

**Responsable pédagogique
en Centre de Formation des Apprentis**

**Référentiel des Activités Professionnelles
Référentiel des Compétences Professionnelles**

*Ces référentiels ne peuvent en aucun cas être assimilés à des fiches de postes.
Il n'est pas non plus un document opposable par rapport à un classement dans une grille conventionnelle.
Il constitue uniquement une « **base de références** » utile à la détermination des besoins en compétences et de formation
(prioritairement pour cette démarche d'élaboration d'un programme régional de formation).*

Plan

Le contexte : les fondamentaux de l'apprentissage

Le contexte réglementaire

Les attendus régionaux

En préalable

Quelques définitions

Précautions d'utilisation

Distinction poste et emploi

La construction du référentiel

La compréhension et l'appropriation des grands domaines d'activités

La grille de lecture des référentiels

Le référentiel des Activités Professionnelles

Le référentiel des Compétences Professionnelles

1 - Technicité

2 - Relations / Communication

3 - Contribution économique

4 - Formation / expérience - Compétences clés

Synthèse du profil d'emploi cible

La construction du **Référentiel des Activités Professionnelles** et du **Référentiel des Compétences Professionnelles** est une étape préalable à la définition du programme régional de formation au service de la professionnalisation des acteurs : responsables pédagogiques, enseignants/formateurs et animateurs de centre de ressources en Centre de Formation des Apprentis. En ce sens, il se doivent d'être définis en cohérence avec les attendus réglementaires et régionaux.

Le contexte réglementaire

Article L.6211-1 du Code du Travail

L'apprentissage concourt aux objectifs éducatifs de la Nation.

Il a pour objet de donner à des jeunes travailleurs, ayant satisfait à l'obligation scolaire, une formation générale, théorique et pratique, en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme ou un titre à finalité professionnelle enregistré au répertoire national des certifications professionnelles.

Article L.6231-1 du Code du Travail

Les centres de formation d'apprentis dispensent aux jeunes travailleurs titulaires d'un contrat d'apprentissage une formation générale associée à une formation technologique et pratique qui complète la formation reçue en entreprise et s'articule avec elle.

Article R.6231-1 du Code du Travail

Les centres de formation d'apprentis développent l'aptitude à tirer profit d'actions ultérieures de formation professionnelle ou à poursuivre des études par les voies de l'apprentissage, de l'enseignement professionnel ou technologique ou par toute autre voie.

La responsabilité régionale en matière d'apprentissage est exercée dans le cadre de la convention quinquennale de création de CFA 2005-2011, qui sera renouvelée pour 2011-2016. Cette convention, qui structure les relations de la Région avec les CFA, prévoit notamment la mise en œuvre d'actions concourant à la qualité de l'apprentissage.

Parmi les orientations du Dispositif Régional d'Appui à la Qualité et à l'Innovation (DRAQI) de la convention 2005-2011 figurent :

- l'innovation pédagogique avec le développement des parcours de formation individualisés et le renforcement quantitatif et qualitatif de l'alternance,
- l'intégration du développement durable dans le contenu des formations et le fonctionnement des centres,
- la construction d'un outil d'évaluation du fonctionnement du CFA et de pilotage,
- la professionnalisation des acteurs.

Le nouveau cadre conventionnel qui va faire l'objet d'une large concertation reprendra les avancées de la convention en cours et s'adaptera au nouveau contexte économique et social ainsi qu'à la montée en puissance de la réforme de la voie professionnelle.

La professionnalisation de l'ensemble des acteurs des centres sera un des axes privilégié afin de contribuer à créer les conditions de réussite de tous les jeunes et à offrir des parcours de formation cohérents et adaptés à chaque situation.

Cette action s'inscrit dans le Projet Educatif Régional et doit tout particulièrement contribuer à favoriser l'élévation du niveau de formation et de culture de tous les jeunes ainsi que la réduction des inégalités d'accès à la formation.

Cette professionnalisation des acteurs de CFA vise aussi bien la formation initiale d'intégration que la formation continue des personnels en charge notamment de la pédagogie : nouveaux enseignants/formateurs recrutés, enseignants/formateurs en place, responsables pédagogiques et animateurs de centres de ressources des CFA. Le caractère certifiant des formations assurées sera favorisé.

Quelques définitions

Un référentiel a pour but de donner, à un moment déterminé, **des points de repères** précis et consensuels. C'est un document évolutif et transparent, partagé par les personnes concernées.

Le **Référentiel des Activités Professionnelles** - RAP - définit le champ de l'activité et décrit les principales fonctions et tâches qui pourront être confiées dans l'emploi au titulaire d'une certification. C'est à partir de ce référentiel qu'est élaboré le référentiel de validation ou de certification - *Lexique modularisation, Région Pays de la Loire* –

Le **Référentiel des Compétences Professionnelles** - RCP - précise l'ensemble des compétences et des capacités requises pour remplir une tâche, exercer une fonction, un métier, etc...

Le référentiel présenté décrit les **emplois cibles**, c'est-à-dire l'emploi tel qu'il devrait être exercé en fonction des évolutions prévisibles de la structure - ici le CFA - (modification d'un emploi existant ou création d'un nouvel emploi) - Dictionnaire des concepts clés en pédagogie F.Raynal et A. Rieunier –

Précautions d'utilisation

Un référentiel ne saurait décrire de manière exacte et exhaustive l'ensemble des situations de travail réelles et des exigences associées.

Il constitue uniquement une « **base de références** » utile à la détermination des besoins en compétences et de formation (prioritairement pour cette démarche).

Il peut être aussi utilisé pour définir des postes de travail et des critères de recrutement ; comme un outil de gestion des emplois et des compétences ; pour permettre un positionnement des salariés.

Pour demeurer opérationnels, ces référentiels devront être régulièrement actualisés en fonction de l'évolution des emplois réels et des inflexions d'orientation.

Nous attirons également votre attention sur la nécessaire distinction entre poste et emploi.

Une même personne peut avoir un poste constitué de plusieurs emplois.

Exemples : un responsable pédagogique qui assure également des heures de formation, un animateur de centre de ressources qui gère aussi le CDI.

Un même emploi peut-être réparti sur plusieurs personnes.

Exemple : L'activité « Recrutement des enseignants/formateurs » mentionnée dans le référentiel du responsable pédagogique peut être aussi assurée par la direction du centre, d'où la formulation retenue : « Participer au recrutement des enseignants/formateurs ».

La construction du référentiel

Il est important pour comprendre et s'appropriier ces outils de resituer la manière dont ils ont été construits :

Ce travail s'appuie sur :

- Une méthode de construction éprouvée,
- Les informations contenues dans les guides et documents ressources des animations régionales,
- La production partagée d'une connaissance et d'une expertise métier de responsables pédagogiques dans quatre CFA ligériens
- La mobilisation de 3 groupes de travail (représentés par 4 CFA) composés de professionnels des 3 métiers (responsable pédagogique, enseignant/formateur, animateur centre de ressources.)

Les trois référentiels : responsable pédagogique, enseignant/formateur et animateur de centre de ressources sont construits selon un même plan et une même démarche de réflexion et d'analyse des activités.

La compréhension et l'appropriation des grands domaines d'activités

Les référentiels d'activités s'inscrivent dans une approche globale du système de formation par apprentissage : le dispositif de formation par apprentissage du CFA.

Pour mieux dessiner les contours des activités de chaque emploi, nous nous appuyons sur une vision systémique de l'offre de service de CFA en identifiant des différents champs d'ingénierie s'y exerçant. Les trois référentiels - responsable pédagogique, enseignant/formateur en CFA et animateur de centre de ressources - sont traversés par ces champs d'ingénierie :

Le champ de l'ingénierie du dispositif (ou système) de formation

Il correspond au niveau stratégique et décisionnel, celui du maître d'ouvrage qui donne les orientations politiques pour mettre en œuvre l'ingénierie de formation.

Les orientations politiques s'appuient sur le contexte économique, le projet du CFA, le projet pédagogique mais aussi sur les évaluations du système d'organisation.

Le champ de l'ingénierie de formation

Il correspond au niveau organisationnel : la maîtrise d'œuvre des formations.

La fonction de cette ingénierie consiste à réaliser totalement ou partiellement l'ouvrage qui lui a été commandé, à en assurer la mise au point, l'architecture, le découpage en étapes successives, la réalisation des cahiers des charges, la coordination de sa mise en œuvre et l'évaluation de la performance.

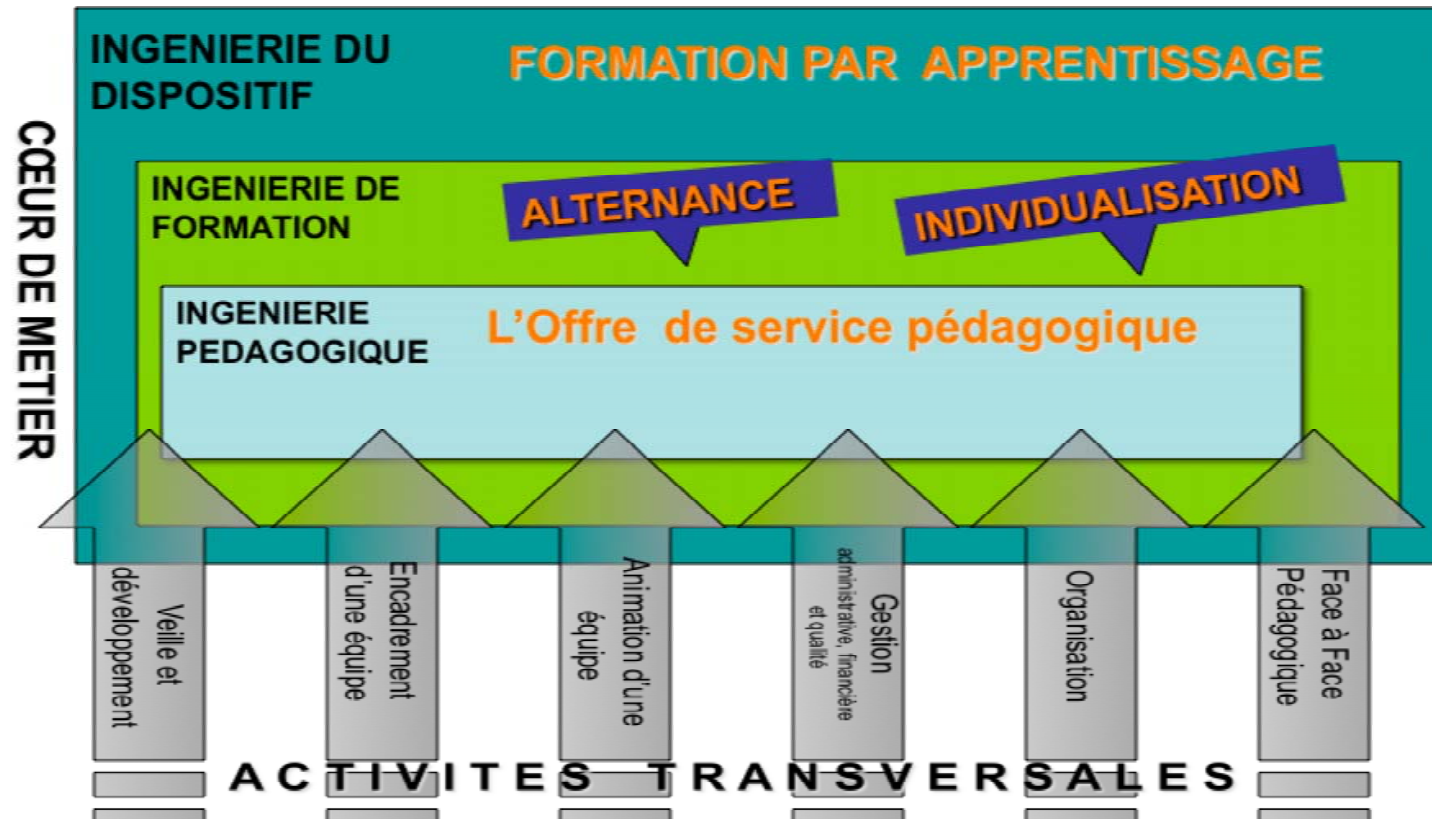
Le champ de l'ingénierie pédagogique

Il correspond au niveau pédagogique opérationnel. La fonction consiste à mettre en œuvre le cahier des charges en élaborant les contenus, en choisissant les modes de transmission et les méthodes d'apprentissage.

Il est important de souligner la place prépondérante de l'activité de « Face à face pédagogique » dans le référentiel de l'enseignant/formateur et de l'animateur de centre de ressources. *(L'activité de face à face pédagogique ne décrit pas ici une modalité, mais s'emploie dans son sens générique : être en présence avec le public)*

Dans chacun des niveaux d'ingénierie, nous retrouvons 4 phases incontournables :

- Analyser
- Concevoir,
- Mettre en œuvre/réaliser,
- Evaluer.



Le Référentiel des Activités Professionnelles

Il comprend :

- La **dénomination de l'emploi**
- La **mission de l'emploi** : principales attributions et la finalité de l'emploi
- Les **liaisons hiérarchiques** : positionnement de l'emploi dans l'organigramme hiérarchique
- Les **liaisons fonctionnelles** : positionnement de l'emploi dans ses relations avec les autres acteurs internes/externes
- Les **activités** : opérations de travail liées aux principaux domaines d'activités de l'emploi.

Chaque opération est pesée sur une règle de 1 à 5 selon le double critère de la fréquence et de l'enjeu de l'opération.

Le Référentiel des Compétences Professionnelles

Il décrit les exigences de l'emploi traduites en 4 catégories :

- **Technicité** : compétences techniques à mettre en œuvre pour réaliser les activités
- **Relations et communication** : la nature des communications et compétences à mettre en œuvre
- **Contribution économique de l'emploi** : les opérations de travail et les démarches contribuant à la qualité des productions et à l'optimisation des ressources. Est également précisé le degré d'autonomie dans le travail.
- **Formation, expérience, connaissance et aptitudes clés** : ce chapitre détermine les niveaux d'expertise et le degré de polyvalence nécessaire pour tenir l'emploi, et liste les principales connaissances nécessaires et aptitudes clés.

Une règle de 1 à 5 permet de peser le degré d'exigence requis.

Une fiche de synthèse du profil d'emploi reprend l'ensemble de ces critères.

Le référentiel des Activités Professionnelles

Responsable pédagogique en CFA

Mission de l'emploi

A partir de la stratégie définie dans le projet du CFA, le responsable pédagogique anime l'équipe pédagogique du CFA. Il a un rôle de conseiller auprès de la direction et de management des équipes pédagogiques.

- Il pilote le dispositif de formation, développe les moyens pédagogiques, procède à l'organisation et à l'accompagnement de la qualification des apprentis.
- Il coordonne et anime l'équipe pédagogique (enseignants/formateurs, responsable de section / groupe, coordinateurs de filières, de secteurs, animateur Centre de Ressources, référent travailleurs handicapés et individualisation, ...).
- Il encadre et participe à la qualification de l'équipe (des acteurs de l'alternance).
- Il assure les relations extérieures institutionnelles liées à l'activité du CFA, sur le champ pédagogique -notamment la pédagogie de l'alternance en relation avec l'entreprise-
- Il travaille dans le cadre d'un budget qui lui est alloué, dont il est responsable de l'exécution.

Relations hiérarchiques

Les relations hiérarchiques du responsable pédagogique sont différentes d'un CFA à l'autre.

Il conviendra donc, pour chaque CFA, de compléter cette rubrique en fonction de son contexte.

Relations fonctionnelles



Les activités

L'opérationnalité de certaines activités peut être déléguée à des personnes ressources (responsable de filière, ...)

Domaines d'activités	Activités principales	Déclinaison des activités	Faible Fort				
			1	2	3	4	5
INGENIERIE DU DISPOSITIF FORMATION PAR APPRENTISSAGE	Analyser les besoins	Analyser les situations de travail en entreprise					
		Analyser les besoins de l'entreprise en termes de profil de compétences					
		Analyser la cohérence entre les besoins des entreprises et les formations proposées					
	Concevoir l'ingénierie du dispositif de formation par apprentissage	Contextualiser l'offre pédagogique du CFA (objectifs, programme, durée, mode d'évaluation, ...)					
		Anticiper et mettre en place les nouvelles formations					
		Concevoir et développer les outils de l'alternance					
	Mettre en œuvre la formation	Mettre en place les conditions d'une alternance intégrative					
		Organiser l'individualisation de la formation					
		Organiser la création et l'actualisation des outils pédagogiques dont ceux du positionnement					
		Planifier les groupes d'apprentis sur l'année					
		Répartir le volume d'heures par discipline, conformément au référentiel					
		Organiser le calendrier de l'alternance					
		Organiser et gérer le suivi en entreprise					
		Mettre en place les évaluations					

Les activités

Domaines d'activités	Activités principales	Déclinaison des activités	Faible Fort					
			1	2	3	4	5	
INGENIERIE DE FORMATION	Coordonner, réguler, planifier, gérer le processus de formation	Coordonner les projets et les animations dans le CFA						
		Coordonner le positionnement						
		Coordonner l'individualisation de la formation						
		Etablir et/ou coordonner, optimiser les emplois du temps des enseignants/formateurs et des apprentis						
		Coordonner les épreuves d'évaluation (organiser, informer le jury, récapituler les résultats)						
		Formaliser le bilan pédagogique et administratif à la fin de chaque année						
		Transmettre ce bilan à la direction et aux enseignants/formateurs						
	Assurer une relation partenariale avec l'entreprise	Informer les entreprises sur l'organisation de la formation par apprentissage						
		Coordonner l'alimentation et la mise à jour du fichier « entreprises »						
		Mettre en œuvre et animer des réunions avec les maîtres d'apprentissage						
		Organiser et animer, le cas échéant, les formations des maîtres d'apprentissage						
		Définir les objectifs et les modalités des visites en entreprise, en lien avec l'équipe pédagogique						
		Appuyer l'équipe pédagogique dans la construction des outils et des démarches d'apprentissage						
INGENIERIE PEDAGOGIQUE	Proposer et mettre en place des expérimentations (outils de formation, ...)							

Les activités

Domaines d'activités	Activités principales	Déclinaison des activités	Faible					Fort								
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
VEILLE ET DEVELOPPEMENT	Assurer une veille sur l'environnement de la formation et assurer la conformité de celle-ci en interne	S'informer sur les évolutions réglementaires														
		S'informer sur les innovations pédagogiques														
		Veiller au respect de la conformité des dispositifs de formation avec les contraintes réglementaires (code du travail, sécurité, hygiène, ...) et les attendus conventionnels														
		Veiller à la création, à la conformité des ressources pédagogiques, à leur actualisation, leur capitalisation et leur utilisation														
		Veiller au respect des conditions d'admissibilité des apprentis à l'examen														
	Développer la promotion de la formation par apprentissage	Rencontrer les professionnels et les partenaires du CFA														
		Organiser des actions de présentation / promotion du CFA et de recherche de candidats et d'entreprises														
		Organiser les concours professionnels														
	Participer à l'élaboration du projet de centre	Identifier, collecter et analyser les besoins														
		Formaliser les synthèses des informations collectées														
		Initier des projets innovants														
	Maintenir et adapter ses compétences	S'informer sur l'évolution de son métier														
		Mettre à jour ses connaissances dans le domaine de l'emploi exercé														
		Perfectionner ses compétences en ingénierie de formation et en animation														

Les activités

Domaines d'activités	Activités principales	Déclinaison des activités	Faible Fort					
			1	2	3	4	5	
ANIMATION DE L'EQUIPE PEDAGOGIQUE	Animer l'équipe pédagogique et/ou socio-éducative	Coordonner, informer les intervenants						
		Mettre en place et animer des réunions pédagogiques						
		Développer l'information et les échanges sur les méthodes pédagogiques mises en œuvre						
		Assurer un appui pédagogique aux équipes pédagogiques						
ASSURER - par délégation - LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	Encadrer les équipes - fonction RH -	Coordonner l'intégration les nouveaux intervenants sur le CFA						
		A partir des indications transmises par la direction, établir le plan de charge des intervenants						
		Organiser les remplacements						
		Désigner les enseignants/formateurs référents						
		Assurer les entretiens professionnels						
		Mettre en place des plans de formation						
	Assurer l'interface entre les équipes et la direction							
	Participer au recrutement des intervenants	Identifier les besoins en recrutement						
		Vérifier les pré-requis administratifs et pédagogiques des intervenants (enseignant/formateur, expert extérieur...)						

Les activités

Domaines d'activités	Activités principales	Déclinaison des activités	Faible Fort				
			1	2	3	4	5
GESTION (administrative, financière, qualité)	Participer au suivi budgétaire, logistique et administratif des sections d'apprentissage	Renseigner les différents outils de reporting					
		Participer à leur analyse					
		Participer au suivi du budget					
		Proposer et hiérarchiser les achats en matériel pédagogique et équipement					
	Participer au rendu-compte vers les partenaires institutionnels	Renseigner les documents demandés par les partenaires (Région, réseau d'appartenance, ...)					
	Participer à la gestion du processus d'amélioration de la qualité	Repérer les dysfonctionnements					
		Proposer des actions correctives					
		Anticiper les non conformités					
		Définir des indicateurs et évaluer les résultats					
		Mettre en place un dispositif de management de la qualité					

Le référentiel des Compétences Professionnelles

Responsable pédagogique en CFA

Les compétences

1 - Technicité

Entrée « Compétences »	Etre capable de ...	Faible			Fort	
		1	2	3	4	5
Ingénierie de dispositif	S'inscrire dans une démarche pédagogique centrée sur l'alternance					
	Organiser un processus d'évaluation formative, sommative et certificative					
	Mettre en œuvre l'ingénierie du positionnement					
	Mettre en œuvre l'ingénierie de l'individualisation					
Techniques d'orientation /conseil	Piloter et instrumenter les démarches de positionnement					
	Piloter la mise en œuvre des entretiens (conseil, orientation, ...)					
	Construire un parcours individuel de formation					
Technique d'audit et d'ingénierie formation	Pratiquer l'analyse stratégique					
	Pratiquer l'analyse des organisations					
	Evaluer le système de formation par apprentissage					
	Concevoir, piloter et évaluer une formation					
Techniques de animation / management d'équipe	Mettre en œuvre les techniques de management et d'encadrement					
	Mettre en œuvre les techniques d'expression et de communication interpersonnelle					
Techniques de gestion et d'organisation	Elaborer et actualiser des plannings de cours					
	Etablir les fiches de postes des intervenants					
	Monter et tenir à jour un fichier d'entreprises de qualité					
	Monter et tenir à jour un fichier d'intervenants					
	Monter et tenir à jour un fichier de candidats à l'apprentissage					
	Gérer un système documentaire pédagogique					
	Définir des indicateurs d'évaluation et en garantir la pertinence					
	Monter et argumenter un dossier de financement, d'agrément					
	Etablir un bilan d'exécution					
Techniques administratives	Appliquer et mettre en œuvre les procédures et règles en vigueur					
Techniques multimédias	Utiliser et/ou maîtriser les outils bureautiques, multimédias (tableur, power point, ...)					
	Communiquer avec les outils collaboratifs, des plates formes collaboratives					

Les compétences

2 - Relations / Communication

Entrée « Compétences »	Etre capable de ...	Faible					Fort						
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Avec les apprentis et les candidats apprentis	Etablir une relation de type clients-fournisseurs												
	Etablir une relation dans un processus de conseil												
	S'inscrire dans une relation éducative et sociale												
	Réguler des groupes en formation												
	Conduire des entretiens en relation de conseil, d'information												
	Conduire des entretiens en relation d'autorité ou de contentieux												
	Adapter sa communication à des publics différents												
Avec les intervenants et la hiérarchie	S'inscrire dans des relations de type clients-fournisseurs												
	S'inscrire dans un travail d'équipe												
	Animer, réguler et motiver des équipes de travail												
	Recueillir de l'information												
	Faire circuler, diffuser de l'information												
	Gérer les conflits et les aléas												
	Traduire, négocier et contractualiser des objectifs avec un subordonné, évaluer et sanctionner les résultats												
	Négocier et contractualiser des objectifs avec son supérieur hiérarchique												
Avec les entreprises	Développer des relations de type clients-fournisseurs, échanger des informations aux niveaux décisionnel et stratégique												
	Développer des relations de type clients-fournisseurs, échanger des informations au niveau des techniciens et/ou des commerciaux												
Avec les institutionnels	Développer des relations, échanger des informations à un niveau technique												

Les compétences

3 - Contribution économique

Entrée « Compétences »	Etre capable de ...	Faible Fort				
		1	2	3	4	5
Orientation et stratégie	Participer à la définition des orientations du centre					
	Organiser, fixer des objectifs et des plans d'actions					
	Définir des fonctions					
Gestion de production	Etre responsable d'un budget					
	Optimiser l'efficacité des méthodes et de l'organisation					
	Optimiser l'utilisation des moyens matériels					
Gestion des ressources humaines	Participer à la recherche et au recrutement des enseignants/formateurs					
	Gérer, optimiser l'affectation des compétences internes					
	Apprécier la performance des collaborateurs					
	Former les collaborateurs					
Qualité	Contribuer à la qualité de l'accueil					
	Contribuer à la qualité de l'information donnée					
	Contribuer à la qualité des échanges et de la communication interne et externe					
	Contribuer à la qualité de la formation dans le respect de la convention régionale					
	Contribuer à l'image de marque du CFA					
	Assurer la traçabilité de l'activité					
Anticipation Développement	Anticiper les besoins et alerter la direction					
	Contribuer à la veille réglementaire et technologique sur le champ de la formation					
	Contribuer au repérage des besoins nouveaux					
	Contribuer à la recherche et au développement de méthodes nouvelles					
	Contribuer à l'étude et aux choix d'investissements					
Degré d'autonomie	Contribuer à la promotion du CFA					
	Assurer son activité à partir d'une mission globale					
	Assurer son activité dans un cadre large					
	Réaliser un auto-contrôle de son activité					
	Auto-organiser son activité					
	Travailler en équipe					

Les compétences

4 - Formation / expérience - Compétences clés

Entrée « Compétences »		Faible			Fort	
		1	2	3	4	5
Connaissances de référence	Connaître l'ingénierie de dispositif					
	Connaître l'ingénierie de formation					
	Connaître l'ingénierie pédagogique					
	Connaître les différentes approches pédagogiques dont la pédagogie de l'alternance					
	Connaître les théories de l'apprentissage et du développement cognitif					
	Connaître les approches du positionnement et de l'évaluation (formative, certificative)					
	Connaître le cadre institutionnel, juridique et réglementaire de la formation par apprentissage					
	Connaître les filières professionnelles					
	Connaître les référentiels diplômes et les certifications					
	Connaître les principes de base de la communication écrite, orale et interpersonnelle					
	Connaître les bases de l'économie d'entreprise					
	Connaître l'évolution des pratiques professionnelles dans le champ de la formation					
Capacités clés	Situer sa pratique dans l'environnement concurrentiel et institutionnel de la formation					
	Situer son activité dans l'environnement professionnel concerné par l'UFA ou le CFA					
	S'exprimer clairement par oral et par écrit					
	Exposer, argumenter et convaincre					
	Conduire un processus d'analyse et de résolution de problèmes					
	Conduire son auto-formation					
Aptitudes et comportements clés	Se situer comme responsable hiérarchique et assumer l'autorité					
	Créativité					
	Réactivité					
	Anticipation					
	Initiative					
	Etre à l'écoute de					
	Sens de l'organisation					
	Rigueur					

ACTIVITES	
Ingénierie de dispositif	■ ■ ■ ■ ■
Ingénierie de formation	■ ■ ■ ■ ■
Ingénierie pédagogique	■ ■ □ □ □
Animation de l'équipe pédagogique	■ ■ ■ ■ ■
Gestion (administrative, financière, qualité)	■ ■ ■ ■ □
Veille et développement	■ ■ ■ ■ □

TECHNICITE	
Pédagogie	■ ■ ■ □ □
Ingénierie	■ ■ ■ ■ ■
Management	■ ■ ■ ■ ■
Evaluation	■ ■ ■ ■ □
Gestion/organisation/administration	■ ■ ■ ■ □
Informatique	■ ■ ■ □ □

COMMUNICATION	
Conseil	■ ■ ■ ■ □
Hiérarchique	■ ■ ■ ■ □
Fonctionnelle	■ ■ ■ ■ ■
Commerciale	■ □ □ □ □
Institutionnelle	■ ■ ■ ■ □

CONTRIBUTION ECONOMIQUE	
Stratégie	■ ■ ■ ■ □
Anticipation	■ ■ ■ ■ □
Budget/Gestion	■ ■ ■ □ □
Gestion de ressources humaines	■ ■ ■ ■ □
Qualité	■ ■ ■ ■ ■
Autonomie	■ ■ ■ ■ ■

FORMATION	
Niveau de la formation	■ ■ ■ ■ □
Durée d'expérience en centre de formation	■ ■ ■ ■ □
Degré de polyvalence	■ ■ ■ ■ ■