etc.)
3. Le développement des ressources et supports de formation (cours, exercices, évaluations, etc.)
4. L'ingénierie de la formation à proprement parler (choix des modalités, outils, dispositifs techniques, environnements numériques, etc.)
5. Le déploiement et la mise en œuvre de la formation
6. Le suivi, l'accompagnement des apprenants et l'évaluation de la formation
7. L'adaptation et l'amélioration continue du dispositif

L'ingénierie de formation fait donc appel à des compétences pluridisciplinaires (pédagogie, gestion de projet, ingénierie des connaissances, numérique...) pour concevoir des systèmes de formation complets, cohérents et efficaces répondant aux objectifs fixés.

L'ingénierie de la formation constitue l'ensemble coordonné des travaux de conception et de réalisation des systèmes de formation .

La démarche d'ingénierie de la formation est une procédure en trois temps :

- Une étape d'**Audit** :
⇒ Elle consiste à comprendre la situation , à établir le déficit des compétences et à déterminer les objectifs de formation .
- Une étape d'**Ingénierie pédagogique** :
⇒ Elle consiste à bâtir un dispositif performant (plan de formations , objectifs pédagogiques , modules) et à mettre en œuvre des actions de formation .
- Une modalité d'**Evaluation triple** (formative , sommative et fonctionnelle)
⇒ Elle consiste à suivre , contrôler et analyser l'action pédagogique tout au long de la formation et après la formation .

Axe :	07
Intitulé :	Ingénierie de formation
Objectifs :	Comment prendre en charge un formation

Introduction

L'ingénierie de formation est une approche méthodologique pour concevoir, développer et mettre en œuvre des programmes de formation. Elle consiste à concevoir des cours qui améliorent les performances et à mettre en œuvre des systèmes et des dispositifs de formation. L'ingénierie de formation est définie comme l'ensemble des outils et méthodes qui permettent de concevoir et de mettre en œuvre des programmes de formation efficaces.

1. La vision de Guy Le Boterf

Selon Guy Le Boterf, un spécialiste reconnu en ingénierie et gestion des compétences, définir le besoin de formation implique plusieurs aspects clés :

- a. Partir d'une analyse des situations professionnelles G. Le Boterf préconise de commencer par analyser finement les situations de travail réelles, les difficultés rencontrées, les compétences requises pour y faire face. Le besoin de formation découle d'un écart entre les compétences existantes et celles nécessaires.
- b. Définir le besoin en termes de compétences à développer Plutôt que de raisonner en termes de contenus à enseigner, il faut définir les compétences précises à construire ou renforcer en lien avec les situations de travail analysées. Une compétence combinant savoirs, savoir-faire et savoir-être.
- c. Prendre en compte le contexte et les contraintes Les besoins de formation doivent être définis en intégrant le contexte organisationnel, les évolutions prévisibles, les ressources disponibles, les contraintes logistiques, etc.
- d. Construire des parcours de professionnalisation Pour Le Boterf, l'enjeu est de construire de véritables parcours permettant de développer progressivement les compétences visées, en alternant différentes modalités (formatives, expérientielles, etc.)

e. Impliquer les acteurs concernés

La définition des besoins doit associer les différents acteurs (managers, professionnels, responsables formation, etc.) afin de tenir compte de leurs représentations et attentes respectives.

Définir le besoin selon l'approche compétences de Le Boterf exige une analyse fine du travail réel et la construction de parcours de professionnalisation

2. Typologie des problèmes

Mise à niveau les connaissances de base (savoirs nécessaires à l'acquisition de savoir-faire et de savoir-être professionnels).

2.1. La formation modulaire

La mise en place d'une formation modulaire permet aux employés de suivre des parcours de formation personnalisés, adaptés à leurs besoins et à leurs objectifs. Cette approche permet de :

2.1.1. Permettre des parcours à la carte :

Les employés peuvent choisir les modules de formation qui leur sont les plus pertinents et les plus utiles, ce qui leur permet de suivre un parcours de formation personnalisé.

2.1.2. Fondée sur des bilans individualisés :

Les bilans individualisés permettent de déterminer les compétences et les connaissances nécessaires pour chaque employé, ce qui permet de cibler les modules de formation appropriés.

2.2. Avantages de la formation modulaire

2.2.1. Flexibilité :

La formation modulaire offre une grande flexibilité, car les employés peuvent choisir les modules de formation qui leur sont les plus pertinents et les plus utiles.

2.2.2. Personnalisation :

La formation modulaire permet de personnaliser les parcours de formation pour chaque employé, ce qui garantit que les employés acquièrent les compétences et les connaissances nécessaires pour leurs rôles et leurs responsabilités.

2.2.3. Efficacité :

La formation modulaire permet de cibler les modules de formation appropriées pour chaque employé, ce qui garantit que les employés acquièrent les compétences et les connaissances nécessaires pour leurs rôles et leurs responsabilités.

2.2.4. Coût réduit :

La formation modulaire permet de réduire les coûts de formation, car les employés ne doivent pas suivre des modules de formation qui ne sont pas pertinents pour leurs besoins et leurs objectifs.

2.3. Exemples de modules de formation

Ces exemples modules de formation couvrent une large gamme de compétences et de connaissances, et peuvent être adaptés en fonction des besoins spécifiques de chaque organisation ou individu.

2.3.1 Module de base :

Ce module de formation est destiné aux nouveaux employés et couvre les compétences et les connaissances fondamentales nécessaires pour leur rôle et leurs responsabilités.

2.3.2. Module avancé :

Ce module de formation est destiné aux employés expérimentés et couvre les compétences et les connaissances avancées nécessaires pour leurs rôles et leurs responsabilités.

2.3.3. Module spécialisé :

Ce module de formation est destiné aux employés le public cible qui ont des besoins spécifiques et couvre les compétences et les connaissances spécialisées nécessaires pour leurs rôles et leurs responsabilités.

La mise en place d'une formation modulaire permet aux employés de suivre des parcours de formation personnalisés, adaptés à leurs besoins et à leurs objectifs. Cette approche offre une grande flexibilité, permet de personnaliser les parcours de formation, est efficace et réduit les coûts de formation.

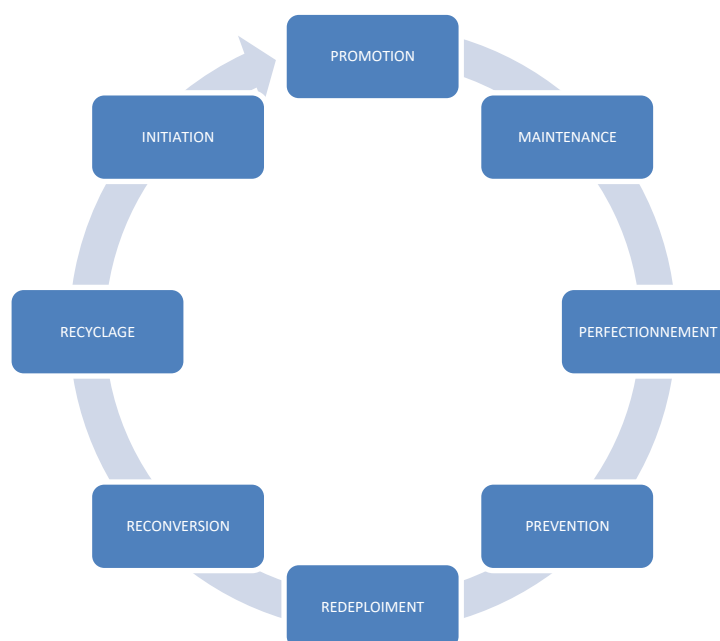
3. Les différents types de formation

La formation initiale est destinée aux jeunes et aux adultes entrant pour la première fois sur le marché du travail. Elle vise à leur fournir les connaissances de base et les compétences nécessaires pour exercer une profession. Elle est aussi définie comme une formation institutionnelle, diplômes universitaires, certificats et diplômes professionnels. De l'autre côté nous avons la formation continue s'adresse aux personnes déjà en activité professionnelle et vise à actualiser, améliorer ou diversifier leurs compétences pour s'adapter aux évolutions du marché du travail ou pour progresser dans leur carrière.

Axe :	08
Intitulé :	Les différentes formations en entreprise
Objectifs :	Connaitre les différents types de formation

Introduction

Ce type de formation est organisé par l'employeur pour ses employés. Il peut s'agir de formations internes ou externes, destinées à développer les compétences spécifiques liées à l'activité de l'entreprise. Ce genre de formation se constitue de plusieurs types de formation :



1. Une formation en initiation

Une formation en initiation est un type de formation qui vise à introduire les participants aux notions de base et aux connaissances élémentaires d'un sujet, d'une discipline ou d'une compétence spécifique. Elle est généralement conçue pour les débutants ou les personnes qui n'ont aucune ou très peu d'expérience préalable dans le domaine concerné. Ce type de formation se caractérise par des caractéristiques qui lui sont spécifiques, ils sont énumérés comme suit :

a. **Niveau d'entrée :**

Ces formations s'adressent à un public n'ayant aucune connaissance préalable ou très limitée sur le sujet traité.

b. **Contenu de base :**

Les contenus abordés couvrent les notions fondamentales, les concepts clés, les terminologies et les principes essentiels liés au domaine d'étude.

c. **Approche pédagogique :**

L'accent est mis sur une présentation simple et progressive des concepts, avec des explications claires et des exemples concrets pour faciliter la compréhension.

d. **Objectifs d'apprentissage :**

Les objectifs visent à donner aux participants une compréhension générale du sujet, à les familiariser avec le vocabulaire spécifique et à leur fournir les bases nécessaires pour approfondir leurs connaissances ultérieurement.

e. **Durée limitée :**

Les formations en initiation sont généralement de courte durée, allant d'une demi-journée à quelques jours, en fonction de l'étendue du sujet et du niveau de détail souhaité.

Les formations en initiation sont souvent proposées dans divers domaines, tels que l'informatique (initiation à un logiciel ou à un langage de programmation), les langues étrangères (cours d'initiation pour débutants), les compétences professionnelles (initiation à la gestion de projet, à la communication, etc.) ou encore les loisirs (initiation à la peinture, à la cuisine, etc.). Elles constituent une première étape essentielle pour acquérir les bases nécessaires et décider si l'on souhaite approfondir davantage ses connaissances dans le domaine concerné par le biais de formations plus avancées.

2. Une formation de promotion

Une formation de promotion est un type de formation destinée aux employés d'une organisation dans le but de les préparer à occuper de nouvelles fonctions ou des postes de niveau supérieur. Elle vise à développer les compétences et les connaissances requises pour accéder à des responsabilités accrues ou à des rôles plus élevés au sein de l'entreprise.

Les principales caractéristiques d'une formation de promotion sont les suivantes :

a. Ciblage des talents internes :

Ces formations s'adressent généralement aux employés de l'organisation qui ont été identifiés comme ayant un potentiel élevé pour évoluer vers des postes plus importants.

b. Développement des compétences spécifiques :

Les contenus de formation sont conçus pour fournir les connaissances, les compétences techniques et les habiletés managériales nécessaires pour assumer efficacement les nouvelles responsabilités liées à la promotion envisagée.

c. Préparation à la prise de fonction :

L'objectif est de préparer les employés à réussir la transition vers un nouveau rôle ou un niveau hiérarchique supérieur, en les dotant des outils, des méthodes et des comportements appropriés.

d. Renforcement du leadership :

Pour les promotions à des postes d'encadrement, la formation met l'accent sur le développement des compétences en leadership, en gestion d'équipe, en prise de décision stratégique, etc.

e. Fidélisation des talents :

En investissant dans le développement de leurs employés clés, les organisations cherchent à les fidéliser et à favoriser leur évolution de carrière au sein de l'entreprise.

Les formations de promotion peuvent prendre différentes formes, telles que des cours en salle, des ateliers pratiques, du coaching individuel, des simulations ou des missions temporaires. Elles peuvent être dispensées en interne par des formateurs de l'entreprise ou faire appel à des experts externes spécialisés.

En offrant des opportunités de formation de promotion, les organisations valorisent leurs talents, encouragent leur engagement et leur motivation, tout en assurant une relève compétente pour les postes clés de l'entreprise.

3. Une formation maintenance

Une formation maintenance est un type de formation spécialisée visant à transmettre les connaissances et les compétences nécessaires pour assurer l'entretien et la réparation d'équipements, de systèmes ou d'installations techniques. Elle s'adresse généralement aux techniciens, aux opérateurs ou aux personnels chargés des activités de maintenance dans diverses industries.

Voici les principales caractéristiques d'une formation maintenance :

a. Contenu technique spécifique :

Ces formations couvrent des sujets techniques liés à la maintenance, tels que la mécanique, l'électricité, l'électronique, l'hydraulique, la pneumatique, l'automatisme, etc. Elles abordent les principes de fonctionnement, les procédures d'entretien, les techniques de dépannage et de réparation des équipements concernés.

b. Développement des compétences pratiques :

Une part importante de la formation est consacrée à la mise en pratique des connaissances acquises, avec des travaux pratiques, de simulations ou des exercices sur des équipements réels ou des bancs de formation.

c. Respect des normes et réglementations :

Les formations maintenance intègrent les normes de sécurité, les réglementations en vigueur, les procédures d'intervention et les bonnes pratiques spécifiques au secteur d'activité.

d. Optimisation de la maintenance :

Au-delà de l'aspect technique, ces formations peuvent également aborder des notions liées à l'organisation et à l'optimisation des activités de maintenance, telles que la gestion des stocks de pièces de rechange, la planification des interventions, ou l'utilisation d'outils informatiques de maintenance.

e. Mise à jour des connaissances :

Dans un contexte où les technologies évoluent rapidement, les formations maintenance permettent aux techniciens de se tenir informés des dernières avancées et des nouveaux équipements dans leur domaine.

Les formations maintenance peuvent être proposées par les fabricants d'équipements, des organismes de formation spécialisés ou des centres de formation techniques et professionnelles. Elles sont essentielles pour garantir la fiabilité, la disponibilité et la sécurité des installations, tout en optimisant les coûts de maintenance et en prolongeant la durée de vie des équipements.

4. Une formation de recyclage

Une formation de recyclage, également appelée formation continue ou formation professionnelle continue, est un type de formation destiné aux personnes déjà en emploi dans le but de mettre à jour ou d'acquérir de nouvelles compétences dans leur domaine professionnel.

Les principales caractéristiques d'une formation de recyclage sont :

a. Public cible :

Salariés, travailleurs indépendants, demandeurs d'emploi souhaitant se reconvertir.

b. Objectifs :

- Maintenir à niveau les connaissances et compétences
- S'adapter aux évolutions technologiques, réglementaires ou organisationnelles
- Développer de nouvelles compétences pour évoluer ou se reconvertir
- Obtenir une certification, un diplôme ou une qualification supplémentaire.

c. Formats :

- Formations en présentiel (cours, ateliers)
- Formations à distance (e-learning, MOOC)
- Formations en alternance (cours + mise en pratique en entreprise)

d. Financement :

Ces formations peuvent être prises en charge par l'employeur dans le cadre de la formation professionnelle continue, ou financées par le salarié lui-même ou par des organismes publics.

Le recyclage professionnel permet de rester compétitif sur le marché du travail en maintenant ses compétences à jour ou en en développant de nouvelles tout au long de sa carrière.

5. Une formation de perfectionnement :

Une formation de perfectionnement est une formation qui vise à approfondir et améliorer les connaissances et les compétences d'une personne dans un domaine spécifique dans lequel elle a déjà une expérience ou une formation initiale.

Les principales caractéristiques d'une formation de perfectionnement sont :

5.1.Public cible :

Professionnels en activité, personnes déjà qualifiées dans un métier/domaine.

e. Objectifs :

- Approfondir les connaissances théoriques et pratiques
- Développer une expertise plus poussée
- Se spécialiser sur certains aspects d'un métier
- Maîtriser de nouvelles techniques ou technologies
- Obtenir une certification/qualification supérieure

f. Contenus :

Niveau avancé, très spécialisé sur des sujets pointus liés à un champ professionnel particulier. Voici des exemples :

- Pour un cuisinier, suivre une formation sur la pâtisserie de haute gastronomie

- Pour un commercial, suivre une formation sur les techniques de négociation complexe
- Pour un développeur, suivre une formation sur un nouveau langage de programmation

La formation de perfectionnement permet d'acquérir une plus grande maîtrise, de monter en compétences et d'approfondir son expertise dans un métier ou un domaine après une première expérience professionnelle réussie (BAZIN Roger, 1991).

6. Une formation prévention

Une formation prévention est un type de formation qui vise à sensibiliser et former les personnes sur les risques professionnels et les mesures de prévention à mettre en œuvre pour assurer leur sécurité et leur santé au travail.

Voici les principales caractéristiques d'une formation prévention :

6.1.Public cible :

Salariés, employeurs, encadrement, personnes exposées à des risques professionnels.

6.2.Objectifs :

- Identifier les risques liés à l'activité professionnelle (accidents du travail, maladies professionnelles, risques chimiques, biologiques, etc.)
- Connaître la réglementation en matière de santé et sécurité au travail
- Apprendre les gestes et postures à adopter pour prévenir les risques
- Savoir utiliser les équipements de protection individuelle et collective
- Savoir réagir en cas d'accident ou de situation d'urgence

6.3.Thématiques abordées :

sécurité des machines, risques électriques, risques chimiques, troubles musculo-squelettiques, gestes et postures, incendie, évacuation, etc.

6.4.Formats :

Formations théoriques en salle, mises en situation pratique, simulations, visites de sites.

6.5.Réglementation :

Dans certains secteurs d'activité, ces formations sont obligatoires (BTP, industrie, etc.)

L'objectif principal est de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles en formant et sensibilisant les travailleurs et l'encadrement sur l'importance de la prévention des risques.

7. Une formation de redéploiement

Une formation de redéploiement, également appelée formation de reconversion professionnelle, est un type de formation visant à permettre à un salarié de changer complètement de métier ou de domaine d'activité.

Voici les principales caractéristiques d'une formation de redéploiement :

7.1.Public cible :

Salariés souhaitant se reconvertir, personnes en risque de perdre leur emploi à cause de mutations économiques.

7.2.Objectifs :

- Acquérir entièrement de nouvelles compétences pour exercer un nouveau métier
- Faciliter la mobilité professionnelle vers un autre secteur d'activité
- Développer un nouveau socle de connaissances théoriques et pratiques
- Obtenir un diplôme ou une certification reconnue dans le nouveau domaine visé

7.3.Contenus :

Formation longue et complète dans un nouveau domaine, partant souvent des bases. Comprend généralement des cours théoriques et des stages pratiques, en voici des exemples :

- Un ouvrier du BTP qui se reconvertit dans l'informatique
- Un commercial qui se réoriente vers le secteur de la comptabilité
- Un militaire qui se forme pour devenir paysagiste.

7.4.Financement :

Souvent pris en charge par l'employeur, dans le cadre d'un plan de sauvegarde de l'emploi par exemple, ou financé par le salarié lui-même.

Une formation de redéploiement représente donc un véritable changement de cap professionnel et permet d'envisager une nouvelle carrière en acquérant les prérequis nécessaires.

8. Une formation de reconversion

Une formation de reconversion est un type de formation qui permet à une personne de changer complètement de domaine professionnel et d'acquérir de nouvelles compétences pour exercer un métier différent de celui pour lequel elle a été initialement formée.

Voici les principales caractéristiques d'une formation de reconversion :

8.1.Public cible :

Personnes souhaitant se réorienter professionnellement, salariés victimes d'un licenciement économique, personnes en situation de reconversion imposée (inaptitude, etc.)

8.2.Objectifs :

- Acquérir un nouveau socle de connaissances théoriques et pratiques
- Obtenir un diplôme ou une certification reconnue dans le nouveau métier visé
- Développer des compétences transférables d'un métier à l'autre.

8.3.Contenus :

Formation longue et intensive (plusieurs mois, voire années), couvrant l'ensemble des prérequis du nouveau métier. Comprend généralement des cours théoriques, des travaux pratiques, des stages. Exemples : Un commercial qui se reconvertit dans l'informatique, un militaire qui devient paysagiste, un kinésithérapeute qui se forme au métier d'infirmier, etc.

8.4.Modalités :

Formation en établissement, en alternance, à distance, validation des acquis de l'expérience (VAE), etc.

La formation de reconversion exige un important investissement personnel mais permet une réorientation professionnelle complète et durable vers un nouveau métier, souvent par choix ou par nécessité (perte d'emploi, reconversion imposée, etc.)

Chapitre :	09
Intitulé :	Définir l'objectif d'une formation
Objectifs :	Comment procéder à la définition des objectifs de formation

Introduction

Les objectifs de formation sont des éléments cruciaux dans la conception et la mise en œuvre d'un programme de formation efficace. Ils constituent un cadre (ROLLE-BOUMLIC, 2008) essentiel pour l'ingénierie globale de formation, qui vise à concevoir, développer et évaluer les actions de formation de manière systématique et cohérente. Voici quelques points clés concernant les objectifs de formation dans une perspective d'ingénierie globale :

1. Définition claire des résultats attendus



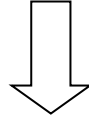
Les objectifs de formation précisent les connaissances, les compétences et les attitudes que les publics cibles doivent acquérir à l'issue de la formation. Ils décrivent de manière spécifique et mesurable les changements attendus dans le comportement ou les performances des concernés.

2. Alignement avec les besoins de l'organisation



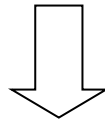
Les objectifs de formation doivent être étroitement liés aux objectifs stratégiques et aux besoins de l'organisation. Ils doivent répondre aux exigences spécifiques des postes de travail, aux lacunes identifiées dans les compétences des employés ou aux changements organisationnels en cours.

3. Base pour la conception de la formation



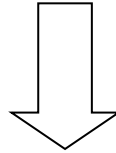
Une fois les objectifs de formation définis, ils servent de fondement pour concevoir le contenu, les méthodes pédagogiques, les activités d'apprentissage et les outils d'évaluation appropriés. Ils guident la sélection des ressources et des approches les plus pertinentes pour atteindre les résultats escomptés.

4. Mesure de l'efficacité de la formation



Les objectifs de formation constituent également une référence pour évaluer l'efficacité de la formation. Ils permettent de déterminer si les apprenants ont effectivement acquis les connaissances et les compétences visées, et dans quelle mesure les objectifs ont été atteints.

5. Adaptation et amélioration continue



Dans une perspective d'ingénierie globale, les objectifs de formation sont régulièrement révisés et ajustés en fonction des changements dans l'environnement organisationnel, des nouveaux besoins identifiés ou des résultats d'évaluation de la formation. Cela permet une amélioration continue du processus de formation.

En définissant clairement les objectifs de formation dès le début du processus d'ingénierie, les organisations peuvent s'assurer que leurs efforts de formation sont alignés sur leurs objectifs stratégiques, efficaces dans leur mise en œuvre et mesurables dans leurs résultats. Cela permet de garantir que les ressources consacrées à la formation sont utilisées de manière optimale et que les employés acquièrent les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Donc, définir clairement les objectifs de formation est essentiel pour garantir que les efforts de formation sont alignés sur les objectifs stratégiques, efficaces dans leur mise en œuvre et mesurables dans leurs résultats. Cela permet d'optimiser les ressources consacrées à la formation, d'améliorer la motivation des employés et de garantir que les employés acquièrent les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Axe :	10
Intitule :	Ingénierie pédagogique
Objectifs :	

Introduction

L'ingénierie pédagogique est une discipline qui consiste à concevoir, développer et mettre en œuvre des systèmes d'apprentissage efficaces en utilisant des méthodes et des technologies appropriées. En d'autres termes, elle vise à optimiser les processus d'enseignement et d'apprentissage en appliquant une approche systématique et structurée.

1. L'ingénierie pédagogique

L'ingénierie pédagogique est une branche de l'ingénierie de la formation qui se concentre sur la création et l'implémentation de dispositifs de formation sur-mesure. Elle prend en compte les objectifs pédagogiques, le public cible, les méthodes et les outils.

- Analyse des besoins : Elle commence par une analyse approfondie des besoins de formation, du public cible, des objectifs d'apprentissage et des contraintes.
- Conception pédagogique : En fonction de l'analyse, elle conçoit un scénario pédagogique adapté, en définissant les contenus, les activités, les ressources, les méthodes et les évaluations appropriées.
- Développement des ressources : Elle met en œuvre le scénario en développant les ressources nécessaires, telles que les supports de cours, les exercices, les outils multimédias, etc.
- Mise en place de l'environnement : Elle crée l'environnement d'apprentissage, qu'il soit en présentiel, à distance ou hybride, en intégrant les technologies adaptées (LMS, outils collaboratifs, etc.).

2. Les méthodes affirmatives

Les méthodes affirmatives, aussi appelées méthodes positives ou démonstratives, sont des techniques d'enseignement qui visent à transmettre directement les connaissances et les compétences aux apprenants. Voici une explication de ces différentes méthodes

2.1. L'exposé :

C'est une présentation orale, généralement effectuée par un formateur ou un enseignant, au cours de laquelle il transmet des informations, des concepts et des connaissances aux apprenants. L'exposé peut être accompagné de supports visuels tels que des diapositives ou des vidéos.

2.2. Le TWI (Training Within Industry) :

C'est une méthode d'enseignement développée pendant la Seconde Guerre mondiale pour former rapidement des travailleurs. Elle consiste à diviser une tâche complexe en étapes simples, à démontrer chaque étape et à faire pratiquer les apprenants jusqu'à ce qu'ils maîtrisent la tâche complète.

2.3. Le tutorat :

C'est une méthode d'accompagnement individuel ou en petit groupe où un tuteur, généralement un expert ou un formateur expérimenté, guide et encadre les apprenants dans leur processus d'apprentissage.

2.4. Les exercices et les travaux pratiques :

Ce sont des activités pratiques qui permettent aux apprenants de mettre en application les connaissances théoriques acquises. Les exercices peuvent être réalisés en classe ou à la maison, tandis que les travaux pratiques se déroulent généralement dans un environnement professionnel ou un laboratoire.

2.5. Les méthodes mnémoniques :

Ce sont des techniques de mémorisation qui aident les apprenants à retenir plus facilement des informations, des concepts ou des procédures. Elles peuvent utiliser des

associations, des acronymes, des images ou des histoires pour faciliter la mémorisation.

2.6. La méthode Carrard :

Développée par le psychologue suisse Michel Carrard, cette méthode vise à faciliter l'apprentissage en stimulant les cinq sens (la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût). Elle encourage l'utilisation de supports multisensoriels pour rendre l'apprentissage plus concret et mémorable.

3. Les méthodes affirmatives :

Ces méthodes affirmatives ont pour objectif de transmettre directement les connaissances et les compétences aux apprenants de manière structurée et explicite. Elles sont souvent combinées avec d'autres approches pédagogiques, telles que les méthodes interrogatives ou actives, pour renforcer l'apprentissage et favoriser l'acquisition de compétences.

Les méthodes interrogatives sont des techniques d'enseignement qui visent à stimuler la réflexion et l'engagement des apprenants en les amenant à trouver eux-mêmes les réponses à travers des questionnements et des interactions. Voici une explication des différentes méthodes interrogatives mentionnées :

3.1.L'enseignement programmé :

C'est une méthode d'apprentissage individualisé basée sur le principe du renforcement positif. Le contenu est divisé en petites unités, et après chaque unité, l'apprenant doit répondre à des questions. S'il répond correctement, il est encouragé à poursuivre. S'il se trompe, des explications supplémentaires lui sont fournies. Cette méthode permet un apprentissage progressif et à son propre rythme.

3.2.L'EAO (Enseignement Assisté par Ordinateur) :

L'EAO consiste à utiliser des programmes informatiques comme outils d'apprentissage. Ces programmes posent des questions, proposent des exercices interactifs et fournissent des rétroactions immédiates aux apprenants. L'ordinateur joue le rôle d'un tuteur virtuel, guidant l'apprenant tout au long du processus d'apprentissage.

3.3.Les méthodes déductives :

Les méthodes déductives partent de règles générales, de théories ou de principes, et amènent les apprenants à les appliquer à des cas particuliers ou à des situations spécifiques. Par exemple, en mathématiques, on peut présenter une formule générale, puis guider les apprenants à la mettre en pratique dans différents exercices. Cette approche encourage le raisonnement logique et la compréhension approfondie des concepts.

Ces méthodes interrogatives ont pour but de rendre les apprenants actifs dans leur processus d'apprentissage, en les incitant à réfléchir, à appliquer leurs connaissances et à trouver des solutions par eux-mêmes, plutôt que de simplement recevoir passivement les informations. Elles favorisent ainsi le développement de compétences telles que la résolution de problèmes, la pensée critique et l'autonomie.

Cependant, il est important de noter que ces méthodes interrogatives sont souvent combinées avec d'autres approches pédagogiques, comme les méthodes affirmatives ou les méthodes actives, pour offrir une expérience d'apprentissage complète et adaptée aux besoins des apprenants.

4. Les méthodes actives

Les méthodes actives sont des approches pédagogiques qui visent à rendre l'apprenant actif et acteur de son apprentissage, plutôt que simplement récepteur passif des connaissances transmises par l'enseignant. Nous proposons une nomenclature des manifestations des méthodes actives.

4.1.La méthode des cas :

Les apprenants analysent une situation réelle ou une étude de cas, afin de comprendre un problème donné et de proposer des solutions. Cette méthode développe les capacités d'analyse, de résolution de problèmes et de prise de décision.

4.2.Les jeux de rôles :

Les apprenants jouent des rôles spécifiques dans des mises en situation fictives, ce qui leur permet de s'entraîner à des compétences telles que la communication, la négociation ou la gestion de conflits.

4.3.Les jeux de simulation :

Grâce à des environnements simulés (souvent numériques), les apprenants font face à des situations proches de la réalité et doivent prendre des décisions dont ils peuvent observer les conséquences.

4.4.Les jeux d'entreprise :

Semblables aux jeux de simulation, mais axés sur la gestion d'une entreprise virtuelle. Les apprenants doivent prendre des décisions stratégiques et opérationnelles pour gérer cette entreprise.

4.5.Les méthodes de groupe :

Travaux en équipe, discussions, remue-méninges, etc. Ces méthodes favorisent les échanges, la collaboration et le développement des compétences interpersonnelles (Guy, .1991).

4.6.Les méthodes du développement personnel :

Exercices d'introspection, d'affirmation de soi, de gestion du stress, etc. Elles visent le développement personnel et l'épanouissement de l'apprenant.

4.7.Les méthodes du développement cognitif :

Basées sur les théories du développement cognitif (Piaget, Vygotsky), elles favorisent la construction active des connaissances par l'apprenant.

4.8.Les méthodes non directives :

Inspirées de l'approche rogérienne, l'apprentissage est centré sur l'apprenant qui découvre par lui-même, le formateur jouant un rôle de facilitateur.

8.5.La pédagogie du centre d'intérêt :

L'apprentissage est organisé autour d'un thème ou d'un projet fédérateur qui motive et implique les apprenants.

Toutes ces méthodes actives placent l'apprenant au cœur du processus d'apprentissage, en favorisant son engagement, sa participation active et le développement de compétences transversales, au-delà de la simple acquisition de connaissances.

5. Les méthodes de découverte

Les méthodes de découverte sont un cas particulier des méthodes actives où les apprenants découvrent eux-mêmes les connaissances et compétences à acquérir à travers des activités d'investigation et de recherche. Elles se manifestent sous comme suit :

5.1.La pédagogie du projet:

Les apprenants doivent réaliser un projet concret (création d'un produit, événement, résolution d'un problème, etc.) ce qui les amène à mobiliser et découvrir par eux-mêmes les savoirs et savoir-faire nécessaires.

5.2.La réalisation de recherche:

Les apprenants mènent une recherche documentaire, des observations ou des expérimentations sur un sujet donné afin d'acquérir de nouvelles connaissances de manière autonome.

5.3.L'autoscopie:

Les apprenants analysent leur propre pratique (enregistrements vidéo, traces écrites, etc.) pour prendre conscience de leurs forces, faiblesses et axes d'amélioration.

5.4.L'autodidaxie assistée:

Les apprenants se forment de manière autonome à partir de ressources mises à disposition (manuels, tutoriels, MOOC, etc.) avec l'accompagnement à distance d'un formateur.

5.5.La formation-action:

Les apprenants identifient eux-mêmes les problématiques liées à leur travail, réfléchissent aux solutions et les mettent en œuvre dans leur contexte professionnel réel. Le point commun de ces méthodes est qu'elles placent l'apprenant en situation de recherche active des connaissances plutôt que de les recevoir de manière transmissive. Le rôle du formateur est alors d'accompagner, de guider, de donner une méthodologie et des ressources pour cette démarche de découverte autonome.

Cela permet de développer des compétences transversales précieuses comme l'autonomie, l'esprit d'analyse et de synthèse, la résolution de problèmes ou la créativité.

6. Les méthodes de créativité

Les méthodes de créativité sont un cas particulier des méthodes actives qui visent à stimuler la pensée créative et favoriser l'émergence d'idées nouvelles et originales. L'explication des différentes méthodes de créativité viennent comme suit :

6.1.Le brainstorming :

C'est probablement la méthode de créativité la plus connue. Elle consiste à générer un maximum d'idées en groupe, sans censure ni jugement, sur un sujet ou une problématique donnée. L'objectif est de laisser libre cours à la créativité de chacun par associations d'idées. Les idées sont ensuite analysées et sélectionnées.

6.2.La synectique :

Cette méthode utilise des analogies et des métaphores pour transposer des solutions existantes d'un domaine vers un autre afin de résoudre un problème de manière créative. Elle s'appuie sur quatre types de mécanismes : l'analogie directe, la métaphore personnelle, la métaphore symbolique et le paradoxe.

6.3.La créatique :

Développée par le chercheur Yvan Lemoine, elle combine différents procédés comme le changement de point de vue, la recherche d'exemples frappants, la formulation de questions nouvelles, etc. L'objectif est de sortir des modes de pensée habituels pour explorer de nouvelles pistes de réflexion créatives.

Ces méthodes reposent sur des techniques de stimulation de la créativité comme l'association d'idées éloignées, le détournement, le changement de perspective, etc. Elles sont souvent utilisées en groupe pour bénéficier des effets de synergie et du croisement des points de vue.

Elles permettent de développer des capacités créatives précieuses comme la fluidité (quantité d'idées), la flexibilité (diversité des idées), l'originalité, la remise en cause des cadres établis. Ces compétences sont très utiles pour innover, résoudre des problèmes complexes, imaginer de nouveaux produits/services, etc

Troisième chapitre :

Suivi et évaluation de la formation

Ce troisième chapitre se consacre au développement de suivi et évaluation de la formation. Après que la formation est déployée auprès des apprenants au public cible, comme tout travail engagé, il faut une étape de remise en cause et d'évaluation. De ce fait, un suivi régulier est mis en place afin d'évaluer son efficacité, d'identifier les points d'amélioration et d'ajuster le programme si nécessaire. Cette étape permet de s'assurer que la formation atteint bien ses objectifs et répond aux besoins des parties prenantes. En suivant ces différentes étapes, il est possible de concevoir une formation stratégique, adaptée et de qualité, qui saura répondre aux enjeux identifiés.

Les axes développés dans ce chapitre expliquent les procédures et les techniques d'évaluation d'une formation. en fin de chapitre, des maquette de simulation de formation sont a la disposition des étudiants pour se mettre dans un contexte de montage de formation

Axe :	11
Intitule :	Evaluation
Objectif :	Voir comment suivre et évaluer une formation

Introduction

Dans un contexte de compétitivité accrue et d'exigences techniques et qualitatives croissantes, la formation est devenue une nécessité incontournable pour les différents organismes, qu'il s'agisse d'entreprises, de ministères ou d'établissements scolaires. Cependant, les efforts financiers importants consentis pour la formation ne se justifient que si celle-ci représente un réel investissement pour ces organismes. (Guy, .1991)

1. La formation, un investissement stratégique

La formation n'est plus considérée comme une simple dépense, mais bien comme un investissement stratégique pour les organismes. En effet, une main-d'œuvre qualifiée et compétente est un atout majeur pour faire face à la concurrence et répondre aux exigences de technicité et de qualité du marché.

2. La nécessité de mesurer les retours sur investissement

Pour justifier les efforts financiers consentis, les organismes doivent pouvoir mesurer les retours concrets de leurs investissements dans la formation. Cela passe par la mise en place d'indicateurs de performance permettant d'évaluer l'impact de la formation sur la productivité, la qualité, l'innovation ou encore la satisfaction des clients.

3. Les bénéfices de la formation pour les organismes

Lorsque la formation est bien conçue et mise en œuvre, elle peut apporter de nombreux bénéfices aux organismes :

- **Amélioration de la productivité** : une main-d'œuvre mieux formée est plus efficace et productive.
- **Amélioration de la qualité** : la formation permet de développer les compétences techniques et de réduire les erreurs.

- **Développement de l'innovation** : la formation favorise l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences, propices à l'innovation.
- **Fidélisation des collaborateurs** : la formation est un levier de motivation et de reconnaissance pour les employés.
- **Amélioration de l'image de marque** : une entreprise qui investit dans la formation de ses collaborateurs est perçue positivement.

4. La nécessité d'une approche stratégique de la formation

Pour que la formation soit un véritable investissement, les organismes doivent adopter une approche stratégique en :

- Alignant les objectifs de formation sur les enjeux stratégiques de l'organisme
- Impliquant les parties prenantes (direction, managers, collaborateurs) dans la conception et la mise en œuvre de la formation
- Évaluant régulièrement l'impact de la formation sur la performance de l'organisme
- Adaptant en continu les programmes de formation aux évolutions du marché et des compétences requises

En conclusion, la formation représente un investissement stratégique incontournable pour les organismes face aux enjeux de compétitivité et de qualité. Cependant, cet investissement ne se justifie que s'il permet de générer des retours concrets, mesurables et alignés sur les objectifs de l'organisme.

Axe	12
Intitule	Fonction de l'évaluation

Introduction

La fonction première de l'évaluation des actions de formation est de garantir que l'effort fourni par tous les acteurs en temps, énergie et argent offre à l'organisme un retour significatif. Cette évaluation est essentielle pour vérifier si les objectifs de formation ont été atteints et si les investissements dans la formation ont généré des retours concrets.

1. Les objectifs de l'évaluation des actions de formation

Les objectifs de l'évaluation des actions de formation sont multiples :

- **Mesurer l'impact de la formation** : évaluer l'impact de la formation sur la performance de l'organisme, notamment sur la productivité, la qualité, l'innovation et la satisfaction des clients.
- **Vérifier l'atteinte des objectifs** : vérifier si les objectifs de formation ont été atteints et si les compétences et les connaissances attendues ont été acquises.
- **Améliorer la qualité de la formation** : identifier les points forts et les points faibles de la formation pour améliorer sa qualité et son efficacité.
- **Optimiser les ressources** : optimiser les ressources consacrées à la formation pour maximiser l'impact et le retour sur investissement.

2. Les méthodes d'évaluation des actions de formation

Les méthodes d'évaluation des actions de formation sont variées et peuvent inclure :

- **Études de cas** : études de cas détaillées pour analyser l'impact de la formation sur la performance de l'organisme.
- **Enquêtes et sondages** : enquêtes et sondages pour recueillir les opinions et les retours des participants à la formation.
- **Analyse des données** : analyse des données pour mesurer l'impact de la formation sur les indicateurs de performance.

- **Évaluation par les participants** : évaluation par les participants pour mesurer leur satisfaction et leur perception de la formation.

3. Les avantages de l'évaluation des actions de formation

Les avantages de l'évaluation des actions de formation sont nombreux :

- **Amélioration de la qualité de la formation** : l'évaluation permet d'identifier les points forts et les points faibles de la formation pour améliorer sa qualité et son efficacité.
- **Optimisation des ressources** : l'évaluation permet d'optimiser les ressources consacrées à la formation pour maximiser l'impact et le retour sur investissement.
- **Meilleure prise de décision** : l'évaluation fournit des informations précieuses pour prendre des décisions éclairées sur la formation.
- **Renforcement de la confiance** : l'évaluation renforce la confiance des parties prenantes dans la formation et dans l'organisme.

En résumé, l'évaluation des actions de formation est essentielle pour garantir que l'effort fourni par tous les acteurs en temps, énergie et argent offre à l'organisme un retour significatif. Cette évaluation permet de mesurer l'impact de la formation, de vérifier l'atteinte des objectifs, d'améliorer la qualité de la formation et d'optimiser les ressources.

Axe :	13
Intitule :	Les différents niveaux de l'évaluation
Objectif :	Comment apprécier les niveaux d'évaluation

Introduction

L'évaluation des effets d'une action de formation est un processus itératif subordonné à la définition des objectifs pédagogiques. Il doit être mis en place avant la formation et consenti par tous les acteurs

1. Quels sont les différents niveaux de l'évaluation ?

Les différents niveaux de l'évaluation des effets d'une action de formation sont :

- a. **Évaluation préalable** : Cette évaluation est réalisée avant la formation pour définir les objectifs pédagogiques et mesurer les attentes des participants.
- b. **Évaluation pendant la formation** : Cette évaluation est réalisée pendant la formation pour vérifier si les objectifs sont atteints et si les participants sont satisfaits.
- c. **Évaluation finale** : Cette évaluation est réalisée après la formation pour mesurer l'impact de la formation sur les compétences et les connaissances des participants.
- d. **Évaluation continue** : Cette évaluation est réalisée régulièrement pendant et après la formation pour vérifier si les objectifs sont atteints et si les participants maintiennent leurs compétences et connaissances.
- e. **Évaluation de la formation** : Cette évaluation est réalisée pour évaluer la qualité et l'efficacité de la formation elle-même, en prenant en compte les objectifs, les méthodes et les résultats.
- f. **Évaluation des compétences** : Cette évaluation est réalisée pour mesurer les compétences acquises par les participants, en prenant en compte les objectifs pédagogiques et les résultats attendus.
- g. **Évaluation des connaissances** : Cette évaluation est réalisée pour mesurer les connaissances acquises par les participants, en prenant en compte les objectifs pédagogiques et les résultats attendus.

- h. **Évaluation de la satisfaction** : Cette évaluation est réalisée pour mesurer la satisfaction des participants envers la formation, en prenant en compte les objectifs pédagogiques et les résultats attendus.
- i. **Évaluation de l'impact** : Cette évaluation est réalisée pour mesurer l'impact de la formation sur l'organisme ou l'entreprise, en prenant en compte les objectifs pédagogiques et les résultats attendus.
- j. **Évaluation de la durabilité** : Cette évaluation est réalisée pour mesurer la durabilité des compétences et des connaissances acquises par les participants, en prenant en compte les objectifs pédagogiques et les résultats attendus.

Alors, l'évaluation des effets d'une action de formation est un processus itératif qui doit être mis en place avant la formation et consenti par tous les acteurs. Il est essentiel de définir clairement les objectifs pédagogiques et de mesurer les attentes des participants pour garantir que la formation soit efficace et répond aux besoins des participants.

Axe :	14
Intitulé	Les différents types d'évaluation
Objectif	

1. L'évaluation formative pendant la formation

L'évaluation formative pendant la formation est un élément crucial du processus d'apprentissage. Voici un développement plus détaillé de ce concept :

1. Définition et objectifs : L'évaluation formative est un processus continu qui se déroule tout au long de la formation. Son but principal est d'améliorer l'apprentissage en fournissant des feedbacks réguliers aux apprenants et au formateur. Elle ne vise pas à noter ou à classer les apprenants, mais à les aider à progresser.
2. Caractéristiques :
 - Continue : Elle se déroule régulièrement pendant la formation, pas seulement à la fin.
 - Interactive : Elle implique une communication bidirectionnelle entre le formateur et les apprenants.
 - Flexible : Elle peut être ajustée en fonction des besoins identifiés.
 - Non-punitive : Les erreurs sont vues comme des opportunités d'apprentissage.
3. Méthodes d'évaluation formative :
 - Questionnaires courts
 - Discussions de groupe
 - Exercices pratiques
 - Observations directes
 - Auto-évaluations
 - Évaluations par les pairs
4. Bénéfices pour les apprenants :
 - Identification rapide des difficultés

- Renforcement de la motivation
 - Développement de l'autonomie
 - Meilleure compréhension des objectifs d'apprentissage
5. Bénéfices pour les formateurs :
- Ajustement en temps réel de la stratégie pédagogique
 - Identification des points à clarifier ou à approfondir
 - Personnalisation de l'accompagnement
6. Mise en œuvre :
- Planifier des moments d'évaluation réguliers
 - Varier les méthodes d'évaluation
 - Fournir des feedbacks constructifs et immédiats
 - Encourager l'auto-réflexion chez les apprenants
7. Adaptation de la formation : Sur la base des résultats de l'évaluation formative, le formateur peut :
- Modifier le rythme de la formation
 - Revoir certains concepts mal compris
 - Proposer des activités de renforcement
 - Ajuster les objectifs si nécessaire
8. Lien avec l'évaluation sommative : L'évaluation formative prépare les apprenants à l'évaluation sommative finale en les familiarisant avec les attentes et en leur permettant de s'améliorer progressivement.

En conclusion, l'évaluation formative est un outil puissant pour optimiser l'apprentissage. Elle permet une approche dynamique et adaptative de la formation, centrée sur les besoins réels des apprenants

2. L'évaluation sommative à la fin de la formation

L'évaluation sommative à la fin de la formation est une étape cruciale du processus pédagogique. Voici un développement détaillé de ce concept :

1. Définition et objectifs : L'évaluation sommative est réalisée à la fin d'une séquence d'apprentissage ou d'une formation complète. Son but principal est de mesurer les acquis des apprenants et de valider l'atteinte des objectifs pédagogiques fixés au début de la formation.
2. Caractéristiques :
 - Ponctuelle : Elle se déroule à un moment précis, généralement à la fin de la formation.
 - Formelle : Elle suit souvent un protocole strict et standardisé.
 - Quantitative : Elle aboutit généralement à une note ou une appréciation chiffrée.
 - Certificative : Elle peut mener à l'obtention d'un diplôme, d'une certification ou d'une attestation.
3. Méthodes d'évaluation sommative :
 - Examens écrits ou oraux
 - Présentations de projets
 - Mises en situation professionnelle
 - Tests pratiques
 - Portfolios de compétences
4. Critères d'évaluation :
 - Alignement avec les objectifs pédagogiques initiaux
 - Pertinence par rapport au contexte professionnel
 - Fiabilité et validité des méthodes d'évaluation
 - Équité entre les apprenants
5. Interprétation des résultats :

- Analyse des performances individuelles
 - Comparaison avec les standards attendus
 - Identification des points forts et des axes d'amélioration
6. Implications pour les apprenants :
- Validation officielle des compétences acquises
 - Obtention d'une qualification ou d'un diplôme
 - Feedback final sur leur progression
 - Orientation pour leur développement futur
7. Implications pour les formateurs et l'institution :
- Évaluation de l'efficacité du programme de formation
 - Identification des points à améliorer dans le cursus
 - Justification des résultats auprès des parties prenantes (employeurs, financeurs, etc.)
8. Défis de l'évaluation sommative :
- Stress potentiel pour les apprenants
 - Risque de "bachotage" plutôt que d'apprentissage en profondeur
 - Difficulté à évaluer certaines compétences transversales
 - Nécessité d'assurer l'équité et l'objectivité
9. Lien avec l'évaluation formative : L'évaluation sommative devrait être en cohérence avec les évaluations formatives réalisées tout au long de la formation. Elle ne devrait pas réserver de surprises majeures aux apprenants bien préparés.
10. Perspectives :
- Intégration de méthodes d'évaluation plus authentiques et contextualisées
 - Utilisation croissante des technologies pour l'évaluation (e-assessment)
 - Développement de l'évaluation des compétences plutôt que des seules connaissances

En conclusion, l'évaluation sommative joue un rôle essentiel dans la validation et la certification des compétences acquises. Elle représente à la fois un enjeu pour les apprenants et un outil de pilotage pour les formateurs et les institutions de formation. Sa conception et sa mise en œuvre doivent être soigneusement réfléchies pour garantir sa pertinence et son efficacité.

3. L'évaluation fonctionnelle

L'évaluation fonctionnelle après la formation est une étape cruciale pour mesurer l'efficacité réelle d'un programme de formation en termes d'impact sur les performances professionnelles. Voici un développement détaillé de ce concept :

1. Définition et objectifs : L'évaluation fonctionnelle vise à mesurer le transfert des apprentissages dans le contexte professionnel réel. Elle cherche à déterminer dans quelle mesure les compétences acquises lors de la formation sont effectivement mises en pratique et améliorent la performance au travail.
2. Temporalité :
 - Se déroule généralement plusieurs semaines ou mois après la fin de la formation
 - Peut être répétée à différents intervalles pour évaluer l'évolution dans le temps
3. Méthodes d'évaluation :
 - Observations directes sur le lieu de travail
 - Entretiens avec le formé et ses superviseurs
 - Analyse des indicateurs de performance
 - Questionnaires d'auto-évaluation
 - Études de cas basées sur des situations réelles rencontrées
4. Aspects évalués :
 - Application des connaissances acquises
 - Mise en œuvre des nouvelles compétences
 - Changements de comportement professionnel
 - Amélioration de la productivité ou de la qualité du travail

- Impact sur l'équipe ou l'organisation

5. Implication des parties prenantes :

- Le formé lui-même (auto-évaluation)
- Les superviseurs directs
- Les collègues et collaborateurs
- Les clients ou usagers (le cas échéant)
- Le service des ressources humaines

6. Défis de l'évaluation fonctionnelle :

- Isoler l'impact spécifique de la formation parmi d'autres facteurs
- Obtenir des données objectives et mesurables
- Maintenir la motivation du formé à appliquer ses apprentissages dans le temps
- Gérer les contraintes organisationnelles qui peuvent entraver l'application des nouvelles compétences

7. Bénéfices :

- Pour le formé : Renforcement de l'apprentissage, identification des besoins de soutien supplémentaire
- Pour l'organisation : Justification du retour sur investissement de la formation, identification des axes d'amélioration
- Pour les formateurs : Feedback sur l'efficacité à long terme de leurs méthodes

8. Analyse des résultats :

- Identification des écarts entre les compétences acquises et leur application
- Analyse des facteurs facilitants ou des obstacles au transfert des apprentissages
- Recommandations pour optimiser l'impact de futures formations

9. Actions post-évaluation :

- Mise en place de coaching ou de mentorat si nécessaire

- Ajustements de l'environnement de travail pour faciliter l'application des nouvelles compétences
- Révision des programmes de formation en fonction des résultats

10. Lien avec le développement professionnel continu : L'évaluation fonctionnelle s'inscrit dans une démarche plus large de développement professionnel continu, en permettant d'identifier les besoins futurs de formation et d'accompagnement.

Remarques :

11. Cette évaluation pourra être complétée par l'évaluation des effets de formation sur les conditions d'exploitation : dans quelle mesure l'action de formation a-t-elle influencé les modes opératoires et les paramètres physiques de l'entreprise ?

Cette évaluation est peu répondue , car elle est difficile à mettre en place (problèmes institutionnels , techniques et relationnels)

	PENDANT L'ACTION DE FORMATION	A LA FIN DE L'ACTION DE FORMATION	APRES L'ACTION DE FORMATION
TYPE DE L'EVALUATION	FORMATIVE	SOMMATIVE	FONCTIONNELLE
FONCTION	Réguler et faciliter l'apprentissage	Certifier et valider la formation	Repérer le changement dans le travail
CENREE SUR	Le processus et l'activité de production	Les produits	Les produits

l'évaluation fonctionnelle est essentielle pour garantir que la formation se traduit par des améliorations concrètes et durables dans la pratique professionnelle. Elle permet de fermer la boucle du processus de formation en vérifiant son efficacité réelle et en orientant les futures actions de développement des compétences.

Axe :	15
Intitule	Les outils
Objectif	

La typologie des outils d'évaluation peut être définie comme une classification systématique des différentes méthodes et instruments utilisés pour mesurer, analyser et juger les connaissances, compétences, attitudes ou performances des apprenants. Nous proposons des tableaux élaborés par Pain ABRAHAM. Ils fixent les outils d'évaluation d'une formation.

1. Typologie des outils en fonction de l'objet de l'évaluation

Moment de l'évaluation	Objet de l'évaluation	Outil de l'évaluation
Pendant la formation	Les réactions des formés aux contenus et aux méthodes	Questionnaires bref(questions ouvertes) en fin de journée
	Les acquis	Testes , questionnaires à choix multiples , etc.
	Les actions que les formés souhaitent engager et les difficultés anticipée	Elaboration d'un projet à prévoir, mise en commun avec le groupe et possibilité d'échange des témoignages et de conseils
	Les essais d'application des acquis faits dans le travail	Cahier de bord tenu pendant les intersessions, écrit de synthèse ou mode d'emploi
	Les réactions de la hiérarchie directe	Réunions de groupes de pilotage , contact direct de l'animateur
Après la formation	Les acquis des formés	Observations, questionnaires, entretiens, réunions
	Les retombées perçues par la hiérarchie directe	Groupes de pilotage , réunions
	Les applications faites et leurs résultats	Entretien avec les formés et la hiérarchie, informations venant de la gestion et de la production
	Les effets inattendus	Entretiens individuels, observations de la hiérarchie
	Les nouvelles demandes de formation	Entretiens avec la hiérarchie sur les projets du service, mise en rapport des demandes individuelles avec le parcours préalable , entretien annuels hiérarchie-salariés

2. Critères de choix des outils d'évaluation**a. Degré d'adéquation à l'objectif**

- Dans quelle mesure l'outil répond-il à l'objectif ?

b. Degré d'investissement

- En fonction des informations demandées et de sa complexité quel est le temps à investir dans le dépouillement et l'exploitation des réponses ?

c. Degré d'adhésion des formés

- Quelles facilités et quelles difficultés l'outil présente-t-il pour le formé ?
Quelle utilité en retire-t-il ?

d. Degré d'intégration au processus d'apprentissage des formés

- De quelle façon l'outil est-il présenté par rapport à la formation ? Quel temps lui est consacré ? Comment l'utilisation des résultats est-elle prévue (sous quelle forme ? Dans quel délai ?

e. Degré d'utilisation des informations existantes

- Dans quelle mesure les informations de gestion courante de l'entreprise sont-elles exploitées ?

f. Degré d'adhésion de celui qui doit appliquer l'évaluation

(formateur, responsables opérationnels)

- Quelles sont les précautions prises pour que l'utilisation prévue des résultats ?

3. Contraintes et avantages des différents outils d'évaluation

Outil de l'évaluation	Contraintes	Avantages
Observation (1\2 journée\ unité)	Coût en temps, effort d'information et d'adaptation du formateur pour sortir de son métier	Contact direct avec le terrain(image positive du formateur)
Entretien individuel semi-structuré (1h\personne)	Coût en temps, avis individuels sur le collectif et l'institutionnel privilégiés	Possibilité d'expression sans contrainte, personnalisation du contact
Entretien de groupe faiblement structuré (1h30\groupe)	Influence de l'ambiance régnante dans le groupe ou dans le service sur certains individus, difficultés de l'expression personnelle	Possibilité d'une analyse au-delà de l'expression individuelle, temps relativement court
Réunion (1h30)	Caractère officiel, poids de la participation des responsables hiérarchiques, rares participations des formés à l'organisation de la réunion	Peu du temps à investir, possibilité de prise de décision , implication de la hiérarchie
Questionnaires (entre 5 et 20 mn)	Obligation de schématiser les aspects proposés, Coût en temps d'élaboration et d'exploitation , besoin de questionnaires spécifiques selon les objectifs à atteindre et l'aspect à observer	Gain du temps dans le recueil d'informations, possibilités d'utiliser différents types (anonymes\ nominatifs , courts\ longs, quotidiens\ par sessions), différents présentations (questions ouvertes \ fermées , graphiques à compléter, caser à cocher), à différents moments (chaque soir ,à la fin de chaque thème)
Utilisation des données de gestion, de production, etc.	Non directement liées à l'action de formation et nécessitant parfois une adaptation	Relier la formation aux objectifs de l'entreprise , impliquer la hiérarchie

Grille d'évaluation de la qualité d'un curriculum

critères			⊇	⊄	⊂
Critères de pertinence	1	Finalisation du curriculum sur l'emploi visé			
	2	Finalisation du curriculum sur l'évolution de cet emploi (évolution technologie, etc.)			
	3	Finalisation du curriculum sur les changements législatifs , économiques, etc.			
Critères d'efficacité	4	<i>Cas de la formation initiale</i> Couverture de l'ensemble des compétences du profil professionnel requis par les différents actions de formation <i>Cas de la formation continue</i> Couverture de l'ensemble des compétences correspondant à l'écart entre le profil professionnel requis et le profil professionnel acquis			
	5	Description de chaque action de formation en terme d'objectifs opérationnels et non en termes de thèmes ou d'activités			
	6	Formulation correcte des objectifs pédagogiques (globaux, intermédiaires et opérationnels)			
	7	Mise en progression pertinente des différents objectifs et des différentes unités de formation			
Critères d'efficience	8	Utilisation optimum des ressources matérielles et humaines en relation avec les objectifs à atteindre			
Critère de synchronisation	9	Répartition correcte de la masse horaire entre les différentes unités de formations			
	10	Rapport pertinent Théorie\ Pratique pour chaque unité de formation et pour l'ensemble de la formation			
Critères de cohérence	11	Cohérence entre les objectifs et les modalités de formation (stage, visites d'entreprise, etc.)			
	12	Cohérence entre les objectifs et les stratégies et méthodes pédagogiques suggérées (étude de cas , simulation , autoscopie, exposé, etc.)			
	13	Cohérence entre les objectifs et les moyens de formation (audiovisuel, etc.)			
	14	Cohérence entre les objectifs et la masse horaire réservée à chaque unité de formation			
	15	Cohérence entre les objectifs et les modalités d'évaluation mis en œuvre pour chaque unité de formation			
	16	Cohérence entre les objectifs et les coefficient attribué à chaque unité de formation			
	17	Cohérence entre les objectifs et les modalités de formation d'une part et les niveaux et caractéristiques du public ciblé d'autres part			
Critères de conformité	18	Conformité du curriculum aux dispositions législatives et réglementaires			

⊂ Non

⊄ Partiellement

⊇ Oui

Axe :	16
Exercices de simulation de formation :	Maquettes de formation
Objectifs :	Mise en situation, la simulation d'une formation avec la proposition d'un groupe témoin.

1. Maquettes 01

Pour simuler une formation de personnel dans une entreprise de vente, vous pouvez suivre un plan détaillé et structuré. Voici un exemple de déroulement pour une formation d'une journée :

Objectif de la formation

- Améliorer les compétences en vente et en service client.
- Familiariser le personnel avec les produits de l'entreprise.
- Développer des techniques de vente efficaces et adaptées.

Programme de la journée

9h00 - 9h30 : Accueil et introduction

- Accueil des participants, distribution du programme de la journée.
- Présentation des objectifs de la formation.
- Tour de table pour que chaque participant se présente brièvement.

9h30 - 10h30 : Connaissance des produits

- Présentation des différents produits de l'entreprise.
- Mise en avant des caractéristiques, avantages et bénéfices de chaque produit.
- Activité interactive : Quiz sur les produits pour renforcer les connaissances.

10h30 - 10h45 : Pause

10h45 - 12h00 : Techniques de vente

- Introduction aux techniques de vente classiques (méthode AIDA, méthode SPIN, etc.).
- Jeux de rôle : Simulations de situations de vente courantes.
- Débriefing et feedback constructif sur les simulations.

12h00 - 13h00 : Déjeuner**13h00 - 14h30 : Service client**

- Importance du service client dans le processus de vente.
- Techniques de communication pour un service client efficace (écoute active, gestion des objections, etc.).
- Exemples de bonnes pratiques et cas d'études.

14h30 - 15h30 : Gestion des situations difficiles

- Identification des types de clients difficiles et des situations conflictuelles.
- Stratégies pour gérer les plaintes et les conflits de manière professionnelle.
- Jeux de rôle : Gestion de clients mécontents.

15h30 - 15h45 : Pause**15h45 - 16h30 : Motivation et attitude positive**

- Importance de la motivation et de l'attitude positive dans la vente.
- Techniques pour maintenir la motivation et une attitude positive au travail.
- Activité de groupe : Brainstorming sur les sources de motivation personnelle et professionnelle.

16h30 - 17h00 : Conclusion et évaluation

- Récapitulatif des points clés de la formation.
- Évaluation de la formation par les participants (questionnaire ou discussion ouverte).
- Remerciements et remise des certificats de participation.
-

Matériel et supports

- Présentations PowerPoint sur les produits et les techniques de vente.
- Documents imprimés avec des fiches techniques des produits.
- Formulaires d'évaluation et de feedback.
- Accessoires pour les jeux de rôle (cartes de situation, scripts, etc.).

Suivi post-formation

- Plan de suivi pour évaluer l'application des compétences acquises sur le terrain.
- Séances de coaching individuelles ou en petit groupe si nécessaire.
- Envoi de ressources supplémentaires par e-mail (articles, vidéos, etc.).

En suivant ce programme, vous pouvez simuler une formation complète et efficace pour le personnel de vente de l'entreprise.

2. Maquette 02

simulation d'une formation en langue et marketing dans une entreprise les concernés
45 employés, comment les répartir, plage horaire, contenu de la formation
ChatGPT

Pour organiser une formation en langue et marketing pour 45 employés dans une entreprise, voici une proposition de répartition, de plage horaire et de contenu de la formation :

Répartition des employés

Pour une formation efficace, il est recommandé de diviser les 45 employés en trois groupes de 15 personnes. Chaque groupe pourra participer à des sessions alternées pour garantir une attention personnalisée et une meilleure interaction.

Plage horaire

La formation peut être organisée sur une semaine (5 jours), avec chaque groupe suivant une session quotidienne. Chaque jour, deux sessions sont proposées : une le matin et une l'après-midi.

Jour 1 à Jour 5 :

- **Groupe A** : 9h00 - 12h00
- **Groupe B** : 13h00 - 16h00
- **Groupe C** : 16h30 - 19h30

Contenu de la formation

Jour 1 : Introduction et objectifs

- **9h00 - 9h30 / 13h00 - 13h30 / 16h30 - 17h00** : Accueil et présentation des objectifs.
- **9h30 - 10h30 / 13h30 - 14h30 / 17h00 - 18h00** : Introduction au marketing et importance des compétences linguistiques.

- **10h30 - 12h00 / 14h30 - 16h00 / 18h00 - 19h30** : Activités interactives : Jeux de rôle sur des situations de marketing.

Jour 2 : Compétences linguistiques de base

- **9h00 - 10h30 / 13h00 - 14h30 / 16h30 - 18h00** : Techniques de communication en langue étrangère.
- **10h30 - 12h00 / 14h30 - 16h00 / 18h00 - 19h30** : Exercices pratiques : simulations de conversations avec des clients.

Jour 3 : Marketing de base

- **9h00 - 10h30 / 13h00 - 14h30 / 16h30 - 18h00** : Principes fondamentaux du marketing.
- **10h30 - 12h00 / 14h30 - 16h00 / 18h00 - 19h30** : Études de cas et discussions sur des stratégies marketing réussies.

Jour 4 : Applications pratiques en langue et marketing

- **9h00 - 10h30 / 13h00 - 14h30 / 16h30 - 18h00** : Création de contenu marketing multilingue.
- **10h30 - 12h00 / 14h30 - 16h00 / 18h00 - 19h30** : Présentation de projets en groupe et feedback.

Jour 5 : Synthèse et évaluation

- **9h00 - 10h30 / 13h00 - 14h30 / 16h30 - 18h00** : Révision des concepts clés et mise en pratique.
- **10h30 - 12h00 / 14h30 - 16h00 / 18h00 - 19h30** : Évaluation finale et remise des certificats.

Matériel et supports

- **Présentations PowerPoint** sur les concepts de marketing et les compétences linguistiques.
- **Documents imprimés** avec des études de cas, des exercices pratiques et des fiches de vocabulaire.
- **Accessoires pour les jeux de rôle** (cartes de situation, scripts, etc.).
- **Formulaires d'évaluation et de feedback.**

Suivi post-formation

- Plan de suivi pour évaluer l'application des compétences acquises sur le terrain.
- Séances de coaching individuelles ou en petit groupe si nécessaire.
- Envoi de ressources supplémentaires par e-mail (articles, vidéos, etc.).

Cette organisation permet de couvrir de manière exhaustive les compétences nécessaires en langue et marketing tout en assurant un suivi personnalisé pour chaque participant.

ontenu pour une formation combinant le marketing et les langues :

Tronc commun :

- Introduction au marketing (concepts, mix, études de marché)
- Communication marketing (publicité, RP, marketing direct, digital)
- Comportement du consommateur
- Marketing stratégique et opérationnel
- Marketing des services
- Dimension juridique et éthique du marketing

Modules langues :

- Français commercial/marketing (vocabulaire sectoriel, négociation, rédaction commerciale)
- Anglais commercial/marketing (idem)

- Langues étrangères appliquées au marketing (ex : arabe, chinois, allemand, espagnol selon besoins)
- Traduction spécialisée marketing/commercial
- Communication interculturelle et marketing international

Modules techniques :

- Marketing digital (web, réseaux sociaux, SEO/SEM, e-commerce)
- Conception de supports marketing (PAO, graphisme, techniques rédactionnelles)
- Plans marketing (études, stratégies, plans d'actions)
- Gestion de projets marketing
- Techniques de vente et négociation commerciale

Options :

- Marketing sectoriel (tourisme, luxe, B2B, agroalimentaire...)
- Trade marketing/Merchandising
- Personal branding
- Événementiel et RP
- Marketing territorial

Stages :

- Stages en agences marketing/communication
- Stages en services marketing d'entreprises
- Projets étudiants avec partenaires professionnels

L'idée est d'apporter à la fois les fondamentaux marketing, les compétences linguistiques et rédactionnelles spécialisées, ainsi que la maîtrise des outils et techniques opérationnels. Avec une solide formation en marketing doublée de compétences linguistiques, les diplômés pourraient prétendre à des postes très variés : chargé de marketing/communication, chef de produit, **attaché commercial export**, etc.

L'exercice porte aussi sur la mise en application des acquis précédents, donc l'étudiant s'exerce à élaborer une feuille de route d'une formation à partir des données

3. Maquette 03

Titre : Perfectionnement en gestion de projet agile

Objectifs :

- Approfondir les connaissances en méthodologies agiles
- Maîtriser les outils avancés de gestion de projet agile
- Développer des compétences en leadership agile
- Optimiser la performance des équipes agiles

Public cible : Chefs de projet expérimentés, Scrum Masters, Product Owners

Durée : 3 jours (21 heures)

Programme :

Jour 1 : Approfondissement des méthodologies agiles

- Révision des principes agiles et comparaison des frameworks (Scrum, Kanban, XP)
- Techniques avancées de planification et d'estimation
- Gestion du backlog et priorisation sophistiquée
- Atelier pratique : Création d'un plan de release complexe

Jour 2 : Outils et techniques avancés

- Outils de collaboration et de suivi de projet avancés
- Métriques et KPIs pour mesurer la performance agile
- Techniques de facilitation avancées pour les cérémonies agiles
- Atelier pratique : Mise en place d'un tableau de bord agile complet

Jour 3 : Leadership et optimisation des équipes agiles

- Développement du leadership servant
- Gestion des conflits et des personnalités difficiles
- Techniques d'amélioration continue et de coaching d'équipe

- Mise en situation : Résolution de problèmes complexes d'équipe

Méthodes pédagogiques :

- Exposés théoriques
- Etudes de cas réels
- Ateliers pratiques et mises en situation
- Partage d'expériences entre participants

Evaluation :

- Quiz de connaissances
- Evaluation des compétences lors des ateliers pratiques
- Projet final : Elaboration d'un plan d'optimisation pour une équipe agile

Cette formation de perfectionnement permettra aux participants d'approfondir leurs connaissances et compétences en gestion de projet agile, en mettant l'accent sur des aspects avancés et des cas complexes qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans leur pratique professionnelle.

Titre : "Communication efficace pour agents commerciaux : Boostez vos ventes"

Durée : 2 jours (14 heures)

Public cible : Agents commerciaux, vendeurs, représentants commerciaux

Objectifs de la formation :

1. Maîtriser les techniques de communication persuasive
2. Développer l'écoute active et l'empathie
3. Adapter sa communication aux différents profils clients
4. Gérer efficacement les objections et les situations difficiles
5. Optimiser sa communication non verbale

Programme :

Jour 1 : 9h00 - 9h30 : Accueil et introduction 9h30 - 11h00 : Les fondamentaux de la communication commerciale

- Les enjeux de la communication dans la vente
- Le schéma de la communication
- Les différents canaux de communication

11h15 - 12h45 : L'écoute active et l'empathie

- Techniques d'écoute active
- Développer son empathie
- Exercices pratiques

14h00 - 15h30 : La communication verbale efficace

- Structure d'un discours persuasif
- Choix des mots et expressions impactantes
- Techniques de questionnement

15h45 - 17h15 : Adapter sa communication aux profils clients

- Les différents profils clients (DISC, SONCAS)
- Identifier rapidement le profil du client
- Adapter son discours et son comportement

Jour 2 : 9h00 - 10h30 : La communication non verbale

- L'importance du langage corporel
- La gestion de l'espace et des distances
- La synchronisation

10h45 - 12h15 : Gérer les objections et les situations difficiles

- Techniques de traitement des objections
- Gestion des conflits et des clients difficiles
- Jeux de rôle

13h30 - 15h00 : Les outils de communication digitale

- L'utilisation efficace des emails et des réseaux sociaux
- La visioconférence : bonnes pratiques

15h15 - 16h45 : Mise en pratique globale

- Simulations de situations de vente complexes
- Feedbacks individuels et collectifs

16h45 - 17h15 : Conclusion et plan d'action individuel

Méthodes pédagogiques :

- Exposés théoriques
- Exercices pratiques et mises en situation
- Jeux de rôle
- Etudes de cas
- Echanges d'expériences entre participants

Evaluation :

- Quiz de connaissances
- Evaluation des compétences lors des mises en situation
- Plan d'action individuel à mettre en œuvre après la formation

Cette maquette de formation combine théorie et pratique pour permettre aux agents commerciaux de développer leurs compétences en communication et d'améliorer leurs performances de vente.

BIBLIOGRAPHIE

- Josée-Anne Côté, Le Botere, G **Développer et mettre en œuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences**, (2018) Paris : Eyrolles
- Madeleine ROLLE-BOUMLIC (2008) Le français à visée professionnalisante, Le cas des filières de l'enseignement supérieur)
- Abdelkrim KAABOUB (2008). Réussir ses études à l'ENPEI _
- Abdelkrim KAABOUB (2010) : Le français dans l'enseignement universitaire algérien : enjeux linguistiques et didactiques, in Français dans le monde, Recherches et applications. Méthodes de médecine.
- LE BOTERE (Guy). ***L'ingénierie et l'évaluation de la formation***. Paris : les Editions d'organisation, 1991
- , www.creafos.org
- (<http://www.francparler.org/dossiers/flp6.htm>)
- (<http://www.francparler.org/dossiers/flp5.htm>)
- <https://www.cnrtl.fr/definition/>
- BARLOW (Michel). Formuler et évaluer ses objectifs en formation . Paris :Chronique sociale , 4^{ème} éd .
- BAZIN (Roger) Organiser les sessions de formation , Paris ESF 1991 .
- GILLET (Pierre) Construire la formation CEPEC , 1991
- LE BOTRE (Guy) L'ingénierie et l'évaluation de la formation , Paris : Les Editions d'Organisation , 1991
- MEIGNANT (Alain) , Manager la formation , Paris : Editions Liaisons , 1993
- PAIN (Abraham) Réaliser un projet de formation , Paris Les Editions d'Organisation , 1989
- PAIN (Abraham) Evaluer les actions de formation Paris : Les Editions d'Organisation , 1992
- VIALLENT (François), L'ingénierie de la formation , Paris : Les Editions d'Organisation , 1987

Vollmer, H. (éd.) (2007). Langue et communication dans le domaine des sciences à la fin de l'enseignement secondaire. Strasbourg : Conseil de l'Europe, www.coe.int/lang/fr (« Événements/2007/Conférence intergouvernementale/Les langues de scolarisation dans un cadre européen pour les langues de l'éducation : apprendre, enseigner, évaluer »)

Vollmer, H. (2010). Éléments pour une description des compétences linguistiques en langue de scolarisation nécessaires à l'enseignement/apprentissage des sciences (in de la scolarité obligatoire). Une démarche et des points de référence. Strasbourg : Conseil de l'Europe, www.coe.int/lang-platform/fr (« Langue(s) des autres matières »)

Aase,

L., Fleming, M., Ongstad, S., Pieper, I., Samihaian, F. (2009) La lecture. Strasbourg : Conseil de l'Europe, www.coe.int/lang-platform/fr (« Langue comme matière »).

Annexe :

La transparence des attentes linguistiques lors de la définition des objectifs pédagogiques et des tâches pour l'apprentissage d'une matière

1.1. Au début de chaque unité d'enseignement, j'explique habituellement quels sont les objectifs d'apprentissage visés et j'indique quelles compétences linguistiques sont nécessaires pour atteindre ces objectifs, par exemple, sous la forme d'un texte préliminaire axé à la fois sur le contenu et sur la langue.

1.2. Je m'assure que les élèves ont clairement compris les objectifs en termes de contenu et de langue, par exemple, en posant des questions pour vérifier qu'ils ont bien compris et en encourageant les élèves à demander des explications lorsqu'ils ont un doute. Mes élèves me savent disposé(e) à reformuler les objectifs d'apprentissage dans un langage qu'ils peuvent comprendre.

1.3. Lorsque je demande à des élèves d'accomplir une tâche ou lorsque je leur donne des devoirs, je veille tout particulièrement à préciser le type d'action verbale orale ou écrite nécessaire pour atteindre les objectifs d'apprentissage. Mes élèves sont familiarisés avec une série de verbes dénotant certaines opérations cognitives et linguistiques, comme « résumer », « décrire », « présenter ». Grâce à l'utilisation répétée et répétée de ces « opérateurs », les élèves savent quelles stratégies cognitives, linguistiques et textuelles sont attendues d'eux. Je travaille avec une palette gérable d'opérateurs (pas plus de 12), dont le sens a été abordé et expliqué avec les élèves.

1.4. Lorsque je propose d'accomplir des tâches plus complexes, qui demandent aux élèves de résoudre seuls des problèmes sur une durée plus longue, j'en donne une description par écrit et je propose une série d'étapes qui pourraient leur être utiles. Pour chaque étape, j'indique explicitement ce que j'attends des élèves d'un point de vue linguistique et cognitif.

1.5. Lorsque je planifie mes cours, je veille tout particulièrement à élargir les compétences en langue académique de mes élèves. Pour ce faire, je tiens compte des aspects suivants : a. les fonctions cognitives-linguistiques, par exemple négocier, nommer/définir, décrire/représenter, expliquer, argumenter, évaluer, modéliser, simuler ; b. les genres présentant un intérêt pour ma matière, par exemple décrire une expérience, rédiger un compte rendu, analyser un article de journal, faire une présentation PowerPoint, tirer des informations d'un texte factuel ; c. les compétences communicationnelles : écouter (compréhension), lire (compréhension), s'exprimer de manière continue, parler les uns avec les autres (dialoguer), écrire/produire un texte.

1.6. À la fin d'une unité d'enseignement, j'engage une discussion avec mes élèves pour déterminer si les objectifs en termes de contenus et de langue ont été atteints, pourquoi, quelles conséquences on peut tirer de ce constat et quelles devraient être les prochaines étapes.

2. L'utilisation de la langue par l'enseignant d'une matière

2.1. Lorsque j'enseigne, j'utilise les moyens et les stratégies linguistiques de manière très répétée. Je choisis différents registres de langue que j'estime utiles et appropriés selon les situations. J'établis une distinction entre le registre de langue informel de tous les jours (utilisé, par exemple, lors de la négociation concernant le processus d'apprentissage), le registre plus formel de la langue académique générale (par exemple lorsque les parcours d'apprentissage et la négociation du sens sont en jeu) et le registre propre à la matière en vue

d'établir des concepts cognitifs, par exemple en appliquant la terminologie spécifique à la matière (« masse » plutôt que « poids ») ou en proposant des collocations (« exercer une pression sur quelque chose » en physique).

2.2. J'ai conscience du fait que les images, les expressions figurées, les métaphores, les tournures idiomatiques, les éléments d'un dialecte régional ainsi que l'ironie et/ou le sarcasme ne sont pas faciles à comprendre et à traiter par de nombreux élèves. Par conséquent, lorsque j'aborde un sujet ou un processus dans les situations d'enseignement formel, j'utilise essentiellement des expressions neutres.

2.3. Mes élèves ont besoin d'un modèle pour progresser dans la langue académique. Je leur en fournis des éléments (expressions et mots académiques généraux, terminologie spécifique à la matière et expressions toutes faites) en les intégrant à ma propre prestation linguistique en tant qu'enseignant. Par exemple, j'utilise des techniques de pensée à haute voix en portant mes monologues intérieurs à la connaissance des élèves, j'insiste sur des styles/structures/moyens linguistiques par l'intonation et le langage corporel, je répète et je paraphrase les éléments linguistiques pertinents pour attirer l'attention sur ces derniers et faciliter leur intégration. Page 136 éducation plurilingue et interculturelle

2.4. J'accompagne consciemment les remarques, demandes et questions importantes d'une intonation et d'une gestuelle appropriées afin que les élèves puissent saisir le message général même s'ils ne comprennent pas les détails.

2.5. J'adapte autant que possible le rythme de ma parole et les moyens linguistiques utilisés au niveau de compétence de mes élèves : utiliser avec les élèves un langage enfantin ou un jargon d'enseignant ne les aide pas réellement à acquérir une littératie académique. Par conséquent, dans les situations d'enseignement formel, je choisis des expressions légèrement au-dessus du niveau de compétence des élèves afin qu'ils adoptent ce style linguistique. D'un autre côté, je sais quels élèves ont du mal à suivre les échanges oraux en classe. Lorsque je m'adresse à eux, j'utilise des phrases simples et brèves et, au besoin, des termes familiers du registre informel.

2.6. J'utilise habituellement un large éventail de techniques non verbales pour signaler les aspects importants du contenu et le passage d'un sujet à un autre ou d'une étape de l'enseignement à une autre. Par exemple, par le contrôle et la modulation vocale, en ralentissant le rythme de ma parole, en baissant ou en élevant la voix, par des répétitions, des gestes et le langage corporel.

2.7. Je m'efforce de rendre compréhensibles des domaines ou des contenus difficiles par la redondance ou en intensifiant mon investissement verbal, par exemple en répétant, en reformulant, en paraphrasant, en élargissant le sens, en illustrant et/ou en fournissant des exemples plus concrets, en résumant ou rappelant les principaux points.

2.8. Pour l'orientation cognitive des élèves, et pour faciliter la compréhension, j'utilise souvent des mots et des expressions destinés à annoncer et à commenter le discours, par exemple des expressions telles que « et c'est un aspect particulièrement important aujourd'hui » ou « nous approfondirons ce point lundi », ou des références à des leçons passées ou à venir comme « rappelez-vous ce que nous avons dit concernant la structure d'un rapport de laboratoire ».

2.9. Lorsque je communique par écrit un contenu important, mon énoncé est cohérent et je veille

tout particulièrement à utiliser des expressions appropriées et à éviter les coquilles et les erreurs d'orthographe. Mon écriture sert de modèle destiné à être adopté par les élèves. Par exemple, j'évite d'inscrire des listes de mots-clés au tableau, sur des transparents, sur des projections d'écran d'ordinateur ou sur des fiches d'exercices ; je respecte également les règles de ponctuation et laisse les élèves « contrôler » mes textes.

2.10. Selon les besoins des élèves et les objectifs d'apprentissage exigés par la matière, je joue différents rôles. Par exemple, je fournis des informations, apporte une aide linguistique, structure les processus cognitifs, etc.

3. Les échanges en classe et les possibilités données aux élèves de s'exprimer

3.1. Je contrôle mon propre temps de parole afin de laisser davantage de temps aux élèves pour participer. J'ai conscience du fait que les enseignants accaparent une grande partie du temps de parole d'une classe (en moyenne entre 60 et 80 %) et qu'ils sous-estiment cette durée tout en surestimant la part qu'ils laissent aux élèves. En conséquence, je réfléchis bien à ce que je vais dire, quand et comment.

3.2. Pour faciliter l'apprentissage linguistique des élèves, les échanges oraux dans ma classe se font plus lentement. Je laisse suffisamment de temps aux élèves pour construire des énoncés judicieux et complexes. En général, j'attends entre trois et cinq secondes après avoir posé une question ou suscité une réaction avant de donner la parole à un élève. Mes élèves ont besoin de temps pour réfléchir à la façon d'exprimer leurs pensées et leurs idées de manière cohérente. Ainsi, j'évite de bombarder mes élèves de questions. Outre le fait de prévoir suffisamment de temps pour les (ré)actions verbales des élèves, je leur propose souvent des cadres structurels, des amorces de phrase et des modèles d'énoncés complexes qu'ils peuvent utiliser à diverses fins dans les échanges en classe.

3.3. Je pose des questions ouvertes aux élèves afin qu'ils ne puissent pas répondre par un mot unique ou par de simples gestes. Dans les discussions en classe, j'évite les questions préparées à l'avance et les structures de dialogue triadique : modèle IRF : ouverture (initiation), réponse (response) et rétroaction (feedback). Ces configurations enferment les élèves dans un rôle réactif et compliquent, voire bloquent, le développement de leurs compétences en langue académique parce qu'ils ne les incitent pas à s'exprimer sur une longue durée et de manière suivie, et ne leur apprennent pas comment engager un discours spécifique à une matière ni comment influencer son cours.

3.4. Je ne corrige mes élèves que lorsque la maîtrise linguistique est importante pour atteindre un objectif spécifique à une matière. 3.5. J'adopte une attitude respectueuse lorsque les contributions des élèves sont inappropriées du point de vue de leur contenu ou sur le plan linguistique et j'essaie de les encourager à se corriger eux-mêmes ou à se faire corriger par leurs pairs, par exemple en répétant les éléments de l'énoncé d'un élève sur un ton interrogatif, en utilisant une gestuelle corporelle interrogative, en demandant des précisions ou une autre formulation ou en demandant à d'autres élèves de l'aider.

3.6. Dans mes cours, les élèves sont incités et encouragés à communiquer en jouant différents rôles, par exemple reporter, animateur, gardien de la langue dans les travaux de groupe/liés à un projet, etc.

3.7. Lorsque je structure mes cours, je prévois souvent un temps pour l'écriture. Cela permet aux élèves de réfléchir à ce qu'ils souhaitent exprimer et à la manière d'utiliser la langue de manière cohérente et judicieuse. Écrire permet aux élèves de lire leurs propres textes plus d'une fois avec une attitude critique. L'écriture leur offre la possibilité d'expérimenter la

langue, de repérer des mots inappropriés et des erreurs grammaticales, d'améliorer leurs arguments – non seulement par eux-mêmes mais aussi en collaboration avec d'autres. Par ailleurs, écrire influe positivement sur leur expression orale et facilite un traitement cognitif plus approfondi des sujets et des problèmes complexes.

3.8. Afin d'atteindre des objectifs pédagogiques spécifiques à une matière, j'utilise fréquemment des formats de tâches ouverts, qui accélèrent la maîtrise cognitive de la langue académique. À l'inverse, les formats fermés tendent à fossiliser les niveaux de langue atteints et à favoriser essentiellement l'acquisition de connaissances factuelles.

3.9. Mes unités d'enseignement prévoient toujours quelques tâches destinées à stimuler des capacités de réflexion d'un niveau supérieur et qui nécessitent d'élaborer par écrit un discours approfondi : les acquis d'apprentissage et les solutions obtenues, y compris leurs aspects linguistiques, sont examinés individuellement ou en classe. J'utilise également des techniques d'« écriture pour apprendre » (« Textlupe », « Writing beyond the margin », « Four Square Writing Method »).

3.10. Je favorise le renouvellement linguistique dans les contenus que j'enseigne en prévoyant des tâches et des formes de travaux nécessitant d'importants efforts verbaux, que les élèves trouvent motivantes, par exemple, débats préparés et structurés, jeux de rôle, simulations, présentations suivies d'une évaluation par les pairs, pièces de théâtre, cyberquêtes et entretiens avec des experts réels ou fictifs sur les questions étudiées.

3.11. Les exercices et les travaux en groupes sont organisés de telle manière que les élèves peuvent avoir des échanges verbaux et apprendre les uns des autres, par exemple, travail à deux, construction commune de sens/solutions, rédaction entre pairs, tutorat par les pairs, techniques de type « réfléchir seul – à deux – partager », enseignement par les pairs.

3.12. Ma classe est aménagée de façon à répondre aux besoins linguistiques et communicationnels des élèves. Par exemple, sur le tableau noir ou blanc, un espace est toujours réservé pour y inscrire des astuces et des rappels linguistiques, les tables et chaises sont placées de manière à faciliter la communication pour les travaux de groupe ou les travaux faisant intervenir l'ensemble de la classe, des textes authentiques sont agrandis et affichés en guise de décoration à côté de textes exemplaires rédigés par des élèves, les règles à respecter lors des échanges en classe sont également exposées de manière visible.

3.13. Au moins une fois par semestre, j'organise un projet avec mes élèves qui leur permet d'expérimenter et de révéler leurs compétences communicationnelles par des contacts avec la vie extérieure à l'école, par exemple, enquêtes ou interviews concernant des domaines de travail et des aspects de la société présentant un intérêt pour la classe, actions coopératives/projets communs avec d'autres établissements d'enseignement (universités, etc.) ou avec des commerces locaux, participation à des concours, éventuellement projets transnationaux avec des établissements scolaires partenaires d'autres pays.

4. L'étayage pour l'acquisition de compétences en matière de discours académique et la maîtrise des stratégies et des genres du discours académique 4.1. Mon enseignement aide les élèves à prendre la responsabilité de leur propre apprentissage linguistique. À cette fin, je leur fais connaître des stratégies et des méthodes d'apprentissage linguistique : les élèves découvrent par eux-mêmes quand, comment, dans quel contexte et grâce à quelles méthodes ils obtiennent de bons résultats dans leur apprentissage linguistique ; ils ont l'habitude d'expérimenter des stratégies linguistiques et discursives, d'échanger avec d'autres à ce sujet, de reconnaître des formes et des structures linguistiques dans les textes donnés

pour modèle, de rendre compte de ce qu'ils ont appris dans leurs propres termes et de relier des formes et des structures linguistiques à d'autres langues qu'ils connaissent.

4.2. J'encourage les élèves à réfléchir à leur parcours d'apprentissage et à déterminer ce qui fonctionne le mieux dans leur propre cas en accordant une attention particulière au domaine linguistique, par exemple en tenant un journal sur leur apprentissage linguistique, en travaillant avec des portfolios (des langues), etc.

4.3. Je fais la distinction entre un besoin de soutien linguistique lié à une situation (situationnel) et un besoin de soutien linguistique structurel. Pour ce dernier, j'apporte un étayage linguistique en proposant des modèles discursifs, une réflexion métalinguistique (par exemple connaissance du genre) et des moyens linguistiques (vocabulaire académique, termes techniques, expressions toutes faites, etc.) : « l'étayage situationnel » se rapporte à des phénomènes linguistiques qui ne présentent pas d'intérêt immédiat sur le plan structurel pour le contenu étudié. Dans ce cas, le besoin de soutien est habituellement lié au propre bagage linguistique de l'élève concerné. En pareil cas, j'apporte une aide et des conseils individuels, et j'oriente l'élève vers des ressources adaptées (par exemple dictionnaires, sites web). « L'étayage structurel ou lié à un objectif » s'impose lorsque des objectifs propres aux contenus d'une matière ne peuvent être atteints sans que les élèves disposent de moyens linguistiques ou de compétences en lecture ou en expression écrite spécifiques, et sans qu'ils maîtrisent les fonctions et les genres discursifs nécessaires. En pareil cas, soit je propose des modèles discursifs, des locutions usées, des termes techniques, un vocabulaire académique approprié et des expressions courantes parmi lesquels ils pourront choisir lorsqu'ils travaillent sur un problème, soit j'attire l'attention des élèves sur les caractéristiques linguistiques de certains genres et pratiques discursives. J'évite en revanche d'enseigner la grammaire de manière systématique.

5. L'adéquation linguistique des supports (textes, différents médias, matériels d'enseignement/apprentissage)

4.4. J'ai conscience du fait que la terminologie spécifique à la matière que j'enseigne constitue un obstacle pour l'apprentissage de nombreux élèves. Par conséquent, j'utilise les concepts complexes et la terminologie spécifique à la matière avec précaution. Je me concentre sur un minimum de termes clés requis par le curriculum pour l'apprentissage des contenus. En revanche, ces termes sont abordés de manière approfondie, en les distinguant des mots du langage familier ayant un sens similaire, en les reliant à d'autres termes spécifiques à la matière sous la forme de réseaux sémantiques ou en utilisant des définitions dans lesquelles les termes apparaissent dans un contexte précis.

4.5. Lorsque j'apporte un étayage structurel, j'établis généralement des liens fonctionnels clairs entre les fonctions cognitives linguistiques de base et leurs caractéristiques linguistiques et textuelles, par exemple négocier, définir/nommer, décrire, rapporter/raconter, expliquer, argumenter, évaluer, modéliser/simuler. 4.6. J'utilise différentes techniques pour aider les élèves à prendre conscience de la structure, de la cohésion et de la cohérence d'un texte, afin qu'ils puissent produire leurs propres textes. Je donne aux élèves la possibilité de signaler les difficultés linguistiques qu'ils rencontrent dans l'utilisation des matériels d'enseignement et de demander de l'aide.

5.2. Dans mon enseignement, j'aide les élèves en leur transmettant certaines techniques et compétences d'apprentissage afin qu'ils puissent surmonter par eux-mêmes les difficultés linguistiques, notamment lorsqu'ils lisent des textes touchant à la matière pour s'informer et résoudre des problèmes : par exemple, déduire le sens des mots à partir de leur contexte («

deviner intelligemment »), déconstruire des énoncés/phrases complexes sur le plan syntaxique, reconnaître les éléments qui composent un mot, utiliser d'autres langues, etc.

5.3. Si je ne peux pas faire autrement qu'utiliser des textes « difficiles » sur le plan linguistique pour des raisons liées à la matière que j'enseigne, je propose et apporte des formes d'aide appropriées, par exemple par des activités de prélecture, des travaux thématiques sur les champs lexicaux, avec des schémas ou des illustrations, etc., mais sans utiliser des listes de mots classés par ordre alphabétique.

5.4. Pour enseigner ma matière, j'utilise de plus en plus souvent des systèmes sémiotiques non linguistiques, en insistant tout particulièrement sur leur verbalisation ou sur la « traduction » de l'information donnée d'un mode de représentation à un autre, par exemple films, images, schémas, diagrammes, matériel statistique – en transformant le contenu de ces formes de représentation du sens en d'autres formes et en les adaptant à différents publics.

5.5. Dans ma classe, des matériels visant à stimuler les élèves sur le plan cognitif et/ou à encourager le travail indépendant sont disponibles en permanence : manuels, encyclopédies, dictionnaires spécialisés, différents types d'atlas, cartes, ordinateurs avec accès à l'internet, etc.

5.6. Je propose fréquemment diverses activités de lecture afin de pratiquer la lecture en adoptant différentes attitudes, stratégies et techniques, selon les objectifs ou les finalités de la lecture et de l'apprentissage : lecture sélective, séquentielle, en diagonale, superficielle, intensive ou critique.