

Profil de qualification **Responsable de formation avec diplôme fédéral**

Auteur : Andreas Schubiger

Version 4

- Révision 2. Retour d'information du SEFRI, novembre 2020
- Adaptations Christoph Negri, mai 2023

Date d'impression : 28.07.25

Table des matières

1	Vue d'ensemble des compétences opérationnelles (CO).....	2
2	Niveau d'exigences	7
2.1	CO Domaine A : Développer, évaluer et réviser des concepts de formation	7
2.2	CO Domaine B : Organiser des offres de formation et en avoir la responsabilité	10
2.3	CO Domaine C : Mettre en place et assurer la gestion de la qualité	14
2.4	CO Domaine D : Assurer le pilotage économique d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation.....	16
2.5	CO Domaine E : Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation.....	20
2.6	CO Domaine F : Positionner et communiquer les offres de formation en interne et en externe	22
2.7	CO Domaine G : Planifier, diriger et évaluer ainsi que déléguer des projets	26
2.8	CO Domaine H : Participer aux développements organisationnels et aux processus de changement.....	30
2.9	CO Domaine I : Initier des processus stratégiques et participer à leur élaboration	31
2.10	CO Domaine K : Appliquer des normes éthiques dans le quotidien professionnel.....	34

1 Vue d'ensemble des compétences opérationnelles (CO)

Domaines de compétences opérationnelles	CO	CO	CO	CO	CO	CO	CO
A Développer, évaluer et réviser des concepts de formation	A1 Développer et justifier des concepts de formation en tenant compte des besoins et du vécu des destinataires, et ce, sur la base de données scientifiques	A2 Développer et évaluer des plans de formation et des curricula en collaboration avec les différentes parties prenantes	A3 Évaluer les ressources d'enseignement et d'apprentissage, les médias et l'infrastructure	A4 Examiner et utiliser les possibilités offertes par les scénarios d'enseignement et d'apprentissage numériques lors de la conception	A5 Développer des procédures de qualification		
B Organiser des offres de formation et en avoir la responsabilité	B1 Évaluer les offres de formation internes et/ou externes	B2 Organiser des offres de formation	B3 Assurer l'organisation et les processus des offres de formation	B4 Organiser des procédures de qualification	B5 Planifier et diriger des offres de formation à l'aide de technologies	B6 Soutenir la communication au sein des offres de formation par	

					et d'outils numériques	des moyens technologiques	
C Mettre en place et assurer la gestion de la qualité	C1 Sélectionner ou développer avec un esprit critique des systèmes d'assurance qualité et de développement appropriés	C2 Coordonner et surveiller la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité	C3 Organiser des certifications AQ	C4 Diriger et accompagner les organes en charge du développement de la qualité			
D Assurer le pilotage économique d'une unité organisation- nelle dans le domaine de la formation	D1 Définir les objectifs et les activités de l'unité organisationnelle dans le domaine de la formation en accord avec les stratégies financières de l'organisation	D2 Diriger ou déléguer les activités de gestion du département de formation de l'organisation	D3 Soutenir les projets et les innovations en tenant compte des critères de gestion d'entreprise	D4 Fixer des objectifs financiers aux collaborateurs et contrôler leur mise en œuvre	D5 Négocier avec des prestataires externes et attribuer des mandats	D6 Définir les structures et les processus de communication de l'unité organisationnelle dans le domaine de la formation	D7 Organiser ou déléguer la coordination et la communication du déroulement des processus en interne ainsi qu'en externe

E Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation	E1 Recenser les besoins en personnel de l'unité organisationnelle	E2 Recruter et intégrer le personnel	E3 Accompagner, motiver, soutenir et évaluer les collaborateurs	E4 Diriger et faire évoluer une équipe	E5 Identifier le potentiel de la diversité et en tenir compte dans les décisions relatives au personnel	E6 Aborder les conflits et les résoudre ensemble en y associant les personnes concernées
---	---	--	---	--	---	--

F Positionner et communiquer les offres de formation en interne et en externe	F1 Adapter les offres de formation aux besoins de l'économie, de la société et de la politique en matière de formation	F2 Déterminer les besoins en formation	F3 Coordonner les offres de formation avec la stratégie et le développement internes	F4 Diriger ou déléguer des mesures de marketing et de communication	F5 Établir des devis pour des prestations de formation	F6 Collaborer avec des prestataires de formation internes ou externes	F7 Représenter l'organisation et ses intérêts lors d'événements et au sein de comités
--	--	--	--	---	--	---	---

G Planifier, diriger et évaluer, ainsi que déléguer des projets dans le domaine de la formation	G1 Concevoir et justifier des projets dans le domaine de la formation	G2 Assurer le financement de projets	G3 Assurer l'organisation et la conception de projets	G4 Surveiller le déroulement de projets et, si nécessaire, l'adapter	G5 Diriger des équipes de projet	G6 Évaluer des projets	G7 Documenter des projets et mettre en œuvre les résultats
--	---	--	---	--	--	----------------------------------	--

H Participer aux développements organisationnels et aux processus de changement	H1 Conseiller sa propre organisation, ses services et ses équipes sur les questions de formation initiale et continue	H2 Soutenir les processus de changement dans les organisations par des mesures de formation ciblées					
--	---	---	--	--	--	--	--

I Initier des processus stratégiques et participer à leur élaboration	I1 Représenter et défendre sa propre organisation au sein des instances	I2 Développer des concepts de développement du personnel en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise	I3 Réaliser des analyses de marché et de tendances et développer ou proposer des	I4 Développer des stratégies internes de formation initiale et continue	I5 Tenir compte du potentiel des technologies actuelles dans les décisions stratégiques		
--	---	---	--	---	---	--	--

	politiques et stratégiques		mesures stratégiques				
--	-------------------------------	--	-------------------------	--	--	--	--

K Appliquer des normes éthiques dans le quotidien professionnel	K1 Promouvoir et favoriser l'apprentissage tout au long de la vie	K2 Préserver l'intégrité des collaborateurs	K3 Avoir conscience de la diversité et l'utiliser à bon escient	K4 Agir sans préjugés dans le cadre de son activité professionnelle	K5 Accepter diverses valeurs et changer de perspective	K6 Voir les processus de formation/d'ap- prentissage comme des opportunités	K7 Viser l'excellence dans l'action professionnelle
	K8 Permettre l'égalité des chances	K9 Planifier et mettre en œuvre la durabilité des ressources humaines et matérielles					

2 Niveau d'exigences

2.1 CO Domaine A : Développer, évaluer et réviser des concepts de formation

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation développent des concepts de formation pour des entreprises ou des organisations. Pour ce faire, ils/elles s'appuient sur des plans de formation, des programmes, des profils et des analyses existants ou élaborent eux-mêmes/elles-mêmes ces bases. Lors de la conception, ils/elles tiennent compte des normes et des pratiques de l'environnement, des caractéristiques des groupes d'apprentissage potentiels, des exigences en matière de rentabilité de la mesure ainsi que d'autres conditions-cadres ou exigences. Ils/elles évaluent et remanient des concepts de formation, des plans et des programmes de formation ou des supports pédagogiques, qu'il s'agisse de leurs propres concepts ou de concepts élaborés par d'autres. À cet effet, ils/elles s'appuient sur des profils d'activité et de qualification existants ou élaborent eux-mêmes/elles-mêmes ces bases. Pour définir les processus d'apprentissage, ils/elles exploitent les possibilités et les caractéristiques de différents lieux et modalités d'apprentissage. Ce faisant, ils/elles veillent à ce que la mesure de formation soit pertinente, cohérente et ciblée, ainsi qu'à ce qu'elle soit conforme aux directives et aux conditions-cadres. Si nécessaire, ils/elles actualisent les concepts et/ou les adaptent aux besoins de groupes d'apprentissage spécifiques ou aux conditions-cadres. Lorsque cela s'avère pertinent, ils/elles s'appuient sur des outils d'apprentissage numériques. Ils/elles sont en mesure de justifier des concepts et des procédures de mesure de formation, tant sur le plan du contenu que sur le plan économique. Les responsables de formation définissent des procédures de qualification sur la base de profils de qualification. Ils/elles définissent les critères pour l'examen des compétences et des ressources. Concernant le choix du cadre, des méthodes, de l'étendue et des conditions générales de la procédure de qualification, ils/elles tiennent compte de la fiabilité, de l'adéquation et de la rentabilité de la procédure. Ils/elles justifient le choix de la procédure auprès des groupes d'interlocuteurs compétents.
Contexte	Les responsables de formation ont la responsabilité de veiller à ce que les mesures de formation soient pertinentes, ciblées et rentables. Ils/elles sont impliqué(e)s dans les procédures de qualification correspondantes. À cette fin, ils/elles observent et

	participent aux évolutions et aux tendances du système de formation suisse. Lors du développement ou de la révision de concepts de formation, ils/elles s'appuient sur des données scientifiques actuelles et en tirent des conclusions pour leurs propres domaines de formation. En d'autres termes, ils/elles sont capables de réfléchir à leurs propres plans et programmes de formation ainsi qu'à ceux de tiers, à leurs profils et à leurs analyses, et de les mettre en adéquation avec les directives générales de leur environnement professionnel. En analysant correctement les besoins en matière de formation et les besoins des différents acteurs et parties prenantes, ils/elles créent les bases nécessaires au développement de l'offre et aux décisions en matière de politique de formation. Ils/elles présentent les résultats de manière concise en utilisant un langage compréhensible et adapté au public cible. S'agissant de la transmission et du traitement des contenus d'apprentissage, les responsables de formation se tiennent au courant des tendances, des outils et des médias numériques dans le domaine de la formation et vérifient leur applicabilité conceptuelle dans leur propre domaine. Ce faisant, ils/elles veillent également à leur propre niveau de compétence numérique et explorent différents scénarios d'apprentissage. Lors de l'examen des mesures de formation, les responsables de formation se réfèrent aux conditions-cadres prescrites.
--	---

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance : La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
A1 Développer et justifier des concepts de formation en tenant compte des besoins et du vécu des destinataires, et ce, sur la base de données scientifiques	Mission confiée par l'unité de formation Modèles d'analyse des besoins, d'analyse des exigences et de définition des objectifs Enquête auprès des groupes cibles Théories d'enseignement et d'apprentissage Curricula existants Propres réflexions didactiques Modèles de compétences	- établit et analyse les besoins et les attentes. - développe des profils de compétences. - définit les contenus d'apprentissage et les justifie avec cohérence. - adapte les lieux et les modalités d'apprentissage au groupe cible. - fait preuve de clarté et de logique lorsqu'elle intègre des réflexions théoriques (modèles, analyses, théories) dans le concept de formation.

		- justifie explicitement ses réflexions didactiques axées sur le domaine professionnel, le groupe cible et les compétences. - élabore un plan de formation complet qui, en plus des contenus techniques, englobe également des aspects de durabilité écologique, sociale et économique.
A2 Développer et évaluer des plans de formation et des curricula en collaboration avec les différentes parties prenantes	Directives supérieures (internes, externes) Normes juridiques et spécifiques au domaine professionnel Outils d'analyse	- tient compte des réglementations en vigueur, des principes de base de l'entreprise, des lois, etc. - analyse l'environnement (parties prenantes, SWOT, analyse de l'environnement, etc.). - élabore un plan de formation cohérent.
A3 Évaluer les ressources d'enseignement et d'apprentissage, les médias et l'infrastructure	Coût-bénéfice Décision de faire ou de faire faire Plus-value didactique	- prend des décisions en matière de ressources d'enseignement/d'apprentissage sur la base de critères didactiques. - prend des décisions de faire ou de faire faire en fonction des ressources disponibles. - justifie des décisions d'acquisition par une plus-value didactique existante.
A4 Examiner et utiliser les possibilités offertes par les scénarios d'enseignement et d'apprentissage numériques lors de la conception	Tendances numériques pertinentes dans le domaine de la formation Infrastructure informatique/conditions cadres de l'entreprise Propre aptitude numérique (digital literacy) Concepts d'apprentissage mixte	- examine et, le cas échéant, sélectionne et planifie des environnements d'apprentissage virtuels. - inclut les évolutions et les tendances dans ses réflexions. - a recours à des scénarios numériques à la fois pour compenser, développer et transformer.
A5 Développer des procédures de qualification	Conditions générales de l'entreprise Règles et normes de réussite Critères et indicateurs	- définit des critères et des indicateurs clairs. - fournit des explications compréhensibles sur ses réflexions liées à

	Réflexions liées à l'environnement et aux méthodes Contrôle axé sur les compétences	l'environnement et aux méthodes. - se livre à des réflexions économiques sur la mise en œuvre. - justifie le choix de la procédure.
--	---	---

2.2 CO Domaine B : Organiser des offres de formation et en avoir la responsabilité

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation évaluent et conçoivent des formations exigeantes. Ils/elles ont la responsabilité des processus associés, tels que les processus administratifs, logistiques ou de qualification, ainsi que des activités menées par l'ensemble des acteurs impliqués. Ils/elles comparent les offres et les devis relatifs aux mesures de formation et sélectionnent ceux qu'ils/elles jugent les plus adaptés à leur organisation et à leur situation actuelle. Ils/elles disposent de critères de sélection clairs et peuvent les justifier avec cohérence auprès de l'organisation. Ils/elles fondent leurs décisions sur les objectifs de l'entreprise, se coordonnent avec les collaborateurs administratifs, identifient les ressources nécessaires et assurent un suivi responsable. Ils/elles contrôlent et optimisent périodiquement les mesures de formation en cours et assurent le transfert au moyen de ressources appropriées, actuelles et/ou innovantes. Dans les procédures de qualification, ils/elles assurent la transparence et l'efficacité du traitement des réclamations, établissent les règles de réussite et déterminent la procédure à suivre en cas d'échec. Ils/elles utilisent les possibilités offertes par les technologies actuelles à des fins de planification de programmes, de communication et d'organisation de formations.
Contexte	L'évaluation des offres de formation externes ou internes est un domaine central du travail des responsables de formation. Il s'agit de vérifier si elles sont toujours d'actualité et bien ciblées et, si nécessaire, de les optimiser. Ils/elles utilisent pour cela différentes méthodes et outils d'analyse et évaluent efficacement l'impact et la valeur ajoutée des concepts/offres de formation. Leur fonction consiste à concilier les besoins des différents acteurs du domaine de la formation et à y répondre par des concepts innovants qu'ils/elles justifient avec cohérence. L'environnement dynamique de la politique de formation requiert plusieurs exigences afin de s'orienter dans des domaines spécialisés et des environnements de travail sans cesse renouvelés: une analyse et une hiérarchisation des informations, le filtrage des éléments

	essentiels, la réalisation de synthèses et l'usage d'une pensée conceptuelle. Les responsables de formation se tiennent également informé(e)s des évolutions dans le domaine numérique. Ils/elles disposent d'une bonne vue d'ensemble des possibilités existantes et les utilisent à bon escient. Le cas échéant, ils/elles prennent des mesures pour que tous les acteurs, qu'il s'agisse du personnel administratif ou du personnel opérationnel impliqué dans les mesures de formation, acquièrent le savoir-faire nécessaire et puissent accéder aux nouvelles technologies numériques. Les différentes offres de plateformes d'apprentissage, leur conception et les possibilités individuelles qu'elles offrent, tant aux participants qu'aux enseignants, doivent être évaluées en vue de permettre une communication synchrone et asynchrone et de simplifier les processus. Le bon déroulement des mesures de formation suppose une mise au point des processus internes. Les responsables de formation doivent veiller aux échanges réguliers avec tous les acteurs, à la transparence des processus administratifs et à la communication interne et externe. La conduite des réunions, l'organisation d'observations de la pratique, l'intervision ou la supervision permettent d'identifier rapidement les points sensibles et de prendre des mesures compensatoires. Cela permet également de réduire les coûts et de prévenir efficacement les conséquences négatives potentiellement longues.
--	---

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance
B1 Évaluer les offres de formation internes et/ou externes	Curriculum Savoir-faire didactique/méthodologique Tendances Environnement socio-économique Financement	La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne... - vérifie la cohérence et la pertinence des offres. - établit une analyse des offres (p. ex. SWOT ou autre). - compare les offres avec les conditions-cadres. - met en évidence l'effet et la valeur ajoutée d'une offre.
B2 Organiser des offres de formation	Objectifs de l'entreprise Conditions-cadres Diagramme de processus Calcul du coût/bénéfice	- optimise les offres de formation et/ou les supports didactiques. - identifie les ressources (espace, infrastructure, personnel, temps, matériel).

		- tient compte des aspects économiques. - définit des règles de rétractation et de traitement des plaintes.
B3 Assurer l'organisation et les processus des offres de formation	Organigramme, matrice Intervision, supervision, échange interne Paramètres et critères d'évaluation Profil de qualification des responsables de cours Réunions	- précise les structures hiérarchiques. - définit des processus et des procédures administratifs. - institutionnalise des échanges périodiques entre les acteurs. - dirige et documente des réunions. - tient compte des avis des formateurs.
B4 Organiser des procédures de qualification	Pool d'expertes et d'experts Normes de réussite et indicateurs Spécialistes externes en matière de formation	- définit l'environnement de qualification. - initie les experts et les expertes à leur tâche. - expose clairement les structures et les déroulements des procédures de qualification. - définit des critères d'examen uniformes et transparents. - fait preuve de transparence quant au processus en cas d'échec.
B5 Concevoir et diriger des offres de formation à l'aide de technologies et d'outils numériques	Tendances de l'apprentissage mixte Opportunités de marché offertes par les environnements numériques Infrastructure informatique de l'entreprise - systèmes ERP Conseillers/ères externes Modèles d'apprentissage mixte	- intègre dans sa conception un soutien numérique approprié. - procède à des optimisations du traitement et de la gestion des données. - est en mesure de fournir des informations et d'assurer un accompagnement. - prévoit de tester l'effet des technologies numériques.
B6 Soutenir la communication au sein des offres de formation par des	Environnements d'apprentissage numériques (learning management systems)	- conçoit une communication numérique synchrone et asynchrone. - met à disposition des moyens adéquats pour la

moyens technologiques	Communication numérique : classe virtuelle, coaching numérique, etc. Heures de consultation	communication entre les participants. - fournit des moyens adéquats pour la communication entre les participants et les responsables de la formation - précise les possibilités de contact.
-----------------------	---	---

2.3 CO Domaine C : Mettre en place et assurer la gestion de la qualité

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation mettent en place un système d'assurance et de développement de la qualité approprié. Ils/elles établissent des systèmes d'assurance qualité adaptés à différentes situations et à différents niveaux (offres, processus d'apprentissage, processus administratifs et organisationnels). Ils/elles appliquent rigoureusement des mesures d'assurance qualité sélectionnées ou prédéfinies ou surveillent et coordonnent dûment leur application. Au sein de l'établissement, ils/elles ont la responsabilité des certifications correspondantes et font office d'interlocuteurs/trices pour les auditeurs/trices externes. Les responsables de formation dirigent ou participent activement à des comités internes ou externes en charge du développement de la qualité. Ils/elles organisent des coopérations ou des projets de développement et s'engagent dans des initiatives visant à promouvoir la formation initiale et continue des adultes. Ils/elles entretiennent des contacts avec les associations sectorielles et/ou d'intérêt pertinentes et participent aux initiatives et aux processus de formation d'opinion en matière de politique de l'éducation.
Contexte	Les responsables de formation accordent une grande importance à la qualité et à l'assurance qualité. Dans le domaine de la formation, la qualité est toujours assurée à plusieurs niveaux. Elle est assurée par des prestataires opérant dans le domaine de la formation et du marché du travail et certifiés conformément au règlement d'accréditation et d'agrément. Les normes du marché du travail sont comparées aux procédures institutionnelles et, si nécessaire, ajustées. Les responsables de formation acquièrent leurs connaissances par leur participation active à des comités, par l'observation du marché et les développements politiques. Ils/elles sélectionnent le label de certification approprié pour leur établissement et justifient leur choix. Ils/elles pilotent le processus de certification ou l'accompagnent en tant que personne responsable. Au niveau des différentes mesures de formation, les responsables de formation sont constamment amené(e)s à trouver un équilibre entre les objectifs de développement de l'entreprise et les mesures de formation mises en place. Ils/elles vérifient la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité ainsi que leur efficacité par rapport aux objectifs internes. Ils/elles accordent une attention toute particulière à l'évaluation des résultats et utilisent pour cela différentes méthodes couvrant tous les niveaux pertinents. Ils/elles garantissent les conditions-cadres nécessaires et les développent en permanence.

	Pour mener à bien le travail sur la qualité, les responsables de formation impliquent toutes les parties prenantes et leur permettent de participer activement. Ils/elles informent les acteurs impliqués des résultats et discutent des mesures qu'ils mettent ensuite en œuvre et dont ils/elles ont la responsabilité.
--	---

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
C1 Sélectionner ou développer avec un esprit critique des systèmes d'assurance qualité et de développement appropriés	Sensibilisation à la qualité et expérience pratique Systèmes et normes d'assurance et de développement de la qualité Directives institutionnelles Tendances du marché Système de déclaration d'incidents critiques CIRS	- met en adéquation les objectifs de développement de l'entreprise avec le choix et la conception du système d'assurance qualité et de développement de la qualité. - sélectionne ou développe des instruments d'évaluation spécifiques en rapport avec les niveaux et les aspects à évaluer. - définit des critères précis pour évaluer la qualité. - évalue de manière globale en tenant compte de toutes les parties prenantes. - demande un feedback. - établit une culture constructive de l'erreur.
C2 Coordonner et surveiller la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité	Objectifs de performance et de développement de l'entreprise Objectifs de qualité Méthodes d'évaluation Questionnaire Observation au poste de travail	- utilise à bon escient des outils d'évaluation spécifiques. - informe sur la consultation et le traitement des évaluations. - institutionnalise l'évaluation des offres de formation.
C3 Organiser des certifications AQ	Structures de la politique de formation en Suisse Systèmes de gestion de la qualité Programmes de certification	- évalue et établit des certifications de gestion de la qualité. - tient compte de la complexité de l'environnement.

		- détermine les mesures d'assurance et de promotion de la qualité. - en tire une plus-value. - effectue des certifications avec l'organisme d'accréditation correspondant.
C4 Diriger et accompagner des organes en charge du développement de la qualité	Organes spécialisés, coopérations Groupes d'intérêt, associations Conscience de ses forces et de ses faiblesses Best Practice	- prend une part active à des coopérations et à des comités ou les dirige. - compare son propre développement de la qualité aux tendances du marché. - définit et transmet les normes institutionnelles. - incite ses collaborateurs à adopter une attitude favorisant la qualité. - fixe des objectifs de développement de la qualité.

2.4 CO Domaine D : Assurer le pilotage économique d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation tiennent compte des exigences économiques de l'organisation. Ils/elles connaissent et utilisent efficacement les structures et les processus d'organisation et de communication dans leur unité organisationnelle. Ils/elles assurent la coordination et la communication avec les services subordonnés, annexes ou supérieurs ou avec des acteurs externes importants. Ils/elles vérifient périodiquement l'adéquation et l'efficacité des structures et des processus et, si nécessaire, les optimisent. Elles/ils fixent des objectifs annuels pour leur unité organisationnelle et établissent des planifications de travail à court et moyen terme en tenant compte des ressources disponibles. Elles/ils vérifient périodiquement le respect de la planification et l'adaptent le cas échéant en fonction de l'évolution des conditions-cadres. Ils/elles assument la responsabilité des budgets et des comptes annuels en collaboration et en accord avec les instances supérieures. Ils/elles orientent leur action entrepreneuriale en fonction des directives et des stratégies économiques de l'organisation. Ils/elles effectuent un contrôle de gestion régulier.
--	--

	Les responsables de formation définissent des missions de travail confiées à des services ou à des personnes internes ou externes à l'entreprise. Ils/elles mènent des négociations sur l'étendue, le contenu et le délai des travaux attribués ainsi que sur la qualité de leur exécution et formulent les contrats ou les accords correspondants.
Contexte	Les responsables de formation prennent des décisions et agissent dans un contexte de tensions entre une formation de haute qualité et d'une pression économique en faveur de la rentabilité et du rapport coût-bénéfice. Qu'il s'agisse d'une organisation à but lucratif ou non, d'un service interne de formation continue ou d'une institution de formation, les responsables de formation conçoivent leurs tâches avec des ressources matérielles limitées. Ils/elles assument soit une fonction de direction hiérarchique classique avec toutes les responsabilités matérielles et personnelles, soit une fonction d'état-major avec le service correspondant. Ils/elles lancent des projets de formation, les dirigent ou les délèguent. Ils/elles ont la responsabilité des conditions-cadres pour les formations initiales et continues dans une large mesure. En tant que professionnels ayant des affinités avec la pédagogie, ils/elles sont majoritairement responsables des aspects organisationnels et se trouvent donc particulièrement confronté(e)s aux conflits d'objectifs entre les entreprises et les directions des filières de formation.

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
D1 Définir les objectifs et les activités de l'unité organisationnelle dans le domaine de la formation en accord avec les stratégies financières de l'organisation	Objectifs annuels de l'entreprise Budget annuel Processus de gestion majeur	- adapte les objectifs de sa propre unité organisationnelle aux objectifs annuels de l'entreprise. - communique la stratégie.
D2 Diriger ou déléguer les activités de gestion du département de formation de l'organisation	Objectifs et buts de l'entreprise Méthodes de calcul Concepts de base de la comptabilité	- établit un budget annuel - effectue un calcul judicieux des coûts des différentes mesures de formation. - lorsque la personne vérifie la rentabilité du capital (p. ex.

		formule du retour sur investissement). - démontre la rentabilité à court, moyen et long terme. - effectue un contrôle de gestion régulier.
D3 Soutenir les projets et les innovations en tenant compte des critères de gestion d'entreprise	Connaissances de base sur les processus organisationnels Administration de la formation	- met en œuvre l'organisation des projets. - formule clairement les mandats et les demandes de projets. - définit et vérifie les principales échéances. - réagit de manière adéquate aux changements de planification. - agit de manière entrepreneuriale.
D4 Fixer des objectifs financiers aux collaborateurs et contrôler leur mise en œuvre	Savoir-faire/expérience en matière de contrôle de gestion Entretiens ciblés	- délègue des tâches à des collaborateurs et définit des directives financières. - fait appel à des collaborateurs en fonction de leurs points forts, de leurs ressources et de leurs objectifs de développement. - formule des objectifs vérifiables. - établit un plan de travail. - vérifie périodiquement le respect du planning et la qualité du résultat.
D5 Négocier avec des prestataires externes et attribuer des mandats.	Devis de tiers Outils d'analyse Bases juridiques	- définit des missions de travail destinées à des personnes externes. - mène des négociations. - compare des offres. - élabore des contrats. - fixe et contrôle des délais. - surveille la qualité de l'exécution.
D6 Définir les structures et les processus de communication de l'unité organisationnelle dans	Organigramme Structure interne d'organisation et de communication Médias de communication	- élabore et met en œuvre un concept de communication pour l'organisation structurelle, fonctionnelle et de projets.

le domaine de la formation		- définit le flux de communication. - communique de manière transparente et justifiée sur les mesures de communication.
D7 Organiser ou déléguer la coordination et la communication du déroulement des processus en interne ainsi qu'en externe	Organes spécialisés Voies d'information Diagrammes de processus	- définit les responsabilités de la communication interne. - définit les responsabilités de la communication externe. - met des médias à disposition. - informe sur les moyens de communication à respecter.

2.5 CO Domaine E : Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation assument la responsabilité du personnel dans leur unité organisationnelle dans le domaine de la formation : ils/elles planifient les besoins en personnel dans leur unité organisationnelle, recrutent éventuellement du personnel administratif ou andragogique en collaboration avec les responsables du personnel et/ou les services de niveau supérieur. Ce faisant, ils/elles tiennent compte des considérations relatives à la diversité et à la dynamique d'équipe. Lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs, ils/elles respectent les procédures ou les normes prédéfinies. Ils/elles évaluent périodiquement les performances et mènent des entretiens de bilan et de qualification. À cette occasion, ils/elles vérifient les objectifs préalablement définis et fixent de nouveaux objectifs d'évolution en fonction du potentiel des collaborateurs ainsi que des exigences et des possibilités du poste de travail. Ils/elles gèrent leur rôle dirigeant de manière transparente et à bon escient. Ils/elles assument la responsabilité de la coopération efficace d'une équipe de collaborateurs et confient des missions à des services internes ou externes. Ils/elles abordent les conflits et les résolvent avec les personnes concernées.
Contexte	Les responsables de formation dirigent souvent tout un service de formation initiale et continue. En règle générale, ils/elles supervisent des formateurs et des formatrices. Issu(e)s souvent du milieu de la formation, ils/elles assument pour la première fois un rôle dirigeant. Ce changement de rôle, qui se poursuit souvent en parallèle, exige des responsables de formation une grande conscience de leur rôle et une adaptation progressive à leur nouvelle fonction de direction. Selon la taille du service ou de l'entreprise, la gestion du personnel représente une grande partie du travail quotidien. La délégation, la gestion des conflits, le soutien, la qualification et les processus décisionnels occupent une grande partie du temps des responsables de formation formateurs et des formatrices dans leur travail quotidien. En revanche, le travail conceptuel de fond diminue ou n'est plus que délégué. Par leur engagement pour le bien-être de leurs collaborateurs, ils/elles assument une responsabilité essentielle quant à l'ambiance au sein de l'entreprise. Ils/elles sont également amené(e)s à faire face à des changements de valeurs au sein de la génération montante et doivent favoriser la collaboration au sein de groupes intergénérationnels.

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
E1 Recenser les besoins en personnel de l'unité organisationnelle	Planification annuelle Développement de la formation Analyse du marché	- anticipe les besoins en personnel (comparaison entre la situation réelle et la situation souhaitée). - justifie clairement les décisions en matière de besoins en personnel. - s'occupe efficacement du marketing du personnel.
E2 Recruter et intégrer le personnel	Service des ressources humaines Recruteurs externes Normes d'intégration Descriptions de poste	- participe activement au recrutement de personnel. - tient à jour les descriptions de poste ou de rôle. - établit ou optimise des normes concernant le processus d'intégration. - intègre de manière adéquate les nouveaux collaborateurs. - assure la communication du recrutement et de l'intégration du personnel.
E3 Accompagner, motiver, soutenir et évaluer les collaborateurs	Directives d'introduction Guide / diagramme de processus Coaching, mentorat Entretiens avec les collaborateurs État des lieux	- motive les collaborateurs en fonction de leurs ressources. - favorise les réflexions périodiques et initie la comparaison entre la perception de soi et celle des autres, évalue la situation par rapport aux objectifs de développement. - clarifie les intérêts. - définit des étapes de développement et les évalue périodiquement.
E4 Diriger et faire évoluer une équipe	Styles de direction Modèles de développement du personnel Dynamique de groupe Rôles au sein d'une équipe Feedback Rôle personnel	- fait preuve d'estime envers c'est qui existe déjà et communique ouvertement ses propres objectifs et besoins. - précise les rôles et les attributions au sein de l'équipe.

		- utilise des moyens adéquats pour améliorer la performance d'une équipe. - affecte les collaborateurs en fonction de leur potentiel personnel. - dépasse son rôle pour apporter son aide.
E5 Identifier le potentiel de la diversité et en tenir compte dans les décisions relatives au personnel	Diversité personnelle et sociale Définition du potentiel Valorisation de la différence Mentorats internes, système parrain/marraine	- agit en tenant compte des questions de genre et de diversité. - définit des principes clairs pour gérer la diversité. - identifie des potentiels qu'elle exploite à bon escient. - favorise sciemment la mixité. - Définit des lignes directrices. - fait preuve de bienveillance et d'estime envers les personnes d'horizons différents.
E6 Aborder les conflits et les résoudre ensemble en y associant les personnes concernées	Théorie du conflit Stratégies de solution Niveaux d'escalade des conflits Communication non violente Autoréflexion	- présente le même état de connaissances et de transparence envers toutes les personnes concernées. - argumente d'égal à égal. - aborde aussi des sujets désagréables. - fait preuve d'une écoute active, respectueuse et ouverte. - communique de manière compréhensible et adaptée au public cible. - participe activement à la recherche de solutions. - prend des décisions justifiées de manière compréhensible.

2.6 CO Domaine F : Positionner et communiquer les offres de formation en interne et en externe

Description du domaine de	Les responsables de formation positionnent et communiquent les offres de formation en interne et en externe. Ils/elles suivent
----------------------------------	--

compétences opérationnelles	activement les développements et les tendances et en déduisent des mesures pour leur propre domaine de formation. Ils/elles conçoivent ainsi des mesures de formation basées sur les tendances économiques, culturelles, sociales et en matière de politique de formation et adaptent de manière approfondie l'offre de formation aux besoins correspondants. Ils/elles prennent part à des événements d'information et de discussion pertinents et entretiennent un réseau personnel. En collaboration avec les services compétents de l'organisation, ils/elles adaptent l'offre de formation à l'orientation stratégique à long terme de l'organisation et aux objectifs de développement à moyen terme. Ils/elles anticipent les changements et soutiennent les processus de changement par des mesures de formation ciblées. Ils/elles planifient et supervisent les mesures de marketing et de communication liées aux produits et aux services dans leur domaine, le cas échéant en collaboration avec des spécialistes internes ou externes. Pour ce faire, ils/elles s'orientent sur la stratégie de marketing et de communication de l'organisation et sur les concepts de marketing. Ils/elles utilisent les moyens de communication disponibles ou bien les adaptent, dans la mesure du possible, en fonction des besoins. Ils/elles établissent des devis transparents et adaptés au marché pour des prestations de formation internes et externes. Si nécessaire, ils/elles formulent des demandes pour des mesures de communication ou de promotion commerciale destinées à être attribuées à des organismes ou à des personnes externes. Ils/elles utilisent les nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques de communication et de marketing. Les responsables de formation représentent leur organisation lors d'événements interinstitutionnels, de projets de développement ou de séances d'information ainsi que vis-à-vis des organisations du monde du travail et des organismes publics. Ils/elles fournissent des informations ciblées et adaptées aux destinataires sur les produits et les services de l'organisation.
Contexte	La situation du marché des prestataires de mesures de formation a fortement évolué ces dernières années. Cela a également des répercussions sur la structure de la formation continue en entreprise. La sensibilisation à la qualité des collaborateurs ainsi que de la clientèle s'est accrue, tandis que les prestataires se retrouvent confrontés à une concurrence intersectorielle. Les responsables de formation connaissent les défis à relever dans le domaine du marketing de la formation continue et contribuent à un positionnement clair sur le marché. Ils/elles s'orientent en fonction des objectifs de l'entreprise et ont la responsabilité d'une stratégie marketing qui tient compte des activités en ligne et hors ligne.

	Les responsables de formation déterminent et évaluent le potentiel des mesures de formation au moyen d'enquêtes auprès des clients, d'analyses et d'études des besoins. Ils/elles comparent la situation existante et la situation souhaitée pour chaque mesure de formation et optimisent les nouvelles attentes à l'aide d'un marketing mix. Afin d'obtenir une vue d'ensemble des prestataires de formation concurrents, les responsables de formation procèdent périodiquement à des analyses comparatives. Par la mise en avant des atouts spécifiques de leurs produits de formation, ils/elles se démarquent de leurs concurrents au niveau de la communication. La collaboration avec d'autres prestataires de formation et des spécialistes externes permet de combler les éventuelles lacunes. Les responsables de formation jouent un rôle déterminant dans les négociations et l'attribution des mandats. Les responsables de formation profitent de leur présence régulière sur les marchés, dans les salons de formation, les forums et les meetings de réseautage pour entretenir les contacts avec les clients et les professionnels du secteur. Ils/elles connaissent parfaitement leurs produits et savent mettre en avant leurs avantages.
--	---

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
F1 Adapter les offres de formation aux besoins de l'économie, de la société et de la politique en matière de formation	Contacts sectoriels Processus de formation et de qualification Développements et tendances Cadre légal, subventions	- suit les évolutions et les tendances au niveau de la politique économique, culturelle, environnementale, sociale et de la formation. - adapte l'offre de formation aux tendances et aux évolutions. - s'informe sur les éventuelles subventions.
F2 Déterminer les besoins en formation	Environnement de marché Enquête pertinente auprès des clients, analyses Évaluation des besoins Sensibilisation aux tendances Médias Réseau, forums	- établit des analyses, identifie des groupes cibles potentiels et détermine leur niveau de formation. - observe les tendances sur les réseaux sociaux et personnels et en déduit des conséquences pour la formation.

F3 Coordonner les offres de formation avec la stratégie et le développement internes	Stratégie d'entreprise Objectifs annuels Propres produits et services Portefeuille Prévisions du marché	- coordonne l'offre de formation avec l'orientation stratégique à long terme de l'organisation et avec les objectifs de développement à moyen terme. - réagit aux processus de changement institutionnels par des offres de formation adéquates.
F4 Diriger ou déléguer des mesures de marketing et de communication	Techniques d'information et de communication Concepts de base du marketing de formation Outils et stratégies de marketing Théories et modèles Spécialistes externes en marketing	- planifie, initie et accompagne des mesures de marketing. - pratique un marketing mix approprié. - entretient une communication adaptée aux destinataires. - rédige des textes publicitaires attrayants. - utilise des moyens de communication et d'information internes à l'entreprise.
F5 Établir des devis pour des prestations de formation	Calcul du coût des mesures de formation Modèles d'offres Déontologie Conditions-cadres Analyse de la concurrence Connaissances d'orientation en droit	- tient compte des exigences des donneurs d'ordre lors de l'établissement de devis. - respecte les principes de l'éthique professionnelle. - établit des devis transparents et justifiés. - calcule précisément le coût des mesures de formation. - établit une analyse de la concurrence.
F6 Collaborer avec des prestataires de formation internes ou externes	Savoir-faire en négociation / expérience Directives Conditions-cadres Connaissances d'orientation en droit	- négocie avec des prestataires potentiels internes ou externes à l'entreprise, en tenant compte des directives de sa propre entreprise. - formule et/ou attribue des mandats à des personnes externes. - vérifie et/ou rédige des contrats.

F7 Représenter l'organisation et ses intérêts lors d'événements et au sein de comités	Réseau Politique de formation Associations Savoir d'orientation dans des domaines pertinents	- s'engage dans la politique de formation. - représente publiquement sa propre entreprise. - informe correctement et efficacement sur les mesures de formation ainsi que sur les offres et les produits de formation. - participe à des réunions d'information et de discussion pertinentes. - fait preuve de loyauté envers son établissement.
---	---	---

2.7 CO Domaine G : Planifier, diriger et évaluer ainsi que déléguer des projets dans le domaine de la formation

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation initient et/ou planifient des projets dans le domaine de la formation. Ils/elles définissent l'organisation des projets, planifient le déroulement et déterminent les échéances. Ils/elles effectuent un contrôle de suivi régulier du déroulement des projets et, si nécessaire, adaptent la planification aux nouvelles conditions-cadres. Ils/elles établissent des budgets de projet transparents en tenant compte des conditions-cadres financières ainsi que des normes et des usages de la branche ou du domaine de la formation. Ils/elles rédigent des demandes de financement à l'attention d'organismes publics et privés et les justifient. Si nécessaire, ils/elles adaptent la planification des projets à l'évolution des conditions-cadres financières. Ils/elles gèrent avec efficacité les structures de direction spécifiques à chaque projet, les différentes attentes et capacités des collaborateurs de projet et utilisent à bon escient les points forts et les ressources de ces derniers. Ils/elles dirigent les réunions de l'équipe de projet et interviennent en cas de difficultés ou de problèmes. Les responsables de formation évaluent les projets en fonction de la réalisation des objectifs, de la qualité des produits élaborés ainsi que du processus, et formulent des conclusions pour les projets suivants. Ils/elles documentent clairement les résultats des projets à l'intention de tiers et accompagnent, le cas échéant, le processus de mise en œuvre ou d'introduction des propositions ou des produits élaborés.
Contexte	Les projets et les organisations de projets gagnent de plus en plus en importance. Les responsables de formation peuvent faire office de donneurs d'ordre, de chefs de projet ou encore de

	collaborateurs de projet. Dans les grandes organisations, il est tout à fait possible qu'ils/elles jouent des rôles différents dans des projets différents. Une gestion de projet ciblée, menée avec professionnalisme et surtout contrôlée de près, contribue grandement au succès et au développement d'un établissement. Selon la structure de l'entreprise, les responsables de formation apportent une contribution essentielle à la mise en place d'une méthodologie de gestion de projet moderne. Ils/elles ont souvent la responsabilité de veiller à l'enseignement et au développement des compétences nécessaires en interne. Il est de plus en plus fréquent d'introduire des méthodes agiles de gestion de projet. Les responsables de formation ont souvent la responsabilité d'assurer la transition entre l'ancienne et la nouvelle forme de gestion de projet. Une gestion de projet bien établie garantit un usage efficace et efficient des moyens et, sur la base des résultats du projet, le développement de l'entreprise. Les compétences en gestion de projet peuvent également être considérées comme des compétences clés d'un établissement.
--	--

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
G1 Concevoir et justifier des projets dans le domaine de la formation	Savoir-faire/expérience en matière de gestion de projet Modèles de planification	- lance des projets et les justifie dans les règles de l'art. - formule des demandes de projet dans leur intégralité. - établit le calendrier des projets dans le domaine de la formation. - définit des objectifs clairs et vérifiables.
G2 Assurer le financement de projets	Connaissances d'orientation en gestion d'entreprise Modèles internes	- établit des budgets et des décomptes de projets. - établit, justifie et expose une planification des ressources. - soumet des demandes de financement à des organismes privés ou publics.
G3 Assurer l'organisation et la	Conditions-cadres de l'entreprise	- définit l'organisation de projets. - constitue une équipe et définit les tâches.

conception de projets	Organigramme ou matrice de projet Pensée systémique Conseiller externe	- planifie le déroulement en tenant compte des axes temporels élémentaires et des ressources. - définit des échéances raisonnables.
G4 Surveiller le déroulement des projets et, si nécessaire, l'adapter	Contrôle de gestion de projet Outils de gestion de projet Réunions	- surveille le déroulement des projets. - vérifie le respect des échéances. - optimise le déroulement là où c'est nécessaire et, le cas échéant, l'adapte à des conditions-cadres modifiées. - favorise et exige l'échange.
G5 Diriger des équipes de projet	Psychologie de projet Dynamique de groupe et de projet Gestion de la résistance , stratégies d'intervention Approche structurée Comptes-rendus	- planifie et conçoit le lancement. - informe activement et à bon escient sur l'avancement des projets. - planifie, réalise, dirige et assure le suivi des réunions de projet. - rédige des comptes-rendus de réunion ou en délègue la rédaction - assure la communication entre les acteurs. - intervient de manière appropriée en cas de résistance ou de difficultés. - planifie et conçoit l'aboutissement.
G6 Évaluer des projets	Échange Outils d'évaluation TIC (technologies de l'information et de la communication)	- initie une évaluation judicieuse de l'ensemble du projet. - recueille les réactions et les résultats de tous les domaines concernés. - définit des paramètres et des critères d'évaluation. - analyse le processus et le résultat. - utilise en toute autonomie et avec efficacité les technologies de l'information et de la communication.

G7 Documenter des projets et mettre en œuvre les résultats	Documentation de projets Comparaison avant/après Transfert	- documente les résultats de projets de manière accessible. - assure une planification adéquate des ressources pour le processus de mise en œuvre. - assure un suivi technique de la mise en œuvre ou de l'implémentation. - assure les résultats d'apprentissage issus de l'expérience de projet.
---	---	---

2.8 CO Domaine H : Participer aux développements organisationnels et aux processus de changement

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation participent à l'élaboration des développements organisationnels et des processus de changement. Ils/elles soutiennent et conseillent leur propre organisation et, sur mandat, d'autres organisations. Ils/elles accompagnent les processus de changement par des mesures de formation ciblées. Ce faisant, ils/elles tiennent compte de l'ensemble des parties prenantes et des acteurs ainsi que des valeurs et des normes en vigueur dans l'entreprise. Ils/elles développent et façonnent la culture dans leur domaine en accord avec la culture d'entreprise générale. Ils/elles s'engagent dans des organes d'experts internes et/ou externes et participent à la vérification et à l'optimisation des profils professionnels, de compétence et de qualification.
Contexte	Chargé(e)s des processus de formation et d'apprentissage, les responsables de formation apportent évidemment une contribution essentielle à l'apprentissage au sein de l'entreprise. D'une part, ils/elles font autorité en matière de changement, concernant l'apprentissage, et d'autre part, ils/elles sont également responsables de la mise en œuvre des stratégies de qualification et de changement. Les changements de personnel, tant qualitatifs que quantitatifs, exigent des processus d'apprentissage et, si nécessaire, des mesures de qualification des collaborateurs. Les responsables de formation apportent leur expertise et leur expérience dans ces processus de décision stratégiques et mettent en œuvre les mesures correspondantes en fonction de leurs possibilités.

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
H1 Conseiller sa propre organisation, ses services et ses équipes sur les questions de formation initiale et continue	Outils de conseil Connaissances d'orientation en développement organisationnel Connaissances spécialisées / empiriques Mission, valeurs et normes	- met en évidence les valeurs de l'entreprise. - identifie les problèmes. - apporte une aide à l'initiative personnelle. - formule des propositions de solutions.
H2	Typologie des processus de changement	- associe toutes les parties prenantes concernées.

Soutenir les processus de changement dans les organisations par des mesures de formation ciblées	Psychologie du changement Modèles de stratégies de changement Comparaison entre la situation réelle et la situation souhaitée Faire face à l'adversité	- prend des mesures visant à instaurer la confiance. - utilise des stratégies et des interventions appropriées en cas de résistance. - crée des espaces d'action.
--	---	---

2.9 CO Domaine I : Initier des processus stratégiques et participer à leur élaboration

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation participent aux processus stratégiques. Ils/elles effectuent des analyses de marché et de tendances pour ensuite développer des mesures de formation dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Ils/elles s'appuient également sur la stratégie de l'entreprise pour élaborer des concepts de développement du personnel. Par leur façon de penser et d'agir, ils/elles font preuve d'innovation, de créativité et de prévoyance. Ils/elles exploitent le potentiel des technologies actuelles dans le cadre de décisions stratégiques. Ils/elles représentent leur organisation ou leur entreprise à l'extérieur et entretiennent la coopération interinstitutionnelle afin de participer à la prise de décisions en matière de politique de formation.
Contexte	L'élaboration des stratégies d'entreprise se fait de plus en plus en concertation avec les chefs de service et les membres du personnel d'encadrement. Grâce à leur perspective d'enseignement/d'apprentissage, les responsables de formation apportent une vision et une expérience précieuses à ces processus. En raison de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, il faut généralement gérer les processus de changement avec le personnel existant. Les responsables de formation constituent une ressource essentielle pour mener à bien les processus d'adaptation et de requalification nécessaires. En raison de l'accélération des changements dans le domaine des technologies, la formation continue au sein de l'entreprise gagne en importance.. Les mesures de formation continue purement théoriques, en dehors du travail quotidien, s'avèrent de plus en plus irréalistes et inabordables. Il est donc nécessaire de développer des concepts de formation continue innovants et axés sur le travail.

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
I1 Représenter et défendre sa propre organisation au sein des instances politiques et stratégiques	Tables rondes Comités Réseau	- identifie les évolutions et y participe activement. - définit des priorités. - participe à la prise de décisions en matière de politique de formation.
I2 Développer des concepts de développement du personnel en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise	Connaissances d'orientation en gestion d'entreprise Planification des objectifs à long terme de l'entreprise Planification des ressources Points forts/points faibles	- repère et aborde les éventuels conflits d'objectifs. - présente un plan de mise en œuvre. - organise et met en place des entretiens avec les collaborateurs et des évaluations de potentiel - formule en toute objectivité des projets de développement du personnel.
I3 Réaliser des analyses de marché et de tendances et développer ou proposer des mesures stratégiques	Marché de la formation en Suisse Modèles d'analyse Benchmarking Tendances	- définit des objectifs stratégiques et les justifie avec cohérence. - encourage activement la croissance en proposant des produits de formation adaptés. - justifie les offres par des arguments stratégiques. - documente les analyses et consolide les constats.
I4 Développer des stratégies internes de formation initiale et continue	Offres et produits de formation en entreprise Propre vision Analyse SWOT	- élabore une combinaison de mesures. - identifie les lacunes concrètes en matière de formation et propose des solutions. - participe activement et à bon escient au développement de l'entreprise. - trouve des solutions innovantes.

		- fait preuve d'innovation dans sa façon de penser et d'agir.
I5 Tenir compte du potentiel des technologies actuelles dans les décisions stratégiques	Outils de développement stratégique Développements EdTech Outils d'analyse de données	- conçoit de nouvelles mesures de formation continue à l'aide des technologies actuelles. - observe les tendances internationales en matière de technologies de l'éducation». - remet en question les solutions traditionnelles par des idées disruptives.

2.10 CO Domaine K : Appliquer des normes éthiques dans le quotidien professionnel

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation ont conscience du rôle qu'ils/elles jouent dans leur environnement de travail. Ils/elles favorisent l'apprentissage tout au long de la vie, protègent l'intégrité des collaborateurs et respectent la diversité sous toutes ses formes. Concernant la planification du personnel et la promotion des collaborateurs, ils/elles agissent selon des principes clairs en matière de genre et de diversité. Ils/elles traitent leurs collaborateurs d'égal à égal, gèrent leurs équipes sans préjugés et réfléchissent aux différents rôles associés au pouvoir. Ils/elles identifient les différentes valeurs comme autant d'opportunités et les présentent sous un nouvel angle. Les processus d'apprentissage sont davantage considérés comme des actions de facilitation que comme des activités de transmission. Les responsables de formation agissent dans un souci d'excellence. Ils/elles ont la responsabilité de la planification durable des ressources humaines et matérielles dans leur domaine d'activité au sein de l'entreprise.
Contexte	Le domaine de la formation initiale et continue est en perpétuelle évolution. Les orientations et les normes générales et durables constituent des constantes importantes. Concernant leur comportement en matière de direction et de gestion, les responsables de formation ont conscience de leurs propres points faibles et sont ouverts au feedback et aux avis extérieurs. C'est pourquoi ils/elles tiennent compte des changements de perspective dans leur communication afin de contribuer activement à leur propre excellence et à celle des autres dans leurs relations mutuelles et dans leur rapport à l'environnement de formation. Tout système de formation est marqué par les valeurs et les normes de celles et ceux qui le font vivre. Les conflits d'ordre humain, les réticences et les impasses en font partie. Les responsables de formation conseillent souvent en interne et en externe sur des questions éthiques. La gestion de la diversité joue un rôle essentiel à cet égard et nécessite d'être bien définie. Il incombe aux responsables de formation d'aborder les conflits et/ou les parties en conflit sans préjugés et d'égal à égal, et de conduire les discussions à l'aide de questions. L'environnement professionnel des responsables de formation peut parfois être stressant et mouvementé. De surcroît, il s'agit d'un « people business », un domaine qui implique toujours des personnes qui, en tant que groupe d'intérêt, veulent toutes être prises en compte avec leurs situations, leurs besoins, leurs espoirs et leurs objectifs respectifs. Les responsables de formation

	connaissent l'efficacité des mesures d'autorégulation et les intègrent autant que possible dans les structures, les processus, le cadre et autres éléments de leurs mesures de formation. Les constats issus de la recherche sur la résilience sont comparés avec les propres offres et possibilités. Les enquêtes et les rapports sur la durabilité et la satisfaction sont, si nécessaire, activement pris en compte. Les responsables de formation accordent une attention particulière aux ressources matérielles et humaines.
--	--

Compétence opérationnelle	Exemples de contenus	Critères de performance La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne...
K1 Promouvoir et favoriser l'apprentissage tout au long de la vie	Paysage de la formation en Suisse Offres internes Modèles de conseil et de coaching Connaissances d'orientation en psychologie Psychologie de la motivation	- assure un suivi et un accompagnement (coaching, conseil, mentorat). - encourage les personnes peu qualifiées à décrocher un diplôme professionnel. - favorise la motivation intrinsèque à la formation continue des collaborateurs par des offres intéressantes.
K2 Préserver l'intégrité des collaborateurs	Guidage par des questions Psychologie de l'orientation Modèles de communication Intervision / supervision Écoute active Prise de conscience des rôles Communication non violente	- adopte un comportement de direction sans préjugés. - pratique une culture de questionnement. - demande activement un feedback pour comparer l'image de soi et la perception des autres. - traite en toute confidentialité les informations fournies par les collaborateurs. - argumente en faisant preuve de logique et de cohérence tout en utilisant des mots valorisants. - pratique une écoute active et demande des précisions. - négocie avec tact, en veillant à ce que ses propos soient compréhensibles. - donne l'exemple d'un changement de perspective et encourage à faire de même.

		- défend calmement sa propre position.
K3 Avoir conscience de la diversité et l'utiliser à bon escient	Lignes directrices Organigramme / structure du personnel Processus / procédures Organes	- définit la philosophie de l'entreprise et a conscience des valeurs de l'entreprise. - examine les lignes directrices et, si nécessaire, les modifie activement. - remet en question les processus institutionnalisés et les examine sous l'angle de la diversité. - aborde le sujet de la discrimination et cherche activement à y mettre fin.
K4 Agir sans préjugés dans le cadre de son activité professionnelle	Lignes directrices Normes d'entreprise Expérience	- communique et argumente sans parti pris. - a conscience de ses éventuels points faibles. - favorise son propre développement. - sollicite activement un feedback.
K5 Accepter diverses valeurs et changer de perspective	Évolution globale et actuelle des valeurs Techniques de médiation	- ose des questions ouvertes en cas de doute. - pratique et évalue en toute transparence le changement de perspective. - agit en connaissance de cause. - assume ses responsabilités.
K6 Voir les processus de formation/d'apprentissage comme des opportunités	Théories d'enseignement Didactique de la facilitation Principes d'autorégulation	- propose un cadre qui favorise l'autogestion et l'autorégulation. - incite à l'autoréflexion et propose des moyens et des méthodes correspondants. - veille à la co-construction du parcours d'apprentissage. - fixe des objectifs individuels.
K7 Viser l'excellence dans l'action professionnelle	Intervision / supervision Observation au poste de travail Réactions des participants	- pratique l'apprentissage tout au long de la vie. - définit des incitations positives pour elle-même et pour les autres.

		- sollicite régulièrement l'avis de tiers. - vérifie concrètement le feedback et en déduit des mesures. - identifie ses propres compétences et les complète en permanence.
K8 Permettre l'égalité des chances	Réformes de la formation Procédure de validation Études de genre Enquêtes internes	- examine et adapte les mesures d'encouragement. - apporte un soutien individualisé et permet l'accès à la formation. - apporte, si nécessaire, des changements systémiques. - initie et développe des offres internes correspondantes.
K9 Planifier et mettre en œuvre la durabilité des ressources humaines et matérielles	Contexte de l'entreprise Planification des ressources Processus / cycles Enquêtes Recherche sur la résilience Cercle de discussion	- entretient des contacts personnels et incite à adopter des relations respectueuses. - fait preuve d'une attitude réfléchie vis-à-vis de ses propres défauts et qualités et de ceux des autres. - met en place des réseaux. - vérifie en permanence les ressources matérielles et intervient pour les compenser ou, si nécessaire, pour les optimiser. - vérifie les circuits et incite à faire preuve d'une utilisation parcimonieuse des matières premières. - rédige des rapports sur le développement durable.