SVEB FSEA
Schweizerischer Verband für Weiterbildung
Fédération suisse pour la formation continue
Federazione svizzera per la formazione continua
Swiss Federation for Adult Learning

Directives

relatives au règlement d'examen concernant

l'examen professionnel supérieur de responsable de formation*

du 4 août 2025

* Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme une forme neutre inclusive et non discriminatoire, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

Contenu

1 INTRODUCTION 4
1.1 Objectif 4
1.2 Organe responsable 4
1.3 Commission assurance qualité 4
1.4 Responsable de l'examen 5
1.5 Experts 5
1.6 Secrétariat d'examen 6

2 PROFIL DE LA PROFESSION 6

3 STRUCTURE DE QUALIFICATION MODULAIRE 6

4 ORGANISATION DE L'EXAMEN 7
4.1 Processus d'examen 7
4.1.1 De l'inscription à l'obtention du diplôme 7
4.2 Publication 7
4.2.1 Dates et procédure d'inscription 7
4.2.2 Contenu et étendue de la publication 7
4.3 Inscription 8
4.4 Demandes et motifs de récusation concernant des experts 8
4.5 Décision d'admission 8
4.5.1 Règlementation des admissions 8
4.5.2 Admission conditionnelle 9
4.6 Convocation 9
4.7 Évaluation du travail de diplôme, de la présentation et de l'entretien professionnel ainsi que des assessments 9
4.8 Validation des résultats 9
4.9 Délivrance du diplôme fédéral 10

5 CONDITIONS D'ADMISSION À L'EXAMEN FINAL 11
5.1 Inscription et dossier d'admission 11
5.1.1 Documents à remettre 11
5.1.2 Langue de l'examen 11
5.1.3 Attestations 11
5.1.4 Certificats de module 12
5.2 Équivalence 13

5.3 Compensation des inégalités 13
5.4 Frais 13
5.4.1 Coûts 13
5.4.2 Délai de paiement 13
5.4.3 Remboursement des frais 13

6 ORGANISATION DE L'EXAMEN FINAL 14
6.1 Convocation 14
6.2 Retrait 14

7 FORME ET CONTENU DE L'EXAMEN FINAL 15
7.1 Épreuves et positions 15
7.1.1 L'examen final comprend les épreuves et les positions suivantes, couvrant plusieurs modules : 15
7.1.2 Travail de diplôme (épreuve 1) 16
7.1.3 Présentation et entretien professionnel sur le travail de diplôme (épreuve 2) 17
7.1.4 Situations d'action (épreuve 3) 17
7.2 Évaluation 18
7.3 Conditions de réussite à l'examen final et d'obtention du diplôme 18
7.4 Assurance qualité 19

8 PROCÉDURE DE RECOURS 20

9 DISPOSITIONS FINALES 21
9.1 Entrée en vigueur 21

10 ÉDICTION 21

11 ANNEXE 22
Annexe 1: Profil de qualification 22
Annexe 2 : Descriptifs des modules 63
Annexe 3: Déroulement temporel 71

1 INTRODUCTION

1.1 Objectif

Les directives relatives au règlement d'examen sont édictées par la commission chargée de l'assurance qualité (CAQ) sur la base du ch. 2.21 a) du règlement de l'examen professionnel supérieur de responsable de formation du 15.07.2025.

Les présentes directives commentent et précisent le règlement d'examen. Elles sont examinées périodiquement et adaptées en cas de besoin.

Ces directives servent de source d'information pour les candidats, les employeurs, les experts aux examens ainsi que pour les institutions de formation qui proposent les cours préparatoires.

1.2 Organe responsable

L'organisation du monde du travail suivante constitue l'organe responsable :

FSEA Fédération suisse pour la formation continue (Règlement ch. 1.3)

1.3 Commission assurance qualité

Toutes les tâches liées à l'octroi du diplôme sont confiées à une commission chargée de l'assurance qualité (ci-après CAQ). La composition et les tâches de la CAQ sont décrites au ch. 2.1 et au ch. 2.2 du règlement d'examen.

1.4 Responsable de l'examen

Le responsable de l'examen exerce la fonction de chef expert. Il rend des comptes à la CAQ quant à l'évaluation des travaux de diplôme réalisés pour l'examen final (épreuve 1), des présentations et des entretiens professionnels correspondants (épreuve 2) ainsi que des assessments (épreuve 3). Il est responsable des tâches suivantes :

- attribution des travaux de diplôme ainsi que des présentations et entretiens professionnels correspondants pour l'évaluation par les experts. Attribution des candidats aux experts pour les assessments ;
- soutien des experts dans l'interprétation et l'évaluation des critères d'évaluation ;
- conduite de séances avec les experts ;
- soutien de la CAQ pour l'assurance qualité et la mise en œuvre d'une pratique d'évaluation similaire entre les experts ;
- rapport, communication des résultats de l'examen final et compte rendu de la réalisation de l'examen à l'attention de la CAQ ;
- renseignements sur les résultats d'examen et consultation des dossiers ;
- participation aux procédures de recours ;
- collaboration avec la CAQ et le secrétariat d'examen et obligation de renseigner ces derniers ;
- proposition d'énoncé de tâches pour l'examen final à l'attention de la CAQ ;
- introduction de nouveaux experts.

1.5 Experts

Les experts accomplissent les tâches suivantes :

- évaluation des travaux de diplôme attribués, des présentations et des entretiens professionnels correspondants ainsi que des assessments ;
- participation à l'examen final en qualité de premier expert et deuxième expert ;
- collaboration avec la CAQ, le responsable de l'examen et le secrétariat d'examen et obligation de renseigner ces derniers ;
- rapport à la CAQ et au responsable des examens ;
- participation et collaboration aux mesures de développement de la qualité et d'assurance qualité ainsi qu'à la mise en œuvre d'une pratique d'évaluation similaire ;
- participation aux procédures de recours.

1.6 Secrétariat d'examen

Conformément au ch. 2.22 du règlement d'examen, la CAQ peut confier des tâches administratives à un secrétariat. Le secrétariat d'examen se charge des tâches administratives en lien avec les examens professionnels supérieurs. Il est également l'interlocuteur pour toute question à ce sujet.

Adresse du secrétariat :

FSEA Fédération suisse pour la formation continue
Secrétariat de la formation des formateurs (FFA)
Hardstrasse 235
8005 Zurich

E-mail ada@alice.ch
Tél. +41 (0)44 319 71 71
Site web www.alice.ch

2 PROFIL DE LA PROFESSION

La profession de responsable de formation avec diplôme fédéral est décrite au ch. 1.2 du règlement d'examen et dans l'annexe 1 des présentes directives.

Les compétences opérationnelles requises et les critères de performance sont décrits dans le profil de qualification (annexe 1 des présentes directives).

3 STRUCTURE DE QUALIFICATION MODULAIRE

L'examen professionnel supérieur est modulaire et comporte un examen final. Les cours préparatoires sont également modulaires. Les modules sont achevés individuellement. L'ordre d'achèvement des modules n'est pas prédéfini.

Pour faire valoir le financement axé sur la personne par les candidats, les prestataires de modules peuvent inscrire les cours préparatoires dans la liste du SEFRI.

4 ORGANISATION DE L'EXAMEN

4.1 Processus d'examen

4.1.1 De l'inscription à l'obtention du diplôme

L'Annexe 3 des présentes directives illustre et présente en détail le processus d'examen. Il se déroule de la manière suivante :

1. Publication de l'examen final sur le site web alice.ch ;
2. Inscription et dépôt du dossier d'admission, y compris une éventuelle demande de récusation ;
3. Décision d'admission de la CAQ ;
4. Communication de l'admission ; décision sur l'organisation de l'examen ;
5. Remise du travail de diplôme pour l'examen professionnel supérieur ;
6. Convocation à l'examen ;
7. Évaluation du travail de diplôme (épreuve 1), de sa présentation et de l'entretien professionnel (épreuve 2) ainsi que des assessments (épreuve 3) par les experts ;
8. Validation du résultat par la CAQ ;
9. Délivrance du diplôme fédéral par le SEFRI.

4.2 Publication

4.2.1 Dates et procédure d'inscription

Les informations et les dates relatives à l'examen final et à la procédure d'inscription sont publiées sur le site web alice.ch dans les trois langues officielles.

4.2.2 Contenu et étendue de la publication

La publication contient au minimum les informations suivantes : (ch. 3.12 du règlement d'examen)

a) les dates d'examen ;

b) la taxe d'examen et la taxe de diplôme ;

c) l'adresse pour l'inscription ;

d) le délai d'inscription ;

e) le déroulement de l'examen ;

f) la liste des experts, la procédure en cas de demande de récusation ainsi que les motifs de récusation.

4.3 Inscription

L'inscription a lieu conformément au ch. 3.2 du règlement d'examen. Des informations sur les exigences relatives à l'inscription et les documents à présenter se trouvent au ch. 3.2 du règlement d'examen ainsi qu'aux ch. 5.1 et 5.2 des présentes directives. La réception de l'inscription est confirmée.

4.4 Demandes et motifs de récusation concernant des experts

Les demandes de récusation concernant des experts sont réglées au ch. 3.22 du règlement d'examen. Les motifs de récusation des experts sont définis au ch. 4.43 du règlement d'examen. Les demandes de récusation concernant des experts doivent être déposées en même temps que l'inscription.

La CAQ statue sur la demande de récusation et communique sa décision avec la convocation à l'examen (ch. 6.1 let. c des présentes directives).

4.5 Décision d'admission

4.5.1 Règlementation des admissions

L'admission à l'examen final est règlementée au ch. 3.3 du règlement d'examen. La CAQ statue sur l'admission en se basant sur le dossier d'admission.

La décision d'admission prise par la CAQ est communiquée par écrit aux candidats au moins 12 semaines avant le début de l'examen final.

Une décision négative indique les motifs et les voies de droit (ch. 3.33 et 7.31 du règlement d'examen). Des informations sur les droits des candidats ainsi que sur les procédures sont à disposition sur le site web du SEFRI, dans la « notice concernant les recours contre la non-admission à un examen » et « contre la non-délivrance du brevet fédéral ou du diplôme fédéral ».

En règle générale, la CAQ se réunit quatre fois par an, mais trois fois au minimum. Les dates des séances et les délais pour le dépôt du dossier d'admission sont communiqués au moins cinq mois à l'avance sur le site web alice.ch.

4.5.2 Admission conditionnelle

S'il manque un document dans le dossier d'admission, la CAQ peut décider d'une admission conditionnelle. Dans ce cas, elle communique au candidat un délai pour le dépôt du document manquant. Si le document n'est pas remis dans ce délai, le candidat n'est pas admis à l'examen.

4.6 Convocation

Les candidats sont convoqués à l'examen au moins 4 semaines avant le début de l'examen final (ch. 4.13 du règlement d'examen). Le contenu de la convocation est décrit en détail au ch. 6.1 des présentes directives.

4.7 Évaluation du travail de diplôme, de la présentation et de l'entretien professionnel ainsi que des assessments

Le travail de diplôme remis (épreuve 1) ainsi que sa présentation avec entretien professionnel (épreuve 2) et les assessments (épreuve 3) sont évalués par au moins deux experts. L'évaluation est effectuée conformément au ch. 6 du règlement d'examen et fait l'objet d'une description détaillée au ch. 7 des présentes directives.

4.8 Validation des résultats

Les résultats de l'examen sont validés par la CAQ sur la base de l'évaluation du travail de diplôme (épreuve 1) et de sa présentation avec l'entretien professionnel (épreuve 2) ainsi que des assessments (épreuve 3) par les experts. L'évaluation est communiquée aux candidats.

Si l'examen final est réussi, la CAQ demande au SEFRI de délivrer le diplôme fédéral (ch. 6.33 du règlement d'examen).

Si l'examen final est un échec, les candidats ont la possibilité de repasser l'examen (ch. 6.4 du règlement d'examen).

Les candidats qui se sont vu refuser l'octroi du diplôme fédéral ont 30 jours pour déposer un recours (ch. 7.3 du règlement d'examen). Des informations sur les droits des candidats ainsi que sur les procédures sont à disposition sur le site web du SEFRI, dans la « notice concernant les recours contre la non-admission à un examen » et « contre la non-délivrance du brevet fédéral ou du diplôme fédéral ».

4.9 Délivrance du diplôme fédéral

À la demande de la CAQ, le SEFRI délivre le diplôme fédéral et l'envoie à l'organe responsable de l'examen. Ce dernier remet le diplôme fédéral aux candidats. Jusqu'à l'obtention du diplôme fédéral, la lettre de reconnaissance délivrée par le secrétariat d'examen ainsi que la décision d'examen font office de preuve officielle pour les titulaires du diplôme.

5 CONDITIONS D'ADMISSION À L'EXAMEN FINAL

5.1 Inscription et dossier d'admission

5.1.1 Documents à remettre

L'inscription est effectuée par le dépôt du dossier d'admission. Celui-ci contient les informations et les documents décrits au ch. 3.2 a) à f) du règlement d'examen, à savoir :

a) la mention de la langue d'examen ;

b) la copie d'une pièce d'identité officielle valide munie d'une photo ;

c) la mention du numéro d'assurance sociale (n° AVS)[1] ;

d) les attestations des diplômes requis pour l'admission conformément au ch. 3.31 let. a du règlement d'examen ;

e) le justificatif de l'expérience requise dans le domaine de la formation et de la formation continue ainsi qu'à des postes de direction conformément au ch. 3.31 let. b du règlement d'examen ;

f) les justificatifs des certificats de module obtenus ou les attestations d'équivalence correspondantes conformément au ch. 3.32 du règlement d'examen et au ch. 5.1.4 des présentes directives.

5.1.2 Langue de l'examen

Au moment de l'inscription, le candidat doit choisir une langue pour l'examen final (ch. 5.1.1 let. a des présentes directives). L'examen final peut être effectué en français, en allemand ou en italien (ch. 4.12 du règlement d'examen). Pour le travail de diplôme (épreuve 1), il est possible de présenter des exemples pratiques ou d'autres annexes dans l'une des trois autres langues d'examen ou en anglais (ch. 5.12 du règlement d'examen).

5.1.3 Attestations

Les documents suivants doivent faire partie du dossier d'admission (cf. ch. 3.31 du règlement d'examen) :

a) Brevet fédéral de formateur ou qualification équivalente ;

b) Attestation d'au moins 1500 heures d'expérience dans le domaine de la formation et formation continue, réparties sur 4 ans au moins. De plus, il faut justifier d'au moins 500 heures d'expérience dans une fonction dirigeante ou à des postes à responsabilité. Cette expérience peut, mais ne doit pas nécessairement se rapporter

[1] La base juridique de ce relevé est l'ordonnance sur les relevés statistiques (RS **431.012.1** ; n° 70 de l'annexe). La CAQ ou le SEFRI relève, sur mandat de l'Office fédéral de la statistique, les numéros AVS utiles à des fins purement statistiques.

au domaine de la formation.

Sont par exemple considérées comme fonctions dirigeantes :

- la direction d'un service dans une entreprise ou la direction d'un sous-service dans une grande entreprise (formation, ressources humaines ou autres) ;
- la direction d'un département ou d'un domaine d'offre chez un prestataire de formation ;
- la gestion de projets d'envergure, de préférence dans le domaine de la formation.

Voici les éléments essentiels d'une fonction dirigeante, c'est-à-dire les critères retenus par la CAQ pour la reconnaissance d'attestations correspondantes :

- la responsabilité d'une planification à long terme ;
- la responsabilité budgétaire ;
- la gestion d'au moins trois collaborateurs permanents ou de plusieurs collaborateurs de projet.

5.1.4 Certificats de module

Les certificats de module suivants ou des qualifications équivalentes doivent être présentés pour l'admission à l'examen final et déposés avec le dossier d'admission (cf. ch. 3.32 du règlement d'examen) :

a) « Développer, évaluer et réviser des concepts de formation » ;

b) « Assurer le pilotage économique d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation » ;

c) « Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation » ;

d) « Mettre en place et assurer la gestion de la qualité » ;

e) « Positionner et communiquer les offres de formation » ;

f) « Planifier, diriger et évaluer des projets ».

Le contenu et les exigences des différents modules sont présentés dans les descriptifs de modules de la CAQ, y compris les exigences en matière d'attestations de compétences (ch. 3.32 du règlement d'examen). Celles-ci figurent à l'annexe 2 des présentes directives.

La CAQ examine au cas par cas l'équivalence des certificats de module des cours préparatoires. Voir ch. 5.2 des présentes directives.

5.2 Équivalence

La CAQ décide de la reconnaissance ou de la prise en compte de qualifications équivalentes, de certificats de module et de procédures d'équivalence pour l'admission à l'examen final (ch. 2.21 let. l du règlement d'examen).

5.3 Compensation des inégalités

Les personnes avec un handicap peuvent demander une compensation des inégalités. Elles doivent pouvoir présenter une attestation de leur handicap. La demande doit être déposée auprès de la CAQ et doit être envoyée au plus tard en même temps que l'inscription à l'examen final. La notice correspondante et actuelle du SEFRI est déterminante pour la procédure. Ce document est publié sur le site web du SEFRI.

5.4 Frais

Les frais de l'examen final sont règlementés au ch. 3.4 du règlement d'examen.

5.4.1 Coûts

Les coûts de participation à l'examen final sont indiqués lorsque celui-ci est annoncé publiquement. La taxe d'examen est facturée avec l'admission. Pour les candidats qui repassent l'examen final, le montant de la taxe d'examen est fixé au cas par cas par la CAQ, qui tient compte du nombre d'épreuves répétées.

5.4.2 Délai de paiement

Le diplôme fédéral est délivré à condition que la taxe d'examen ait été payée dans les délais. Le délai de paiement est indiqué sur la facture.

5.4.3 Remboursement des frais

Si l'examen est interrompu pour une raison valable, une partie de la taxe d'examen payée est remboursée après déduction des coûts occasionnés. Les raisons valables sont décrites au ch. 4.22 du règlement d'examen. Si l'examen final est interrompu et que le candidat ne peut présenter de raison valable, les frais déjà engagés ne sont pas remboursés.

6 ORGANISATION DE L'EXAMEN FINAL

6.1 Convocation

Le candidat reçoit la convocation à l'examen final au moins 4 semaines avant le début de l'examen final (ch. 4.13 du règlement d'examen). La convocation contient :

a) le programme de l'examen final, avec l'indication du lieu, de la date, de l'heure des épreuves et des moyens auxiliaires autorisés dont les candidats sont invités à se munir ;

b) l'attribution des experts ;

c) la décision de la CAQ en cas de demande de récusation d'un expert.

6.2 Retrait

Le retrait de l'examen est défini dans le règlement d'examen (ch. 4.2 du règlement d'examen).

Les congés concernant la parentalité (ch. 4.22 let. a du règlement d'examen) sont réglés comme suit : pour la mère, la durée du congé de maternité prévue par la loi, pour l'autre parent, un congé jusqu'à deux semaines après la naissance de l'enfant.

7 FORME ET CONTENU DE L'EXAMEN FINAL

7.1 Épreuves et positions

7.1.1 L'examen final comprend les épreuves et les positions suivantes, couvrant plusieurs modules :

	Épreuve	Point d'appréciation	Type d'examen	Durée
1	**Travail de diplôme**		écrit	rédigé avant l'examen
2	**Présentation et entretien professionnel sur le travail de diplôme**		oral	35 minutes
3	**Assessment**			
		3.1 Agir conformément à ses responsabilités	oral	15 minutes*
		3.2 Gérer les situations difficiles	oral	20 minutes*
		3.3 Concevoir une offre de formation initiale ou continue	oral	40 minutes*
		3.4 Développer une offre de formation initiale ou continue	oral	60 minutes*
		Total examen oral (épreuves 2 et 3)	oral	170 minutes*

* Les temps indiqués ne comprennent pas le temps de préparation des différents points d'appréciations. Les temps sont calculés pour un groupe de quatre candidats. En groupes de trois ou cinq personnes, les temps des positions 3.3 et 3.4 diffèrent et se présentent comme suit :

Pour un groupe de trois candidats

3 Assessment			
3.1 Agir conformément à ses responsabilités	oral	15	minutes
3.2 Gérer les situations difficiles	oral	20	minutes
3.3 Concevoir une offre de formation initiale ou continue	oral	30	minutes
3.4 Développer une offre de formation initiale ou continue	oral	40	minutes
Total examen oral (épreuves 2 et 3)	oral	140	minutes

Pour un groupe de cinq candidats

3 Assessment			
3.1 Agir conformément à ses responsabilités	oral	15	minutes
3.2 Gérer les situations difficiles	oral	20	minutes
3.3 Concevoir une offre de formation initiale ou continue	oral	50	minutes
3.4 Développer une offre de formation initiale ou continue	oral	40	minutes
Total examen oral (épreuves 2 et 3)	oral	160	minutes

7.1.2 Travail de diplôme (épreuve 1)

Conformément au ch. 5.11 du règlement d'examen, les candidats rédigent un travail de diplôme.

À travers leur travail de diplôme, les candidats montrent qu'ils sont capables de mettre en œuvre et de combiner les compétences opérationnelles décrites dans le profil de qualification. Dans leur travail de diplôme, les candidats exposent la manière dont ils ont traité une question pertinente pour leur activité dans leur domaine de pratique. Pour cela, ils tiennent compte des bases théoriques en matière de formation et de gestion et approfondissent ces théories. Le travail de diplôme comprend une partie dans laquelle les

candidats présentent leur démarche. Les candidats choisissent un domaine de compétences opérationnelles parmi les domaines A à I décrits dans l'annexe 1 et s'appuient sur ce choix pour démontrer les liens avec d'autres compétences opérationnelles et domaines de compétences opérationnelles.

Les exigences de forme et de fond relatives au travail de diplôme ainsi que les critères d'évaluation sont communiqués dans la publication de l'examen.

7.1.3 Présentation et entretien professionnel sur le travail de diplôme (épreuve 2)

L'épreuve 2 consiste pour les candidats à présenter et à commenter leur travail de diplôme. Il s'agit de revenir sur les enseignements qu'ils ont tirés de leur travail de diplôme. Le but n'est pas de résumer ce travail et les résultats qui y sont décrits car les experts ont lu et évalué le travail de diplôme avant l'épreuve, et connaissent donc déjà le contenu.

Lors de l'entretien professionnel qui suit, les candidats montrent comment ils peuvent approfondir les contenus du travail de diplôme et de la présentation et les associer à d'autres compétences opérationnelles du profil de qualification. L'épreuve 2 porte sur tous les domaines de compétences opérationnelles A à K.

La présentation dure 10 minutes, l'entretien professionnel qui suit, 25 minutes. La présentation et l'entretien professionnel durent donc 35 minutes au total.

Les exigences de forme et de fond ainsi que les critères d'évaluation pour la présentation et l'entretien professionnel sont communiqués dans la publication de l'examen.

7.1.4 Situations d'action (épreuve 3)

L'épreuve 3 se présente sous la forme d'un assessment. L'évaluation se compose des quatre points d'appréciation 3.1, 3.2, 3.3 et 3.4. Pour chaque point d'appréciation, les candidats reçoivent un énoncé de tâches concret. Les énoncés de tâches sont pertinents pour la pratique et s'inspirent des tâches des responsables de formation. Les quatre points d'appréciation sont évalués oralement.

L'épreuve consiste à tester la capacité à combiner les domaines de compétences opérationnelles ou les compétences opérationnelles du profil de qualification (annexe 1 de ces directives). Tous les domaines de compétences opérationnelles A à K du profil de qualification peuvent être évalués. L'évaluation de la compétence de coordination s'effectue selon des critères d'évaluation. Ceux-ci figurent dans la « Description de l'examen final », disponible sur le site web de l'organisme responsable. Les critères d'évaluation subordonnés aux dimensions d'évaluation sont communiqués dans la publication de l'examen.

Le déroulement concret de l'épreuve, la description des différents éléments de l'épreuve ainsi que les critères d'évaluation sont présentés dans le document « Description de l'examen final », disponible sur le site web de l'organisme responsable. Les sections suivantes décrivent brièvement les différentes positions de cette épreuve.

Les énoncés des tâches et les critères d'évaluation des positions de l'épreuve 3 sont adressés aux candidats avec la convocation à l'examen final. Le moment exact de la communication des tâches le jour de l'examen dépend des temps de traitement impartis.

Point d'appréciation 3.1 : Agir conformément à ses responsabilités
Les candidats se voient attribuer par écrit une tâche qui leur permet de démontrer leurs capacités de direction et de communication. Ces énoncés de tâches concernent principalement des situations que les responsables de formation doivent savoir appréhender et gérer.

Point d'appréciation 3.2: Gérer les situations difficiles
Les candidats sont confrontés à une situation difficile, formulée par écrit, qu'ils doivent résoudre dans un court laps de temps. Les énoncés de tâches sont inspirés de la pratique professionnelle des responsables de formation.

Point d'appréciation 3.3: Concevoir une offre de formation initiale ou continue
Partant d'un énoncé de tâches concret, les candidats conçoivent une partie d'une offre de formation initiale ou continue.

Point d'appréciation 3.4: Développer une offre de formation initiale ou continue
Les candidats reçoivent des évaluations et des commentaires sur leur offre de formation initiale ou continue (point d'appréciation 3.3) de la part d'autres candidats. Ils évaluent leur propre offre de formation initiale ou continue et les avis reçus. À partir de là, ils adaptent leur offre de formation initiale ou continue.

7.2 Évaluation

L'évaluation est décrite au ch. 6 du règlement d'examen. Ainsi, les épreuves 1, 2 et 3 sont évaluées sur la base de critères d'évaluation spécifiques à chaque mission et d'indicateurs d'évaluation correspondants. Ceux-ci sont communiqués dans la publication de l'examen.

7.3 Conditions de réussite à l'examen final et d'obtention du diplôme

L'examen final est réussi lorsque toutes les épreuves de l'examen sont jugées comme étant réussies (ch. 6.3 du règlement d'examen). Pour réussir une épreuve, tous les critères d'évaluation correspondants doivent être remplis.

Le diplôme fédéral est décerné aux candidats qui ont réussi l'examen (ch. 6.33 du règlement d'examen).

La CAQ établit un certificat d'examen final pour chaque candidat (ch. 6.34 du règlement d'examen).

7.4 Assurance qualité

En règle générale, la séance d'évaluation des experts est suivie par un membre de la CAQ qui contrôle sa qualité. Ce membre établit un rapport à l'intention de la CAQ.

8 PROCÉDURE DE RECOURS

Les voies de droit et la procédure de recours sont décrites au ch. 7.3 du règlement d'examen. Elles sont basées sur les notes informatives du SEFRI, qui peuvent être téléchargées sur son site web (sefri.admin.ch).

Des recours peuvent être déposés contre la non-admission à l'examen final ainsi que contre la non-délivrance du diplôme. Pour plus d'informations, veuillez consulter les voies de recours dans la notice correspondante : des informations sur les droits des candidats ainsi que sur les procédures sont à disposition sur le site web du SEFRI, la « notice concernant les recours contre la non-admission à un examen » et « contre la non-délivrance du brevet fédéral ou du diplôme fédéral ».

9 DISPOSITIONS FINALES

9.1 Entrée en vigueur

Les présentes directives entrent en vigueur avec l'approbation du règlement d'examen.

10 ÉDICTION

Zurich, 04.08.2025

FSEA Fédération suisse pour la formation continue

Bernhard Grämiger, directeur de la FSEA

Gregor Thurnherr, Dr phil., président de la CAQ

11 ANNEXE

Annexe 1: Profil de qualification

Profil professionnel

1.1 Domaine d'activité

Les responsables de formation travaillent de manière indépendante ou dans un contexte institutionnel à la gestion d'institutions de formation, de départements de formation et de projets de formation. Leur travail se concentre sur le développement, l'évaluation et l'amélioration des structures et des conditions cadres pour les processus de formation et de qualification, en particulier dans la formation et la formation continue. À cette fin, ils conçoivent des programmes de formation ambitieux en tenant compte des évolutions technologiques, économiques, politiques et sociales et les positionnent au sein de l'entreprise ou sur le marché.

Les responsables de formation travaillent dans différents contextes de travail, par exemple :

- en tant que directeur d'une institution de formation ou d'un département de formation dans une organisation ;
- en tant que responsable d'un centre spécialisé dans le domaine de la formation ou d'une entreprise ou organisation active dans la formation continue ;
- en tant que formateur indépendant ayant sa propre société ;
- en tant que chef de projet pour des projets de formation complexes dans le domaine de la politique de la formation ou dans un environnement commercial.

1.2 Principales compétences opérationnelles

Les responsables de formation …

développent, évaluent et révisent des concepts de formation : ils développent des concepts didactiques et des programmes de formation, justifient les mesures de formation et assurent leur développement et leur durabilité. Ils évaluent de manière réaliste les applications possibles des scénarios de formation et d'apprentissage basés sur la technologie et en tiennent compte dans leur planification stratégique. Dans la conception, ils tiennent compte de la provenance et des expériences biographiques des participants.

dirigent des offres de formation complexes : ils organisent des mesures de formation stimulantes et assument la responsabilité des processus correspondants, qui peuvent être administratifs, logistiques ou de qualification et des activités de tous les acteurs concernés. Ils élaborent également des procédures de qualification appropriées et

contrôlent en permanence leur efficacité. Dans la planification des programmes, la communication et l'organisation des offres de formation, ils utilisent les possibilités des technologies actuelles.

mettent en place une gestion de la qualité et assurent sa mise en œuvre : ils mettent en place un système approprié d'assurance et de développement de la qualité, organisent et gèrent l'évaluation des processus de formation et organisationnels. Ils dirigent des comités de développement de la qualité, analysent les résultats de l'évaluation et élaborent des mesures appropriées pour assurer la qualité des offres de formation.

conduisent une unité organisationnelle dans le secteur de la formation sur le plan économique : ils fixent des objectifs annuels pour leur unité organisationnelle, préparent des plans de travail et sont responsables à la fois des budgets et des états financiers annuels. Leurs activités entrepreneuriales sont basées sur les exigences et les stratégies économiques de l'organisation.

gèrent une unité organisationnelle dans le domaine de la formation en termes de personnel : ils recrutent des employés et les accompagnent, les évaluent et les soutiennent dans leur développement. Ils assument la responsabilité de la coopération ciblée d'une équipe d'employés et attribuent des contrats à des organismes internes ou externes. Ils abordent les conflits et les résolvent avec les personnes concernées.

positionnent et communiquent les offres de formation en interne et en externe : ils conçoivent les mesures de formation sur la base des évolutions et tendances économiques, culturelles, sociales et éducatives. Ils adaptent l'offre de formation aux besoins recensés. Ils utilisent les processus de communication de leur organisation et les adaptent dans le cadre de leur responsabilité si nécessaire. Ils sont responsables des mesures de marketing et de communication pour les produits et services de leur secteur. Ils utilisent les possibilités offertes par les technologies analogiques et numériques de communication et de marketing.

dirigent et évaluent des projets de formation : ils planifient des projets, assurent leur financement, les gèrent, les évaluent, les délèguent, les documentent et s'assurent des résultats. Ils fondent leur travail sur des analyses de la demande et des besoins recensés et négocient avec des clients internes et externes.

participent aux développements organisationnels et soutiennent les processus de changement : ils soutiennent les processus de changement au sein de leur organisation avec des mesures de formation ciblées. Ils développent et implémentent la culture générale de l'entreprises dans leur secteur d'activité.

initient des processus stratégiques et participent à leur conception : ils effectuent des analyses de marché et de tendances, et développent des mesures de formation et de formation continue dans le cadre de la stratégie de l'entreprise. Ils représentent leur organisation ou leur entreprise à l'extérieur et cultivent la coopération interinstitutionnelle.

mettent en œuvre des normes éthiques : les responsables de formation sont conscients de leur rôle d'exemple dans leur contexte de travail. Ils facilitent l'apprentissage tout au long de la vie, protègent l'intégrité des employés et respectent la diversité dans toutes ses dimensions. Ils considèrent tous leurs collaborateurs avec égards et les conduisent sans préjugés tout en restant conscient des différents rôles et responsabilités qu'ils assument. Les différentes valeurs représentées par la diversité des personnes sont reconnues comme des opportunités et de changer de perspective. Les

responsables de formation orientent leurs actions vers le plus haut niveau d'excellence possible. Au sein de l'entreprise, ils assument la responsabilité de la planification durable des ressources humaines et matérielles dans leur domaine d'activité.

1.3 Exercice de la profession

Les responsables de formation gèrent des organismes de formation, des départements de formation ou des projets de formation sur les plans du personnel et des finances et soutiennent les acteurs internes et externes grâce à leur expertise. Dans les établissements de formation ou les départements de formation d'organisation, ils assument soit une fonction de gestion hiérarchique classique assortie de responsabilités matérielles et personnelles, soit une fonction d'état-major rattachée à un département.

Ils possèdent des compétences étendues dans leurs domaines professionnels respectifs ainsi qu'en matière d'organisation et de gestion. Ils développent constamment leurs compétences en matière de direction en menant une réflexion sur leur activité professionnelle et en s'appuyant sur leur expérience croissante.

1.4 Apport de la profession à la société, à l'économie, à la nature et à la culture

Les responsables de formation jouent un rôle clé dans la gestion et le développement des organismes de formation et de formation continue des adultes. En effet, les spécialistes qualifiés qui développent en permanence leurs compétences techniques et personnelles en suivant des formations et des formations continues de haute qualité constituent un pilier central pour les entreprises prospères. La formation est également une condition essentielle à l'utilisation prudente des ressources naturelles et à la préservation et au développement de notre richesse culturelle. Les responsables de formation favorisent l'ancrage des valeurs du vivre ensemble ainsi que le traitement durable de notre environnement dans la société.

Vue d'ensemble des compétences opérationnelles (CO)

Domaines de compétences	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 et d'outils numériques	B6 Soutenir la communication au sein des offres de formation par 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 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 politiques et stratégiques	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 mesures stratégiques	I4 Développer des stratégies internes de formation initiale et continue	I5 Tenir compte du potentiel des technologies actuelles dans les décisions 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'apprentissage 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					

Niveau d'exigences

1.1 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 s'appuient sur des plans de formation, des programmes, des profils et des analyses existants ou élaborent eux-mêmes ces bases. Lors de la conception, ils 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 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 s'appuient sur des profils d'activité et de qualification existants ou élaborent eux-mêmes ces bases. Pour définir les processus d'apprentissage, ils exploitent les possibilités et les caractéristiques de différents lieux et modalités d'apprentissage. Ce faisant, ils 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 actualisent les concepts et/ou les adaptent aux besoins de groupes d'apprentissage spécifiques ou aux conditions-cadres. Lorsque cela s'avère pertinent, ils s'appuient sur des outils d'apprentissage numériques. Ils 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 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 tiennent compte de la fiabilité, de l'adéquation et de la rentabilité de la procédure. Ils 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 sont impliqués dans les procédures de qualification correspondantes. À cette fin, ils 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 s'appuient sur des données scientifiques actuelles et en tirent des conclusions pour leurs propres domaines de formation. En d'autres termes, ils 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 créent les bases nécessaires au développement de l'offre et aux décisions en matière de politique de formation. Ils 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 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 Réflexions liées à l'environnement et aux méthodes Contrôle axé sur les compétences	– définit des critères et des indicateurs clairs. – fournit des explications compréhensibles sur ses réflexions liées à l'environnement et aux méthodes. – se livre à des réflexions économiques sur la mise en œuvre. – justifie le choix de la procédure.

1.2 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 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 comparent les offres et les devis relatifs aux mesures de formation et sélectionnent ceux qu'ils jugent les plus adaptés à leur organisation et à leur situation actuelle. Ils disposent de critères de sélection clairs et peuvent les justifier avec cohérence auprès de l'organisation. Ils 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 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 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 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 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 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 informés des évolutions dans le domaine numérique. Ils disposent d'une bonne vue d'ensemble des possibilités existantes et les utilisent à bon escient. Le cas échéant, ils 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** La compétence opérationnelle est reconnaissable lorsque la personne…
B1 Évaluer les offres de formation internes et/ou externes	Curriculum Savoir-faire didactique/méthodologique Tendances Environnement socio-économique Financement	– 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 Planifier 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 moyens technologiques	Environnements d'apprentissage numériques (learning management systems) Communication numérique : classe virtuelle, coaching numérique, etc. Heures de consultation	– conçoit une communication numérique synchrone et asynchrone. – met à disposition des moyens adéquats pour la 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

1.3 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 établissent des systèmes d'assurance qualité adaptés à différentes situations et à différents niveaux (offres, processus d'apprentissage, processus administratifs et organisationnels). Ils appliquent rigoureusement des mesures d'assurance qualité sélectionnées ou prédéfinies ou surveillent et coordonnent dûment leur application. Au sein de l'établissement, ils ont la responsabilité des certifications correspondantes et font office d'interlocuteurs pour les auditeurs externes. Les responsables de formation dirigent ou participent activement à des comités internes ou externes en charge du développement de la qualité. Ils 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 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 sélectionnent le label de certification approprié pour leur établissement et justifient leur choix. Ils 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 amenés à trouver un équilibre entre les objectifs de développement de l'entreprise et les mesures de formation mises en place. Ils vérifient la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité ainsi que leur efficacité par rapport aux objectifs internes. Ils accordent une attention toute particulière à l'évaluation des résultats et utilisent pour cela différentes méthodes couvrant tous les niveaux pertinents. Ils 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 informent les acteurs impliqués des résultats et discutent des mesures qu'ils mettent ensuite en œuvre et dont ils 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 les 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.

1.4 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 connaissent et utilisent efficacement les structures et les processus d'organisation et de communication dans leur unité organisationnelle. Ils assurent la coordination et la communication avec les services subordonnés, annexes ou supérieurs ou avec des acteurs externes importants. Ils vérifient périodiquement l'adéquation et l'efficacité des structures et des processus et, si nécessaire, les optimisent. 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. Ils vérifient périodiquement le respect de la planification et l'adaptent le cas échéant en fonction de l'évolution des conditions-cadres. Ils assument la responsabilité des budgets et des comptes annuels en collaboration et en accord avec les instances supérieures. Ils orientent leur action entrepreneuriale en fonction des directives et des stratégies économiques de l'organisation. Ils 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 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 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 lancent des projets de formation, les dirigent ou les délèguent. Ils 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 sont majoritairement responsables des aspects organisationnels et se trouvent donc particulièrement confrontés 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 le domaine de la formation	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. – 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.

1.5 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 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 tiennent compte des considérations relatives à la diversité et à la dynamique d'équipe. Lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs, ils respectent les procédures ou les normes prédéfinies. Ils évaluent périodiquement les performances et mènent des entretiens de bilan et de qualification. À cette occasion, ils 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 gèrent leur rôle dirigeant de manière transparente et à bon escient. Ils assument la responsabilité de la coopération efficace d'une équipe de collaborateurs et confient des missions à des services internes ou externes. Ils 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 supervisent des formateurs et des formatrices. Issus souvent du milieu de la formation, ils 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 assument une responsabilité essentielle quant à l'ambiance au sein de l'entreprise. Ils sont également amenés 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.

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

Description du domaine de compétences opérationnelles	Les responsables de formation positionnent et communiquent les offres de formation en interne et en externe. Ils suivent activement les développements et les tendances et en déduisent des mesures pour leur propre domaine de formation. Ils 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 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 adaptent l'offre de formation à l'orientation stratégique à long terme de l'organisation et aux objectifs de développement à moyen terme. Ils anticipent les changements et soutiennent les processus de changement par des mesures de formation ciblées. Ils 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 s'orientent sur la stratégie de marketing et de communication de l'organisation et sur les concepts de marketing. Ils utilisent les moyens de communication disponibles ou bien les adaptent, dans la mesure du possible, en fonction des besoins. Ils établissent des devis transparents et adaptés au marché pour des prestations de formation internes et externes. Si nécessaire, ils 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 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 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 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 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 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 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	– établit des analyses, identifie des groupes cibles potentiels et détermine leur niveau de formation. – observe les tendances sur les réseaux sociaux et personnels

	Sensibilisation aux tendances Médias Réseau, forums	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.

1.7 CO Domaine G : Planifier, diriger et évaluer 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 définissent l'organisation des projets, planifient le déroulement et déterminent les échéances. Ils effectuent un contrôle de suivi régulier du déroulement des projets et, si nécessaire, adaptent la planification aux nouvelles conditions-cadres. Ils 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 rédigent des demandes de financement à l'attention d'organismes publics et privés et les justifient. Si nécessaire, ils adaptent la planification des projets à l'évolution des conditions-cadres financières. Ils 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 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 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 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 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 conception de projets	Conditions-cadres de l'entreprise Organigramme ou matrice de projet Pensée systémique Conseiller externe	– définit l'organisation de projets. – constitue une équipe et définit les tâches. – 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	– planifie et conçoit le lancement.

	Gestion de la résistance, stratégies d'intervention Approche structurée Comptes-rendus	– 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.

1.8 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 soutiennent et conseillent leur propre organisation et, sur mandat, d'autres organisations. Ils accompagnent les processus de changement par des mesures de formation ciblées. Ce faisant, ils tiennent compte de l'ensemble des parties prenantes et des acteurs ainsi que des valeurs et des normes en vigueur dans l'entreprise. Ils développent et façonnent la culture dans leur domaine en accord avec la culture d'entreprise générale. Ils 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	Chargés 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 font autorité en matière de changement, concernant l'apprentissage, et d'autre part, ils 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 Soutenir les processus de changement dans les organisations par des mesures de formation ciblées	Typologie des processus de changement Psychologie du changement Modèles de stratégies de changement Comparaison entre la situation réelle et la situation souhaitée Faire face à l'adversité	– associe toutes les parties prenantes concernées. – prend des mesures visant à instaurer la confiance. – utilise des stratégies et des interventions appropriées en cas de résistance. – crée des espaces d'action.

1.9 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 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 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 font preuve d'innovation, de créativité et de prévoyance. Ils exploitent le potentiel des technologies actuelles dans le cadre de décisions stratégiques. Ils 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.

1.10 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 jouent dans leur environnement de travail. Ils 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 agissent selon des principes clairs en matière de genre et de diversité. Ils traitent leurs collaborateurs d'égal à égal, gèrent leurs équipes sans préjugés et réfléchissent aux différents rôles associés au pouvoir. Ils 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 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 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 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	- p 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.

Annexe 2 : Descriptifs des modules

Vue d'ensemble des modules

Niveau III GESTION DE LA FORMATION

Diplôme fédéral de responsable de formation

EXAMEN PROFESSIONNEL SUPÉRIEUR

f) Gestion de projets
Planifier, diriger et évaluer des projets

e) Offres de formation
Positionner et communiquer les offres de formation

d) Gestion de la qualité
Mettre en place et assurer la gestion de la qualité

c) Gestion du personnel
Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation

b) Gestion économique
Assurer le pilotage économique d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation

a) Concepts de formation
Développer, évaluer et réviser des concepts de formation

Niveau II SPÉCIALISATION

Brevet fédéral de formatrice/formateur d'adultes

Niveau I QUALIFICATION DE BASE

Certificat FSEA de formatrice/formateur d'adultes

Table des matières

a) Développer, évaluer et réviser des concepts de formation 65

b) Assurer le pilotage économique d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation 66

c) Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation 67

d) Mettre en place et assurer la gestion de la qualité 68

e) Positionner et communiquer les offres de formation 69

f) Planifier, diriger et évaluer des projets 70

a) Développer, évaluer et réviser des concepts de formation

ou qualification équivalente

Compétences

La compétence est développée et attestée durant le module	PQ*
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	A1
Développer et évaluer des plans de formation et des curricula en collaboration avec les différentes parties prenantes	A2
Évaluer les ressources d'enseignement et d'apprentissage, les médias et l'infrastructure	A3
Examiner et utiliser les possibilités offertes par les scénarios d'enseignement et d'apprentissage numériques lors de la conception	A4
Développer des procédures de qualification	A5
Adapter les offres de formation aux besoins de l'économie, de la société et de la politique en matière de formation	F1
Déterminer les besoins en formation	F2
Promouvoir et favoriser l'apprentissage tout au long de la vie	K1

* Profil de qualification

Le profil de qualification se trouve en annexe des directives relatives au règlement de l'examen professionnel supérieur de responsable de formation.

Directives pour l'évaluation des compétences

Le justificatif de compétences pour ce module comprend une présentation et une évaluation écrites d'un concept de formation.

Pour l'admission à l'examen final du diplôme fédéral de responsable de formation, les certificats de module et les attestations de compétences obtenus à l'issue des cours préparatoires sont valables pendant cinq ans. Sont concernés aussi bien les certificats de module et les attestations de compétences, relatifs à une offre de formation avec vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, que les certificats et les attestations relatifs à une offre de formation sans vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, mais dont l'équivalence a été vérifiée individuellement par la CAQ.

b) Assurer le pilotage économique d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation

ou qualification équivalente

Compétences

La compétence est développée et attestée durant le module	PQ*
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	D1
Diriger ou déléguer les activités de gestion du département de formation de l'organisation	D2
Soutenir les projets et les innovations en tenant compte des critères de gestion d'entreprise	D3
Fixer des objectifs financiers aux collaborateurs et contrôler leur mise en œuvre	D4
Négocier avec des prestataires externes et attribuer des mandats	D5
Établir des devis pour des prestations de formation	F5
Représenter et défendre sa propre organisation au sein des instances politiques et stratégiques	I1
Développer des concepts de développement du personnel en s'appuyant sur la stratégie de l'entreprise	I2
Réaliser des analyses de marché et de tendances et développer ou proposer des mesures stratégiques	I3
Développer des stratégies internes de formation initiale et continue	I4
Tenir compte du potentiel des technologies actuelles dans les décisions stratégiques	I5

* Profil de qualification

Le profil de qualification se trouve en annexe des directives relatives au règlement de l'examen professionnel supérieur de responsable de formation.

Directives pour l'évaluation des compétences

Justificatif de compétences, option 1 – Rapport de transfert
Le justificatif de compétences pour ce module comprend la présentation d'un aspect essentiel du module en rapport avec la pratique personnelle.

Justificatif de compétences, option 2 – Étude de cas
Le justificatif de compétences pour ce module comprend la présentation d'un aspect essentiel du module en rapport avec la pratique personnelle.

Pour l'admission à l'examen final du diplôme fédéral de responsable de formation, les certificats de module et les attestations de compétences obtenus à l'issue des cours préparatoires sont valables pendant cinq ans. Sont concernés aussi bien les certificats de module et les attestations de compétences, relatifs à une offre de formation avec vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, que les certificats et les attestations relatifs à une offre de formation sans vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, mais dont l'équivalence a été vérifiée individuellement par la CAQ.

c) Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation

ou qualification équivalente

Compétences

La compétence est développée et attestée durant le module	PQ*
Recenser les besoins en personnel de l'unité organisationnelle	E1
Recruter et intégrer le personnel	E2
Accompagner, motiver, soutenir et évaluer les collaborateurs	E3
Diriger et faire évoluer une équipe	E4
Identifier le potentiel de la diversité et en tenir compte dans les décisions relatives au personnel	E5
Aborder les conflits et les résoudre ensemble en y associant les personnes concernées	E6
Conseiller sa propre organisation, ses services et ses équipes sur les questions de formation initiale et continue	H1
Soutenir les processus de changement dans les organisations par des mesures de formation ciblées	H2
Préserver l'intégrité des collaborateurs	K2
Avoir conscience de la diversité et l'utiliser à bon escient	K3
Agir sans préjugés dans le cadre de son activité professionnelle	K4
Accepter diverses valeurs et changer de perspective	K5
Voir les processus de formation/d'apprentissage comme des opportunités	K6
Permettre l'égalité des chances	K8

* Profil de qualification

Le profil de qualification se trouve en annexe des directives relatives au règlement de l'examen professionnel supérieur de responsable de formation.

Directives pour l'évaluation des compétences

Justificatif de compétences, option 1 – Rapport de transfert
Le justificatif de compétences pour ce module comprend la présentation d'un aspect essentiel du module en rapport avec la pratique personnelle.

Justificatif de compétences, option 2 – Étude de cas
Le justificatif de compétences pour ce module comprend la présentation d'un aspect essentiel du module en rapport avec la pratique personnelle.

Pour l'admission à l'examen final du diplôme fédéral de responsable de formation, les certificats de module et les attestations de compétences obtenus à l'issue des cours préparatoires sont valables pendant cinq ans. Sont concernés aussi bien les certificats de module et les attestations de compétences, relatifs à une offre de formation avec vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, que les certificats et les attestations relatifs à une offre de formation sans vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, mais dont l'équivalence a été vérifiée individuellement par la CAQ.

d) Mettre en place et assurer la gestion de la qualité

ou qualification équivalente

Compétences

La compétence est développée et attestée durant le module	PQ*
Sélectionner ou développer avec un esprit critique des systèmes d'assurance qualité et de développement appropriés	C1
Coordonner et surveiller la mise en œuvre des mesures d'assurance qualité	C2
Organiser des certifications AQ	C3
Diriger et accompagner les organes en charge du développement de la qualité	C4
Viser l'excellence dans l'action professionnelle	K7

* Profil de qualification

Le profil de qualification se trouve en annexe des directives relatives au règlement de l'examen professionnel supérieur de responsable de formation.

Directives pour l'évaluation des compétences

Le justificatif de compétences pour ce module comprend une présentation écrite et une analyse critique d'un concept d'évaluation pour une mesure de formation complexe ou d'un concept de qualité.

Pour l'admission à l'examen final du diplôme fédéral de responsable de formation, les certificats de module et les attestations de compétences obtenus à l'issue des cours préparatoires sont valables pendant cinq ans. Sont concernés aussi bien les certificats de module et les attestations de compétences, relatifs à une offre de formation avec vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, que les certificats et les attestations relatifs à une offre de formation sans vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, mais dont l'équivalence a été vérifiée individuellement par la CAQ.

e) Positionner et communiquer les offres de formation

ou qualification équivalente

Compétences

La compétence est développée et attestée durant le module	PQ*
Évaluer les offres de formation internes et/ou externes	B1
Organiser des offres de formation	B2
Assurer l'organisation et les processus des offres de formation	B3
Organiser des procédures de qualification	B4
Planifier et diriger des offres de formation à l'aide de technologies	B5
Soutenir la communication au sein des offres de formation par des moyens technologiques	B6
Coordonner les offres de formation avec la stratégie et le développement internes	F3
Diriger ou déléguer des mesures de marketing et de communication	F4
Collaborer avec des prestataires de formation internes ou externes	F6
Définir les structures et les processus de communication de l'unité organisationnelle dans le domaine de la formation	D6
Organiser ou déléguer la coordination et la communication du déroulement des processus en interne ainsi qu'en externe	D7
Représenter l'organisation et ses intérêts lors d'événements et au sein de comités	F7
Planifier et mettre en œuvre la durabilité des ressources humaines et matérielles	K9

* Profil de qualification

Le profil de qualification se trouve en annexe des directives relatives au règlement de l'examen professionnel supérieur de responsable de formation.

Directives pour l'évaluation des compétences

Le justificatif de compétences pour ce module comprend une présentation écrite et une analyse critique d'un concept de marketing ou de communication.

Pour l'admission à l'examen final du diplôme fédéral de responsable de formation, les certificats de module et les attestations de compétences obtenus à l'issue des cours préparatoires sont valables pendant cinq ans. Sont concernés aussi bien les certificats de module et les attestations de compétences, relatifs à une offre de formation avec vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, que les certificats et les attestations relatifs à une offre de formation sans vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, mais dont l'équivalence a été vérifiée individuellement par la CAQ.

f) Planifier, diriger et évaluer des projets

ou qualification équivalente

Compétences

La compétence est développée et attestée durant le module	PQ*
Concevoir et justifier des projets dans le domaine de la formation	G1
Assurer le financement de projets	G2
Assurer l'organisation et la conception de projets	G3
Surveiller le déroulement de projets et, si nécessaire, l'adapter	G4
Diriger des équipes de projet	G5
Évaluer des projets	G6
Documenter des projets et mettre en œuvre les résultats	G7

* Profil de qualification

Le profil de qualification se trouve en annexe des directives relatives au règlement de l'examen professionnel supérieur de responsable de formation.

Directives pour l'évaluation des compétences

Le justificatif de compétences pour ce module comprend une présentation écrite et une appréciation critique d'une analyse de projet, d'une esquisse de projet ou d'une évaluation de projet.

Pour l'admission à l'examen final du diplôme fédéral de responsable de formation, les certificats de module et les attestations de compétences obtenus à l'issue des cours préparatoires sont valables pendant cinq ans. Sont concernés aussi bien les certificats de module et les attestations de compétences, relatifs à une offre de formation avec vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, que les certificats et les attestations relatifs à une offre de formation sans vérification de l'assurance qualité par l'organe responsable, mais dont l'équivalence a été vérifiée individuellement par la CAQ.

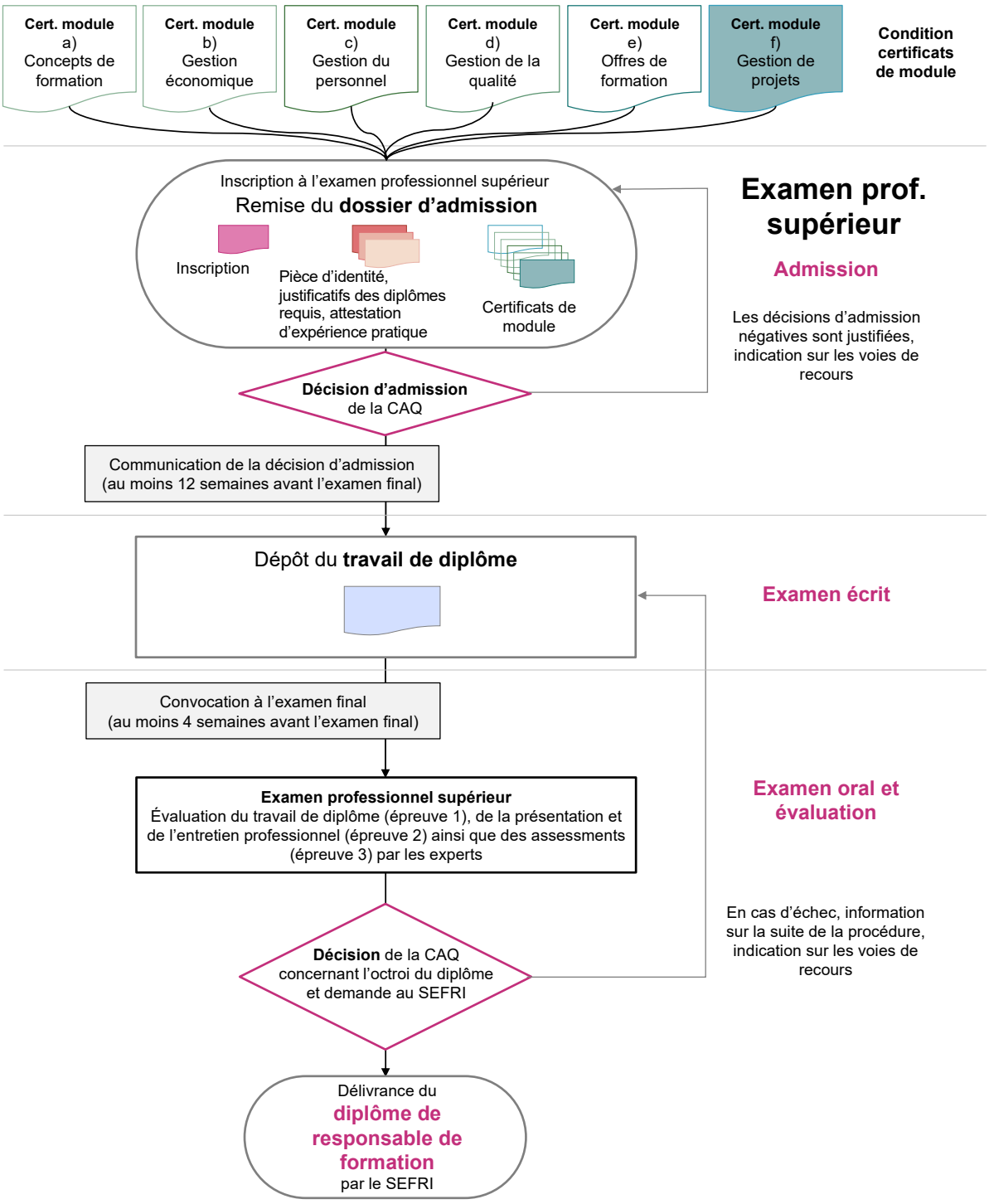
Annexe 3: Déroulement temporel

De l'inscription à l'obtention du diplôme
(schéma à la page suivante)

Le déroulement temporel et les délais sont représentés de manière synthétique dans le tableau ci-dessous.

Avant l'examen oral	au moins 5 mois	Publication de l'examen final
	au moins 4 mois	Délai d'inscription, y compris les éventuelles demandes de récusation
	au moins 12 semaines	Décision sur le déroulement de l'examen final
	au moins 12 semaines	Décision d'admission de la CAQ
	9 semaines	Retrait dans les délais impartis
	8 semaines	Remise du travail de diplôme et paiement de la taxe d'examen
	au moins 4 semaines	Convocation à l'examen final
Examen oral (épreuve 2 et 3)		Durée : 170 min
Après l'examen oral	au plus tard 5 semaines	Validation des résultats d'examen par la CAQ
	au plus tard 6 semaines	Communication des résultats
	env. 3 mois	Délivrance des diplômes fédéraux par le SEFRI

Schéma



Légende avec les désignations complètes des modules

a) Développer, évaluer et réviser des concepts de formation
b) Assurer le pilotage économique d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation
c) Gérer le personnel d'une unité organisationnelle dans le domaine de la formation
d) Mettre en place et assurer la gestion de la qualité
e) Positionner et communiquer les offres de formation
f) Planifier, diriger et évaluer des projets