

## COMPETICE

### OUTIL DE PILOTAGE PAR LES COMPETENCES DES PROJETS TICE DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

Elaboré par un groupe de travail<sup>1</sup> réuni à l'initiative de la Direction de la Technologie (MR)  
piloté par Frédéric Haeuw (ALGORA)

#### 1- Un référentiel de plus ?

Chacun s'accorde à dire que les métiers de l'enseignement sont bouleversés par l'intégration des TICE dans les processus d'enseignement-apprentissage : non seulement les métiers directement impliqués dans la relation pédagogique directe, à savoir les enseignants et enseignants-chercheurs, mais aussi les métiers qui environnent cette relation, en amont, ou en parallèle, les personnels administratifs, techniques, en l'occurrence ici le personnel IATOS, les producteurs de ressources... On constate également que le « métier » d'étudiant évolue lui aussi, et qu'en fonction des différents dispositifs de formation que l'on va mettre en oeuvre, les tâches des uns et des autres et donc leurs compétences seront de plus en plus nouvelles et diversifiées.



Enseignants



Personnels IATOS



Chefs de projet



Etudiants

On ne peut également qu'être d'accord sur le constat que les choix stratégiques conditionnent les approches pédagogiques, et qu'il est donc indispensable d'outiller les décideurs des établissements du supérieur, pour leur permettre de se poser les bonnes questions et les amener à faire les bons choix, pédagogiques, technologiques, organisationnels, pour réussir l'intégration des TICE. En particulier, il est nécessaire d'aider à qualifier les projets et mesurer les obstacles et freins qui peuvent se présenter et d'estimer les conditions minimales de réussite de chaque projet.

Les tentatives d'approches par les référentiels de compétences, que ce soit au niveau national ou au niveau européen, foisonnent, mais de ce point de vue comme dans tant d'autres, le mieux est souvent l'ennemi du bien. La multiplication de ces référentiels complexifie davantage encore l'approche des nouveaux modes de formation, car la forte contextualisation de ces approches rend difficile leurs transferts. Trop précis, ils sont inutilisables par d'autres, trop généraux, ils ne débouchent pas sur une mesure opérationnelle des écarts entre le souhaitable et l'état actuel.

#### 2- un outil de pilotage par les compétences des projets TICE (COMPETICE)

Le groupe de travail réuni par les Ministères de l'Education Nationale et de la Recherche, à l'initiative de la Direction de la Technologie a donc choisi une autre piste de travail : **produire un outil de pilotage des projets par les compétences**, qui vise essentiellement à contribuer à la professionnalisation de tous les acteurs qui œuvrent à l'intégration des TICE dans les pratiques d'enseignement/apprentissage de l'enseignement supérieur.

<sup>1</sup> Véronique Duveau-Patureau (UHP Nancy), François Bocquet (GRECO), Jean-Louis Schaff (Aska), Dominique Roy-Picardi (Ministère, DT B3)

Cet outil, qui se veut pragmatique plus que théorique, est un outil de repérage des compétences à réunir dans le cadre des projets, par exemple les « campus numérique ». Il est composé de plusieurs familles de grilles, qui permettront des itinéraires de lectures différents, selon la position spécifique du lecteur à l'égard du projet.

## 2.1- une présentation de cinq scénarii possibles d'intégration des TICE

Tout en souhaitant ne pas enfermer les projets dans des usages pré-établis, car nous savons bien qu'un projet TICE est toujours une hybridation entre différentes modalités, il nous paraît nécessaire de « donner à voir » un certain nombre d'usages existants, qui ont déjà été testés, expérimentés, validés, dans des établissements d'enseignement supérieur. Ces scénarii sont au nombre de cinq et correspondent chacun à une stratégie spécifique.

Dans les fiches S1 à S5, outre une illustration par un exemple, nous déterminerons le type de stratégie à laquelle il fait appel, ainsi que les conditions de réussite, **en terme pédagogique, organisationnel, technologique et managérial.**

- le présentiel enrichi [fiche S1](#)
- le présentiel amélioré [fiche S2](#)
- le présentiel allégé [fiche S3](#)
- le présentiel réduit [fiche S4](#)
- le présentiel quasi-inexistant [fiche S5](#)

## 2.2- un volet de qualification des projets TICE

Pour analyser le contexte de chaque établissement lors de la mise en place d'un projet TICE, nous vous proposons un certain nombre de grilles permettant de le construire, de l'opérationnaliser ou de le lire à différents niveaux :

- la finalité [grille Q1](#)
- la stratégie [grille Q2](#)
- la pédagogie [grille Q3](#)
- les ressources pédagogiques [grille Q4](#)
- les ressources humaines [grille Q5](#)
- le management [grille Q6](#)
- les conditions de réussite [grille Q7](#)
- la gestion [grille Q8](#)

## 2.3- une classification des compétences

Nous avons choisi de regrouper les compétences en quatre grandes familles, chacune d'entre elles proposant une graduation de un à cinq. Chaque état est décrit par une série d'activités, de manière suffisamment générale pour que l'on puisse se situer aisément dans l'un ou l'autre des états proposés et ce quelle que soit la position ou la fonction que l'on occupe. L'hypothèse que nous avons retenue étant en effet que les mêmes compétences sont en jeu pour tous les acteurs, mais à des degrés de maîtrise et dans des univers de références différents. Les grilles correspondant à ces compétences sont donc

- communiquer, coopérer [grille C1](#)
- organiser, gérer [grille C2](#)
- créer, produire des outils et des services [grille C3](#)
- se documenter [grille C4](#)

## 2.4- un repérage des compétences des acteurs par type de scénario

Pour chacun des scénarii décrits dans les fiches S1 à S5, les grilles CS 1 à CS 5 présentent l'état nécessaire des compétences des quatre acteurs impliqués : l'enseignant, l'étudiant, le chef de projet, les personnels IATOS. Si d'un premier coup d'œil, la montée en compétence est proportionnelle pour chacun des acteurs dans les cinq scénarii, rappelons que chaque acteur fonctionne dans un milieu de référence différent. Par exemple, dans le scénario 4, tous les acteurs ont besoin du même niveau de compétence pour « Communiquer, coopérer », mais dans le domaine :

- de l'enseignement pour l'enseignant,
- de l'expression et de la communication pour l'apprenant,
- technique et administratif pour les personnels IATOS,
- du management pour le chef de projet.

Les cinq grilles suivantes sont donc :

- les compétences pour le scénario 1 [grille CS 1](#)
- les compétences pour le scénario 2 [grille CS 2](#)
- les compétences pour le scénario 3 [grille CS 3](#)
- les compétences pour le scénario 4 [grille CS 4](#)
- les compétences pour la scénario 5 [grille CS 5](#)

## 2.5- un repérage des écarts de compétences, dans le passage d'un scénario à l'autre

Pour gérer au mieux les compétences et les évolutions de chaque acteur, il est intéressant de mesurer maintenant la progression nécessaire pour passer d'un scénario à l'autre. Nous proposons donc quatre autres grilles, une par acteur

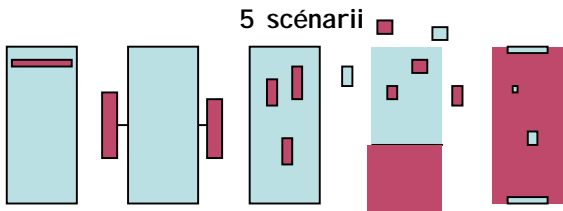
- les écarts de compétences pour l'enseignant [grille CA 1](#)
- les écarts de compétences pour l'étudiant [grille CA 2](#)
- les écarts de compétences pour le chef de projet (en cours d'élaboration) [grille CA 3](#)
- les écarts de compétences pour les personnels IATOS (en cours d'élaboration) [grille CA 4](#)

## 2.6- pour en savoir plus

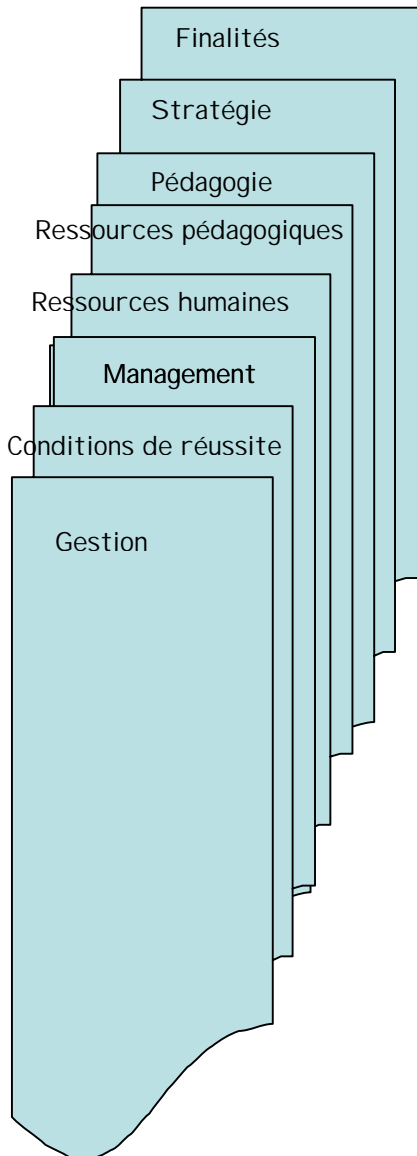
Nous proposons en complément quelques fiches pour faciliter la lecture des précédentes, et compléter votre réflexion

- une fiche théorique sur la notion de compétences [fiche T 1](#)
- quelques repères bibliographiques [fiche T 2](#)
- quelques sites web [fiche T 3](#)
- un glossaire [fiche T 4](#)

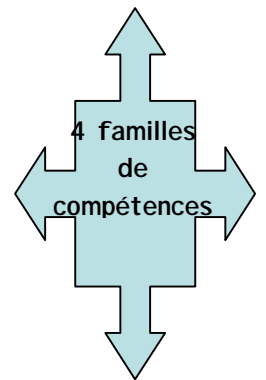
**2.7 Représentation récapitulative de Compétice :**



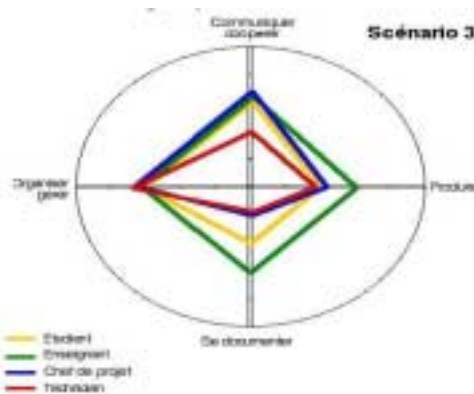
Grilles de qualification des projets TICE



Les acteurs



Écarts de compétences d'un scénario à l'autre



### **3- un outil à s'approprier et à faire évoluer**

#### **3.1- itinéraire de lecture**

Une lecture linéaire (de la première à la dernière page) de cet outil est possible, mais nous l'avons conçu par fiches indépendantes pour des lectures adaptées à vos besoins. Ainsi selon la position spécifique que vous occupez à l'égard du projet, votre itinéraire de lecture peut être adapté aux besoins. Nous vous proposons, à titre d'illustration, l'itinéraire pour le décideur, en attendant de construire, avec vous, les autres itinéraires.

- quelles sont vos finalités ?
- que pourriez-vous mettre en place ?
- quelle stratégie choisir ?
- de qui auriez-vous besoin ?
- comment pourriez-vous réussir ?

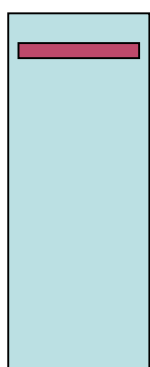
[grille Q1](#)  
[fiche S1 à S5](#)  
[grille Q2](#)  
[grille Q5](#)  
[grilles Q7 et Q8](#)

#### **3.2- perspective d'évolution et d'amélioration**

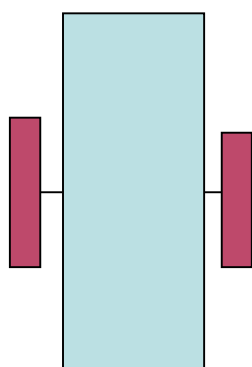
À partir des pratiques de terrain, un effort de formalisation a été fait par les auteurs et l'outil présenté est le fruit de ce premier travail. Il est désormais à compléter, à faire évoluer, en fonction des utilisations que vous en ferez, et des pratiques que vous mettrez en œuvre.

- Vous pouvez actuellement télécharger l'outil sur : <http://www.formasup.education.fr/> Dans la rubrique, « Vous vous intéressez à la FOAD/ Pratiques et outils/ Outils de pilotage par les compétences »
- Après l'avoir utilisé, dites nous ce que vous en pensez dans la liste de diffusion de Formasup, à l'adresse suivante : <http://listes.cru.fr/www/lists/enseignement/foad>. Cette liste est aussi accessible à partir de la rubrique 'Echanges' du site Formasup.
- Une version en ligne interactive vous sera proposée d'ici fin 2001.

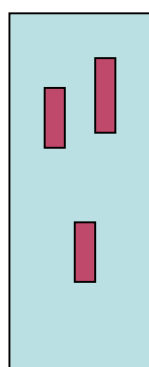
# Cinq scénarii



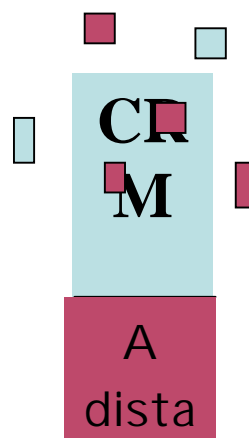
Présentiel enrichi



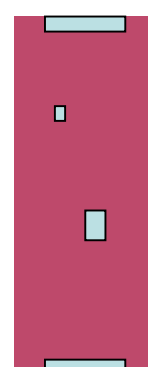
Présentiel amélioré



Présentiel allégé



Présentiel réduit



Présentiel quasi inexistant

Fiche S1

**Scénario 1**  
**Présentiel enrichi par l'usage de supports multimédia**

**Description**

Les salles de cours étant équipées d'un ordinateur, d'un outil de projection et de sonorisation, les enseignants enrichissent leurs cours par la projection :

- de ressources textuelles, graphiques, audio et vidéo extraites de CD, DVD ou sites Internet ;
- d'expérimentations en direct (par exemple une expérience de chimie) ou de télé-expérimentations ;
- de simulation ou de micro-mondes ;
- de téléconférences visio ou audio.

**Stratégie**

Il s'agit d'une stratégie éditoriale.

Le décideur incite les enseignants à la formalisation de leurs supports de cours, leur capitalisation et leur mutualisation.

**Illustration**

A l'école d'ingénieur de Trantor, tous les amphithéâtres sont équipés d'un système audio vidéo évolué, géré par automate. De son pupitre, l'intervenant peut choisir, à partir d'une interface simplifiée, l'option « séquence multimédia » ou l'option « visioconférence ». Dans le premier cas, il dispose d'un ordinateur, également intégré au pupitre, connecté sur le serveur central et sur l'extérieur (Internet), qui lui permet de projeter ses illustrations de cours, de lancer des illustrations vidéo, de lancer des applications (traitement de données par exemple), et même de se connecter sur différents sites Web sur lesquels il naviguera en direct, face à ces étudiants pour illustrer son propos. Il dispose également d'une caméra fixe qui lui permet de projeter de simples documents papier (livre ou support traditionnel de type schéma) ou ses supports de cours habituels, s'ils n'ont pas été préalablement numérisés. Il pourra aussi, si nécessaire, projeter en direct les images d'une télé-manipulation d'un matériel réel : microscope, manipulation en chimie, ou des simulations. S'il choisit l'option visioconférence, les stores se baissent et les caméras de la salle se mettent en service, ce qui lui permet d'être en relation avec un site de visioconférence à distance dans lequel se trouve son intervenant ou son expert. Il peut alors choisir de piloter lui-même les interactions et les caméras et micros de la salle, ou se faire aider d'un technicien, qui pilotera les entrées et sorties à partir de sa régie centrale.

Dans cette école, tous les enseignants disposent de supports de cours numérisés ce qui ne les empêche pas d'utiliser d'autres supports complémentaires s'ils le souhaitent. Il s'agit, soit de supports récupérés auprès d'autres établissements ou de partenaires, soit de documents réalisés en interne. Ceci leur permet d'en disposer de quelque salle que ce soit, ce qui donne en outre la possibilité aux étudiants de s'y reporter après les séances en présentiel. Certains intervenants préférant par contre utiliser leur propre portable, cette option est prévue dans les choix proposés par l'interface de pilotage.

La sophistication des outils conduit les intervenants à diversifier et à professionnaliser leurs supports de cours, à tel point qu'il n'y a plus aucun « transparent » dans l'école. La simplicité de l'interface leur permet de se concentrer sur leur propos sans être perturbé par les aspects techniques. Pour l'étudiant, cela garantit des interventions de qualité et enrichit l'interactivité, grâce à des sources d'informations diversifiées.

## **Conditions de réussite**

### **a) Pédagogiques**

Les intervenants diversifient leurs supports et font au préalable des recherches de sites ou d'illustrations vidéo ou sonores. Ils scénarisent leurs interventions en intégrant ces supports. Ils sont sensibles aux interactions avec leur auditoire, qui devient un partenaire actif.

### **b) Organisationnelles**

Toutes les salles sont équipées de matériels compatibles, entretenus par une équipe technique. Si besoin, une équipe « technique » aide les enseignants à réaliser leurs supports selon la charte graphique adoptée au sein de l'école. Cette équipe s'occupe en outre de faire vivre la base de données de ces supports.

### **c) Techniques**

Les problèmes techniques concernant la diffusion des supports sont diminués par une interface simplifiée, qui soulage l'intervenant des contingences matérielles.  
Les experts à distance sont équipés d'un système de visioconférence.

### **d) Managériales**

Les membres des équipes techniques sont formés au maniement des différentes technologies et sont disponibles en cas de problème ou de besoins particuliers. Ils sont également formés à l'usage de la visioconférence (connexion, prise de vue...).

Une formation à l'usage du matériel utilisé est organisée pour tous les intervenants par les services techniques, qui ont contribué à sa mise en place.

Les enseignants sont formés à l'écriture de supports, à la recherche de documents utilisables dans le cadre de cette pratique et à l'animation.

Fiche S2

**Scénario 2**  
**Présentiel « amélioré » en amont et en aval**

**Description**

Tous les enseignants et les étudiants ont une boîte à lettre électronique. Avant et après le cours, l'enseignant met à la disposition des étudiants un certain nombre de ressources.

**AVANT :**

- Syllabus du cours
- Préparation des TP et des TD : exercices, fiches méthodologiques, conseils...
- Planning de la formation

**APRES :**

- Accès aux supports pédagogiques utilisés pendant le cours
- Accès à des dispositifs d'autoévaluation ou d'autoformation
- Echanges possibles à distance avec les enseignants et les étudiants

**Stratégie**

Il s'agit d'une stratégie documentaire et de communication.

Le décideur incite et donne les moyens de mettre à disposition les supports et la documentation des cours et d'instaurer une communication entre enseignants et étudiants en dehors des heures de cours.

**Illustration**

Dans le cadre de la licence d'histoire de l'université de Pouldard, le choix a été fait de ne pas changer l'organisation des cours, mais de faciliter l'apprentissage des étudiants et d'installer un climat de convivialité par l'usage des TICE. Cette décision d'offrir aux étudiants un environnement d'apprentissage correspondant à un premier niveau de service a été prise en équipe pédagogique.

Chaque étudiant reçoit en fin de semaine, les activités de la semaine à venir. Avant chaque cours l'enseignant rappelle aux étudiants les objectifs de la séance et propose éventuellement des lectures.

L'enseignant réalise et met régulièrement à jour le syllabus[1] de chacun de ses cours. Certains enseignants fournissent des résumés de cours, voire un « polycopié ». Les étudiants peuvent, pour chaque thème, accéder à la liste des ouvrages ou des revues disponibles en bibliothèque (et les réserver) ou sur l'Internet. Ce travail de veille documentaire est assuré, soit par chaque enseignant, soit par le secrétariat ou les documentalistes de la bibliothèque.

Chaque étudiant peut publier en ligne une fiche de lecture concernant l'une ou l'autre de ces sources d'informations. Certains enseignants valident ces fiches avant publication, d'autres laissent la liberté de publication aux étudiants.

Après chaque cours, l'enseignant est disponible pour répondre aux questions des étudiants en présence ou à distance et de manière individuelle ou collective (rendez-vous, forum ; liste, Foire Aux Questions...).

Des outils et des petits modules méthodologiques ont été mis en place :

- aide à la prise de notes ;
- outils pour renforcer ses compétences bureautique pour apprendre ;
- aide à la recherche documentaire et au traitement de l'information.

Ils permettent aux étudiants de consolider leurs (méta) compétences à apprendre.

Des outils d'évaluation sont disponibles afin que les étudiants puissent vérifier les connaissances acquises et s'entraîner aux examens. Des annales et des corrigés types sont également accessibles.

Les travaux personnels sont encadrés par des planning de tâches qui sont gérés par les enseignants (échéance et thème des exposés par exemple).

Les étudiants ont accès à des machines en libre service à l'Université ou à proximité de leur lieu de vie (ce point a été vérifié par le responsable de la formation).

A l'occasion de ce « chantier », l'équipe pédagogique a eu à s'interroger sur la quantité de travail réellement demandée aux étudiants avant, pendant et après chaque cours. Elle en a profité pour affecter des crédits ECTS[2] à chacun des cours de la licence. La mise en place des outils méthodologiques leur a permis aussi de s'ouvrir aux démarches d'apprentissage des étudiants et aux pratiques d'autoformation. Chaque enseignant est libre de déterminer la manière d'enrichir son « après intervention », mais il doit en parler avec l'équipe.

### **Conditions de réussite**

#### **a) Pédagogiques**

L'équipe pédagogique existe. Elle a un projet pédagogique. Elle a inscrit sa démarche dans le temps.

Les enseignants ont accepté d'encadrer des activités d'étudiants en dehors des heures de cours. Ces activités sont intégrées dans le service en remplacement de certaines heures de face à face.

#### **b) Organisationnelles**

Les enseignants travaillent en coopération forte avec les documentalistes, qui réalisent une veille pédagogique.

Les enseignants proposent des supports complémentaires à leurs cours (QCM, exercices). Ils planifient leurs interventions suffisamment tôt pour pouvoir envoyer aux étudiants le programme des séances et des documents préparatoires. En cas de besoin, ces tâches peuvent être réalisées par les personnels administratifs ; ceux-ci, comme les enseignants, maîtrisent les outils technologiques de communication.

#### **c) Techniques**

Chaque étudiant accède à un petit environnement d'apprentissage offrant des outils de communication et d'organisation : annuaire des acteurs (étudiants, enseignants, personnels administratifs et techniques), webmél, planning, liste de diffusion, accès à des outils documentaires, espace où publier ou récupérer des supports, etc. Il est mis à disposition, maintenu, sécurisé par un service compétent au sein de la composante ou dans un service commun.

#### **d) Managériales**

Un collègue enseignant ou un personnel d'accompagnement (technicien, ingénieur) est responsable de la conduite du projet. Les différents acteurs : étudiants, enseignants, personnels sont formés à l'utilisation de l'environnement.

-----  
[1] On trouve notamment dans un syllabus : le titre du cours, le nom de l'enseignant responsable, les pré-requis, les objectifs, la méthode pédagogique proposée, la nature des évaluations, le plan détaillé du cours, le contenu de chaque séquence, la bibliographie.

Pour un exemple de syllabus : <http://www.umoncton.ca/chaireDD/Mee/Syllabus/EV6001.htm>

[2] Le site officiel de présentation de la démarche ECTS au sein du programme SOCRATES : <http://europa.eu.int/comm/education/socrates/ects.html>

### **Scénario 3 : présentiel réduit des apprentissages s'effectuent en dehors de la présence physique du formateur**

#### **Description**

L'essentiel de la formation se réalise en présence des enseignants. Quelques heures de cours ou de TD sont remplacées par des activités d'autoformation multimédia (ou non) qui sont planifiées par l'enseignant mais peuvent être tutorées par d'autres personnes (tuteurs, accompagnateurs d'entreprises, anciens...).

#### **Stratégie**

Le décideur incite au remplacement d'enseignement en face à face par des temps d'autoformation tutorée, pour améliorer la flexibilité des dispositifs et prendre en compte les disponibilités des étudiants.

#### **Illustration**

Pierre, Marie et Nathalie sont tous étudiants en deuxième année d'IUP « Information et communication d'entreprise » à l'Université de Svalbard. Inscrits comme apprentis, ils ne sont présents à l'Université que 2 jours et demi par semaine. Le reste du temps, le premier travaille dans une agence de communication, le second au service communication du Conseil régional, le troisième a créé son entreprise, une web agency, spécialisée dans les métiers de l'assurance.

A partir d'une première expérience d'intranet pédagogique qui a appris à tout le monde (équipe pédagogique et administrative, étudiants) le maniement des outils de réseau (mèl, web) et les avait familiarisé avec une relation désynchronisée, l'équipe pédagogique a décidé d'alléger la semaine de cours pour permettre que des modules soient travaillés en dehors de la présence du groupe (et de l'enseignant).

Pour plusieurs modules, jusque là essentiellement « enseignés » par des professionnels, un gros tiers du volume horaire a été rendu accessible « en désynchronisé ». Pour quelques modules de 32 heures, seules 6 heures ont lieu en groupe. Le reste des apprentissages s'effectue grâce à des plans de travail remis à chaque étudiant en début d'année ou qu'ils récupèrent en ligne. Ce plan prévoit les activités à réaliser : lectures, recherches, exercices d'autoévaluation, productions attendues, dates et modalités de l'évaluation finale.

Les ressources pédagogiques utilisées n'ont pas été produites par les enseignants qui se sont concentrés sur la rédaction des scénarii pédagogiques en acceptant d'utiliser des ressources existantes sur le web ou sur des supports plus traditionnels : articles, livres, cédéroms, etc. Les enseignants issus du monde professionnel sont heureux de voir alléger les contraintes sur leur agenda. En effet, pour un professionnel, 24 heures d'accompagnement asynchrones sont plus faciles à gérer que 24 heures d'animation en présence, auxquelles s'ajoutaient les temps de déplacement travail-Université. Les enseignants de l'Université apprécient ces nouvelles formes pédagogiques qui enrichissent leur pratique. Ce premier travail d'ingénierie a été l'occasion de réfléchir à la manière de mettre l'ensemble de la maquette en conformité avec les exigences des normes européennes en vigueur (ECTS). Les étudiants trouvent pratique de pouvoir gérer plus souplement leurs apprentissages et d'utiliser des outils et des méthodes qui renforcent leurs compétences professionnelles. Beaucoup d'entre eux utilisent en effet un intranet dans leur entreprise d'accueil.

Cette première expérience a donné envie à l'équipe enseignante de proposer certains modules à des publics salariés d'entreprise.

## **Les conditions de réussite**

### **a) Pédagogiques**

L'existence d'une équipe pédagogique où peuvent facilement s'aborder les questions d'ingénierie pédagogique.

Une expérience précédente, grâce à un intranet pédagogique, à permis de travailler ou d'acquérir où les compétences pédagogiques et le maniement des outils bureautiques.

### **b) Organisationnelles**

Des salles libre-service sont à la disposition des étudiants ou des ordinateurs portables leurs sont loués à l'année. Le raccordement des Cité-U au réseau de l'Université et la politique de la communauté urbaine en matière de raccordement à l'Internet des logements étudiants a largement facilité les choses.

L'organisation du cursus nécessite un travail d'équipe orchestré par un chef de projet.

### **c) Techniques**

Un environnement technique d'apprentissage est disponible dans des conditions de qualité de services satisfaisantes : continuité du service, gestion des sauvegardes, mise à jour des versions.... Cet environnement est géré par un service commun (CRI) de l'établissement. Il est d'ailleurs utilisé par beaucoup d'autres formations de l'Université.

### **d) Managériales**

Des experts internes à l'établissement sont disponibles à la demande : ingénieur pédagogique, technicien réalisateur, informaticiens...Le chef de projet a bénéficié d'une formation dans le cadre de ses missions élargies à l'accompagnement de l'innovation pédagogique.

Fiche S4

**Scenario 4**  
**Présentiel réduit**

**Description**

L'essentiel de la formation se fait en dehors de la présence de l'enseignant. Celui-ci :

- contractualise les objectifs en début de formation avec l'étudiant ;
- intervient de façon synchrone ou asynchrone, en présence ou à distance, essentiellement pour préciser ou ré expliquer différemment des notions, animer des temps de partage et d'échanges... ;
- intervient de façon synchrone et en présence pour évaluer l'étudiant ;
- suit les étudiants en entretenant leur motivation grâce à des outils de pilotage.

**Stratégie**

Il s'agit d'une stratégie de création d'un environnement pédagogique soit de type physique (centre de ressources), soit virtuel (environnement d'apprentissage).

Le décideur incite à la désynchronisation des activités et donc à leur organisation avec des ressources variées.

**Illustration**

Le département d'Education Permanente de l'Université de Bilbot, organise depuis vingt ans un DUFA (Diplôme Universitaire de Formateurs d'Adultes). Il a décidé de transformer quelques salles de cours en Centre de Ressources Multimédia (CRM) pour offrir plus de liberté aux publics voulant suivre cette formation. Les étudiants peuvent s'inscrire à n'importe quel moment de l'année et suivre la formation soit en entier (6 mois), soit pour les seules compétences qu'ils souhaitent acquérir. Le public est hybride et constitué d'étudiants en formation initiale, de stagiaires sous différents statuts (dont des stagiaires en contrat de qualification) et de personnes en formation continue. Ils sont intégrés dans un groupe qui se réunit chaque troisième semaine au CRM. A l'entrée, une procédure de validation des acquis de l'expérience (VAE) est proposée pour mettre en place un itinéraire de formation intéressant, en fonction soit du projet professionnel, soit du besoin en compétences. L'essentiel des apprentissages se fait librement en asynchrone au centre de ressources ou à distance.

Le CRM comprend sur place des livres et documents, des dossiers thématiques reprenant des articles de revues de presse réalisées depuis de nombreuses années, des vidéos, des cassettes audios (conférences, émissions de radios...), des CD-ROM autant pour les formateurs (sur des thèmes comme l'évaluation, les compétences, l'intelligence, la pédagogie... ) que pour leurs propres stagiaires ( sur des disciplines, thèmes et compétences variés).

Des ordinateurs permettent la lecture de ces CD et le butinage sur Internet à partir d'une base de données de sites documentée et maintenue à jour par les étudiants eux-mêmes. Ceux-ci sont en effet tenu de faire des travaux pour entretenir, compléter et mettre à jour les outils du CRM. Un projet a démarré pour numériser, petit à petit, la plupart des outils afin qu'ils soient accessibles à distance.

Pour travailler avec ces ressources, des scénarios pédagogiques sont proposés à l'étudiant afin qu'il travaille chacune des compétences qu'il souhaite acquérir.

Du CRM ou d'ailleurs, l'étudiant peut échanger à la fois avec son « coach », c'est à dire celui qui l'accompagne dans ses acquisitions de compétence, ou avec les étudiants actuels ou encore avec la communauté des anciens étudiants. Un calendrier en ligne accessible à toute la communauté en lecture et en écriture de n'importe quel ordinateur connecté à Internet, lui permet de voir les activités proposées et les personnes présentes au CRM ou en train de travailler dans l'environnement d'apprentissage. Il peut donc organiser ses activités ou en proposer.

L'étudiant tient un carnet de bord ou il mentionne ses avancées, ses travaux, et sa réflexion avant, pendant et après chacune de ses séquences de travail. Il y note aussi les étapes de l'itinéraire qu'il élabore en avançant. Ce carnet lui appartient et lui permet d'avoir des éléments concrets pour travailler avec les autres et échanger avec son coach.

L'étudiant peut aussi publier différents objets : écrits, audiovisuels voire des séquences pédagogiques.

Ses objectifs et le résultat de ses recherches sont publiés dans un espace de publication qui lui est attribué et qu'il peut atteindre grâce à sa fiche dans le carnet d'adresse. Toute la communauté (y compris les anciens) peut ainsi trouver des personnes en fonction de leurs centres d'intérêt et de leurs travaux. En fonction des besoins, les étudiants peuvent organiser des rencontres au CRM, à distance ou ailleurs dans le lieu de leur choix.

Une équipe de techniciens constituée d'un informaticien, d'un rédacteur, d'un infographiste, d'un spécialiste des bases de données et/ou des réseaux, d'un audiovisueliste et d'une documentaliste est à la disposition des étudiants et des enseignants. Elle anime le CRM et aide à la publication des travaux et à l'organisation des rencontres (accueil, mise en mémoire).

Lors de son inscription, l'étudiant a reçu un chéquier virtuel permettant de payer certaines activités et de gagner par ses publications et ses participations, des crédits pour acheter d'autres activités (présence à une visio-conférence, etc.)

### **Les conditions de réussite**

#### **a) Pédagogiques**

Une équipe ayant peu à peu stabilisé et formalisé des pratiques solides d'individualisation des parcours et développé une ingénierie pédagogique basée sur la capitalisation des productions des étudiants.

#### **b) Organisationnelles**

Un lieu ressources équipé et animé par des personnes expérimentées. Il peut être accessible à distance. Un cadre contractuel et pédagogique souple permet les entrées et sorties permanentes.

#### **c) Technique**

La disponibilité technique d'un environnement d'apprentissage dans des conditions de qualité de services satisfaisantes en prenant en compte l'augmentation constante du nombre de ressources produites et la diversité des auteurs.

#### **d) Managériale**

Une équipe pluridisciplinaire pérennisée par le responsable du service. Une veille continue est mise en œuvre et permet l'évolution permanente des compétences de l'équipe et l'actualisation de l'environnement d'apprentissage.

Fiche S5

**Scénario 5**  
**Présentiel « quasi inexistant »**

**Description**

C'est la formation ouverte et à distance ou à longue distance. L'essentiel de la formation se fait en dehors de la présence de l'enseignant. Celui-ci se déplace à longue distance pour aller rencontrer les étudiants sur leur terrain. Les étudiants ne se déplacent que pour l'évaluation finale. Une plate-forme permet le suivi des étudiants et offre à distance les potentialités habituelles d'un campus.

**Stratégie**

Il s'agit d'une stratégie d'ouverture de la formation.

Le décideur incite à proposer une offre de formation diplômante en direction de publics contraints : disponibilité en temps, distance, accessibilité aux ressources...etc. La « valeur ajoutée » est dans la communication et les hommes, plus que dans les technologies.

**Illustration**

Pour atteindre un nombre important de salariés et d'étudiants, en formation initiale et continue à travers le monde, l'université d'Arakan a monté un diplôme « maintenance industrielle et production (MIP) » de niveau Bac + 3.

La formation complète comporte vingt et un modules en tout dont sept peuvent être acquis en un an. Selon leur statut, leur disponibilité, leurs acquis expérimentiels, et selon qu'ils travaillent ou pas, les étudiants peuvent échelonner leur formation sur une période allant de un an à temps plein à trois ans à temps partiel. En outre, un stage est nécessaire pour valider le diplôme.

Une plate-forme permet la gestion des apprenants, des ressources et de la formation : inscription, calendrier, validation des unités... Elle permet la communication entre les enseignants et les apprenants avec toutes les modalités (textuelle, sonore, visuelle), en synchrone et en asynchrone. Elle permet la diffusion et la publication des cours, travaux, exposés, étude de cas ... mais aussi reportages et rencontres (support audio ou vidéo). Les activités proposées à partir de la plate forme sont très diversifiées (cours complet, étude de cas ...). La mise en ligne des cours s'est faite en collaboration entre les enseignants et la cellule de réalisation technique de l'université et a été testée sur une promotion d'étudiants en présence. Ce travail amont s'est déroulé sur une durée de deux ans.

La formation est vendue aux entreprises et même quelquefois personnalisée avec le logo de celles-ci. Ces partenariats avec différents terrains permettent d'enrichir les contenus de la formation et de les tenir à jour. Des entreprises y ajoutent des études de cas. Les contenus constituent une base de données évolutive qui contribue à la formation « tout au long de la vie ». Ainsi, des anciens peuvent revenir sur la base pour prendre connaissance des nouvelles études de cas et réactualiser leurs connaissances (en particulier sur le droit, les normes et les méthodes).

Le responsable de la formation a recruté deux tuteurs, l'un professionnel, l'autre méthodologue, pour pouvoir offrir des réponses différenciées et rapides aux étudiants. Lorsqu'une entreprise achète la formation, l'université peut former en interne un tuteur qui travaille en lien avec l'enseignant universitaire. Pour l'instant, les supports sont en français, ainsi que les communications, mais à terme, ils seront proposés dans les langues des différents pays. Par exemple, un PAST vient d'être recruté pour traduire la formation en roumain.

Tous les mois, l'enseignant organise la validation d'un module. En général, les étudiants se déplacent et se retrouvent à l'université pour cela, mais quelquefois, c'est l'enseignant qui se déplace sur les sites, en particulier quand il y a plusieurs étudiants dans une entreprise distante. L'enseignant en profite pour contextualiser ou illustrer ses apports et valoriser les sites et expériences, et d'autre part pour évaluer les compétences réelles des étudiants.

En fin d'année, un séminaire a lieu à l'université pour l'évaluation sommative des connaissances et des compétences, l'évaluation du dispositif, avec la formulation de préconisations sur son évolution, et enfin la remise des diplômes. A cette occasion, l'université indique aux étudiants comment ils peuvent entretenir leurs compétences en continuant d'utiliser la plate-forme.

### **Les conditions de réussite**

#### **a) pédagogiques**

Un tutorat de différent niveau est nécessaire ; les intervenants doivent être réactifs et apporter une réponse dans une durée contextualisée.

#### **b) organisationnelles**

Un partenariat fort entre enseignant et technicien est nécessaire, de même qu'entre l'Université et ses partenaires et clients.

#### **c) techniques**

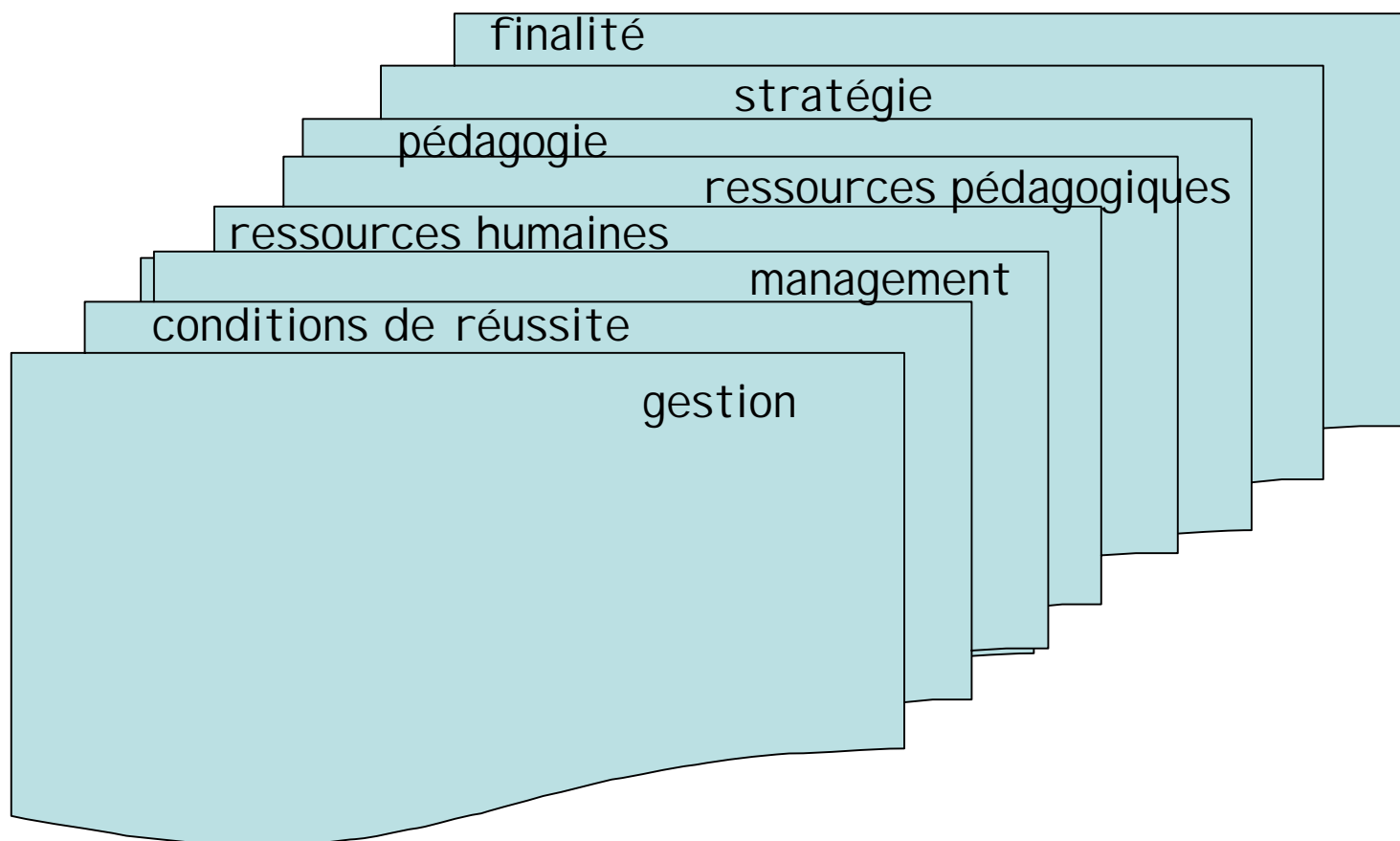
Une plate-forme est utilisée et maintenue et les contenus (séquences et supports pédagogiques) sont améliorés continuellement. Une hot-line et des relais techniques locaux permettent de dépanner les étudiants.

#### **d) managériales**

Des partenariats avec des organismes de qualification sont nécessaires. La présence active et opérationnelle du chef de projet est déterminante. Les personnels qui s'occupent de la gestion administrative sont formés à l'usage des nouvelles technologies

Le dispositif de formation peut être vendu à des entreprises avec ou sans adaptation.

## 8 grilles de qualification des projets TICE



## Grille Q1

### Finalités des projets

Cette grille permet de typer le projet d'une université, en fonction de la vision « politique » de l'équipe de direction et de la mise en œuvre attendue. La stratégie est au service des finalités de l'université. Quelques indicateurs globaux sont proposés qui rendent compte des résultats atteints. Il n'y aura pas de stratégie sans vision à long terme de l'université.

Nous vous proposons ici une liste, non exhaustive, de finalités que nous avons rencontrées. Celle-ci est à compléter, et fera l'objet de la création d'indicateurs globaux, pour rendre compte des résultats atteints à tous les niveaux : financiers, en avantage concurrentiel acquis, capacité et rapidité d'adaptation de l'université...mais aussi en terme de satisfaction du personnel et des étudiants, de résultats obtenus et en efficacité.

- Garantir la pérennité de l'université
- Donner une image de marque, liée à la modernité
- Améliorer l'efficacité pédagogique et mettre en œuvre une démarche qualité
- Améliorer la visibilité de l'offre universitaire
- Répondre aux obligations et incitations politiques
- Assurer une rentabilité durable des activités
  - Réorganiser les activités
  - Être innovant, expérimenter ou standardiser/automatiser
  - Satisfaire le client et les commanditaires (temps et lieux de la formation)
  - Optimiser les coûts
- Préserver l'emploi du personnel
  - Augmenter la motivation des enseignants : à venir, à rester dans l'établissement
  - Former le personnel
  - Offrir des plans de carrière
- Conduire le développement et soutenir la croissance
  - Augmenter sa zone de chalandise, jusqu'à la mondialisation
  - Augmenter le nombre d'étudiants ou éviter la baisse continue
  - Faire progresser la réussite des étudiants
- Anticiper les mutations de l'environnement afin d'y adapter l'université
  - Se confronter à la concurrence
  - Construire l'Europe
  - Augmenter les partenariats locaux, européens, mondiaux

## Grille Q2

### **Stratégies des projets**

Chaque scénario illustré précédemment fait appel à des stratégies différentes, chacune étant appropriée à une ou plusieurs finalités.

#### **Stratégie éditoriale :**

Le décideur incite les enseignants à la formalisation de leurs supports de cours, leur capitalisation et leur mutualisation.

#### **Stratégie documentaire et de communication :**

Le décideur incite et donne les moyens de mettre à disposition les supports et la documentation des cours et d'instaurer une communication entre enseignants et étudiants en dehors des heures de cours.

#### **Stratégie de substitution :**

Le décideur incite au remplacement d'enseignement en face à face par des temps d'autoformation tutorée, pour améliorer la flexibilité des dispositifs et prendre en compte les disponibilités des étudiants.

#### **Stratégie centre de ressources :**

Il s'agit d'une stratégie de création d'un environnement pédagogique soit de type physique (centre de ressources), soit virtuel (environnement d'apprentissage).  
Le décideur incite à la désynchronisation des activités et donc à leur organisation avec des ressources variées.

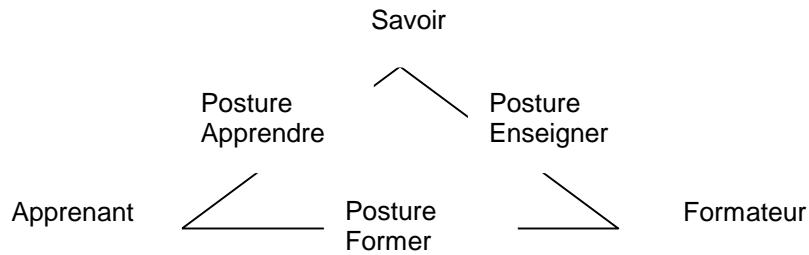
#### **Stratégie d'ouverture :**

Le décideur incite à proposer une offre de formation diplômante en direction de publics contraints : disponibilité en temps, distance, accessibilité aux ressources...etc. La « valeur ajoutée » est dans la communication et les hommes, plus que dans les technologies.

Grille Q3

**Postures pédagogiques et représentations**

Le SAVOIR, l'APPRENANT et l'ENSEIGNANT sont les trois pôles du triangle pédagogique<sup>2</sup> constitutifs de toute situation pédagogique. « Enseigner », « apprendre », « former », « éduquer » ....ne sont pas que des mots différents signifiant une même réalité ; au contraire, ils traduisent autant de postures pédagogiques possibles selon que l'on privilégie l'un des trois sommets ou l'un des trois côtés du triangle ainsi formé.



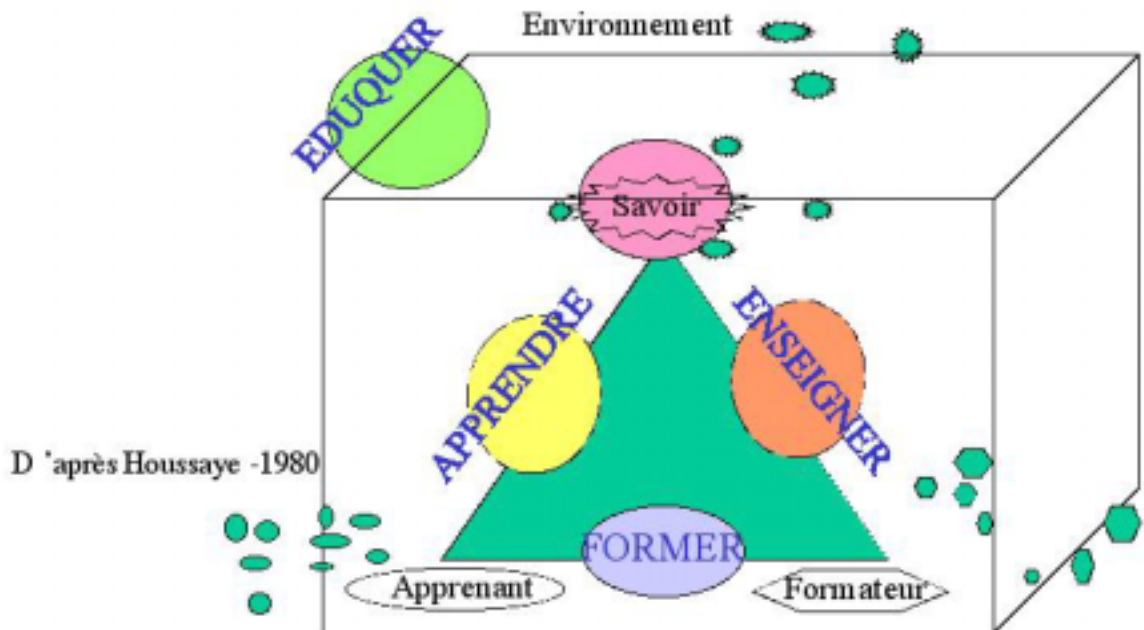
Ces postures reflètent souvent des positions idéologiques et des systèmes de valeur différents qui préexistent à l'utilisation des technologies.

En quoi celles-ci vont-elles modifier ces postures ? Que peut-on leur faire faire ? A quoi vont elles servir ? Existe-t-il des postures plus « accueillantes » aux usages des technologies ?

Pour répondre à ces questions, passons en revue les différentes postures :

**5 points d'attention possible pour les TICE et la FOAD :**

-   
 Base de ressources
-   
 Automatisation de l'enseignement: cours, exo, éval
-   
 Objet pour penser avec : jeux, simulation...
-   
 Dialogue: Mèl, forum, chat...
-   
 Environnement d'apprentissage : CDR, plateforme ...



<sup>2</sup> HOUSSAYE (J), 1980, *le triangle pédagogique*, Berne, Peter Lang

**1- Sommet savoir :**

*« Pour moi, l'important c'est le savoir. Produire le savoir est la raison d'être essentielle de l'Université »*

Que fait l'enseignant ?	Que fait l'étudiant ?	A quoi servent les technologies ?
A partir d'informations existantes sur un sujet et de ses propres recherches, l'enseignant-chercheur produit du savoir et le met en forme, essentiellement sous forme écrite. Il « expose » ce savoir de manière orale et pas ou peu interactive.	Il prend des notes, il enregistre, il imprime, il apprend par cœur ... et il est capable de restituer ce qu'il a lu. Ses sources sont celles de l'enseignant, mais il peut les compléter par des ouvrages de la bibliothèque.	Les technologies servent à stocker les informations, à élargir les sources, à faciliter la recherche. Elles permettent un type d'écriture et de lecture multimédia interactives

**2- Côté « enseignant-savoir », posture enseigner**

*« L'important, c'est de transmettre le savoir à des étudiants. La mission de l'Université, c'est de diffuser le savoir, de le proposer au plus grand nombre, et de valider par un diplôme. »*

Que fait l'enseignant ?	Que fait l'étudiant ?	A quoi servent les technologies
Il conçoit des supports didactiques (transposition du savoir en objet d'enseignement), rédige des polycopiés, crée des exercices et des évaluations.	Il récupère les cours (polycopiés), il s'entraîne à faire des exercices, et des corrections	Elles permettent d'offrir de façon continue des cours, des exercices et des évaluations. L'enseignement peut être automatisé pour tout ou partie des différents étapes : transmission des savoirs, exercice, évaluation.

**3- Côté « apprenant-savoir », posture apprendre**

*« L'important, c'est que les étudiants puissent être en contact avec les sources de savoir, pour construire leurs connaissances le plus efficacement possible, en expérimentant, de manière à ce qu'ils puissent les mettre en pratique ultérieurement. La mission de l'Université, c'est de fournir à la société des hommes qui ont de la méthodologie et du savoir-faire, ancrés sur des savoirs théoriques. »*

Que fait l'enseignant ?	Que fait l'étudiant ?	A quoi servent les technologies ?
Pour permettre à l'étudiant de mettre en pratique des savoirs théoriques, l'enseignant élabore des scénarii pédagogiques, construit et propose des études de cas, et des outils pour « penser avec » (simulation, jeux ...), des activités pédagogiques dans lesquelles l'étudiant est acteur. Il accompagne l'étudiant dans sa démarche intellectuelle qui se construit dans l'alternance entre mise en situation et prise de recul.	Il essaie, il expérimente, il construit les liens cognitifs, il formalise .... ce qu'il pense avant, pendant et après l'usage des ressources mises à sa disposition.	Elles permettent de calculer, de construire des modèles, de travailler sur des données, de comprendre ...  L'étudiant peut apprendre avec les technologies, en utilisant des simulations, des jeux, des études de cas ...  Il peut faire des liens entre des sources d'informations multiples et s'organiser entre ses différentes activités en restant en contact avec les acteurs de ses apprentissages.

#### 4- Côté « apprenant-formateur », posture former

*« L'important, c'est de construire une relation d'échange et de débattre autour des concepts et des courants d'idées scientifiques, afin que chacun construise son opinion, ses valeurs. La mission de l'Université, c'est de former des citoyens, apte à argumenter leurs opinions dans les règles de la démocratie en se référant à des corpus de savoirs constitués ou des écoles de pensée. »*

Que fait l'enseignant ?	Que fait l'étudiant ?	A quoi servent les technologies ?
Il communique avec tous les moyens (papier, téléphonique électronique ...), il peut envoyer des informations vers les étudiants (push) ou en demander (pull). Il construit une relation pédagogique forte avec ses élèves : animation, accompagnement, médiation ..	Il échange avec le professeur avec ses camarades des idées, des productions ...	Elles transportent la communication et fournissent un cadre synchrone et asynchrone aux échanges

#### 5- Environnement, Posture éduquer

*« l'important, c'est que l'étudiant puisse utiliser avec profit les ressources de son environnement et devenir autonome dans son approche des savoirs, afin de lui permettre de se former « tout au long de la vie » en étant capable d'estimer la pertinence et la valeur des différentes sources d'informations dont il disposera, dans sa vie professionnelle et personnelle »*

Que fait l'enseignant ?	Que fait l'étudiant ?	A quoi servent les technologies ?
Il organise des environnements d'apprentissage, soit physique (centre de ressources multimédia), soit numérique et met en scène un espace de formation sur ses thèmes d'excellence. Il apprend à apprendre à l'étudiant.	Il est acteur de sa formation et utilise les moyens et méthodes proposés. Il ose et est accompagné.	Elles centralisent à la fois les savoirs et la communication entre les acteurs ; elles permettent la circulation des informations et la mise à disposition-capitalisation des ressources.

Grille Q4

**Ressources pédagogiques , selon le type et le niveau de complexité**

Lors de la mise en place d'un projet TICE au sein d'une université, il est important de faire le point sur les ressources pédagogiques à produire ou à utiliser, selon leur type et leur niveau de complexité Ce tableau se lit de la manière suivante. Dans les colonnes, les ressources ont été classées selon leur type ; en ligne, selon leur niveau de complexité (plus on descend dans le tableau, plus ce niveau est élevé)

Papier « édité »	Audiovisuel « diffusable »		Diffusion numérique (téléphonie, visiophonie, internet)
Acétate ou transparent Plan de cours Poly de 1 <sup>er</sup> niveau : synthèse ou résumé Bibliographie Bibliographie commentée Poly de 2 <sup>ème</sup> niveau : illustration, cas, annales avec corrigés ou non	<b>Audio :</b> Paroles : cassette Paroles montées Jingles, musique Emissions radio, Emissions radio avec logique éditoriale	<b>Visuel :</b> Schéma/croquis Illustration, bandes dessinées photographie, photographie technique  <b>Images de synthèse :</b> 2D 2D animée 3D 3D animée « réalité augmentée »	<b>Sur support ou en ligne :</b> Ressources papier ou audiovisuel En format natif (.doc, .ppt, .rtf) En format propriétaire d'édition (.pdf) En format internet (html, xml)  <b>Ressources interactives :</b> Exerciseurs Hypertextes Tutoriels ou didacticiels Simulateurs

<b>Livre :</b> individuel collectif collection d'ouvrage encyclopédique	<b>Revue :</b> Article individuel Article collectif	<b>Audio-visuel :</b> Diaporamas Films (cinéma ou vidéo) Reportage Documentaire Fiction Emission plateau débat journal	
--	---	---	--

## Grille Q5

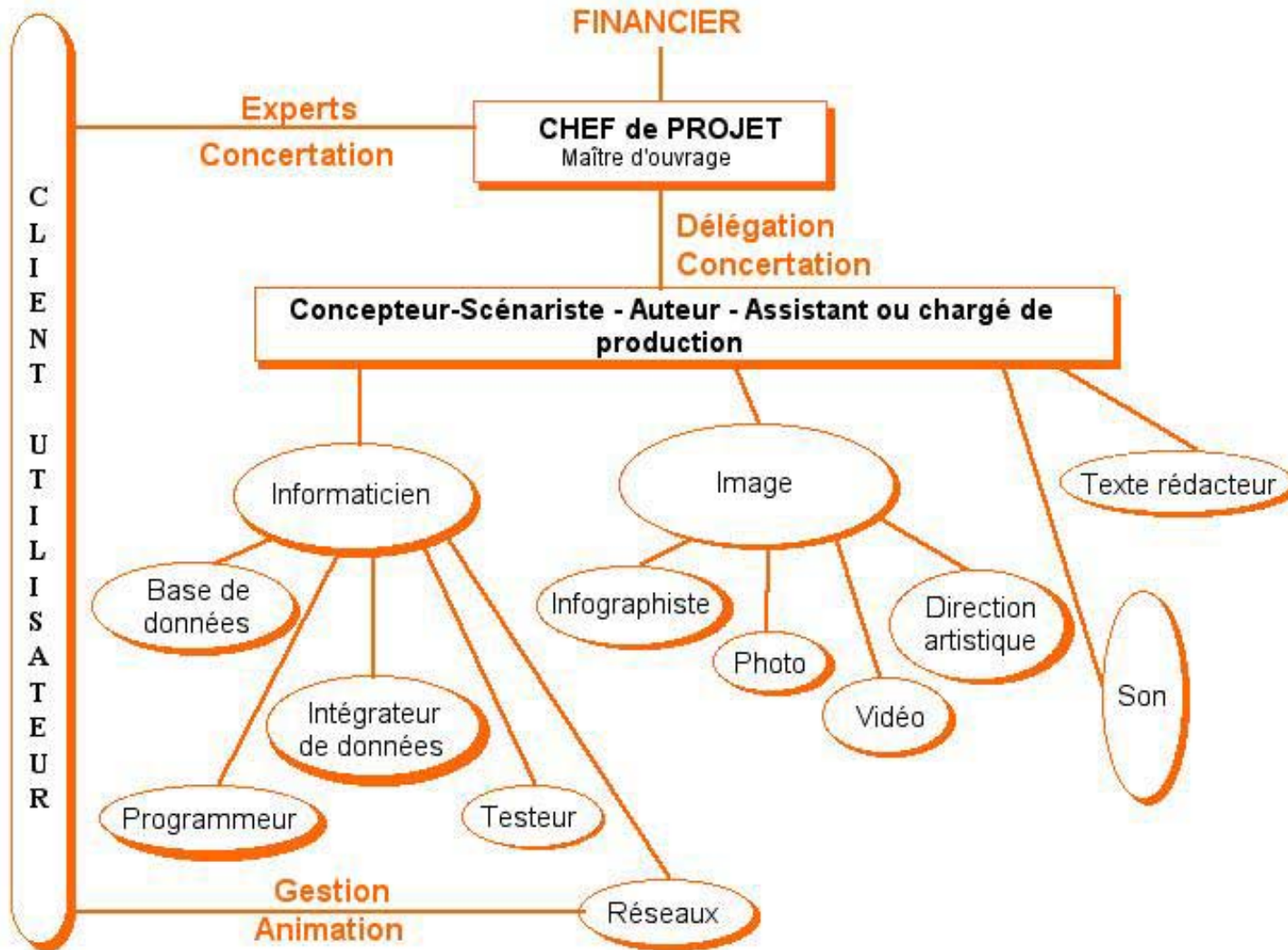
### Ressources humaines nécessaires au projet

Un projet est rarement le travail d'un artisan. C'est en général le travail d'une équipe qui comporte des fonctions et des compétences bien identifiés. Plus le projet sera ouvert (du S1 au S5) plus il nécessitera une équipe pluridisciplinaire et un partage explicite des tâches et des fonctions. Voici une liste non exhaustive des personnes et équipes nécessaires :

- Producteur- Financier
- Editeur
- Maître d'ouvrage : c'est le propriétaire de l'ouvrage. Il fixe les objectifs, les délais souhaités et l'enveloppe budgétaire. Il assure les paiements.
- Maître d'œuvre: Il est missionné par le maître d'ouvrage pour assurer la conception et le contrôle de la réalisation de l'ouvrage conformément au projet
- Chef de projet : il prend en charge le management du projet ; il intègre des éléments dans tous les domaines, prend des décisions et gère les interfaces entre les divers intervenants. Il pilote le déroulement du projet de façon équilibré entre coûts, délais et réalisations performantes.
- Comité de suivi : c'est l'instance de suivi et d'évaluation du déroulement de l'action
- Comité de pilotage : c'est l'instance « experte », qui valide les choix qui sont faits
- Equipe de conception : ce sont les experts « opérationnels » du projet : cognitivistes, scénaristes, testeurs/validateurs/enquêteurs (études)
- Equipe de réalisation : Techniciens Audio( ingénieurs du son), Musiciens  
Techniciens Visuels : illustreurs, infographiste 2D, 3D, photographe,  
équipe de production vidéo ou cinéma...  
Rédacteurs, Ecrivains conseils...  
Informaticiens : programmeurs, intégrateurs, validateurs, spécialiste réseaux , bases de données...etc
- Equipe d'animation et de diffusion : webmaster, hot-line, maintenance, techniciens, coachs ...

On ne devra en aucun cas oublier l'acteur principal, le futur utilisateur, l'étudiant qui doit toujours être co-concepteur de la ressource ou du dispositif., car il est nécessaire de penser le projet non pas en terme de produit mais de service

Il faut donc organiser une équipe projet ... en fonction de chaque projet ! voici par exemple une organisation d'équipe pour la réalisation d'une ressource pédagogique ou d'un outil



Enfin voici une explicitation par type de ressources de la « responsabilité » des acteurs, et de leurs places dans le processus de production-diffusion-utilisation, en analogie avec les métiers du bâtiment. Chacun de ces métiers s'appuie, en outre, sur des acteurs administratifs.

	<b>Application à la production de ressources « papier » Processus linéaire (ou quasi)</b>	<b>Application à la production de ressources audio-visuelles Processus linéaire</b>	<b>Application à la production de ressources multimédia Du quasi linéaire vers des hypermédia</b>
Planification politique : c'est le commanditaire d'un projet d'urbanisme (promoteur ou municipalité)	C'est l'éditeur ; il assemble les budgets et assure les fonctions financière, juridique, communication/vente sur le projet.. Il décide des stratégies marketing et assume les risques	C'est le producteur : ce sont les mêmes fonctions que pour le papier , mais les budgets sont plus élevés et plus complexes à assembler.	C'est l'éditeur et le producteur ; les budgets sont encore plus importants
Urbaniste : il propose à ses commanditaires une vision et une stratégie pour atteindre cette vision ; il assure l'harmonie des implications à l'échelle de tout ou partie d'un territoire	C'est le directeur de collection, qui à la vision globale stratégique, la vision des collections, qui fait les choix et détermine les cycles d'amélioration du produit.	C'est le producteur délégué	Idem
Architecte : il propose à ses commanditaires (urbaniste et commanditaire) de réaliser un élément de la vision d'ensemble, en tenant compte des différents choix proposés par l'urbaniste au commanditaire	C'est le responsable de la production d'un ouvrage. Il est le chef de projet, et valide le fond et la forme. C'est le scénariste qui gère entre autre la validation ainsi que la logique et la cohérence interne du produit livré.	Idem, mais avec une complexité plus importante, liée à l'augmentation du nombre des acteurs Le modèle est celui du « réalisateur » au sens du cinéma	Idem avec une complexité croissante, liée à la multiplication des médias, à leur intégration et à leur inter-action (hypermédia et interactivité homme-programme)
Gros œuvre : il réalise sous les ordres de l'architecte des lots de gros œuvre (maçonnerie, couverture, plomberie, chauffage ...)	Ce sont les auteurs des textes, des illustrations (dessin, infographie ou photographie)	Ce sont les metteurs en scène, les dialoguistes, les preneurs de vue et de son, les décorateurs ...	Ce sont les mêmes, mais en intégrant de nouvelles fonctions - infographistes (décors, direction artistique, ergonomie, interactivité

			<p>homme/machine)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion de la navigation hypermédia</li> <li>- gestion de l'interactivité (moteurs d'inférences, simulations)</li> </ul>
<p>Finitions : ils réalisent sous les ordres de l'entreprise des lots de finitions (plâtre, peinture, déco...)</p>	<p>Ce sont les intégrateurs, qui se chargent de la mise en page, la mise en multimédia</p>	<p>Ce sont aussi les monteurs, ingénieurs du son, les personnes chargées du mixage, des sous-titrage, du doublage, de la post-production</p>	<p>C'est la mise en multimédia, l'intégration technique (choix d'outils...)</p>
<p>Promoteur/vendeur/loueur/déménageur... : ils apportent au client final (le futur habitant de la ville, du quartier, de l'immeuble, de l'appartement), l'information sur ce qui a été produit et qui lui permet de se l'approprier</p>	<p>C'est la fonction distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- impression et façonnage, stockage, routage analogique (messagerie de presse et/ou poste) ou numérique (liste de diffusion ou catalogue d'articles)</li> <li>- diffusion de l'objet fini en librairies (si achat) ou en bibliothèques (si location)</li> </ul>	<p>C'est la fonction distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fabrication des copies</li> <li>- routage analogique ou numérique (avant la mise à disposition de l'outil final)</li> <li>- diffusion en salle ou à domicile (réseau analogique ou numérique)</li> </ul>	<p>C'est la fonction distribution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stockage (assure la pérennité de ce qui est produit) et transferts sur support</li> <li>- routage numérique (ou analogique si le support est de type CD ou DVD)</li> <li>- diffusion en salle ou à domicile, avec pour le numérique les problèmes de gestion de bande passante, de routage, de sécurité, de qualité</li> <li>- gestion des profils des utilisateurs finaux.</li> </ul>

## Grille Q6

### Type de Management

Dans un projet TICE, qui est un projet de changement, le chef de projet doit faire le choix d'un mode de management, c'est à dire un mode de pilotage du projet et d'orchestration, en particulier des ressources humaines.

Mais Manager recouvre à la fois des sens et des pratiques<sup>3</sup> bien différentes. A chacun de choisir et de trouver une façon efficace et agréable pour tous :

- PREVOIR et PLANIFIER, ORGANISER, COMMANDER, COORDONNER, CONTROLER

Ce sont les cinq fonctions clés du management selon Henri Fayol (1916). Le respect des procédures par le personnel doit amener à la performance soutenue par le sens de la mission fournie par le manager

- FIXER DES OBJECTIFS, ORGANISER, MOTIVER et COMMUNIQUER, ELABORER des NORMES, FORMER

Ce sont les cinq tâches des dirigeants efficaces proposées par Peter Drucker (1954) qui pense que la réussite viendra de la direction par les objectifs (créer pour satisfaire un consommateur) et l'autocontrôle.

- RELIER , COMMUNIQUER et DECIDER sont les trois catégories, qui regroupent les dix rôles du manager définis par Henri Mintzberg (1976) :

- La figure de proue, le leader et le lien entre tous les employés
- Le guide, le propagateur et le porte-parole
- Et qui doit entreprendre, gérer les troubles, répartir les ressources et négocier

- OBSERVER et CONCEVOIR les processus d'apprentissage, sont les aptitudes du manager de l'organisation apprenante de Peter Senge (1990). Les connaissances et l'expérience des salariés de l'entreprise constituent les véritables ressources de la structure qui « ne cesse d'accroître sa capacité à créer son futur », mais le manager doit accompagner, coacher, et analyser les pratiques.

Le choix d'un mode de management qu'il soit directif, participatif ou collaboratif implique une organisation de la gestion du projet différente pouvant aller d'étapes et de procédures figées obligatoires à un travail organisé en équipe intelligente.

---

<sup>3</sup> KENNEDY (C), 1998, *Toutes les théories du Management*, Maxima Centre-info, 2000, Se former au management : théorie, pratiques et outils

## Grille Q7

### Les conditions de réussites des projets TICE

Dans le domaine des TICE et de la FOAD, les points d'attentions nécessaires à la réussite d'un projet sont dépendants des scénarios et portent sur plusieurs facettes de celui-ci : sur la pédagogie, le management, l'organisation et la technique et s'articuler à la vision stratégique du projet. Fréquemment il y a décalage entre le projet et les ressources qui permettront au projet de réussir, c'est pour cela que nous avons regroupé par facette sur cette fiche les conditions de réussite de chaque scénario :

#### a) Pédagogiques

Dans le scénario 1, les enseignants diversifient les ressources pédagogiques qu'ils utilisent durant leurs cours et font au préalable des recherches de sites ou d'illustration multimédia. Ils scénarisent leurs interventions en intégrant ces ressources, et sont sensibles aux interactions avec leur auditoire, qui devient un partenaire actif.

Dans le scénario 2, une équipe pédagogique comprenant enseignants, chargés de TD, intervenants...s'est constitué et inscrit sa démarche et son projet dans le temps. Les enseignants fournissent aux étudiants les ressources pédagogiques utilisées durant les cours ainsi que des outils d'aide au travail ou des auto-évaluations. Ils répondent aux questions en mode asynchrone en dehors des heures de cours. Ces activités sont intégrées dans leur service en remplacement de certaines heures de face-à-face.

Dans le scénario 3, l'envie de ré-interroger ses pratiques pédagogiques est forte, et les questions pédagogiques peuvent s'aborder facilement en équipe. Une expérience préalable de pratiques, de maniement des outils bureautiques et des compétences pédagogiques afférentes est souhaitable et peut être confortée à cette occasion.

L'existence d'une équipe ayant peu à peu stabilisé et formalisé des pratiques solides d'individualisation des parcours et développé une ingénierie pédagogique basée sur la capitalisation des productions des étudiants est nécessaire au scénario 4.

Le scénario 5 nécessite des tutorats de différent niveau, et exige une réactivité des intervenants (réponse dans les 48 heures). La vraie « valeur ajoutée » est dans la communication et les hommes, plus que dans les technologies.

#### b) Organisationnelles

Dans le scénario 1, toutes les salles sont équipées de matériels compatibles, entretenus par une équipe technique. Si besoin, cette équipe aide les enseignants à réaliser leurs supports selon la charte graphique adoptée au sein de l'école. Elle s'occupe en outre de faire vivre la base de données de ces supports.

Dans le scénario 2, les enseignants doivent proposer des supports complémentaires à leurs cours (QCM, exercices). Ils planifient leurs interventions suffisamment tôt pour pouvoir envoyer aux étudiants le programmes des séances et des documents préparatoires. En cas de besoin, ces tâches peuvent être réalisées par les personnels administratifs ; ceux-ci, comme les enseignants, maîtrisent les outils technologiques de communication. En outre, les enseignants travaillent en coopération forte avec les documentalistes, qui réalisent une veille pédagogique.

Pour mettre en oeuvre le scénario 3, des salles libre-service doivent être mises à la disposition des étudiants ou des ordinateurs portables leurs sont loués à l'année. L'organisation du cursus nécessite un travail d'équipe orchestré par un chef de projet.

Pour le scénario 4, l'existence d'un lieu ressources équipé et animé par des personnes expérimentées est nécessaire ; Un cadre contractuel et pédagogique souple devra permettre l'entrée et la sortie permanentes.

Pour le scénario 5, un partenariat fort doit être établi, entre technicien et enseignant, de même qu'entre l'université et ses partenaires et clients.

### **c) Techniques**

Pour le scénario 1, toutes les salles sont équipées de la même manière. Les problèmes techniques concernant la diffusion des supports sont diminués par une interface simplifiée, qui soulage l'intervenant des contingences matérielles. Les experts à distance sont équipés d'un système de visioconférence.

Dans le scénario 2, chaque étudiant accède à un petit environnement d'apprentissage offrant des outils de communication et d'organisation : annuaire des acteurs (étudiants, enseignants, personnels administratifs et techniques), webmèl, planning, liste de diffusion, accès à des outils documentaires, espace où publier des supports, etc. L'environnement d'apprentissage est un ensemble d'outils standard(s) existant(s), mis à disposition, maintenu, sécurisé par un service compétent au sein de la composante ou dans un service commun.

Un environnement technique d'apprentissage disponible dans des conditions de qualité de services satisfaisantes (continuité du service, gestion des sauvegardes, mise à jour des versions...) est une des conditions de réussite du scénario 3. Cet environnement est géré par un service commun (CRI) de l'établissement. Il est d'ailleurs utilisé par beaucoup d'autres formations de l'Université.

La disponibilité technique d'un environnement d'apprentissage dans des conditions de qualité de services satisfaisantes en prenant en compte l'augmentation constante du nombre de ressources produites et la diversité des auteurs, est une condition du scénario 4.

Dans le scénario 5, une plate-forme est utilisée et maintenue en état. Les contenus (séquences et supports pédagogiques) sont améliorés continuellement. Une hot-line et des relais techniques locaux permettent de dépanner les étudiants.

### **d) Managériales**

Pour la réussite du scénario 1, les membres des équipes techniques sont formés au maniement des différentes technologies et sont disponibles en cas de problème ou de besoins particuliers. Ils sont également formés à l'usage de la visioconférence (connexion, prise de vue...). Une formation à l'usage du matériel utilisé est organisée pour tous les intervenants par les services techniques, qui ont contribué à sa mise en place. Les enseignants sont formés à l'écriture de supports, à la recherche de documents utilisables dans le cadre de cette pratique et à l'animation.

Dans le scénario 2, un collègue enseignant ou un personnel d'accompagnement (technicien, ingénieur) est responsable de la conduite du projet. Les différents acteurs : étudiants, enseignants, personnels sont formés à l'utilisation de l'environnement.

Des experts internes à l'établissement (ingénieur pédagogique, technicien réalisateur, informaticiens...) sont disponibles à la demande dans le scénario 3: Le chef de projet a bénéficié d'une formation dans le cadre de ses missions élargies à l'accompagnement de l'innovation pédagogique.

Pour le scénario 4, une équipe pluridisciplinaire pérennisée par le responsable du service est mise en place. Une veille continue est mise en œuvre et permet l'évolution permanente des compétences de l'équipe et l'actualisation de l'environnement d'apprentissage.

Pour le scénario 5, des partenariats avec des organismes de qualification sont nécessaires. La présence active et opérationnelle du chef de projet est déterminante. Les personnels qui s'occupent de la gestion administrative sont formés à l'usage des nouvelles technologies.

Grille Q8

**Gestion**

Un projet TICE se gère, c'est à dire qu'il se déroule dans le temps avec un budget, des résultats attendus (business plan) et bien sûr un chef de projet qui orchestre ressources humaines, matérielles... Quel que soit son mode de management, il est important d'envisager ces étapes et la création de différents documents qui permettront le suivi du projet.



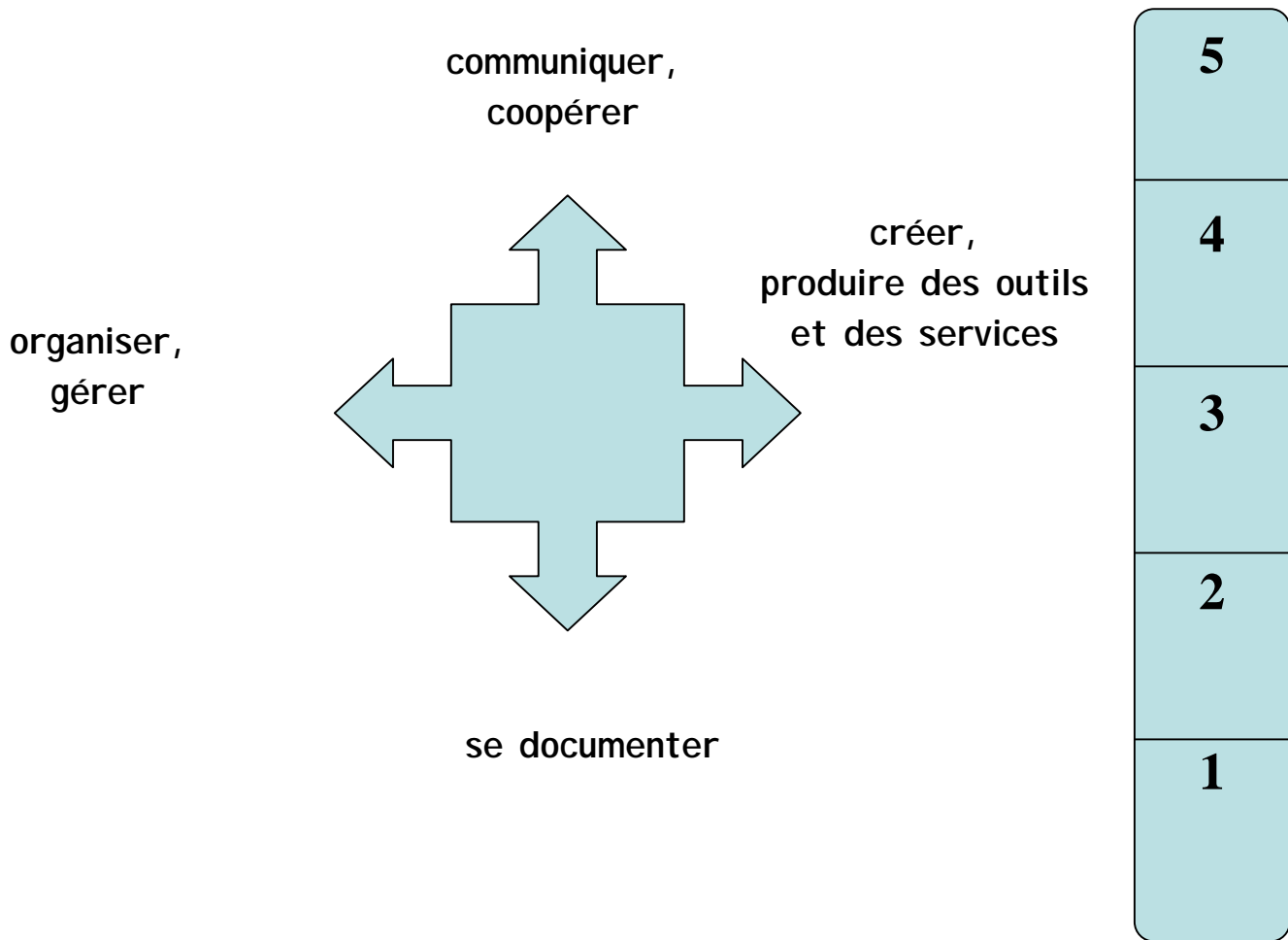
Pour gérer le projet, on peut utiliser un logiciel de gestion de projet, tel Microsoft Project qui fait écrire les tâches à effectuer par chacun, les chiffrer, produit le calendrier et les diagrammes de GANT.

Dans la gestion de projet, il est important aussi de gérer les droits, on peut s'aider pour cela du site [LEGAMEDIA](#), mais aussi à tout moment de gérer les risques du projet.

Quelques sites donnent des points de repères pour la gestion de projet dans le domaine de la FOAD et des TICE et offrent des cours pour faire réfléchir sur les usages possibles des TICE en formation et/ou dans l'enseignement ou vous former à écrire des outils de formation pour les TICE avec une méthodologie :

- [Le cours de la Vitrine APO](#) pour les enseignants canadiens et français est vraiment bien fait et convivial (tout n'est pas accessible sans payer, mais ce que vous pouvez y voir est vraiment intéressant)
- Un [cours](#) un peu ardu et textuel (mais téléchargeable en format PDF d'Acrobat) mais fort intéressant et comprenant de très nombreux modules, en particulier sur les TICE et toutes les technologies utilisées dans le multimédia
- Un superbe [produit de formation](#) aux TICE à l'intention des enseignants et formateurs, réalisés en plusieurs langues dans le cadre d'un projet européen
- Un [cours universitaire](#) fait par l'université de Laval pour vous aider à concevoir vos outils pédagogiques interactifs multimédia
- Un [cours à distance téléchargeable](#) sur la formation à distance

## 4 familles de compétences



Grille C1

**Famille de compétence « communiquer, coopérer »**

**Etat 1 :** Je lis, j'écoute. Je m'intéresse et je perçois. J'interprète ce que je lis et ce que j'entends en créant des représentations. Mes critères d'évaluation reposent sur l'exhaustivité du message et sa reproduction à l'identique. J'assiste aux réunions en présence ou à distance. Je prends des notes « au kilomètre ». Je suis centrée sur la connaissance, le contenu. J'utilise les moyens de communication synchrone lorsque je suis appelée, je suis un grand lecteur sur Internet et j'adore recevoir des lettres. J'ai le plaisir d'arriver à comprendre.

**Etat 2 :** Je mets en mots, j'exprime oralement ou par écrit des connaissances, des idées ou des émotions. Je sais expliciter et exposer par oral et par écrit un sujet. J'essaie de faire passer mon message. Je sais m'exprimer avec le téléphone, le courrier, le fax et la messagerie électronique, c'est à dire écrire et parler avec ces technologies. Je prends la parole dans les réunions en présence ou à distance et je la garde lorsque je l'ai pris. Je prends des notes exhaustives, mais agrémentée de commentaires personnels. Mes critères d'évaluation reposent sur mon temps de parole et/ou le nombre d'auditeurs et l'impression d'être passionnant.

**Etat 3 :** Je réagis aux propos, je perçois et j'exprime mes émotions et je suis sensible à celles des autres.

Je sais dialoguer, c'est à dire réagir et m'impliquer dans un échange quel que soit son mode présentiel ou à distance. Je sais faire des compte-rendus synthétiques de ces échanges. Je suis centré sur l'aspect relationnel. Je reconnais l'autre comme personne singulière avec un cheminement propre. Je pratique l'assertivité. J'ai une représentation de l'autre et une représentation de moi. Le moteur des échanges est souvent la représentation que je me fais de l'image que l'autre se fait de l'image que je me fais de lui. Mes critères d'évaluation sont la densité des échanges et la construction d'une relation positive.

**Etat 4 :** Je propose et explicite mes intentions. Je suis créatif et les TICE stimulent ma créativité. Elles me permettent aussi de matérialiser mes propositions et de me faire mieux comprendre. Je crois l'autre capable et aussi créatif. Dans un échange, je peux être force de proposition pour faire passer l'autre à l'action et je peux produire individuellement des éléments sur lequel nous débattons. Je laisse un espace à l'autre pour qu'il découvre ses désirs. Je travaille avec mon imagination, je rêve les choses et exprime mes représentations, croyances et désirs. Je suis empathique et j'accompagne l'autre. L'évaluation repose sur la négociation avec l'autre de mes propositions et le résultat de celles-ci en fonction de nos intentions. Je suis satisfait de voir l'autre progresser.

**Etat 5 :** Je résous des problèmes en coopérant avec d'autres. Je suis responsable, solidaire et autonome. Je sais faciliter la production de groupe en bénéficiant de la diversité de chacun. J'anime la réunion et je donne la parole, je reformule et fait avancer vers des décisions. J'aide à constituer une équipe intelligente. Je laisse un espace aux autres. Je me sens capable de résoudre des difficultés et des conflits. J'harmonise continuellement mes sentiments, mes sens et ma pensée. Mes critères d'évaluation sont la satisfaction de l'équipe à travailler ensemble, la coopération entre tous et la qualité et la force du travail produit en commun. Même si l'équipe est dispersée, j'utilise avec facilité les TICE pour la faire vivre en continue l'équipe même si celle-ci est dispersée, grâce à des outils offrant des fonctionnalités de coopération.

Grille C2

**Famille de compétence « organiser, gérer »**

**Etat 1 :** J'ai l'habitude de classer les ressources papier dont je suis destinataire et dont j'ai besoin dans mon travail. J'ai un peu plus de mal avec les ressources en ligne (dans l'établissement ou sur l'Internet) et mon mél. J'organise mon espace de travail topologiquement et dans des dossiers. Je respecte les consignes qui me sont données. Je sais organiser mon temps de travail (calendrier, rendu.. .etc.)

J'analyse et je me situe au sein du contexte dans lequel je travaille.

**Etat 2 :** Je gère assez bien mon planning où se superposent mes différentes activités : professionnelles, personnelles. En lien avec mes dossiers papier, j'ai organisé mes espaces de travail : mon bureau, ma boîte aux lettres électroniques et mes signets. Je les mets à jour régulièrement. Dans les groupes de travail auxquels je participe, je m'engage et je respecte au mieux les engagements pris.

**Etat 3 :** Je mets des priorités dans mon travail et je sais porter un regard critique sur les règles formelles ou informelles qui me sont proposées et au besoin aller au delà du prescrit.. J'organise mon travail avec d'autres à distance : ressources partagées, fichiers joints...etc. J'agis sur le contexte dans lequel je travaille en proposant des principes ou des améliorations d'organisation .

**Etat 4 :** Je découpe un travail complexe en tâches et sait organiser le travail à plusieurs en le planifiant dans le temps et en mettant en place les outils et les principes de coopération nécessaires. Je coordonne et suis ce travail et veille à son optimisation en temps réel en gérant les aléas. J'organise et gère les ressources partagées pour un groupe ou une équipe.

**Etat 5 :** Je repère et utilise les compétences du groupe et organise le travail en fonction de celles-ci. Dans un univers de travail complexe (distance, multi-langues, partenariats..), j'organise à tous les niveaux (humains, documents, calendrier...) en faisant vivre tous les liens nécessaires pour donner du sens et rendre lisible la situation à tous. Si besoin, je peux créer le contexte dans lequel j'ai envie d'évoluer. Je sais initier des projets.

Grille C3

**Famille de compétences « créer, produire des outils et des services »**

**Etat 1** : pour moi, produire une ressource ou un service c'est répondre à une commande à laquelle je me conforme. Mon activité essentielle est de chercher et trouver des ressources, des composants, ou les étapes de procédure, que je recompose par assemblage (copier-coller). J'utilise des outils de bases dans leurs fonctions les plus communes en m'inspirant de modèles simples que j'ai l'habitude d'utiliser.

**Etat 2** : la plupart du temps, je produis des ressources ou des services pour répondre à une commande, mais il m'arrive aussi de créer en anticipant celle-ci. J'utilise des composant existants, mais je crée aussi des composants et des ressources originales, en tenant compte des objectifs visés. Je m'interroge sur la qualité de ma production en mesurant, *a posteriori*, la satisfaction du demandeur et en adaptant ma production en fonction de ce feed-back. J'utilise des outils de bases, mais invente aussi parfois, à partir d'exemples, mes propres structures de données.

**Etat 3** : j'organise par moi-même des composants et des ressources de différentes natures en les articulant pour atteindre des objectifs que j'ai défini. Tel l'artisan, je remplis toutes les fonctions, toutes les tâches nécessaires à l'élaboration des composants ou des ressources. Mes productions sont donc des ressources ou des services finis. Je construis des indicateurs qui me permettent de situer la qualité de ma production, vis à vis de celles de la communauté et j'améliore la qualité en réajustant continuellement mon niveau de production.

**Etat 4** : de mon point de vue, produire des services ou des ressources, est un travail d'équipe, dans lequel il est nécessaire d'organiser le travail en faisant appel aux différentes spécialités nécessaires. Je me suis, moi-même, spécialisé dans une tâche précise. J'organise une offre et tenant compte des exigences « des clients » que sont les étudiants ou mes collègues et en anticipant leurs besoins. J'utilise des outils professionnels, en créant mes propres modèles de données ou mes propres procédures. Je coordonne la structuration de l'organisation des données ou la structuration des services afin d'aboutir à une production de qualité professionnelle.

**Etat 5** : j'assume la responsabilité complète de productions complexes et finalisées. Cette responsabilité m'entraîne à animer une équipe de production multicompetente, à répartir les tâches en fonction des niveaux de compétences, voire même en choisissant mes collaborateurs en fonction des besoins de la production. Si besoin, je sais sous-traiter tel ou telle partie d'un projet et contrôler cette sous-traitance. Je gère la qualité, y compris par la validation des ressources et services produits, la gestion des coûts et de la rémunération des différents acteurs, la diffusion des services et des ressources, la commercialisation, etc. J'ai le recul nécessaire pour choisir les outils de production et d'organisation, et pour former les différents acteurs à l'utilisation de ces outils et de ces méthodes. Je co-construis avec les clients l'évolution des productions et les procédures de qualité.

Grille C4

**Famille de compétence « se documenter »**

**Etat 1 :** Je me repère assez facilement dans ma bibliothèque de proximité que je fréquente de temps à autre, et je suis capable de retrouver les ouvrages indiqués sur une bibliographie, éventuellement en requérant l'aide du documentaliste. Je lis assez régulièrement la presse généraliste, et achète en moyenne un à deux ouvrages par mois. Je suis capable de rédiger une note de synthèse à partir de différentes sources d'informations qui me sont fournies.

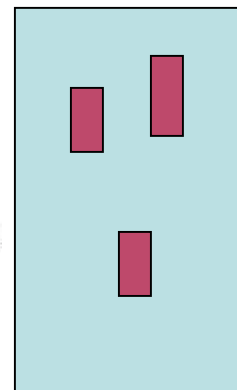
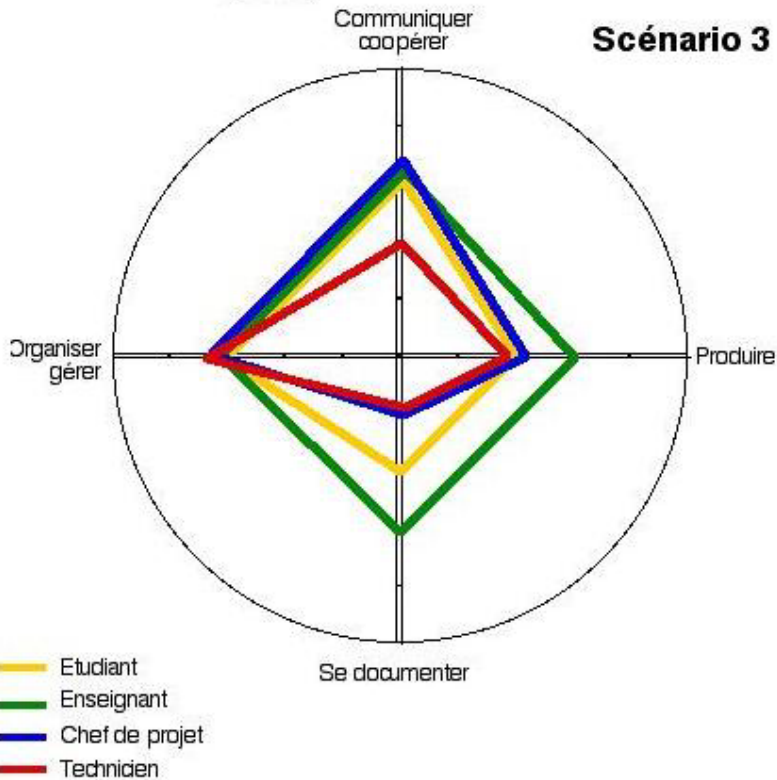
**Etat 2 :** Je connais les plans de classement utilisés dans les bibliothèques et je suis autonome dans la recherche des ouvrages, car je sais utiliser les outils mis en place (micro-fiches, bases de données, CD Rom ...). Je fréquente assidûment plusieurs bibliothèques (celle de mon université, celle de mon UFR ...), que je choisis en fonction de la nature de l'information recherchée. J'utilise avec profit les bibliographies, notes de bas de page et index des ouvrages. Je maîtrise assez bien le corpus de base de mon secteur professionnel, et suis attentif à son évolution, en échangeant régulièrement de l'information avec mes collègues de travail.

**Etat 3 :** Je sais identifier les différentes sources d'informations disponibles sur les sujets qui m'intéressent : (les laboratoires de recherches, les grandes bibliothèques universitaires, les bases de données, le fichier des thèses, etc.). J'utilise couramment les moteurs de recherches d'internet pour récolter ces informations. Je consulte régulièrement des revues spécialisées, et il m'est arrivé à plusieurs reprises de participer à des manifestations, sur le plan national, touchant à mon domaine.

**Etat 4 :** J'utilise quotidiennement les outils de coopération (forums, mail, listes de diffusion, chat...) pour rechercher, sélectionner et échanger des informations avec d'autres personnes qui partagent les mêmes centres d'intérêt. Je collabore à plusieurs groupes de travail, dont certains fonctionnent à distance. Je suis informé des dates et contenus des manifestations nationales et internationales sur le sujet qui m'intéresse, et j'y participe régulièrement, car cela me permet d'être en contact avec d'autres professionnels. Je suis abonné à plusieurs revues très spécialisées.

**Etat 5 :** Mon travail requiert d'être en constant état de veille sur l'évolution de ce qui relève de mon domaine de compétences ; j'ai élaboré au fil du temps des stratégies personnelles de recueil et de traitement de l'information qui me permettent de distinguer ce qui est innovant et d'intégrer rapidement les nouveautés dans mon propre travail de recherche. Je sais donc trouver rapidement l'information dont j'ai besoin et suis reconnu comme expert en mon domaine. Je suis membre actif de plusieurs communautés d'intérêt et j'utilise régulièrement la plupart des sources d'informations existantes, sur le plan international. Au-delà de mon propre domaine d'intérêt, je me tiens au courant des évolutions des domaines connexes.

# compétences des acteurs par scénarios



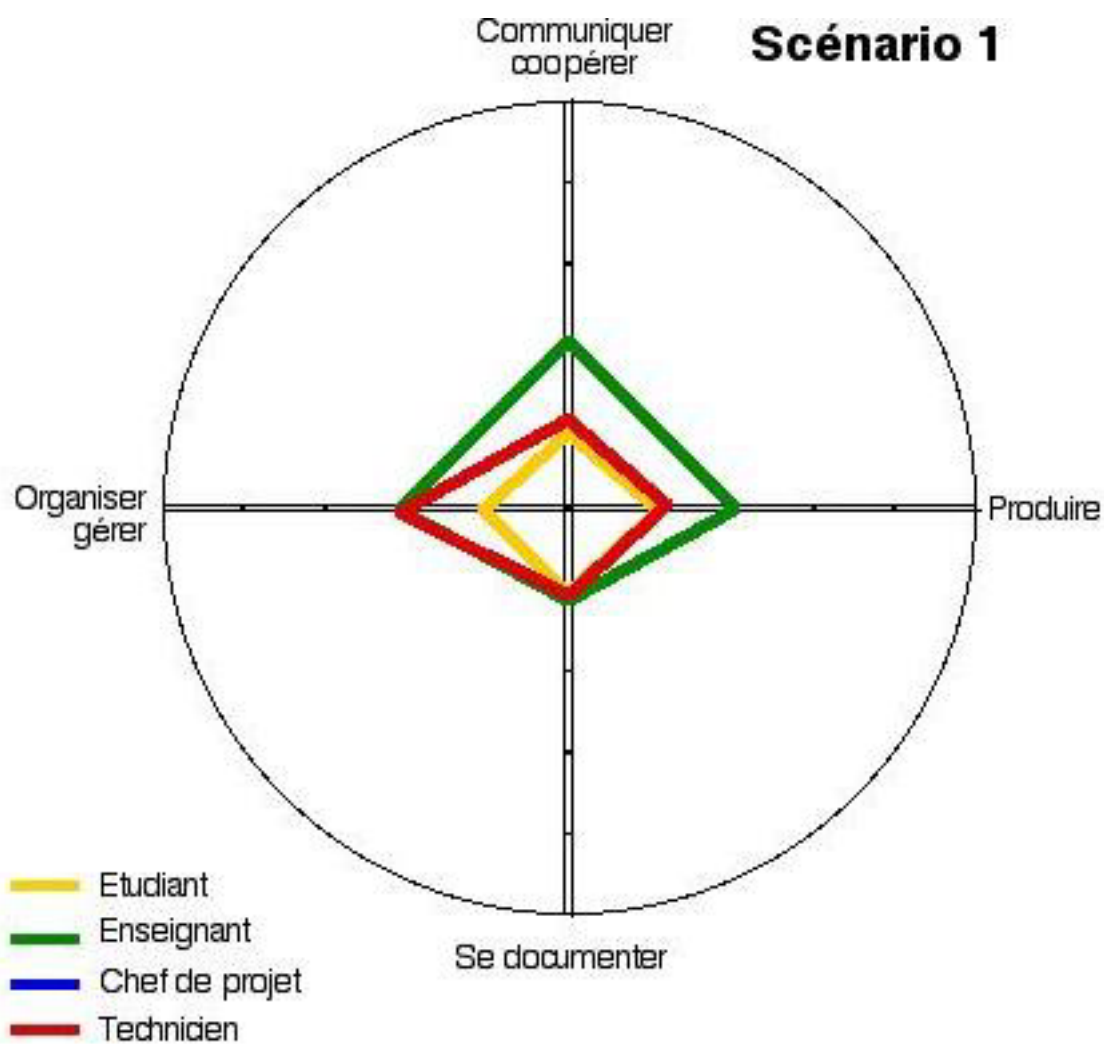
Présentiel allégé

Fiche CS

**Les compétences par scénario**

***Attention dans ces scénarii les compétences des acteurs sont définies de la façon la plus simple, compréhensive et imagée possible. Il n'y a pas de recherche d'exhaustivité, mais plutôt une explicitation des missions de chacun. Ces compétences peuvent être existantes ou être acquises par de la formation-action sur un projet, elles peuvent servir alors d'objectifs de formation. Ce mode de formulation est proche de celui qu'une équipe-projet ou un chef de projet doit rédiger pour définir les activités et donc les responsabilités dont il a besoin. En face de chacune d'elle, soit il trouve quelqu'un qui possède cette compétence en interne et lui donne alors la responsabilité, soit il l'achète à l'extérieur, soit enfin il recherche ou monte une formation (en interne ou externe) pour permettre à un ou plusieurs acteurs d'acquérir cette compétence.***

Grille CS 1

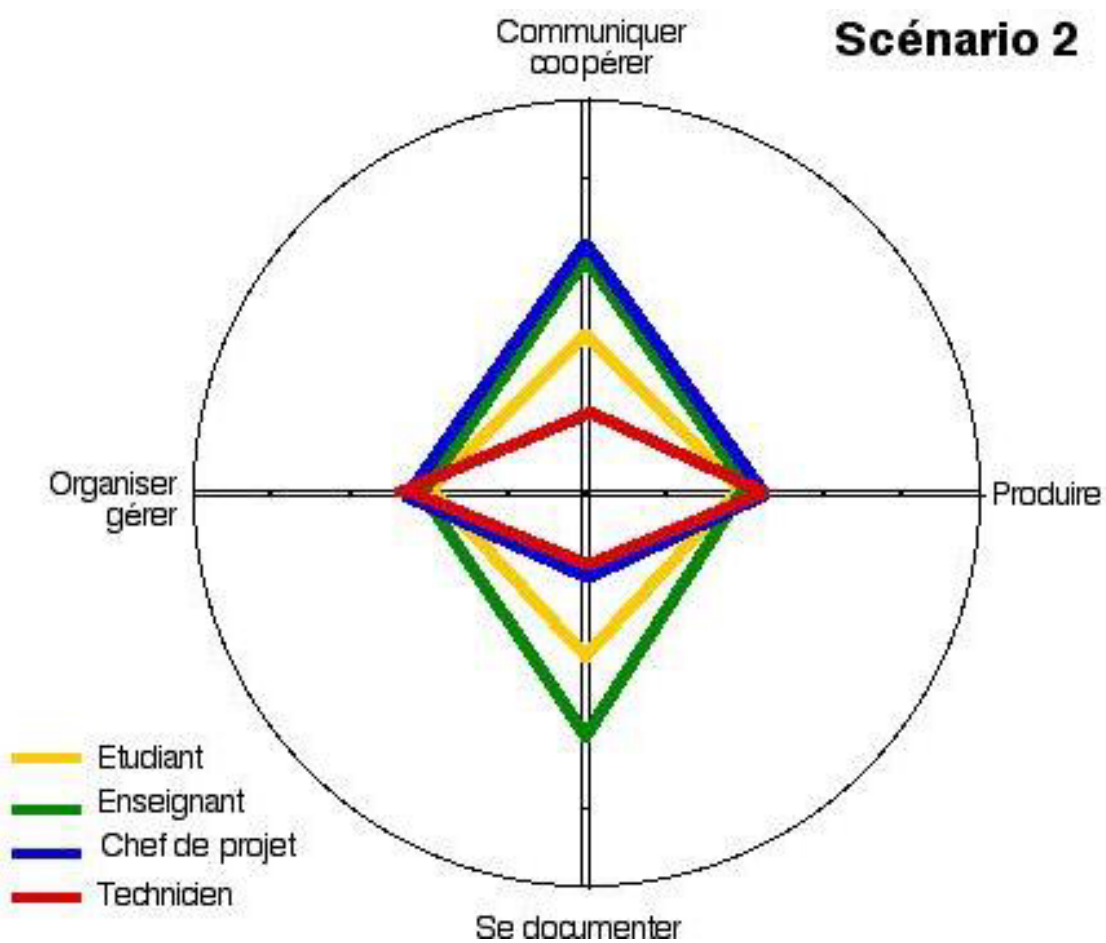


Il est à remarquer que dans ce cas de figure, il n'y a en général **pas de chef de projet**, puisque c'est le formateur **qui crée, pour enseigner, ses propres ressources pédagogiques** ou qui **utilise (choisit) des ressources existantes** (chez les éditeurs, dans les banques de données du Ministère ([Educasup](#)), de l'université ou autres...) Pour faire cela, il a besoin principalement d'être capable (comme pour ses cours traditionnels) de **mettre en forme le savoir dans son domaine d'expertise pour que cela facilite la compréhension de l'étudiant** (depuis la mise en page d'un poly jusqu'à la réalisation de transparents ou de diaporamas illustrés animés ou encore de vidéos) et de **concevoir des scénarios pédagogiques pour que l'étudiant apprenne** avec toutes les facettes de son intelligence (rationnelle, visuelle, auditive, émotionnelle...) en articulant par exemple des exercices, des études de cas, des jeux, des travaux de groupe, des recherches d'information... Il s'est donc documenté tant sur les ressources, que sur les formes d'expression du savoir et les pratiques d'autres institutions (benchmarking). Il a dû par contre se former à **formuler le savoir sous une forme qui permette à l'étudiant d'apprendre avec tous ses sens** (auditif, visuel..) ou au moins avoir appris à **formuler sa demande à un technicien et à suivre la réalisation**. Il doit aussi apprendre à **faire évoluer ses outils en fonction des besoins ressentis et/ou exprimés par les étudiants** (co-construction) et de l'évolution du savoir. Pour animer son cours, il doit **s'organiser** (sans doute avec le personnel IATOS) **pour être sûr d'avoir le matériel adapté et les supports prévus** et il doit **gérer le temps de son enseignement en y intégrant les ressources..**

Le technicien, quant à lui, doit donc **organiser et gérer le matériel et souvent les versions des logiciels et ressources pédagogiques**. Pour cela, il doit **se documenter sur les évolutions possibles des matériels et logiciels** et veiller à avoir un équipement qui fonctionne. Il doit savoir **échanger avec l'enseignant à propos de ses cours**, par exemple sur des logiciels, du matériel, des intervenants extérieurs.. **et être capable d'être force de proposition** dans les domaines techniques. Les personnels administratifs doivent souvent **mettre en forme les ressources pédagogiques** ou **trouver les intervenants** (extérieurs, service commun, autre composante...) pour le faire, mais aussi **les stocker et les remettre à jour**. Ils ont aussi fréquemment une **fonction de veille**, en particulier sur Internet et de plaque-tournante (ils entendent intervenants et étudiants) permettant amélioration et propositions tant des ressources que des scénarios pédagogiques. Le personnel IATOS doit aussi **écouter les étudiants et travailler avec les enseignants pour adapter l'équipement, les ressources et scénarios pédagogiques..**

Enfin l'étudiant doit principalement savoir **écouter, prendre des notes, poser des questions et travailler** en effectuant ce que l'enseignant lui demande ou lui conseille (recherche documentaire, exercices, apprentissages, lectures...etc.). Il doit donc **organiser son temps et son travail**. (seul, à plusieurs, chez lui, en bibliothèque ou sur Internet..) pour réussir.

Grille CS 2



Dans ce scénario, le chef de projet est nécessaire pour harmoniser la façon de fournir aux étudiants des ressources pédagogiques et communicatives avant et après leurs séances en présentiel.. Après une phase d'étude dépendant de son mode de management (directif, participatif ou collaboratif) il écrit le cahier des charges du projet, qui précise le mode d'organisation des données (bibliographie, liens utiles, FAQ, polys, évaluations, annales...) et des communications (mél, forum, chat...) entre acteurs : enseignants, étudiants, groupe de TD ou TP, années d'études... Il manage la production du programme informatique nécessaire à l'offre (site...) et veille à son fonctionnement, son alimentation et son animation avec les techniciens, enseignants, étudiants et administratifs .

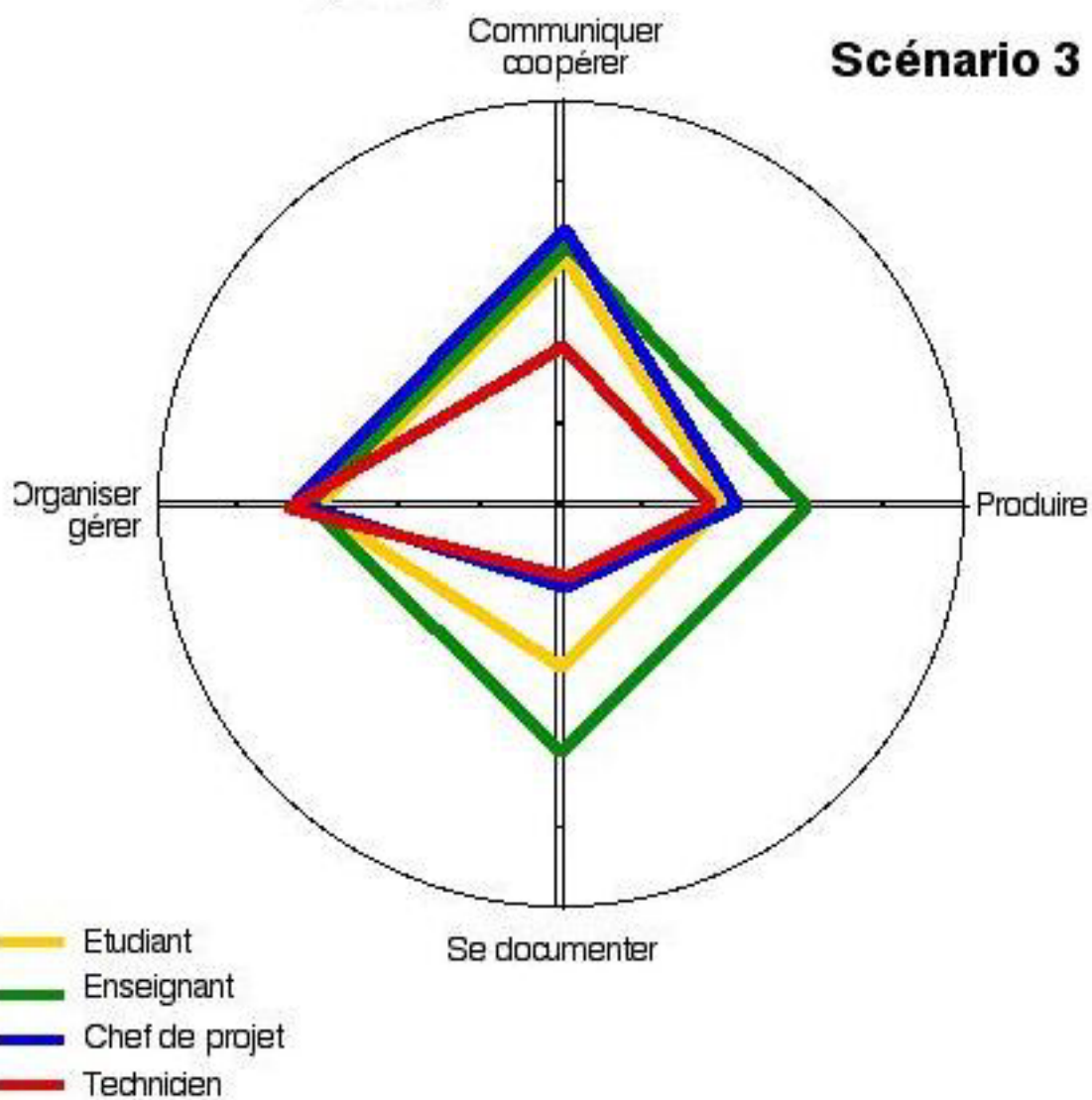
Il a choisit et fait mettre en place l'équipement nécessaire pour que les étudiants puissent travailler avant et après leurs cours soit dans des salles libre-service, soit sur des bornes qui sont aussi maintenues par les techniciens.

Les enseignants ont défini avec le chef de projet, la forme et les conditions (financières, pédagogiques, esthétiques, communicatives...) de l'offre de service faite aux étudiants pour travailler avant et après leurs cours. Ils produisent les ressources pédagogiques nécessaires à l'alimentation du site (recherche sur Internet, mise en forme des ressources pédagogiques, édition de corrigés et de fiches techniques...etc.), et communiquent avant et après leurs cours avec leurs étudiants selon des modalités définies (délais de réponses, forme des échanges...). Quelques enseignants peuvent travailler sur des conseils (fiches, outils...) pour aider les étudiants dans leur travail : prise de notes, modalités de travail en groupe....

Les administratifs aident les enseignants dans la réalisation des ressources pédagogiques (frappe, mise en ligne...etc.) et assurent souvent une animation continue et de premier niveau (lecture journalière, réponses en direct, mise à jour des planning... etc.) pour les étudiants.

Centrés sur leur réussite et en recherche d'efficacité, les étudiants utilisent les ressources pédagogiques proposées sur le site, selon leurs besoins et les exigences des enseignants et produisent des documents (souvent demandées mais aussi à leur initiative, seuls ou en groupe...) qu'ils publient sur le site. Ils communiquent avec leurs collègues et avec l'enseignant selon les modalités définies et gèrent leur planning de travail. Ils savent communiquer, travailler et apprendre avec les TICE.

Grille CS 3



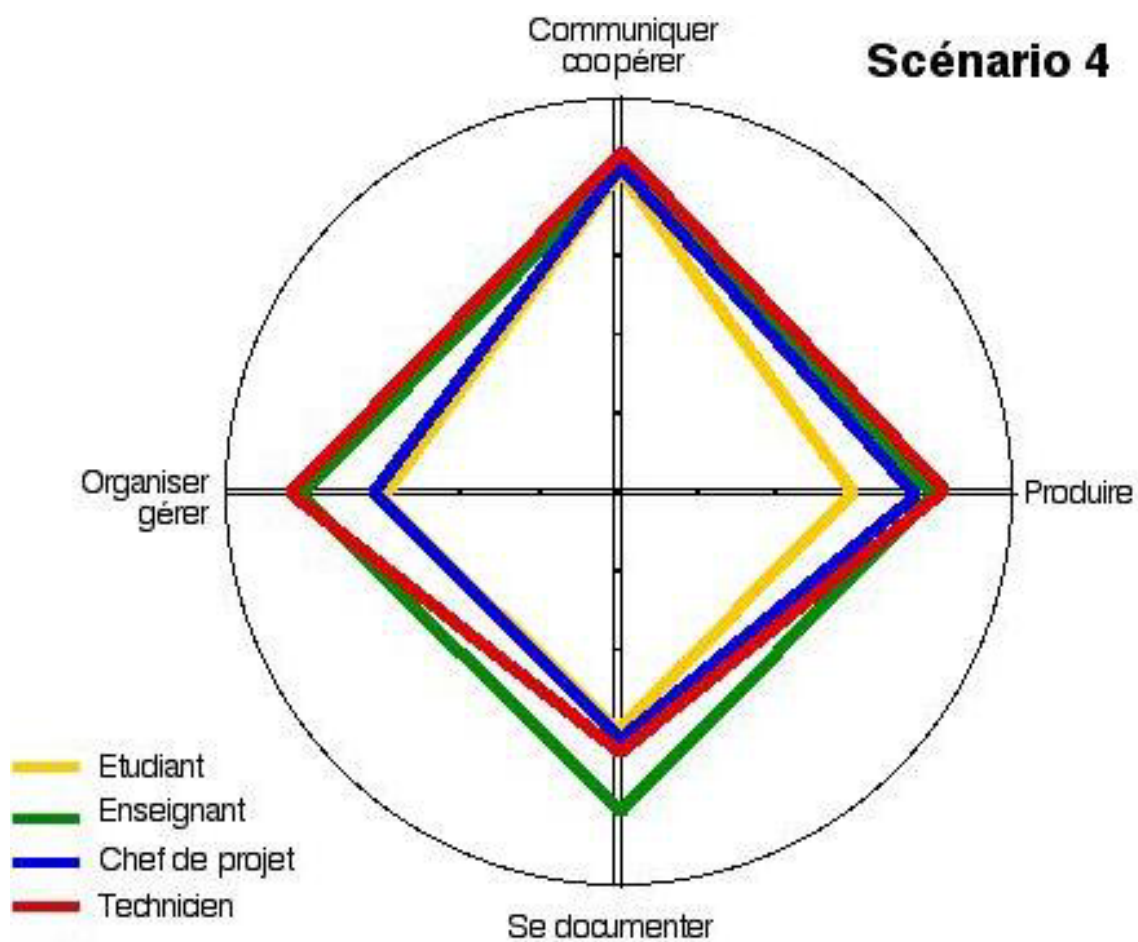
Dans l'évolution d'une partie de la formation en auto-formation, un chef de projet est nécessaire pour accompagner enseignants et étudiants dans cette évolution des modes d'enseigner et apprendre et proposer à la fois une infrastructure matériel et logiciel (souvent Intranet) nécessaire à cette évolution avec l'aide des techniciens. Le chef de projet fait travailler ensemble les enseignants et intervenants extérieurs sur une vision globale de la formation avec ses temps en présence et à distance, aide à l'organisation du travail avec les administratifs et techniciens et organise des temps de régulation-amélioration avec les étudiants. Il relaie l'information sur l'évolution de la formation au niveau de la direction, du réseau des entreprises-partenaires, de toute l'équipe enseignante et des étudiants. Il met en place les règles de gestion pour tous les acteurs : temps de travail des enseignants en fonction de sa modalité : présentiel, asynchrone, synchrone, écriture de scénarios pédagogiques, coaching...etc., temps de formation et mode d'évaluation des étudiants, valorisation du travail des tuteurs distants ...Il incite à l'innovation pédagogique en faisant réfléchir sur les modes d'enseignement (méthodes et pratiques) et les modes d'apprentissage des étudiants.

Les enseignants recherchent des ressources pédagogiques, sur les contenus de leur enseignement, diversifiées aussi bien dans leur forme (audiovisuel, livres, liens, multimédia interactifs..) que dans les modes d'apprentissage proposés (directif, actif, interrogatif, inductif...) et les choisissent en fonction de critères (complémentarité avec leurs cours, originalité, coûts...). Ils produisent le scénario pédagogique de leur cours en y introduisant ces ressources pédagogiques et les activités demandées aux étudiants pour leur permettre un auto-apprentissage. Ils travaillent avec leurs collègues (en général aussi avec le chef de projet) pour articuler les différents travaux des étudiants dans les différentes disciplines. Ils accompagnent eux-mêmes les étudiants dans leur travail d'autoformation (aussi bien sur les contenus que sur leurs difficultés dans leurs apprentissages) ou préconisent et coachent des relais-tuteurs auxquels ils sont capable d'expliquer ce qui leur est demandé et sont à leur disposition en cas de besoin (évolution, difficultés, échanges...). Ils évaluent les compétences acquises par les étudiants selon des modalités (nouvelles et créatives) définies par l'équipe enseignante et conformes aux normes européennes (ECTS).

Les étudiants apprennent à apprendre en autoformation et sont accompagnés dans leur travaux asynchrone et à distance. Ils gèrent leur formation selon les scénarios proposés par les enseignants et leurs critères pour faire évaluer leurs compétences, en particulier ils produisent les documents individuels et collectifs demandés et communiquent avec les outils qui leur ont été fournis.. Ils sont force de proposition pour l'amélioration des scénarios pour eux et les étudiants suivants : ressources, activités, coachs....

Le personnel IATOS veille tant au niveau du matériel que de la communication au bon fonctionnement de la formation même pendant les temps à distance. Les techniciens réalisent, font fonctionner et mettent à jour l'Intranet, ils entretiennent les salles libre-service et offrent une hot-line pour les étudiants et tuteurs distants. Les administratifs sont souvent des relais présents et synchrones pour ceux-ci auprès des formateurs et du chef de projet : ils enregistrent les difficultés et demandes et les retransmettent aux enseignants et chef de projet.

Grille CS 4



Dans l'évolution de la formation classique à la mise en place d'une formation plus individualisée utilisant un centre de ressource dans l'université et à terme à distance, le chef de projet **suit les différentes étapes d'évolution de la formation** du concret au numérique tant au niveau pédagogique et individualisation de parcours que technologique et mise à disposition de ressources et communication distante. Il a **fait le choix de la technologie nécessaire** à la numérisation-diffusion des ressources et à la communication avec le soutien des techniciens. Il a **travaillé au business plan de la formation et défini des propositions de coût de la formation** en fonction des parcours. Il **soumet les évolutions et propositions à un groupe de suivi** composé d'entreprises partenaires et d'anciens étudiants **et à un comité de pilotage** composé de membres de la direction de l'université et d'experts de la formation. S'adaptant en continu aux besoins et contraintes des usagers, **il fait évoluer la technologie**

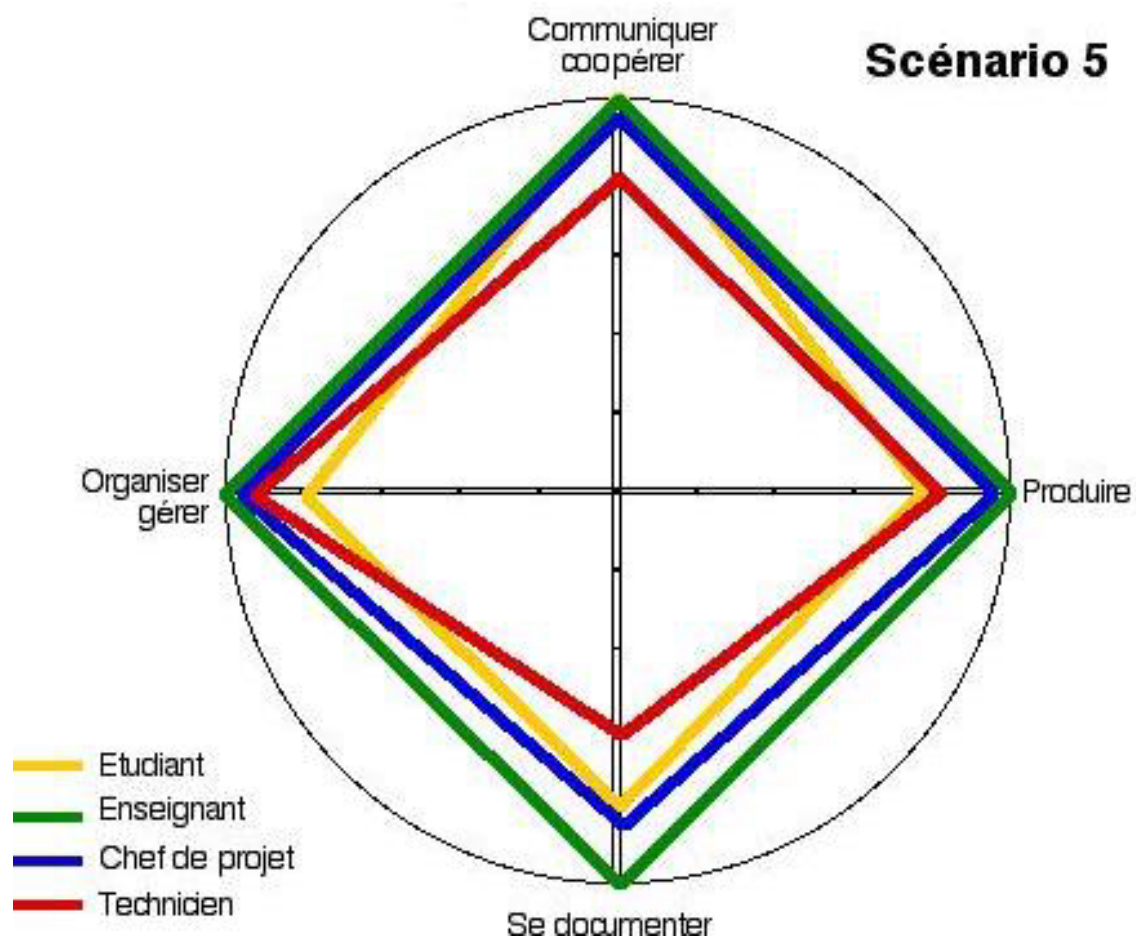
Les enseignants ont **rédigé le référentiel de compétences** et **accompagnent les étudiants** lors de l'acquisition de celles-ci **dans des parcours de formation (qu'ils élaborent à la demande)** ou les **valident comme acquis par l'expérience pour les nouveaux étudiants** qui s'inscrivent. Ils sont capables de **mettre en place un parcours individualisé de formation** (objectifs à atteindre) et de le **contractualiser** avec l'étudiant. Ils peuvent aussi **suivre la progression individualisée de chaque étudiant** et la mettre en perspective avec le contrat grâce au **carnet de bord qu'ils ont élaboré**. Ils ont travaillé avec des documentalistes pour **organiser les ressources du CRM** et travaillent **avec les techniciens sur la numérisation des ressources et leur mise à disposition grâce à une base de données**. Les enseignants **coachent un nombre limité d'étudiants** en doublon avec un praticien du terrain. Ils donnent leur accord pour la publication définitive des ressources produites par les étudiants/

Les étudiants (ou futurs étudiants) sont capables de **mettre en place les documents nécessaires à une validation d'acquis de l'expérience ou d'acquisition de compétences** et de les **soutenir** devant un jury. Ils sont autonomes et savent apprendre seul ou en groupe, en présence ou à distance avec des ressources concrètes ou numériques. Ils sont responsables avec les enseignants du **maintien à jour de la base données** (signalent aux techniciens les liens inactifs, ou de nouveaux liens, publient des ressources à intégrer, animent ou participent à des forum de discussion ...). Ils travaillent avec l'outil carnet de bord qu'on leur a fourni et font le point avec leur coach en fonction des besoins et des décisions du contrat. Ils produisent des ressources et créent des événements en présence ou à distance

Les techniciens et administratifs sont **partie prenante de la numérisation des ressources et de leur actualisation et du bon fonctionnement du CRM**, ils ont donc pour cela **structuré la base de données qu'ils font vivre** en continuité. Ils ont désigné un Webmaster qui **gère l'intranet et rappelle à chacun droits et devoirs**. Un enseignant peut être webmaster pédagogique du site (**modère, synthétise, réactive les discussion...**). Les administratifs **gèrent la partie administrative de la formation** (inscription, heures effectives...etc) qui est différente pour chacun, en fonction des parcours et du contrat mis en place.

Tous les acteurs sont responsables du contenu et de la vie de l'Intranet.

Grille CS 5



Dans ce dispositif de formation quasi entièrement à distance, les techniciens ont choisi avec les enseignants et le chef de projet et **mis en place une plateforme de formation qu'ils ont configurée** selon les besoins exprimés par enseignants et étudiants et relayés par le chef de projet. Tous les jours, les techniciens **administrent cette plateforme** pour qu'elle fonctionne et les administratifs **traitent une partie de données qui y transitent**, celle de la gestion. Le chef de projet **accompagne la mise en place de nouvelles formations sur la plateforme**, s'occupe de la commercialisation des cours et **vend les formations** à des entreprises et associations à l'extérieur de l'université en fonction de la stratégie et des finalités définies. Il anime une **veille continue sur la qualité de la formation** et la **satisfaction des étudiants** et **participe à des groupes de travail inter-universités** sur la FOAD (en présence ou grâce à des forums)

L'équipe d'enseignant sait **utiliser la plateforme**, tant pour introduire des ressources, que communiquer et suivre les étudiants. Ils savent **gérer leurs étudiants et la distance pédagogique avec chacun d'eux** pour ne pas avoir un taux d'abandon trop fort et répondre aux indicateurs qualités mis en place. Pour cela, ils savent convoquer les étudiants et **proposer des temps en présence et les animer** quand cela est vraiment nécessaire. L'équipe s'étoffe avec des tuteurs distants proche des étudiants, même quelquefois étrangers, qui ont souvent des propositions intéressantes pour rapprocher la formation universitaire des besoins du terrain. Chaque enseignant fait de la veille et du benchmarking pour **compléter les ressources et les scénarios pédagogiques**, mais aussi réaliser des tests et rencontres pour **adapter formation, contenu et fonctionnalités de la plateforme aux besoins des étudiants et professionnels**. Ce sont eux qui **valident l'acquisition des compétences des étudiants** en général avec son tuteur professionnel. Quand cela est nécessaire l'enseignant **se déplace** pour rencontrer des étudiants sur le terrain d'entreprise, il en profite pour **effectuer des événements pédagogiques** pour les autres apprenants de façon synchrone ou a-synchrone sur la plate-forme. Ils savent animer des groupes d'étudiants à distance et leur faire produire des ressources et du savoir.

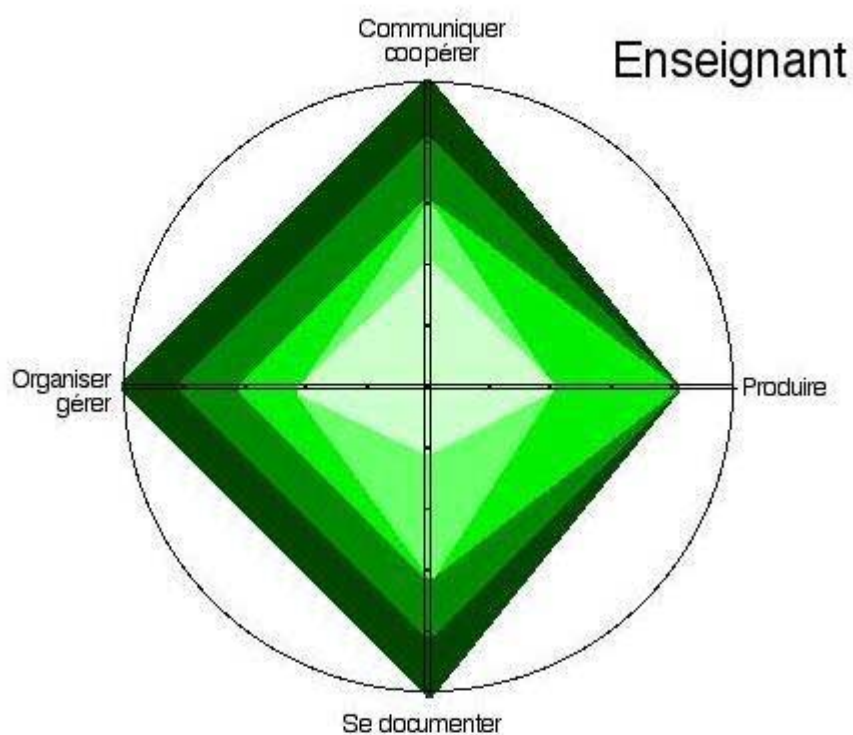
Les étudiants, sont fréquemment des professionnels, ils sont **autonomes dans leurs apprentissages** mais aussi capable **de dialoguer et travailler en présence ou à distance** avec d'autres et cela compte tenu de leurs contraintes de travail s'ils sont professionnels (temps brefs, mise en application des processus et concepts..). Ils savent **travailler avec la plateforme** et être force de proposition sur son évolution ainsi que sur l'évolution du scénario global de la formation. Ils savent **demander de l'aide ou aider un autre étudiant et faire circuler de l'information** nouvelle quand cela est nécessaire. Ils savent **formuler ce qu'ils font et comment ils le font** et le publier et en discuter sur la plate-forme.

### Les compétences par acteur

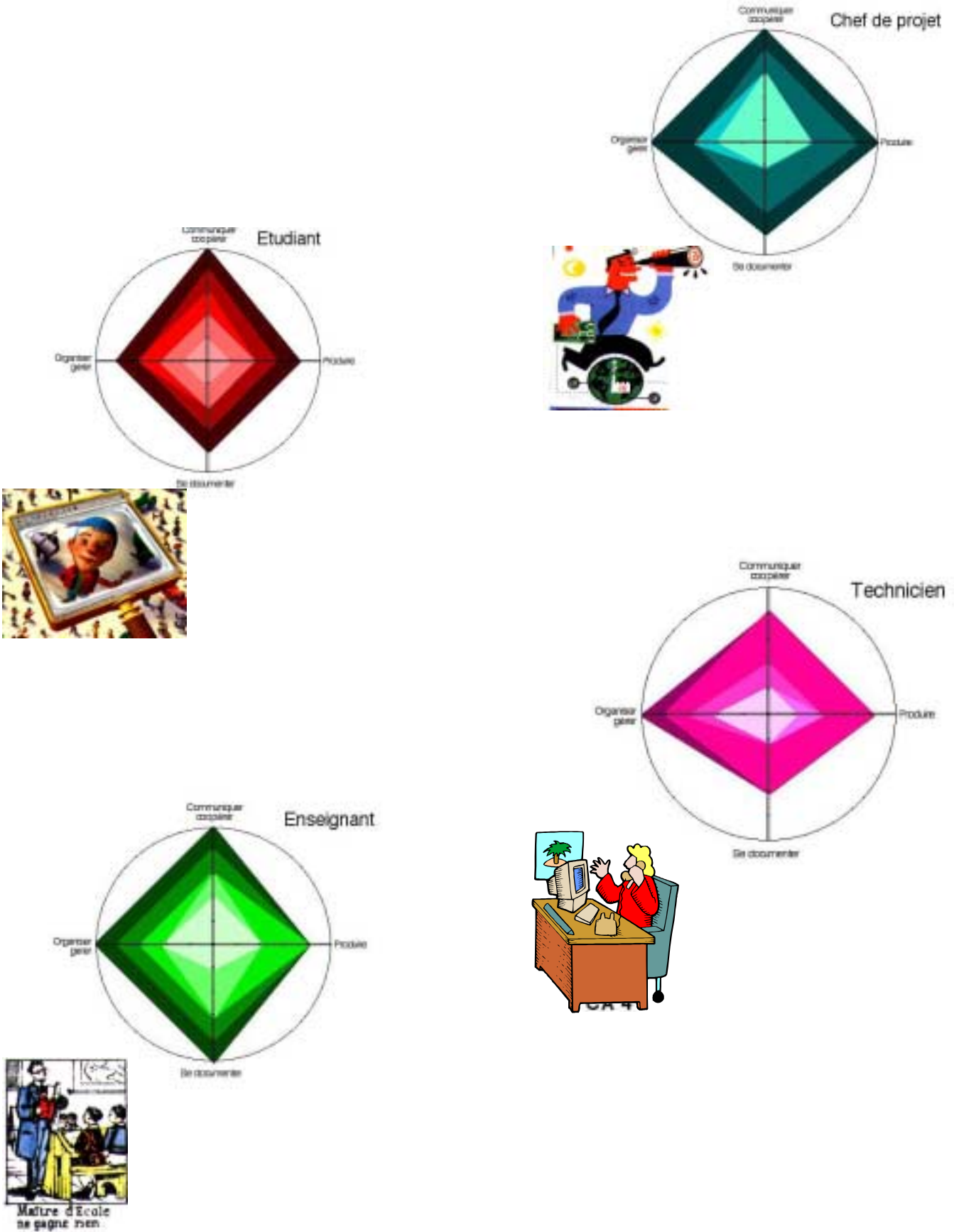
En passant d'un scénario à l'autre, chaque acteur doit gagner en compétences et apprendre de nouvelles façons de :

- Se documenter,
- Créer, produire
- Communiquer, coopérer
- Organiser, gérer

C'est ce que retrace chaque cible et tableau suivant par acteur :



# Écarts de compétences d'un scénario à l'autre



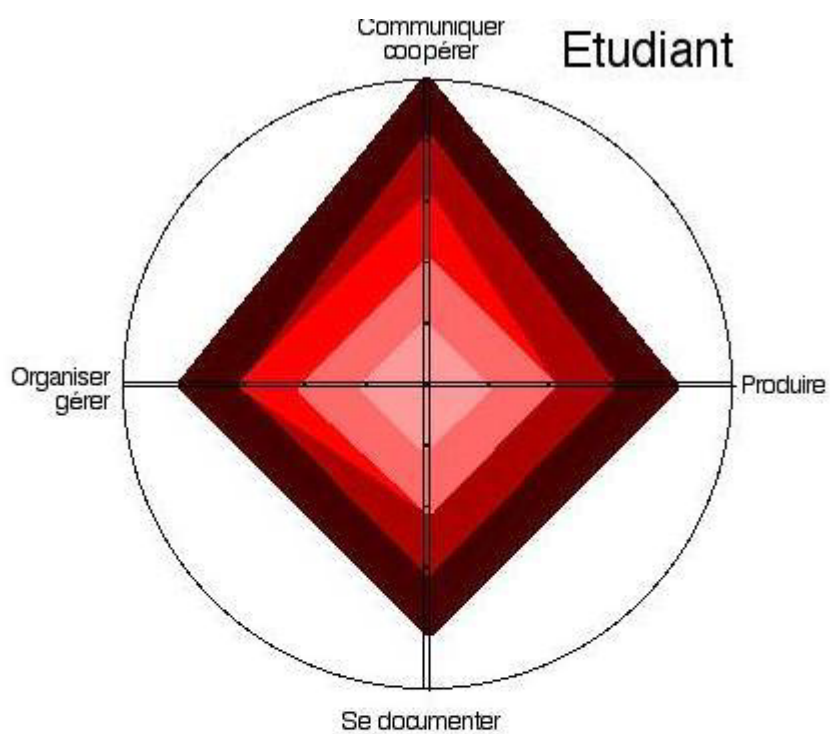
## Grille CA 1

## Mesure des écarts de compétences d'un scénario à l'autre ... pour l'enseignant

ENSEIGNANT	Du scénario 1 au 2	Du scénario 2 au 3	Du scénario 3 au 4	Du scénario 4 au 5
Communiquer, coopérer	entrer en interaction avec les étudiants. en présence	travailler en équipe pluri-disciplinaire Dialoguer avec un étudiant ou plusieurs à distance	coopérer et dialoguer avec les autres professionnels (tuteurs, documentalistes...) Dialoguer avec un étudiant dans une démarche d'autoformation  Animer des séances de regroupements d'étudiants distants	utiliser l'ensemble des outils de communication (forum, chat ...)  Animer une communauté à distance
Créer, produire	produire des ressources pédagogiques et des scénarii pédagogiques pour animer ses cours	publier ses ressources pour les étudiants Produire des évaluations et leur corrections ou des autoévaluations pour les étudiants Proposer des plans de travail Produire des fiches d'aide au travail des étudiants  produire un service d'accompagnement individuel	élaborer des scénarii pédagogiques  créer des communautés d'apprentissage  produire un service d'évaluation continue	créer, avec d'autres, des supports multimédia et des scénarii pédagogiques interactifs  produire un service de validation continue
Organiser, gérer	planifier ses interventions et la production de ressources et de service.  organiser son temps, et celui des étudiants.	gérer la communication et les productions des étudiants  organiser son temps entre différentes activités (évaluation, suivi, tutorat ...) en présence et à distance°	organiser le travail avec chaque étudiant  suivre des étudiants de manière individuelle	gérer des activités diversifiées et des niveaux d'avancement différents des étudiants. Gérer la distance pédagogique avec l'étudiant
Se documenter	chercher les documents et les ressources pour lui-même et à proposer aux étudiants.	trouver les ressources autoformatives les mieux adaptées aux objectifs à atteindre	développer une veille pédagogique constante, afin d'alimenter le centre de ressources	se former et développer une veille technologique et du benchmarking afin d'améliorer les potentialités du dispositif. se documenter sur les clients potentiels et sur leurs besoins

Grille CA2

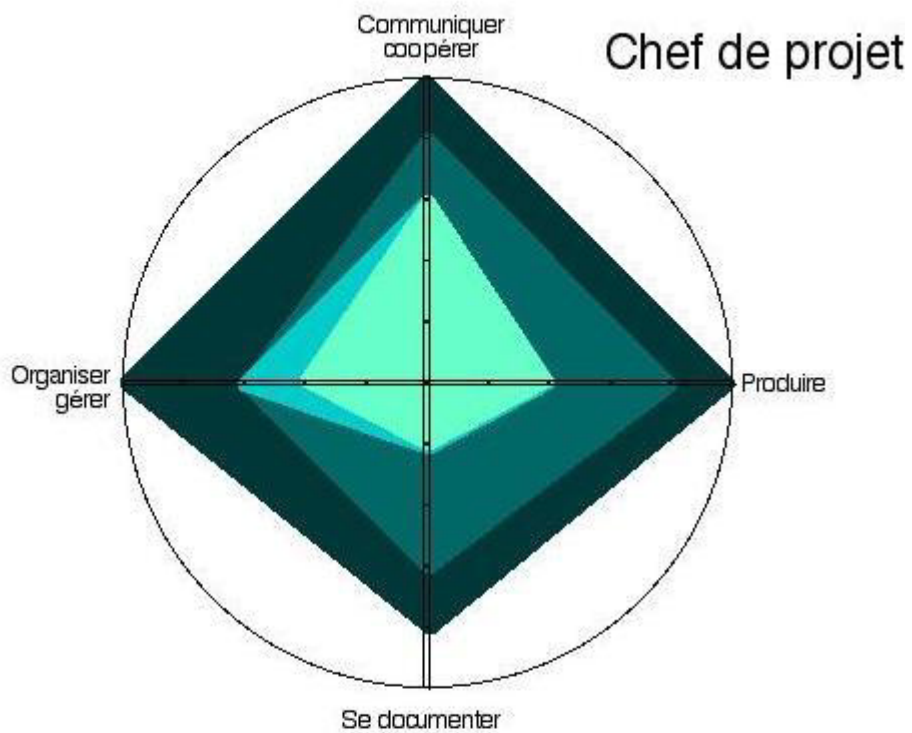
**Mesure des écarts de compétence d'un scénario à l'autre ... pour l'étudiant.**



ETUDIANT	Du scénario 1 au 2	Du scénario 2 au 3	Du scénario 3 au 4	Du scénario 4 au 5
Communiquer, coopérer	<p>entrer en interaction lors d'activités avec ses pairs et avec l'enseignant. en présence pour apprendre</p> <p>formuler ses difficultés de compréhension</p>	<p>communiquer à distance en asynchrone</p> <p>formuler ses questions en les préparant avant les temps de rencontre</p>	<p>travailler de manière autonome avec des ressources</p> <p>Exprimer ses difficultés d'apprentissage</p>	<p>utiliser l'ensemble des outils de communication (forum, chat ...)</p> <p>travailler avec d'autres pour réaliser des tâches de manière coopérative</p>
Créer, produire	<p>produire des synthèses, des notes, des formalisations, des notes de lecture.</p> <p>créer une dynamique d'interaction avec les autres étudiants</p>	<p>Produire du travail, de la compréhension et ds questionnements seul ou en groupe avant et après le cours/</p>	<p>produire des documents pour la communauté apprenante et les rendre « publiables »</p> <p>produire des synthèses personnelles, des fiches de lecture ...</p>	<p>Créer des relations à distance avec les autres apprenants et l'enseignant</p> <p>Produire des idées et des formulations personnelles, mais aussi des œuvres collectives avec les autres étudiants</p>
Organiser, gérer	<p>planifier l'exploitation de ce qui a été abordé durant le cours présentiel</p>	<p>anticiper sa participation au cours synchrone, en préparant, en lisant ce qui va être abordé. gérer une partie du travail de manière autonome.</p> <p>planifier des activités de nature différentes (travail-étude)</p> <p>Autoévaluer ses connaissances après le cours</p>	<p>prendre des initiatives pour organiser son temps, en prenant en compte les consignes de l'enseignant</p> <p>tenir un carnet de bord de ses activités</p>	<p>gérer son temps et ses activités de manière quasi autonome (suivi léger)</p> <p>gérer l'absence « physique » de formateur et des autres apprenants</p> <p>organiser son espace de travail</p>
Se documenter	<p>chercher les documents proposés par l'enseignant</p>	<p>chercher des documents en suivant les consignes de l'enseignant</p>	<p>utiliser des banques de données et des espaces de documentation multimédia avec des ressources de toutes sortes</p> <p>utiliser les ressources humaines pour se documenter.</p>	<p>Rechercher par soi-même ds documents multimédia et les faire partager aux autres</p>

Grille CA3

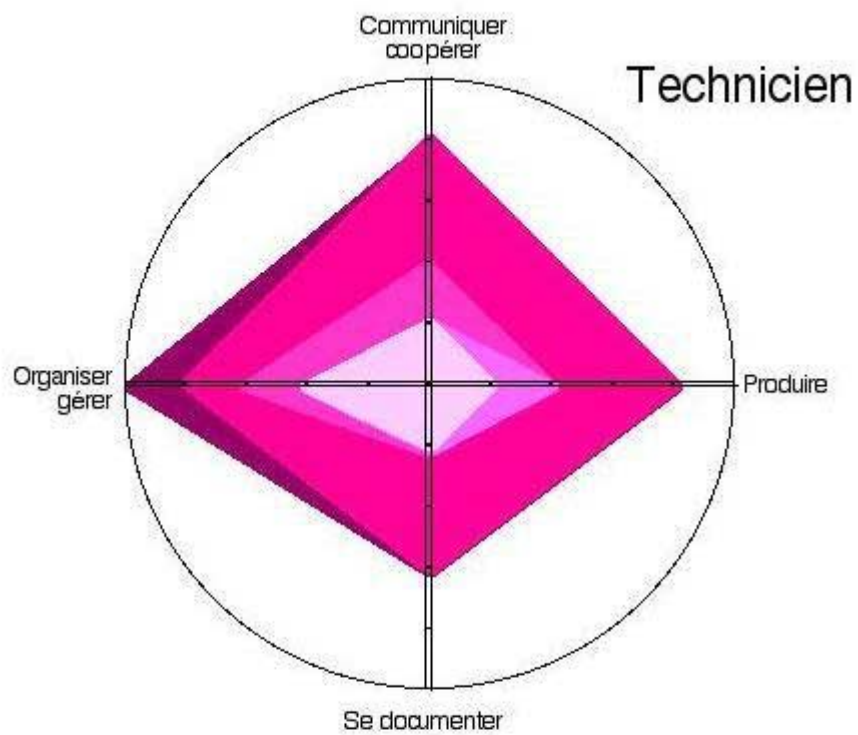
**Mesure des écarts d'un scénario à l'autre ... pour le chef de projet**



CHEF de projet	Du scénario 2 au 3	Du scénario 3 au 4	Du scénario 4 au 5
Communiquer, coopérer	Echanger avec tous les acteurs à propos de la mise à distance d'une partie de la formation et des modalités de suivi pédagogiques, administratifs et techniques des étudiants. Faciliter les choix à faire	Etre l'interface facilitatrice entre la direction et les comités et les utilisateurs : enseignants, étudiants et personnels IATOS	Accompagner l'équipe et mettre en place le dispositif nécessaire à la satisfaction des étudiants et des entreprises partenaires
Créer, produire	Elaborer, avec les acteurs, la charte de fonctionnement et de communication entre enseignants et étudiants	Constituer un calendrier du projet et une équipe projet Elaborer un business plan et des nouvelles pratiques de commercialisation de la formation	Accompagner la création des nouvelles formations sur la plateforme
Organiser, gérer	Mettre en place un mode de management et de gestion du projet Organiser le travail des acteurs selon les besoins du projet qu'ils soient internes (formateurs, personnels IATOS...) ou extérieurs	Organiser l'évolution et mesure la progression d'un système de formation classique à un système de formation en grande partie à distance : formation-accompagnement, étapes, indicateurs...	Mettre en place les modes de communication et de mise à jour de la plateforme Commercialiser la plateforme
Se documenter	Sur l'innovation pédagogique et ses liens avec les technologies	Sur les évolutions tant technologiques que pédagogiques (bonnes pratiques) des CRM et Intranet	Sur la qualité du dispositif et sur les évolutions et améliorations possibles

Grille CA4

**Mesure des écarts d'un scénario à l'autre ... pour le personnel IATOS**

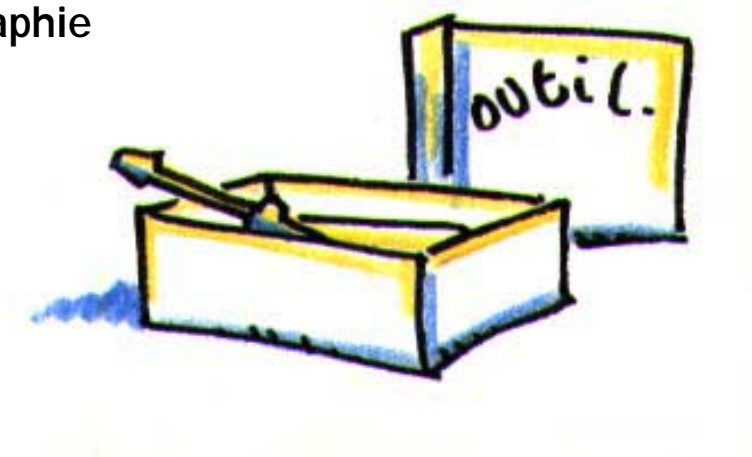


Personnel IATOS	Du scénario 1 au 2	Du scénario 2 au 3	Du scénario 3 au 4	Du scénario 4 au 5
Communiquer, coopérer	Echanger avec les enseignants pour les choix à faire et pour la coordination Former les étudiants et enseignants aux manipulations techniques si nécessaire Répondre aux étudiants pour assurer un suivi de 1 <sup>er</sup> niveau	Assurer la hot-line (administrative et technique) pour le étudiants	Rappeler à chacun droits et devoirs Echanger sur les compétences techniques des étudiants et enseignants et les former si nécessaire Echanger avec les documentalistes (thésaurus, mods de classements...)	Fomer étudiants et enseignants à la pratique de la plateforme Traiter les données administratives et techniques qui transitent sur la plateforme et échanger sur celles-ci avec les étudiants et enseignants.
Créer, produire	Réaliser (taper, mettre en page et en ligne, sauvegarder) des ressources pédagogiques diversifiées	Réaliser l'intranet et les ressources de base nécessaire à son démarrage	Réaliser et numériser des ressources, Structurer les bases de données	Mettre en place, configurer et remplir la plateforme pour son démarrage
Organiser, gérer	Choisir, installer et maintenir les équipements nécessaires à la réalisation, la diffusion et le maintien à jour des données et l'accessibilité par les étudiants et les enseignants	Le fonctionnement et la mise à jour de l'intranet avec ses ressources et ses échanges	Administrer les bases de ressources Mettre en place l'administration et la gestion du CRM	Administrer une plateforme de formation Gérer les données administratives qui transitent sur la plateforme
Se documenter	Sur le matériel de mise à distance	Sur les évolutions des Intranets	Sur les CRM et leurs organisations, les bases de données et les modes d'accueil et de suivi technique et administratif des étudiants	Sur les plateformes et leurs évolutions

## Pour en savoir plus

### Fiche théorique sur la notion de compétence

**bibliographie**



**webographie**

**glossaire**

### **Pour aller plus loin sur la notion de compétence**

Le concept de compétences est développé dans de nombreuses études. En voici quelques unes qui nous ont permis d'envisager de vous proposer cet outil. Du point 1 ou point 7, les références proposées traitent des compétences en générale ; à partir du point 8, elles traitent spécifiquement des compétences de l'enseignant, vis à vis de l'usage des TICE

#### **1- Cinq manières d'aborder les compétences**

Dans le Traité des sciences et des techniques de la Formation, coordonnée par Philippe Carré et Pierre Caspar, Sandra Bélier propose cette définition de la compétence

*« la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégré »*

Elle réalise ensuite une étude comparative des cinq manières d'aborder les compétences :

- approche par les savoirs
- approche par les savoir-faire
- approche par les comportements et le savoir-être
- approche par les savoirs, savoir-faire et savoir-être
- approche par les compétences cognitives

#### **Références :**

CARRE (P) et CASPAR (P), Traité des sciences et techniques de la formation Paris, Dunod, 1999

#### **2- Six types de compétences**

Guy le Boterf propose quant à lui une autre définition :

*« La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données. »*

Il distingue plusieurs types de compétences :

- savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter)
- savoirs procéduraux (savoir comment procéder)
- savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer)
- savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire)
- savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire)
- savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre)

#### **Références :**

LE BOTERF (G), 1995, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, Paris, Editions d'organisations

LE BOTERF (G), 1997, compétence et navigation professionnelle, Paris, Editions d'organisation

LE BOTERF (G), 2000, construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions d'organisations

### **3- La trilogie de Katz**

Plus ancienne, la définition proposée par Katz distingue trois types de compétences.

- les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique)
- les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité)
- les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles)

Elle s'avère pratique car elle recoupe un découpage plus classique, qui décompose les compétences en savoirs, savoir-faire et savoir être

#### **Références :**

KATZ R.L., *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974

### **4- L'apport de Montmollin**

Pour cet auteur, la compétence est un ensemble stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite dans les instructions, la variabilité dans la tâche »

#### **Références :**

DE MONTMOLLIN (M), 1984, l'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive, Berne, Peter Lang

### **5- L'apport de Samurçay et Pastre**

Pour ces auteurs, la compétence, en tant que rapport du sujet aux situations de travail, est ce qui explique la performance observée en décrivant l'organisation de connaissances construites dans et pour le travail. Les compétences sont donc :

- finalisées : on est compétent pour une classe de tâches déterminées
- opérationnelles : ils s'agit de connaissances mobilisables et mobilisées dans l'action et efficaces pour cette action
- apprises, soit à travers des formations explicites, soit par l'exercice d'une activité.
- elles peuvent être aussi bien explicites que tacites : le sujet n'est pas toujours en mesure d'explicitier les connaissances opérationnelles qu'il met en œuvre dans l'action.

#### **Références :**

SAMURÇAY (R) et PASTRE (P), 1995, *Outiller les acteurs de la formation pour le développement des compétences* », in Education permanente N° 123

## **6- la réflexion sur la compétence de Marc de Romainville**

Deux types de conception de la compétence s'oppose :

- celle béhavioriste, qui est « synonyme de conduite, ; de comportements structurés en fonction d'un but, action, tâche spécifique, observable » et qui repose plus sur des savoir et contenus de programme
- celle qui est synonyme d'une « une potentialité intérieure, invisible, une capacité générative susceptible d'engendrer une infinité de conduites adéquates à une infinité de situations nouvelles ».

Cette notion de compétence traduit dans les politiques éducatives le choix de mettre l'accent sur les actions du sujet, voire sur son fonctionnement cognitif interne plus que sur les savoir et les contenus de programme.

### **Références :**

DE ROMAINVILLE (M), 1998, *L'étudiant-apprenant- grilles de lecture pour l'enseignant universitaire*, De Boeck

## **7- les quatre compétences clés de l'autoformation**

Selon Nicole Tremblay, l'autodidacte doit maitriser quatre compétences :

- adaptative : tolérer l'incertitude
- sociale : établir un réseau de ressources
- praxique : réfléchir sur et dans l'action
- métacognitive : se connaître comme apprenant

### **Références :**

TREMBLAY (N), *les quatre compétences de l'autoformation*, Les sciences de l'Education 39 1-2,

## **8- La compétence pour la commission internationale sur l'Education pour le XXI° siècle**

Dans les 4 piliers de l'éducation du XXI° siècle, le second est « Apprendre à faire » qui pose la question de la formation professionnelle : « comment adapter l'éducation au travail futur alors que son évolution ,est pas entièrement prévisible ? ». La notion de qualification professionnelle est devenue obsolète à cause de l'emprise du cognitif et de l'informatif sur les systèmes de production ; elle a été remplacée par la notion de compétence personnelle qui « se présente comme un cocktail propre à chaque individu, combinant la qualification au sens strict acquise par la formation technique et professionnelle, le comportement social, l'aptitude au travail en équipe, la faculté d'initiatives, le goût du risque. » a ces exigences, on demande « un engagement personnel du travailleur comme agent de changement », ce qui nécessite de combiner savoir, savoir-faire et « savoir-être (qualités subjectives, innées ou acquises dont celle de communiquer, travailler avec les autres, gérer et résoudre les conflits), mais aussi une capacité à travailler en « collectif de travail » ou « groupe-projet » ou encore « équipe intelligente ».

Un des chantiers à mettre en place est la reconnaissance des compétences acquises au-delà de l'éducation initiale afin que chacun soit à même de construire de manière continue ses propres qualifications.. La Commission européenne dans son livre blanc prévoit la création de « cartes personnelles de compétences » permettant à chacun de faire reconnaître ses connaissances et ses savoir-faire au fut et à mesure de leur acquisition. L'idée est de valoriser les compétences et de multiplier les transitions entre l'éducation et le monde du travail autant pour les diplômés que les non-diplômés.

### **Références :**

DELORS (J), 1999, *Education : un trésor est caché dedans*, Editions UNESCO  
Commission européenne – Enseigner et apprendre : vers la société cognitive - 1995

### **9- les nouvelles compétences du formateur,**

Selon Guir et Bessière, le formateur développe sept « nouvelles » compétences

- compétences d'organisation et d'administration
- compétences en méthodes (ingénierie de formation)
- compétences technologiques (NTIC)
- compétences de communication et d'animation
- compétences stratégiques (analyse stratégique organisationnelle interne et externe)
- compétences conceptuelles/théoriques (connaissances théoriques)
- compétences psychopédagogiques

#### **Références :**

GUIR (R) et BESSIERE ( )

### **10- les cinq familles de compétences de l'enseignant, selon Marie-josée Barbot et Giovanni Camatarri**

Ces deux auteurs déclinent les compétences de l'enseignant en cinq familles :

#### **1) compétence à analyser le contexte socio-culturel**

- savoir identifier les tendances du développement socioéconomique en acte
- savoir analyser les besoins de la société
- savoir identifier sa propre position sociale
- savoir comprendre les rapports de force du champ culturel
- savoir construire des action éducatives avec les acteurs des autres champs socioéconomiques et savoir prendre en compte les réalités territoriales

#### **2) compétence épistémologique disciplinaire et transdisciplinaire**

- savoir articuler le plan analytique des connaissances disciplinaires (logique d'organisation de chaque discipline) et le plan synthétique de la recherche d'une épistémologie transdisciplinaire, capable de re-conjuguer les différentes épistémologies à partir d'un point de vue unitaire
- savoir considérer les contenus comme un matériel auquel donner une forme et non comme un ensemble de valeurs closes sur elles-mêmes

#### **3) compétences métacognitives ou compétence de médiation**

- savoir favoriser l'autocentrage de l'apprenant et l'identification de ses caractéristiques propres
- élaborer l'activité pédagogique comme résolution de problèmes et non réception passive d'information privilégier la réflexion métacognitive
- favoriser l'évocation des stratégies cognitives
- proposer l'utilisation de matériel didactique adaptés aux stratégies en laissant toujours le choix
- savoir faire formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre
- savoir faire transférer

**4) compétences sémiotiques**

- connaissance de la logique algorithmique
- savoir utiliser un système-auteur, créer des ressources
- savoir utiliser le multimédia
- savoir appréhender les TIC comme principe d'organisation de la communication
- savoir une représentation globale
- comprendre les transformations induites par les TIC sur le type d'organisation des produits
- savoir aider à distinguer ce qui est significatif de ce qui ne l'est pas
- savoir fournir des éléments de réflexion sémiologique
- savoir mettre en place une pédagogie centrée sur la transmission de savoir-faire sémiologie générique plutôt que sur la transmission des codes .

**5) compétences psychologiques et pédagogiques**

- compétences liés à la démarche de projet
- compétences relationnelles
- compétences de concepteur de matériel
- compétences en évaluation.

**Références :**

BARBOT (M.J) et CAMATARRI (G), 1999, *autonomie et apprentissage, l'innovation dans la formation*, Paris, PUF

**11 - De nouvelles compétences pour les enseignants, Texte de recommandations pour la formation initiale des enseignants- 1998, MEN, IGEN, IUFM**

- trois capacités de base :
  - effectuer des recherches
  - produire un texte composite comportant texte, tableau et image
  - capacité de lecture et d'analyse de l'image
- connaître les différents champs disciplinaires et niveaux d'enseignement
- savoir gérer la classe et organiser les apprentissages
- savoir faire coopérer les élèves, les classes et enseignants
- maîtriser les systèmes d'information et de communication
- assumer la responsabilité éducative de l'enseignant

Références : site des IUFM : <http://www.iufm.education.fr>

**12- quelles compétences en TIC pour les enseignants en formation (contribution du groupe de recherche INRP de l'IUFM de Bourgogne) :**

- utiliser des logiciels de création de documents
- communiquer à distance par les réseaux
- utiliser les outils multi-médias dans son enseignement
- exploiter les potentialités didactiques de logiciels en relation avec les objectifs des domaines d'enseignement
- consulter rationnellement le réseau Internet par l'utilisation des moteurs de recherche et des opérateurs booléens et en faire un usage raisonné (dimension éthique, juridiques, critiques ...)

Références : site des IUFM, <http://www.iufm.education.fr>

### **13- les compétences du formateur en Formation Ouverte et A Distance**

Ce référentiel est proposé par Arnaud Coulon et Frédéric Haeuw, suite à l'observation de deux dispositifs : les A.P.P. et Miriad. L'un comme l'autre sont plutôt représentatif du concept « d'ouverture » que du concept de « distance ». Ces auteurs croient les trois niveaux de compétences (savoir, savoir-faire savoir-être) et les trois niveaux d'action du formateur (macro, méso, micro).

- savoir identifier et comprendre les éléments du contexte économique, social et culturel
- savoir développer une approche systémique et critique sur la société
- savoir comprendre la mondialisation de la société de l'information
- savoir utiliser les N.T.I.C
- savoir utiliser les éléments du contexte économique, social et culturel
- savoir construire des partenariats locaux
- savoir communiquer via les N.T.I.C.
- savoir rendre compte et transférer
- savoir se mettre en situation de projet personnel et s'autoformer
  
- savoir appréhender les critères généraux de la situation pédagogique
- maîtriser les techniques de différenciation pédagogique
- *savoir concevoir un dispositif et gérer un projet de F.O.A.D.*
- *savoir mettre en œuvre le dispositif (architecture pédagogique, ergonomie, support)*
- savoir gérer la production
- savoir choisir les outils d'autoformation
- savoir médiatiser les contenus et concevoir les supports didactiques adaptés à l'autoformation
- *savoir mettre en œuvre les conditions favorisant l'articulation « individuel-collectif »*
- savoir gérer un collectif
- savoir travailler en équipe
- savoir s'adapter, gérer des événements
- savoir s'organiser
  
- maîtriser un ou plusieurs contenus disciplinaires
- *savoir conduire une réflexion épistémologique réflexive*
- *savoir construire des situations pluridisciplinaires mobilisatrices*
- *savoir mettre en œuvre différents types d'évaluations*
- savoir être à l'écoute, et communiquer, afin de renforcer et entretenir la motivation
- savoir mettre en œuvre des processus de copilotage
- savoir favoriser les processus métacognitifs et la prise de recul

#### **Références :**

COULON (A), HAEUW (F), *les compétences du formateur en Formation Ouverte et A Distance*, étude téléchargeable sur le site ALGORA  
<http://www.algora.org>

Fiche T2

**Bibliographie**

• **Sur la notion de compétences**

CARRE (P) et CASPAR (P), 1999, *Traité des sciences et techniques de la formation* Paris, Dunod  
LE BOTERF (G), 1995, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Paris, Editions d'organisations  
LE BOTERF (G), 1997, *compétence et navigation professionnelle*, Paris, Editions d'organisation  
LE BOTERF (G), 2000, *construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'organisations  
TREMBLAY (N), *les quatre compétences de l'autoformation*, Les sciences de l'Education 39 1-2,

• **En particulier la compétences des acteurs de la formation**

BARBOT (M.J) et CAMATARRI (G), 1999, *autonomie et apprentissage, l'innovation dans la formation*, Paris, PUF  
BLANDIN (B), 1990, *Formateurs et formation multimédia – Les métiers, les fonctions, l'ingénierie*, Paris, Editions d'Organisation  
CAFOC Auvergne, 1991, *Référentiel de compétences du Formateur d'adultes*  
CCIP, 2001, *enseigner demain, des enseignants qui innovent pour un métier qui change*, Collection Direction de l'enseignement, Chambre de commerce et d'Industrie de Paris  
Centre Inffo - CNAM- Université Lille III, 1994, *Les métiers de la formation*, La Documentation Française –  
Centre Inffo, 1995, *Les métiers d la formation – Guide technique*  
Commission européenne, 1995, *Enseigner et apprendre : vers la société cognitive*  
Conseil de l'Europe, 1975, *le métier de formateur*  
Contrat Etudes et Perspectives des organismes de formation, 1997, La documentation Française  
COULON (A), HAEUW (F), *les compétences du formateur en Formation Ouverte et A Distance*, étude téléchargeable sur le site ALGORA  
DE MONTMOLLIN (M), 1984, *l'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang  
DE ROMAINVILLE (M), 1998, *L'étudiant-apprenant- grilles de lecture pour l'enseignant universitaire*, De Boeck  
DELORS (J), 1999, *Education : un trésor est caché dedans*, Editions UNESCO  
ERBIA, 1995, *référentiel de compétences du formateur*  
KATZ R.L., *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Vol. 51, 1974  
MANDON (N) coord., 2000, *Evolution des métiers de la formation professionnelle et de leurs pratiques – Approche par l'analyse des emplois*, Cahiers ETED N°3 – Documents 14 – CEREQ  
SAMURCAY (R) et PASTRE (P), 1995, *Outils des acteurs de la formation pour le développement des compétences* », in *Education permanente* N° 123

• **Sur les TICE et la FOAD**

Actualité de la Formation permanente N° 156 et 157, 1998  
ARFAOUI (F), PARMENTIER (C), , 2001, *Tout savoir pour e-former*, Paris, Editions d'Organisation  
BELLIER (S), 2001, *le e-learning*, Editions LIAISONS  
Etudes et expérimentations en formation continue N° 16, spécial sur les formations ouvertes, 1992  
Les cahiers d'études du CUEEP N° 28, 1995, *formations ouvertes multiressources*, actes de l'Université d'été de Lille  
LINARD (M), 1990, *des machines et des hommes, apprendre avec les nouvelles technologies*, Paris, Editions Universitaires

NAYMARCK (J), coord., 1999, Guide du Multimédia et de la formation, RETZ

- **Sur la gestion de projet multimédia**

AFITEP, 1998, *Le management de projet – Principes et pratiques*, AFNOR

MILLION (A), CORMERAIS (F), 1999, *Gestion et management de projet multimédia*, L'Harmattan

.KENNEDY C. 1998, *Toutes les théories du Management*, MAXIMA

CENTRE INFO, 2000 *Se former au management ; théorie, pratiques et outils*

- **Sur la pédagogie**

HOUSSAYE (J), 1988, *le triangle pédagogique*, Berne, Peter Lang

CHAPPAZ (G), 2000, *la dimension affective dans l'apprentissage et la formation*, Marseille, CNDP

TROCME-FABRE (H), 1989, *J'apprends donc je suis*, PARIS, Editions d'Organisation

TROCME-FABRE (H), 1999, *Réinventer le métier d'apprendre*, PARIS, Editions d'Organisation

Fiche T3

**Une Webographie diversifiée  
sur la notion de compétences des acteurs de la formation  
dans leur évolution vers les TICE et la FOAD**

**Sur la notion de compétence en général :**

- Bibliographie du CNAM sur la gestion des compétences au sein de la gestion des ressources humaines datant de 1998  
<http://www.cnam.fr/doc/cdf/compbibgescomp.html>

**Sur les TIC**

- La référence qu'est la conférence de consensus (bien que cela ne soit pas un référentiel de compétences c'est une réflexion qui pose des principes que nous pourrions certainement réinvestir dans notre propre réflexion, par exemple sur l'autonomie et ses besoins en compétence pour le formateur et l'apprenant)  
[http://www.algora.org/kiosque/k\\_actu.htm](http://www.algora.org/kiosque/k_actu.htm)

**Sur la notion de compétences des enseignants/formateurs :**

- Une conférence de Perrenoud datant de 1997 sur les nouvelles compétences pour professionnelles pour enseigner à l'école primaire  
<http://agora.unige.ch/ctie/educateur/perrint.htm>
- Un dossier qui se charge seul (au format pdf) rédigé en 1999 par l'université de Montréal sur différents scénarios de formation pédagogique des professeurs d'université  
<http://www.ipm.ucl.ac.be/AIPU/RapportAIPU99-3.pdf>
- Une bonne partie du livre de Perrenoud datant de 1999 : dix nouvelles compétences pour enseigner paru en 1999 chez ESF  
[http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_livres/php\\_nouvelles.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_livres/php_nouvelles.html)
- Un excellent article de Perrenoud sur les compétences du formateur-expert qui date 1999 avec deux volets : l'une sur les compétences individuelles (nouvelles et traditionnelles) du formateur et l'autre qui est un début sur les compétences collectives des formateurs d'une institution  
[http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php\\_main/php\\_1999/1999\\_15.html](http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_15.html)
- Un site (original, interactif et imagé) qui fait une synthèse des travaux de Perrenoud, de Perretti, Le Boterf, Beillerot...sur la pédagogie diversifiée et les besoins en compétence pour cela  
<http://francois.muller.free.fr/diversifier/COMPETENCES.htm>
- Un site extrêmement fourni et actualisé où vous pourrez cliquer depuis la page d'accueil pour en savoir plus sur les compétences de l'enseignant en classe et hors-classe (4 facettes – 16 dimensions), mais aussi ses compétences transversales (dont celle d'exploiter les TIC) et les compétences de l'apprenant en classe  
<http://discas.ca/>

**Sur les compétences à développer pour l'évolution vers les TICE et la FOAD des acteurs de la formation :**

- Conférence des recteurs de l'université du Québec de 1997 apportant des éléments de réflexion sur un projet d'école de formation continue des professeurs dans le domaine de l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) à des fins d'enseignement universitaire  
[http://www.usherb.ca/SI/Le\\_Prof!/doc/projet/tdesm.htm](http://www.usherb.ca/SI/Le_Prof!/doc/projet/tdesm.htm)
- Un travail sur la compétence spécifique des formateurs : « Se servir des technologies nouvelles » par Philippe Perrenoud (1998)  
<http://www.ac-grenoble.fr/stismier/nullpart/divers/perrenou9.htm>
- Un compte-rendu de séminaire de l'INRP datant de juin 2000 sur les compétences des enseignants pour l'usage des TIC  
<http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/CR40003.htm>
- L'adresse où vous pouvez télécharger l'études commandée par le Cedefop et réalisée par Algora sur l'évolution des compétences des formateurs dans les dispositifs de FOAD  
[http://www.algora.org/kiosque/cd\\_publ.htm](http://www.algora.org/kiosque/cd_publ.htm)

## Glossaire

Pour créer ce glossaire, nous avons utilisé le Petit Robert, Le dico du Multimédia est paru aux éditions MILAN - Les essentiels - 2000  
... ainsi que les livres et sites web cités ...

**Assertivité** : manière d'arriver à exprimer sa vérité à travers un fait, c'est coller aux émotions que nous éprouvons dans une situation donnée. C'est une forme de présence authentique au monde aux autres et à soi-même

**Benchmarking** : processus continu et systématique l'évaluation des produits, services et méthodes par rapport à ceux des concurrents les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leader ou chef de file. On parle aussi d'étalonnage concurrentiel

**Coach** : personne chargée de l'entraînement d'une équipe ou d'un sportif. Son objectif est l'amélioration des performances et il est d'habitude plus centré sur la relation et le type de communication que sur le savoir et les faits.  
Nouvelle fonction du formateur qui cesse d'être le centre de l'acte pédagogique pour devenir facilitateur, personne-ressource, guide.

**Compétence** : cf [fiche T1](#).

**Cours** : scénario pédagogique ou un enseignant transmet ses connaissances à un groupe d'élève, plus ou moins nombreux, selon un plan de cours défini précédemment et reposant sur une logique définie par l'enseignant.

**Désynchronisation** : action qui se passe dans des temps différents pour deux personnes. On parle aussi dans le domaine des télécommunications pour désigner un mode de transmission non simultané des données. On dit aussi asynchrone  
Son contraire est Synchrone ou synchroniser.

**ECTS** : acronyme anglais de Système européen de transfert de crédit. Méthodologie fondée sur 3 éléments de base : **l'information** sur les programmes d'études et les résultats de l'étudiant, **l'accord mutuel** (entre les établissements partenaires et l'étudiant) et **l'utilisation de crédits ECTS** (valeurs qui représentent le volume de travail effectif de l'étudiant).  
Pour plus d'information : <http://europa.eu.int/comm/education/socrates/ects.html>

**e.learning (première définition)** : utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance (Définition Commission Européenne Juin 2000)

**e.learning (deuxième définition)** : ensemble de concepts, de méthodes et d'outils utilisant efficacement des nouvelles technologies multimédias et de l'Internet, pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, ainsi que les échanges et la collaboration à distance

**Empathie** : capacité à se mettre à la place de l'autre , aptitude à entrer dans que l'autre ressent

**Environnement d'apprentissage** : ensemble de briques logicielles intégrées permettant de n'importe où via un navigateur d'effectuer tout ou partie des activités d'enseignement ou d'apprentissage.

**FAQ** : foire aux questions : fichiers qui regroupent les principales questions posées par les internautes sur des forum

**Ingénierie d'apprentissage** : ensemble de méthodes et d'outils permettant d'organiser des séquences individuelles ou collectives centrées sur le suivi de l'apprentissage des étudiants

**Ingénierie pédagogique** : ensemble de méthodes et d'outil permettant la construction de séquences ou d'outils pédagogiques adaptées à un public-cible avec des objectifs pédagogiques clairement définis.

**Ingénierie de formation** : ensemble de méthodes et d'outils permettant la construction de dispositif de formation adaptés au stratégie des organisations. L'ingénierie de formation de la FOAD est spécifique par rapport à de la formation classique en stage, ou de la formation-action, modulaire, en alternance ou en autoformation.

**F.O.A.D. (Formation Ouverte et à distance)** : hybridation entre des activités en présentiel et des activités à distance, basée sur une alternance de situations d'apprentissages complémentaires en terme de temps, de lieux, de médiations pédagogiques humaines et technologiques, et de ressources .

**Management** : pilotage d'un système humain en fonction d'objectifs fixés par une organisation. Il existe de nombreux styles de management (voir fiche Q5)

**Médiatiser** : mise en forme multimédia d'un contenu d'enseignement

**Méthode** : ensemble de démarches raisonnées suivies pour parvenir à un but

**Méthodologie** : étude des méthodes

**Modes ou styles d'apprentissage** : façon spécifique d'apprendre d'un individu

**Multimédia** : association du texte, son et image sur un support numérique. Mais aussi convergence entre l'ordinateur, la télévision et le téléphone

**Objectif pédagogique** : mode de formulation d'un contenu d'enseignement sous une forme active permettant de voir l'élève en train de faire quelque chose. Ce mode de rédaction permet d'être plus clair qu'un plan de cours qui ne dit pas ce que l'on doit savoir faire avec les titres de chapitre. Par exemple, au lieu d'écrire en statistiques, LA MOYENNE, on écrira, l'étudiant sera capable de calculer la moyenne d'une série statistique

**Organisation** : institution ayant des buts déterminés

**Outil pédagogique** : un outil est objet fabriqué qui sert à faire un travail. Il est façonné, transformé de manière à pouvoir être utilisé commodément, efficacement pour accomplir certaines actions. L'outil prolonge la main, dans notre cas du formateur ou de l'apprenant.

**Pédagogie** : science articulant de façon mutuelle et dialectique la pratique et de la théorie éducative

**Pilotage** : action de conduire, diriger ou servir de guide

**Posture** : attitude et positionnement d'un acteur en fonction de ses valeurs, de ses représentations et de la compréhension de l'univers dans lequel il évolue. Cette posture détermine en général les actions et le prises de positions de la personne.

**Projet** : démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir" (source AFNOR)

**PULL** : technique consistant à tirer, c'est à dire à aller chercher soi-même des informations sur Internet. Dans le cas de l'enseignement, l'enseignant où l'élève cherche des informations par eux-mêmes.

**PUSH** : technique utilisée sur Internet pour récupérer des informations sans les chercher soi-même (abonnement). Dans le cas de l'enseignement, l'enseignant ou l'élève pousse des informations vers l'autre acteur de façon automatique

**Référentiel** : système de référence. On produit aujourd'hui des référentiels métiers ou des référentiels de formation qui sont des listes structurées d'activités, de compétences ou d'objectifs pédagogiques permettant de décrire un poste de travail, un emploi ou une formation

**Ressource pédagogique** : tout outil pédagogique permettant d'enrichir l'acte pédagogique

**Scénario** : description de l'action détaillée d'un film, par extension toute description d'une action à venir

**Scénario pédagogique** : description détaillée d'une action pédagogique pouvant intégrer une ou plusieurs ressources pédagogiques

**Service** : à opposer à produit. Dans un service, il y a une nécessaire intégration du client dans le dispositif de prestation : le bénéficiaire du service en est toujours peu ou prou le *co-producteur*. Depuis maintenant plus de quinze ans on sait que la productivité d'un service augmente à proportion qu'augmente la participation du bénéficiaire dans la réalisation du service. La formation est elle aussi un service, elle aussi connaît des problèmes de productivité, pour elle aussi les gains de productivité résident dans la plus grande participation des bénéficiaires au service qui leur est rendu. Plus l'élève travaille, plus il apprend, plus le système est efficace. (revue de la CIP Dauphine - Eric Barchechath ; voir également les travaux de Jean Marie Albertini sur la servuction)

**Stratégie** : art de faire évoluer une organisation vers une finalité

**Syllabus** : le titre du cours, le nom de l'enseignant responsable, les pré-requis, les objectifs, la méthode pédagogique proposée, la nature des évaluations, le plan détaillé du cours, le contenu de chaque séquence, la bibliographie.

Pour un exemple de syllabus :

<http://www.umoncton.ca/chaireDD/Mee/Syllabus/EV6001.htm>

**Technique** : ensemble des procédés employés pour produire une œuvre et obtenir un résultat déterminé

**Technologie** : étude des techniques, outils, machines et matériaux

**TICE** : technologie de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement ; ensemble des moyens techniques permettant à la fois la communication entre acteurs distants, la diffusion/collecte d'information ,et l'animation des séquences de formation multimédia

**VAE ou VAP** : validation des acquis de l'expérience, ou Validation des acquis professionnels ; reconnaissance de compétences acquises au travail ou par le biais d'activités professionnelles et permettant soit d'entrer à un niveau de formation sans le diplôme équivalent, soit de valider certaines unités d'un diplôme.