

CADRE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION DE PROGRAMME APC POUR LA FORMATION EN MILIEU DU TRAVAIL (FPMT)

GUIDE 2 : ANALYSE D'UNE SITUATION DE TRAVAIL (AST) ET PRODUCTION D'UN RÉFÉRENTIEL DE METIER (RM)

JUILLET 2021

Conception et rédaction du document du Cadre méthodologique de l'APC – 2015

Adan André	Conseiller du projet RÉAPC
------------	----------------------------

Marchessault Lucie	Conseillère du projet RÉAPC
--------------------	-----------------------------

Conception et rédaction du document du Cadre méthodologique de l'APC pour la FPMT - 2021

Barbara MURTI	Cheffe d'équipe pour la qualité de la FPMT, projet Tamheen, GIZ/GOPA
---------------	--

Contribution aux travaux

Lukas ROTTNICK	Chef d'équipe pour la mise en œuvre de la FPMT, projet Tamheen, GIZ
----------------	---

TABLE DE MATIÈRES

1 BUTS D'UNE ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL (AST)	1
2 OBJETS D'UNE AST	2
2.1 CARACTÉRISTIQUES SIGNIFICATIVES DE LA FONCTION DE TRAVAIL ET LIMITES DE L'ANALYSE	2
2.1.1 Définition de la fonction de travail et de ses limites	2
2.1.2 Appellations courantes.....	3
2.1.3 Conditions d'exercice.....	3
2.1.4 Conditions d'entrée sur le marché du travail	3
2.1.5 Horaire et rémunération.....	4
2.1.6 Perspectives et cheminement d'emploi.....	4
2.1.7 Accessibilité des filles et des garçons à la fonction de travail visée	4
2.1.8 Impact de la fonction de travail sur l'environnement.....	5
2.1.9 Évolution de la fonction de travail.....	5
2.2 TÂCHES, OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS.....	5
2.2.1 Propriétés des tâches.....	7
2.2.2 Ordre des tâches et des opérations	7
2.2.3 Règles de formulation des tâches et des opérations.....	8
2.3 CONDITIONS DE RÉALISATION DES TÂCHES.....	8
2.4 CRITÈRES DE PERFORMANCE	9
2.5 DONNÉES QUANTITATIVES SUR LES TÂCHES	10
2.5.1 Complexité.....	10
2.5.2 Fréquence d'exécution	11
2.5.3 Occurrence	11
2.6 CONNAISSANCES, HABILITÉS ET ATTITUDES.....	12
2.6.1 Connaissances.....	12
2.6.2 Habiletés.....	13
2.6.3 Attitudes.....	14
2.7 INFORMATIONS, SUGGESTIONS ET RÉPARTITION SUR LA FORMATION	15
2.7.1 Informations.....	15
2.7.2 Suggestions.....	15
2.7.3 Répartition de la formation	16
3 PRÉPARATION DE L'AST	17
3.1 CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE DE PRODUCTION	17
3.2 DÉLIMITATION DE LA FONCTION DE TRAVAIL	17
3.3 CHOIX DE LA FORMULE : NOUVELLE ANALYSE OU ACTUALISATION ?.....	19

3.4	CHOIX DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DES DONNÉES.....	21
3.5	CHOIX DE L'ÉCHANTILLON.....	22
4	COLLECTE DES DONNÉES.....	24
4.1	ATELIER D'AST.....	24
4.2	COMPLÉMENTS D'ANALYSE.....	26
5	PRODUCTION ET VALIDATION DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER	27
5.1	RÉDACTION DE LA PREMIÈRE VERSION DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER.....	27
5.2	VALIDATION DE LA PREMIÈRE VERSION DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER.....	27
5.3	PRODUCTION DE LA VERSION FINALE DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER.....	28
	GLOSSAIRE.....	29
	ANNEXES	31

\ ANNEXES

Annexe 1	Programmation-type d'un atelier d'AST
Annexe 2	Cueillette de données pour l'AST
Annexe 3	Validation de la conformité du Référentiel de métier

ACRONYMES

APC	Approche par compétences
AST	Analyse de situation de travail
CFA	Centre de formation par apprentissage
DFP	Département de la Formation Professionnelle
DFPFCA	Direction de la Formation Professionnelle et de la Formation Continue des Artisans
DCPSP	Direction de la Coordination Pédagogique et du Secteur Privé
EFP	Etablissement de formation professionnelle
ESITH	École Supérieure des Industries du Textile et de l'Habillement
FCE	Fondation pour la Création d'Entreprises
FPA	Formation professionnelle alternée
FPMT	Formation professionnelle en milieu du travail
GOPM	Guide d'organisation pédagogique et matérielle
IAV	Institut Agronomique et Vétérinaire
ITHT	Institut de Technologie Hôtelière et Touristique
ITPM	Institut de Technologie de Pêche Maritime
ITSGRT	Institut des Techniciens Spécialisés en Génie Rural et Topographie
ITSH	Institut des Techniciens Spécialisés en Horticulture
IT SMAER	Institut des Techniciens Spécialisés en Mécanique Agricole et Équipement Rural
MP	Milieu professionnel
MAPM	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
RÉAPC	Projet d'appui à la réforme de l'éducation par le biais de l'approche par compétences
RM	Référentiel de métier
TIC	Technologie de la communication et de l'information
SMIG	Salaires Minimum Interprofessionnel Garanti
T	Technicien
TS	Technicien Spécialisé

INTRODUCTION

Depuis 2009, le Maroc a réformé l'ingénierie de la formation professionnelle en adoptant l'Approche par les compétences (APC). En 2015, avec l'appui de la coopération canadienne, le cadre méthodologique d'élaboration des programmes avec l'APC a été revu, approfondi et adapté au contexte de la formation professionnelle marocaine. En 2021, avec l'appui de la coopération allemande (GIZ), une adaptation de ce cadre a été faite pour l'adapter aux particularités de la formation professionnelle en milieu du travail (FPMT). Les adaptations dans le cadre d'origine de 2015 sont en encadré.

Ce document fournit des indications sur la façon de réaliser une Analyse de situation de travail (AST) et de rédiger un Référentiel de métier (RM) qui en consigne les résultats. C'est un guide, un aide-mémoire et un instrument d'élaboration et de production. **Il est rédigé principalement à l'intention des personnes qui doivent réaliser ce type de travaux dans le cadre de la FPMT.**

Au début du processus d'élaboration des programmes de formation selon l'approche par compétences (APC), des études de planification (Études sectorielles, diagnostics sectoriels) sont réalisées pour chaque secteur de formation afin de relever les besoins de formation qualitatifs et quantitatifs correspondant aux demandes du marché du travail. Ces études sont suivies d'Études préliminaires quand se pose un besoin de surplus d'enquête et de recherche pour différencier la ou les fonctions de travail à inscrire dans le plan de développement sectoriel de formation.

L'AST et le Référentiel de métier qui en résulte, constituent l'étape qui suit ces travaux de planification. Elle porte sur la fonction de travail¹ pour laquelle sera développée l'offre de formation. C'est l'information obtenue durant l'AST, directement auprès des professionnels du marché du travail, qui sera ensuite traduite en compétences qui deviendront les cibles du programme de formation.

La liste ci-dessous rappelle les phases et les productions du processus d'élaboration et de mise en œuvre d'un programme de formation selon l'APC.

Phases et documents liés à l'élaboration des programmes de formation

- Étude sectorielle et étude préliminaire (au besoin)
- Production des documents curriculaires de la filière de formation
- Référentiel de métier
- Programme de formation
- Projet de formation
- Référentiel d'évaluation
- Guide d'organisation pédagogique et matérielle
- Soutien à l'implantation des programmes de formation
- Guide d'implantation d'un programme de formation
- Guide de gestion des établissements de formation professionnelle en APC.

Le Référentiel de métier fait partie des documents curriculaires de la filière de formation.

La reconnaissance officielle du programme donne lieu à un examen de conformité de l'ensemble des documents curriculaires et de leur processus d'élaboration. Une commission chargée de cet examen transmet sa recommandation à l'autorité responsable d'autoriser la création de la filière et, le cas échéant, l'extension de son offre par plus d'un opérateur public ou privé de formation.

¹ Une fonction de travail regroupe des emplois (ou métiers) similaires, et donne lieu à un programme de formation unique.

CHAPITRE 1

BUTS D'UNE ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL (AST)

L'AST et la production du Référentiel de métier qui en résulte, constituent la pierre angulaire du processus d'élaboration (ou d'actualisation) d'un programme de formation professionnelle conçu pour la FPMT selon l'APC.

L'objectif d'une AST est de tracer le portrait le plus complet possible de la réalité d'exercice d'une fonction de travail, en recueillant les données essentielles qui permettront, à une étape subséquente, d'élaborer le Programme de formation. L'AST s'appuie sur les résultats d'une consultation menée uniquement auprès de personnes du monde du travail exerçant un des métiers regroupés dans la fonction de travail et leur superviseur immédiat.

Dans le cadre de la FPMT, une fois la fonction de travail décrite, une réflexion est menée sur le lieu de formation le plus indiqué pour chaque tâche et opérations qui constituent le métier.

Les objets traités par l'AST et le Référentiel de métier sont décrits dans le chapitre 2. Ils concernent la description générale de la fonction de travail, les tâches et opérations qui la caractérisent, les conditions de réalisation de ces tâches, et des informations complémentaires.

La démarche pour l'AST et la rédaction du Référentiel de métier qui en découle sont précisées dans les chapitres suivants, traitant respectivement de la préparation de l'AST, de la collecte des données et de la production et de la validation du Référentiel de métier.

AST et RM : DÉMARCHE DE RÉALISATION

Préparation de l'AST

- Constitution de l'équipe de production
- Délimitation de la fonction de travail
- Choix de la formule : nouvelle analyse ou actualisation ?
- Choix de la stratégie de collecte des données
- Choix de l'échantillon

Collecte des données

- **Collecte des données en atelier**
- Complément d'analyse, s'il y a lieu

Production et validation du Référentiel de métier

- Rédaction de la première version du Référentiel de métier
- Validation de la première version du Référentiel de métier
- Production de la version finale du Référentiel de métier

2 OBJETS D'UNE AST

L'AST peut être menée au moyen de deux méthodes différentes pour la collecte de données, lesquelles seront présentées dans le chapitre suivant. Cependant, la nature des données à traiter est la même peu importe la méthode utilisée pour les recueillir. Le présent chapitre présente donc, section par section, la nature de ces données.

2.1 CARACTÉRISTIQUES SIGNIFICATIVES DE LA FONCTION DE TRAVAIL ET LIMITES DE L'ANALYSE

On entend par « fonction de travail » un groupe d'emplois similaires dans leurs principales tâches et qui se retrouvent, sous diverses appellations, dans plusieurs entreprises ou organisations.

Les premières données recueillies concernent les informations générales sur la fonction de travail. Cette rubrique comporte plusieurs thèmes :

- Définition de la fonction de travail et de ses limites.
- Appellations courantes de la fonction de travail.
- Conditions de travail : aspects physiques, aspects matériels et techniques, conditions d'hygiène et de sécurité, risques inhérents à la santé physique, facteurs de stress.
- Exigences à l'embauche, rémunération et horaire de travail.
- Perspectives et cheminement d'emploi.
- Accessibilité des filles et des garçons à la fonction de travail visée.
- Impact de la fonction de travail sur l'environnement.
- Évolution de la fonction de travail.

2.1.1 DÉFINITION DE LA FONCTION DE TRAVAIL ET DE SES LIMITES

On doit porter une attention particulière aux données recueillies pour établir la définition de la fonction de travail et de ses limites professionnelles étant donné que celles-ci définissent l'objet d'analyse au sens méthodologique et ont un impact sur la suite des travaux. Une définition trop restrictive ou trop large de la fonction de travail a pour conséquence de biaiser la description des tâches et des opérations et, par le fait même, l'ensemble de l'information recueillie. On trouve ci-dessous un exemple de définition de la fonction de travail pour le technicien en Habillement / production.²

DÉFINITION DE LA FONCTION DE TRAVAIL ET DE SES LIMITES

Selon les spécialistes consultés, le rôle d'un technicien en Habillement/production est de garantir la fabrication des modèles en respectant les délais, les spécifications techniques et les normes de qualité du client. Ses responsabilités sont étroitement reliées au respect des exigences du client, à la coordination avec les autres services et à la fabrication du modèle. Les principales activités associées à cette fonction sont de coordonner, contrôler, superviser la production pour atteindre les objectifs de rendement tout en respectant la qualité et les délais.

La personne exerçant cette fonction de travail doit faire preuve d'une capacité à résoudre des problèmes et à réagir adéquatement et rapidement aux aléas de production. Elle doit être en mesure de faire les choix techniques et souvent prendre des décisions rapidement pour améliorer la qualité et la productivité où, le cas échéant, aviser et faire des recommandations aux personnes responsables concernées.

² Sauf précision contraire, les exemples sont tirés du Rapport d'analyse de situation de travail Technicienne, technicien en Habillement / production (2004). La plupart des exemples ont été quelque peu adaptés au contexte particulier du présent guide.

Selon les spécialistes consultés, l'aspect le plus important pour occuper cette fonction est la personnalité et la volonté de la personne de continuer à apprendre par elle-même.

Le technicien en Habillement / production est appelé à travailler en équipe, à transmettre des informations, à proposer et justifier des modifications sur les données techniques visant à favoriser le rendement et la qualité. Ces fonctions l'incitent à développer des relations interpersonnelles de collaboration avec les personnes des autres services, être un bon communicateur et motivateur avec le personnel de production. Cette personne doit être capable de susciter la collaboration et atténuer la résistance aux changements. Elle doit également savoir faire preuve de rigueur et d'autorité avec fermeté, objectivité et discernement avec le personnel qu'elle supervise afin d'assurer le rendement et la productivité.

2.1.2 APPELLATIONS COURANTES

Il est important de recenser les appellations utilisées pour désigner les différents métiers associés à la fonction de travail.

APPELLATIONS COURANTES DE LA FONCTION DE TRAVAIL

Les appellations pour ces différents emplois techniques peuvent varier selon la taille et la structure de l'entreprise. Plusieurs appellations ont été recensées en industrie dont notamment : Responsable de section, Chef de chaîne, Assistant de production, Contremaître, Conducteur de chaîne, Chef de groupe, Coordonnateur de production, Responsable qualité, etc.

Les spécialistes consultés ont retenu l'appellation Technicien en Habillement / production comme étant la plus représentative des activités associées à cette fonction et des emplois techniques susceptibles d'être occupés par les futurs lauréats.

2.1.3 CONDITIONS D'EXERCICE

Les conditions d'exercice traitent des conditions physiques dans lesquelles s'exerce généralement la fonction (atelier, laboratoire, bureau, site extérieur sédentaire, en véhicule mobile, etc.) et de l'identification des risques inhérents à la santé et la sécurité des tenants de poste (incluant les principaux facteurs de stress) lors des différentes activités.

CONDITIONS D'EXERCICE

Les techniciens en Habillement / production travaillent dans un environnement caractérisé par la poussière, la chaleur et le bruit. Le stress et le surmenage sont les principales sources de maladies professionnelles. Les principaux facteurs de stress cités par les spécialistes sont les exigences de productivité et le respect des délais. Ils doivent également être vigilants concernant les accidents possibles liés à l'installation et à l'utilisation des équipements par le personnel de production. Les spécialistes présents au focus group ont souligné toutefois avoir constaté dans certains cas, une amélioration des mesures relatives à la santé et la sécurité concernant l'aménagement des postes.

2.1.4 CONDITIONS D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Les conditions d'entrée concernent le niveau des postes d'entrée sur le marché du travail et les critères de sélection des employeurs pour les candidats : formation exigée, expérience exigée, profil recherché par les employeurs. Cette rubrique permet aussi de se renseigner quant à l'existence d'une période de probation, d'une période de formation-préparation au poste de travail.

CONDITIONS D'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL pour la fonction de travail de Technicien en Habillement / production :

D'une façon générale, les employeurs préfèrent embaucher des personnes expérimentées. A défaut de candidats expérimentés, on demande généralement un niveau d'étude supérieure (> 3^e année du Baccalauréat) ou on recrute des lauréats des centres de formation professionnelle. Plusieurs entreprises font passer des

entretiens puis un stage d'essai. Lors de l'intégration d'un nouveau candidat, la majorité des entreprises donne une formation à l'interne qui varie selon la capacité de l'individu et la complexité du poste.

2.1.5 HORAIRE ET RÉMUNÉRATION

Cette rubrique permet de se renseigner quant à :

- l'horaire type de travail des personnes exerçant la fonction de travail;
 - la rémunération moyenne du débutant et celle du travailleur expérimenté.
-

HORAIRE ET RÉMUNÉRATION :

Les personnes occupant les emplois techniques associés à la fonction de technicien en Habillement / production travaillent en général de jour, à temps plein, environ 8 heures par jour, 48 heures par semaine. Ses responsabilités l'obligent souvent à du temps supplémentaire, surtout le soir soit pour respecter les délais ou encore les jours de l'exportation. Les périodes de pointe varient selon le produit fabriqué.

De façon générale, la rémunération de la personne qui commence dans la fonction de travail correspond au Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG), salaire payé au tarif horaire de 9,66 DHS. Les tarifs concernant les heures supplémentaires sont supérieures de 25% du SMIG, entre 5 heures du matin et 22 heures, et de 50% entre 22 heures et 5 heures. Les taux sont doublés les jours de repos et les jours fériés. Les conditions salariales prévoient une augmentation de 5% chaque deux ans ou de façon plus courante selon le rendement fourni. Dans certaines entreprises, les techniciens en Habillement / production sont payés mensuellement et peuvent être récompensés avec une prime de rendement.

2.1.6 PERSPECTIVES ET CHEMINEMENT D'EMPLOI

Dans le cadre de l'AST, les données relatives aux perspectives et au cheminement d'emploi présentent

- une estimation des tendances (favorables, stables ou défavorables) de l'emploi pour les personnes exerçant la fonction de travail;
 - un aperçu de l'évolution possible du cheminement professionnel de la personne sur le marché du travail.
-

PERSPECTIVES ET CHEMINEMENT :

Après avoir acquis de l'expérience, les personnes démontrant les capacités et la volonté d'apprendre peuvent accéder à des postes de directeur d'atelier ou de directeur technique. Selon leur potentiel, avec l'expérience et une formation complémentaire appropriée, ces personnes peuvent également accéder à des postes de gestionnaire ou encore elles peuvent créer une petite entreprise de confection encouragée par l'opportunité des programmes s'adressant aux jeunes promoteurs.

2.1.7 ACCESSIBILITÉ DES FILLES ET DES GARÇONS À LA FONCTION DE TRAVAIL VISÉE

Dans cette rubrique, l'équipe de production répertorie l'information recueillie aux questions suivantes.

- Qui exerce cette fonction de travail ? Surtout des femmes ? Surtout des hommes ?
 - Dans le cas où la fonction de travail est exercée plus par un sexe que par l'autre, existe-t-il des obstacles à l'intégration des femmes ou des hommes dans la fonction ?
-

ACCESSIBILITÉ :

Les spécialistes ont confirmé la présence fortement majoritaire des femmes aux postes d'agent de qualité, mais une présence moins importante comme responsable de production bien que les postes de chef de chaîne ou de contremaîtresse puissent être occupés par des opératrices expérimentées. Selon les données obtenues dans le cadre de l'étude préalable à l'atelier, en 1999, le secteur employait 196 200 personnes dont 62% de femmes. Les emplois de production occupés par les femmes sont principalement les postes de piquage à la machine, de finition, emballage et de contrôle qualité.

2.1.8 IMPACT DE LA FONCTION DE TRAVAIL SUR L'ENVIRONNEMENT

Il s'agit de rendre compte des tâches de la fonction de travail qui ont un impact sur l'environnement afin de pouvoir identifier les précautions et les comportements professionnels à adopter. Par exemple, un mécanicien qui a régulièrement de la vidange d'huile à faire doit se soucier de verser dans un contenant désigné les huiles usées pour éviter de contaminer les sols.

Il se peut aussi que les tâches d'une fonction de travail n'aient pas un impact direct au niveau de l'environnement. Si tel est le cas, il suffit de mentionner l'absence d'impact sur l'environnement.

2.1.9 ÉVOLUTION DE LA FONCTION DE TRAVAIL

On s'intéresse ici aux changements à prévoir, à court et moyen termes, dans l'exercice de la fonction de travail. On pense par exemple, à l'évolution technologique, mais aussi à tout changement qui puisse avoir un effet sur le travail des professionnels. Ces changements peuvent se manifester sous différentes formes : modifications dans les outils, dans les procédés ou dans les techniques, nouveaux matériaux ou nouvelles matières premières, changements dans l'organisation du travail ou dans l'environnement de travail, nouvelles normes, nouvelle réglementation, etc.

L'impact sur les tâches peut, lui aussi, se manifester sous différentes formes : disparition ou apparition d'une tâche ou d'opérations, nouveaux produits apparaissant sur le marché, diminution du temps consacré à l'exécution d'une tâche, productivité ou rendement accrus, etc.

Voici, à titre d'exemple, les changements prévisibles qui ont été identifiés lors de l'AST du Technicien en Habillement / production.

ÉVOLUTION PRÉVISIBLE

L'industrie du textile et de l'habillement marocaine subit ces dernières années des changements radicaux qui remettent en question l'organisation, les méthodes de travail et les produits à réaliser. Dans un contexte de concurrence accrue, les entreprises marocaines doivent s'adapter à des changements tels que :

- Le passage de grandes séries vers les petites séries.
- L'orientation vers des produits plus complexes à valeur ajoutée en opposition aux produits de base.
- La fabrication de modèles avec des tissus plus difficiles à confectionner.
- Des clients plus exigeants en qualité et productivité (les urgences).
- L'introduction et l'adaptation à la nouvelle technologie.
- La recherche de l'optimisation de la matière et du temps.
- La baisse du prix de revient en utilisant des machines automates et programmables.
- L'utilisation des systèmes de suivi de production (GPAO).
- L'implantation d'un système de qualité.

Par conséquent les entreprises sont appelées à développer de façon importante un service adapté aux besoins et aux exigences de la clientèle. Dans un tel contexte, les spécialistes consultés sont d'avis que peu importe les secteurs d'activités, l'agent de production est appelé à assumer davantage des responsabilités d'analyse, de coordination et d'adaptation pour obtenir une meilleure productivité ainsi que la capacité à concilier le rendement et la qualité.

2.2 TÂCHES, OPÉRATIONS ET SOUS-OPÉRATIONS

La description des tâches, des opérations et des sous-opérations est un aspect essentiel de l'AST. Elle doit être objective et représentative des diverses situations de travail.

Les tâches sont les actions qui correspondent aux principales activités de l'exercice de la fonction de travail analysée. Une tâche est structurée, autonome et observable. Elle a un début déterminé et une fin précise. Dans l'exercice d'une fonction de travail, qu'il s'agisse d'un produit (par exemple, « Assembler des composants et des sous-assemblages » pour une tôlière ou un tôlier), d'un service (par exemple, « Faire le plein d'un véhicule » pour une ou un pompiste) ou d'une décision (par exemple, « Régler un dossier de réclamation »

pour l'experte ou l'expert en sinistres), le résultat d'une tâche doit présenter une utilité particulière et significative.

Bien que chaque fonction de travail ait ses caractéristiques, le nombre de tâches définies dans une analyse se situe habituellement entre 6 et 12.

Chaque tâche se subdivise en opérations. Les opérations sont les actions qui décrivent les étapes de réalisation d'une tâche et permettent d'établir le « comment » pour l'atteinte du résultat. Elles sont rattachées à la tâche et liées entre elles.

Le nombre d'opérations dans une tâche est au moins de trois, ce qui permet d'illustrer une séquence d'actions « début-réalisation-fin ». Quant au nombre maximal d'opérations, en règle générale, il ne dépasse pas la quinzaine.

À titre d'exemple, on trouve ci-dessous un tableau partiel des tâches et des opérations établies pour le technicien en Habillement/production.

TÂCHES	OPÉRATIONS
1 Contrôler les arrivées provenant des services pour la fabrication du modèle.	1.1 Prendre connaissance des plannings (coupe, fabrication, livraison)
	1.2 Analyser le dossier technique et l'échantillon.
	1.3 Vérifier la disponibilité des attachements ou autres accessoires nécessaires à la fabrication et en faire réaliser au besoin.
	1.4 Vérifier la disponibilité des gabarits et en faire réaliser au besoin.
	1.5 Contrôler la disponibilité et la qualité des tissus.
	1.6 Contrôler la quantité et la qualité des pièces coupées (salle de coupe).
	1.7 Contrôler la disponibilité, la quantité et la qualité des accessoires.
	1.8 Assurer le suivi des travaux en sous-traitance (délai, quantité, qualité).
	1.9 Superviser la mise en paquets.
2 Implanter les chaînes	2.1 Valider le plan d'implantation ou proposer des améliorations.
	2.2 Mettre en place le matériel en respectant l'aménagement.
	2.3 Établir les affectations des opératrices.
	2.4 Assurer les besoins de formation.
	2.5 Superviser l'alimentation des postes.
	2.6 S'approprier et transmettre les méthodes et le gestuel établis.
	2.7 Mettre en place les fiches de production.
3 Superviser son parc machines.	3.1 Tenir un registre des besoins d'entretien de son parc.
	3.2 Superviser le suivi de l'entretien.
	3.3 S'assurer de l'état de fonctionnement du matériel.

TÂCHES	OPÉRATIONS
	3.4 Identifier les besoins d'équipement.

Certaines opérations se subdivisent en sous-opérations. Les sous-opérations sont les actions qui précisent les opérations et permettent d'illustrer des détails du travail, souvent des méthodes et des techniques. Leur description est faite pour compléter l'information sur l'opération, et cela, seulement lorsqu'elle est complexe. Chaque opération ne nécessite donc pas de formulation de sous-opérations et, lorsqu'il y a lieu de le faire, leur nombre devrait rarement dépasser cinq.

2.2.1 PROPRIÉTÉS DES TÂCHES

Pour être reconnues, les tâches doivent comporter plusieurs caractéristiques ou « propriétés », dont voici les principales.

Signification dans la fonction de travail : une tâche correspond à une activité facile à décrire par la personne qui exerce la fonction de travail ou qui la supervise. D'habitude, elle occupe une grande partie du temps de travail, à cause soit de sa fréquence, soit de sa durée. Son résultat correspond à une réalité importante de la fonction de travail. À titre d'exemple, en Coiffure, « Effectuer une coloration » est significatif dans la fonction de travail et constitue une tâche, alors que « Nettoyer l'aire de travail » ne l'est pas (il s'agit, en fait, d'une opération).

Correspondance avec une situation de travail réelle : une tâche est composée d'opérations qui correspondent à des étapes de réalisation. Il faut donc éviter, lors de l'analyse, de regrouper des opérations qui, en fait, ne se retrouvent jamais ensemble. Par exemple, « Démontez des freins » et « Démontez une transmission » ne sont pas des opérations qui font partie de la même tâche en Mécanique automobile.

Clarté et précision : une tâche est complète et comprend toute l'information nécessaire à sa compréhension. Par exemple, « Surveiller le déroulement » et « Appliquer les ingrédients à intervalles, s'il y a lieu », en Conduite de machines industrielles, ne sont pas des propositions précises (il s'agit, en fait, d'opérations), alors que « Caractériser un bassin versant en vue d'un projet hydraulique » est explicite et constitue une tâche hydraulique rurale.

Indépendance : une tâche doit avoir un début et une fin clairement établis. L'action entreprise doit s'y dérouler en entier et parvenir à un résultat ou une opération marquant la fin de la réalisation de la tâche.

Par exemple, le libellé « Respecter les règles de santé et de sécurité » ne peut être retenu à titre de tâche, car il ne s'agit pas d'une action comportant un début et une fin, alors que « Collecter les informations et les données en avant-projet hydraulique. » est une tâche des techniciennes ou des techniciens en Hydraulique rurale et irrigation.

Exigences de réalisation : une tâche doit comporter des exigences de réalisation. Souvent, il s'agit de conventions ou de standards de précision, de quantité, de qualité, de temps. Par exemple, « Examiner le produit » n'est pas une tâche, car l'action ne renvoie pas à des normes ; « Contrôler la qualité du produit » est une formule plus judicieuse, car elle évoque de nombreuses exigences et règles à suivre.

2.2.2 ORDRE DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS

La majorité du temps, les tâches sont structurées et présentées selon un ordre fonctionnel, et les opérations, selon un ordre chronologique.

Ordre fonctionnel des tâches

Les tâches ont habituellement un ordre fonctionnel qui renseigne sur des modes organisationnels. Par exemple : « Produire des lettres », « Compiler et enregistrer des données », « Classer des documents », « Rédiger des bons de commande et distribuer du matériel » sont des tâches en Secrétariat dont la structuration suit un ordre fonctionnel.

Toutefois, il existe certaines fonctions de travail pour lesquelles l'ordonnement des tâches est chronologique. Ainsi, en Design industriel, les tâches : « Définir le mandat », « Élaborer un cahier de charges », «

« Élaborer des concepts préliminaires », « Élaborer le concept final », « Élaborer un devis technique », « Effectuer la validation technique et fonctionnelle du produit » suivent un ordre chronologique.

On doit cependant préciser que, souvent, une structuration des tâches selon un ordre chronologique est signe qu'il y a un problème dans leur détermination et leur formulation. Ainsi, « Mettre au point une machine », « Monter la pièce de travail », « Faire fonctionner la machine », « Enlever la pièce de travail », « Inspecter la pièce de travail » n'ont pas les caractéristiques des tâches. Ces phrases ont peu de signification en soi, ne sont pas indépendantes les unes des autres et illustrent plus un processus de travail que des résultats.

Ordre chronologique des opérations

Les opérations étant les étapes de réalisation d'une tâche, elles sont présentées, la grande majorité du temps, dans leur ordre chronologique d'exécution, souvent déterminé à partir des méthodes ou des techniques employées.

Dans certains cas, il peut y avoir un ordre établi par des habitudes de travail ou des situations; on parle alors d'ordre fonctionnel. Par exemple, les opérations « Diriger un camion en ligne droite », « Exécuter un virage », « Freiner » et « Reculer un camion » sont structurées selon un ordre fonctionnel qui prend en considération l'ensemble des situations de travail d'une des tâches des routiers.

2.2.3 RÈGLES DE FORMULATION DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS

Certaines règles président à la formulation des tâches et des opérations. Elles doivent être appliquées à la fois avec rigueur et souplesse, et selon une interprétation qui respecte les consignes relatives aux propriétés des tâches ainsi que l'ordre des tâches et des opérations.

Ainsi, les tâches et les opérations :

- Sont énoncées dans une courte phrase.
- Débutent par un verbe d'action à l'infinitif, parce que cette forme nominale permet de désigner l'action sans indication de personne ni de temps.
- Font référence, la plupart du temps, à une seule action à la fois, bien qu'il soit possible d'utiliser, au besoin, deux verbes lorsque l'action est immédiatement suivie par une autre qui est sa conséquence chronologique dans l'exécution du travail (par exemple, « Inspecter et entretenir un système de chauffage »).
- Ont un complément d'objet indiquant ce sur quoi s'exerce l'action (par exemple, « Peindre un mur ») ou encore le résultat de cette action (par exemple, « Faire un gâteau »).

Précisons que certaines tâches peuvent comporter des opérations qui ne sont pas toujours exécutées selon les situations. On devrait alors les formuler avec des termes qui illustrent cette éventualité en utilisant les locutions « au besoin », « le cas échéant », « s'il y a lieu », etc.

2.3 CONDITIONS DE RÉALISATION DES TÂCHES

Les conditions de réalisation d'une tâche décrivent la situation dans laquelle la tâche est exécutée. Elles sont recueillies pour l'ensemble de la tâche et non par opération. Plus particulièrement, elles renseignent sur des aspects tels que :

- le degré d'autonomie (travail individuel ou en équipe, travail supervisé ou autonome) ;
- les références utilisées (manuels des fabricants ou des constructeurs, documents techniques, formulaires, sites Internet, autres) ;
- le matériel et équipement utilisés (matières premières, outils et appareils, instruments, équipement, autres) ;
- les consignes particulières (précisions techniques, bons de commande, demandes de clientes ou clients, données ou information particulières, autres) ;
- les facteurs de risques (environnement de travail à l'intérieur ou à l'extérieur, risques d'accidents, produits toxiques, autres).

À titre d'exemple, voici les conditions de réalisation pour la tâche « Contrôler et coordonner les arrivées des services pour la fabrication du modèle » **en Technique d'Habillement / production** :

CONDITIONS DE RÉALISATION

- Lieu d'exécution
- Bureau d'études
- Bureau de méthode
- Salle de coupe ; Magasin de fournitures ; Atelier de piquage

La personne effectue son travail

En équipe avec le personnel suivant :

- modéliste
- agent d'industrialisation et planification
- chef de coupe
- magasinier
- mécanicien
- lanceuse

Sous la supervision : du chef d'atelier, du chef de production ou du directeur technique selon la structure de l'entreprise.

Collaboration et degré d'autonomie

De façon générale, cette tâche s'effectue en équipe, mais le technicien en **Habillement / production** doit anticiper pour s'assurer de la qualité de la préparation avant le lancement en jugeant l'importance de chaque opération et son impact sur le délai et la qualité du travail.

En contact avec : les façonniers, les sérigraphes et le brodeur, selon la structure de l'entreprise et le produit

Documents et support technique

- Plannings : coupe, fabrication et export
- Dossier technique (cartouche, fiche technique), • Commande, fiches de production, etc.
- Échantillon conforme
- Gabarit de fabrication
- Fiche de coupe (fiche matelas, fiche de la mise en paquet et état de coupe de la commande)

Matériel et outillage

Espace bureau avec poste informatique et poste téléphonique

Facteurs de stress

- Période des petites séries
- Modèle très compliqué déjà lancé
- Manque de fournitures
- Rupture d'alimentation

2.4 CRITÈRES DE PERFORMANCE

Les critères de performance sont des exigences concernant la réalisation de chaque tâche. Ils permettent d'évaluer si la tâche est effectuée de façon satisfaisante ou non. Ils sont recueillis pour l'ensemble de la tâche et non par opération. Ils correspondent à un ou des aspects observables et mesurables essentiels à la réalisation d'une tâche. Ils renseignent sur des aspects tels que :

- la quantité et la qualité du résultat (nombre de pièces, précision du travail, seuil de tolérance, autres);
- l'application des règles relatives à la santé et sécurité (respect des normes, port d'accessoires et de vêtements protecteurs, mesures de sécurité et d'hygiène, autres);

- l'autonomie (degré de responsabilité, degré d'initiative, réaction devant les situations imprévues, autres);
- la rapidité (vitesse de réaction, durée d'exécution, autres).

À titre d'exemple, voici les critères de performance pour la tâche « Contrôler et coordonner les arrivées des services pour la fabrication du modèle » du technicien en Habillement / production :

CRITÈRES DE PERFORMANCE

- Diminution des risques d'imprévus.
- Circuit efficace avec un minimum d'effort.
- Optimisation du temps de préparation.
- Échanges efficaces avec les services.
- Chevauchement correct des petites séries.
- Communication efficace avec tous les services.
- Analyse rigoureuse des plannings.
- Interprétation juste du dossier technique et de ses composantes.
- Évaluation juste du modèle et de son degré de complexité.
- Rapidité d'exécution.
- Identification exacte des accessoires d'industrialisation du modèle.
- Guides et accessoires.
- Gabarit de fabrication.
- Manifestation des attitudes et des qualités suivantes :
 - ◆ souci du détail;
 - ◆ esprit d'analyse et de synthèse;
 - ◆ souci de productivité.

2.5 DONNÉES QUANTITATIVES SUR LES TÂCHES

2.5.1 COMPLEXITÉ

Les données sur la complexité des tâches sont obtenues en considérant la nature des difficultés rencontrées et les possibilités de les surmonter dans un contexte d'exécution normale de la tâche. Les estimations sont faites tâche par tâche, à partir d'une échelle de 1 à 4 ; le chiffre 1 représentant une tâche considérée très simple et le chiffre 4, une tâche très complexe. La moyenne des résultats pour chacune des tâches est présentée dans le rapport sous forme de tableau.

À titre d'exemple, on trouve ci-dessous le tableau présentant la complexité des tâches du Mécanicien de navires de pêche-300 CV :

Le tableau suivant montre la complexité des tâches à partir d'une échelle de 1 à 4 ; le chiffre 1 représentant une tâche considérée simple et le chiffre 4 une tâche complexe.

TÂCHES	DEGRÉ DE COMPLEXITÉ
1. Assurer la sécurité du local machine	2
2. Démarrer le moteur de propulsion	1
3. Démarrer les machines auxiliaires	1
4. Conduire le moteur de propulsion	2
5. Entretenir un moteur à combustion interne	3
6. Conduire et entretenir les machines auxiliaires	3
7. Conduire les installations électriques	2

TÂCHES	DEGRÉ DE COMPLEXITÉ
8. Entretien le local machine	1
9. Gérer l'approvisionnement	2

2.5.2 FRÉQUENCE D'EXÉCUTION

La fréquence d'exécution est exprimée en pourcentage et estimée pour chaque tâche, selon une période donnée. Cette période peut varier selon les fonctions de travail.

Pour déterminer la fréquence d'exécution, il faut d'abord établir la période de référence (semaine, mois, saison, année), puis poser la question : Quel pourcentage de **votre** temps de travail consacrez-vous à l'exécution de chacune des tâches ?

Les estimations sont faites individuellement, et tâche par tâche. Le total des pourcentages, pour chaque personne consultée, doit être de 100. Il se peut que certaines tâches ne soient pas réalisées par tous les répondants. Dans ce cas le répondant concerné inscrira « 0 % » pour la tâche en question.

À titre d'exemple, on trouve ci-dessous le tableau présentant la fréquence d'exécution du Mécanicien de navires de pêche-300 CV :

Le **temps de travail**, ici exprimé en pourcentage, représente, en moyenne, le temps alloué par les personnes consultées à chacune des tâches, et ce, sur une base mensuelle.

TÂCHES	TEMPS DE TRAVAIL
1. Assurer la sécurité du local machine	14
2. Démarrer le moteur de propulsion	12
3. Démarrer les machines auxiliaires	8
4. Conduire le moteur de propulsion	13
5. Entretien un moteur à combustion interne	10
6. Conduire et entretenir les machines auxiliaires	12
7. Conduire les installations électriques	10
8. Entretien le local machine	11
9. Gérer l'approvisionnement	11
Total	100%

2.5.3 OCCURRENCE

L'occurrence d'une tâche exprime le pourcentage de personnes qui occupent la fonction de travail et qui exercent cette tâche dans leur entreprise ou leur établissement.

Pour déterminer l'occurrence de la tâche, les professionnels ont à répondre à la question : Dans votre entreprise ou établissement, quel est le pourcentage de personnes exerçant la fonction de travail qui accomplissent cette tâche ?

En réponse à cette question, chaque personne consultée inscrit un pourcentage pour chacune des tâches. Il arrive que certaines tâches ne soient réalisées par aucune personne. Dans de tels cas la personne concernée inscrira 0%.

À titre d'exemple, le tableau ci-dessous portant sur l'occurrence des tâches du Mécanicien de navires de pêche-300 CV . Les données relatives à l'occurrence rendent compte non seulement de l'emploi du temps des personnes consultées, mais aussi de leur estimation quant à l'emploi du temps de l'ensemble des mécaniciens de navires de pêche-300 CV.

TÂCHES	OCCURRENCE
1. Assurer la sécurité du local machine	100 %
2. Démarrer le moteur de propulsion	100 %
3. Démarrer les machines auxiliaires	100 %
4. Conduire le moteur de propulsion	100 %
5. Entretenir un moteur à combustion interne	100 %
6. Conduire et entretenir les machines auxiliaires	100 %
7. Conduire les installations électriques	100 %
8. Entretenir le local machine	100 %
9. Gérer l'approvisionnement	100

2.6 CONNAISSANCES, HABILITÉS ET ATTITUDES

L'accomplissement d'une tâche suppose des connaissances, des habiletés et des attitudes. Celles-ci doivent faire l'objet d'une identification précise et rigoureuse démontrant leur pertinence par rapport aux tâches de la fonction de travail.

2.6.1 CONNAISSANCES

Les connaissances sont des notions et des concepts nécessaires dans l'exercice d'une fonction de travail. On se doit de cerner le plus clairement possible les connaissances et leur utilité en demandant aux professionnels de préciser pourquoi telle connaissance est nécessaire pour exercer la fonction de travail. Voici quelques éléments qui peuvent aider à cerner chaque type de connaissances. Les notions ou concepts propres aux sciences exactes et fondamentales

- Mathématiques.
- Chimie.
- Physique.
- Biologie.
- Etc.

Les notions ou concepts liés aux sciences appliquées :

- Sciences médicales.
- Électronique.
- Mécanique hydraulique et pneumatique.
- Informatique.
- Dessin technique.
- Usinage.
- Etc.

Les notions ou concepts propres aux sciences humaines :

- Histoire.
- Géographie.
- Sociologie.
- Psychologie.
- Communication et langues.
- Etc.

Les notions ou concepts liés à des champs d'application des sciences humaines :

- Travail social.
- Administration.

- Recherche et enquête.
- Etc.

Les notions ou concepts liés à des dispositions légales :

- Codes (sécurité routière, déontologie, électricité, etc.)
- Prescriptions et responsabilités légales.
- Etc.

Les notions ou concepts propres aux arts :

- Arts plastiques.
- Arts appliqués.
- Théâtre.
- Musique.
- Danse.
- Etc.

Voici, à titre d'exemple, certaines des connaissances nécessaires à la technicienne en **Secrétariat de direction**.

CONNAISSANCES

Logiciels informatiques

Les fonctions avancées de deux types de logiciels doivent être maîtrisées : un logiciel de traitement de texte et un tableur. La connaissance de notions de base d'un système de gestion de base de données est souhaitable. Les participants ont confirmé qu'une bonne présentation des documents nécessite une maîtrise d'un logiciel de présentation et que les nouvelles technologies exigent une maîtrise des techniques de recherche sur Internet et de l'utilisation de la messagerie électronique. Enfin, pour arriver à une bonne vitesse d'exécution du clavier, il est souhaitable d'utiliser une méthode de doigté.

Mathématiques et comptabilité

Les secrétaires de direction doivent pouvoir utiliser des notions de base simples dans le domaine des mathématiques (pourcentage, moyenne, etc.). Pour les secrétaires de direction de petites entreprises où la polyvalence est souvent requise, l'application de notions simples en comptabilité peut devenir un atout. Toutefois, certaines entreprises n'exigent pas que leurs secrétaires de direction soient capables d'appliquer la comptabilité sur ordinateur, mais qu'elles comprennent le contenu utilisé dans les services financiers et administratifs ou dans les services commerciaux et de marketing (interprétation des statistiques par exemple ou suivi de budgets événementiels, etc.).

2.6.2 HABILITÉS

Habilités cognitives

Les habiletés cognitives ont trait aux stratégies intellectuelles utilisées dans l'exercice d'une fonction de travail. Elles comprennent, par exemple :

- La prise de décision.
- Le raisonnement logique.
- La conception de stratégies.
- La résolution de problèmes.
- La planification d'activités.
- Etc.

Habilités motrices

Les habiletés motrices ont trait à l'exécution et au contrôle de gestes et de mouvements. Elles comprennent :

- La manipulation (produits, outils, instruments).
- La force et l'endurance.

- Les techniques et les manœuvres spécialisées (déplacement de personnes, maîtrise de personnes).
- La dextérité ou l'agilité.
- La vitesse.
- La coordination.
- Les réflexes.
- Etc.

Voici, à titre d'exemple, certaines des habiletés nécessaires à la technicienne en **Secrétariat de direction**.

HABILETÉS MOTRICES

Vitesse d'exécution au clavier

Ce qui importe surtout, c'est de posséder une vitesse d'exécution raisonnable combinée à une excellente maîtrise de la langue de travail. Le clavier informatique permet une plus grande vitesse d'exécution qu'auparavant.

Écriture rapide

Bien que l'écriture rapide ne soit pas en général une exigence absolue, sa maîtrise peut devenir un atout pour certains postes de secrétaires de direction. Ainsi, pour cette formation de base, les participants ont jugé utile l'ajout d'un module d'écriture rapide.

Habiletés perceptives

Les habiletés perceptives sont des capacités sensorielles grâce auxquelles une personne saisit consciemment, par les sens, ce qui se passe dans son environnement. Elles comprennent :

- La vue
- Identification des couleurs, des formes, des signes, etc.
- Perception spatiale. L'audition
- Identification des sons et des bruits afin, par exemple, de diagnostiquer un problème, etc.
- L'odorat
- Identification des différents arômes ou odeurs, afin par exemple, de reconnaître un produit, de déterminer l'état d'un produit, de percevoir un danger, etc. Le toucher
- Reconnaissance d'un contact avec une surface, de la pression, du chaud, du froid, de la douleur, etc. Le goût
- Perception du salé, du sucré, de l'acide et de l'amer.

À titre d'exemple, la perception visuelle est nécessaire à la technicienne en Secrétariat de direction pour assurer la mise en page appropriée des documents.

2.6.3 ATTITUDES

Les attitudes sont une manière d'agir, de réagir et d'entrer en relation avec les autres. Elles traduisent des savoir-être et sont liées à des valeurs personnelles ou professionnelles. Les attitudes se manifestent sur différents plans.

Au plan personnel /

- Identification de ses sentiments, émotions et valeurs.
- Reconnaissance de son intérêt pour des objets ou des événements.
- Etc.

Au plan interpersonnel :

- Ouverture aux autres
- Adaptation aux personnes.
- Communication interpersonnelle.
- Leadership.
- Etc.

Au plan de l'éthique professionnelle :

- Respect de la personne.
- Confidentialité.
- Honnêteté et intégrité.
- Respect de la propriété.
- Etc.

Au plan de la santé et de la sécurité

- Prudence.
- Postures.
- Etc.

Voici, à titre d'exemple, certaines des attitudes nécessaires à la technicienne en **Secrétariat de direction**.

ATTITUDES

Communication interpersonnelle

La communication est un aspect important du travail. Les secrétaires de direction communiquent constamment avec les supérieurs et doivent aussi communiquer avec les autres employés et avec la clientèle. Un ensemble d'habiletés de communication relatives à l'écoute et à la transmission d'information sont souhaitables. Il faut aussi maîtriser le protocole téléphonique et, en situation de face à face, savoir mettre fin à des conversations de façon polie et courtoise, réagir adéquatement à des manifestations d'impolitesse ou d'agressivité, rassurer les gens et dédramatiser certaines situations.

Éthique professionnelle

Dans l'exercice de ses fonctions, la secrétaire de direction doit s'en tenir à une grande discrétion et user de discernement quant à la confidentialité. De la même manière, bien qu'il n'y ait souvent pas de directives précises, il est d'usage d'avoir une tenue vestimentaire qui reflète l'image de l'entreprise.

2.7 INFORMATIONS, SUGGESTIONS ET RÉPARTITION SUR LA FORMATION

2.7.1 INFORMATIONS

Cette dernière rubrique vise à obtenir des informations des professionnels en ce qui concerne, par exemple :

- les **pratiques du milieu** professionnel quant à la formation menant à la fonction de travail : accueil de stagiaires, programmes d'alternance ou d'apprentissage, formation à l'embauche (durée) ;
- les **champs de pratiques** et les **cycles industriels** à prendre en considération pour organiser des séquences pédagogiques d'alternance ou d'apprentissage ; etc.

2.7.2 SUGGESTIONS

La rubrique permet aussi de noter les suggestions des professionnels ayant trait à la formation et plus particulièrement :

- les suggestions concernant le choix des **ressources matérielles** (outils, équipement, matières premières) ;
- les suggestions **d'activités pédagogiques** (mises en situations, visites d'entreprises, conférences, matériel didactique, etc.) ;
- etc.

Voici un exemple de suggestions sur la formation tiré du rapport de l'AST de **Confection industrielle** :

SUGGESTIONS RELATIVES À LA FORMATION

L'analyse de situation de travail a permis de recueillir des suggestions concernant la formation pour la fonction d'opératrices et d'opérateurs de machines de confection. Les principaux aspects qui ont fait l'objet de suggestions sont les suivants.

- La formation doit être davantage axée sur la pratique et les réalités de la production industrielle.
- Les formateurs doivent être des praticiens ayant de l'expérience en industrie.
- Le matériel et l'équipement utilisés au centre doivent être représentatifs de l'industrie.
- On doit familiariser les stagiaires avec la réalité de l'industrie par le biais de visites et de stages en entreprise.
- On suggère d'appliquer les règles de conduite de l'industrie au centre de formation, de développer l'auto-discipline et responsabiliser les stagiaires.
- Développer chez les futurs lauréats le souci de concilier la qualité et le rendement.
- Développer chez les stagiaires le sens de l'initiative et l'autonomie.
- Former les stagiaires à s'adapter au changement et à être mobiles sur différents postes de fabrication.
- Développer leur capacité à être responsable de tout ce qui se passe sur sa machine.
- Montrer la meilleure méthode et manière pendant qu'elles effectuent les opérations.
- Développer la polyvalence, c'est-à-dire exécuter différentes opérations sur une variété de matières textiles.
- Les formateurs doivent suivre des formations pour être à jour (formation continue).

Tous sont d'avis qu'une ou qu'un lauréat a besoin d'une période d'intégration dans l'entreprise avant de pouvoir prendre en charge la totale responsabilité de son poste de travail.

2.7.3 RÉPARTITION DE LA FORMATION

Cette rubrique permet aux professionnels de donner leur avis sur la répartition de la formation entre l'établissement formation et l'entreprise et ce, à partir des tâches et opérations renseignées. Dans le cas de la FPMT, cette information va faciliter l'élaboration du référentiel métier et du projet de formation en évitant un découpage arbitraire des contenus de formation.

CHAPITRE 3 PRÉPARATION DE L'AST

3.1 CONSTITUTION DE L'ÉQUIPE DE PRODUCTION

La réalisation de l'AST et la rédaction du Référentiel de métier sont confiées par le donneur d'ordre à une équipe de production constituée :

- d'un méthodologue en APC, spécialiste en élaboration de programmes et autres documents pédagogiques ;
- d'un, deux ou, au maximum trois formateurs, experts de la fonction de travail étudiée ;
- d'un représentant des entreprises, issu d'une organisation professionnelle ou d'une structure d'appui représentant le secteur dans lequel s'inscrit la fonction de travail.

Cette équipe est dirigée par le méthodologue qui travaille en étroite collaboration avec les formateurs. La personne choisie comme méthodologue doit être experte de l'APC, et avoir fait ses preuves en matière d'AST, d'élaboration de programmes et des documents afférents selon l'APC.

Les formateurs choisis doivent posséder une solide expérience de la fonction de travail ainsi qu'une bonne connaissance de l'environnement économique, technique et organisationnel des entreprises. Une connaissance superficielle ou théorique de la fonction de travail ne peut suffire pour les travaux à effectuer.

Dans le cas d'une nouvelle spécialité pour laquelle il n'existe aucun formateur, il est alors nécessaire de faire appel à des experts du milieu professionnel pour soutenir le méthodologue en APC. Dans tous les cas, ce dernier doit collaborer avec des personnes qui maîtrisent la fonction de travail, qu'elles proviennent du milieu de la formation ou du milieu professionnel.

3.2 DÉLIMITATION DE LA FONCTION DE TRAVAIL

La réalisation d'une AST prend idéalement appui sur deux documents de planification³ soit :

- une Étude sectorielle qui, comme son nom l'indique, décrit un secteur de formation;
- une Étude préliminaire, qui porte exclusivement sur la fonction de travail visée, apporte les précisions nécessaires à la délimitation de la fonction de travail, en donne un aperçu général, fait le relevé des programmes de formation préparant à la fonction de travail, et fournit des indications utiles pour la constitution de l'échantillon d'entreprises qui seront consultées.

En plus de ces deux documents de référence, et cela dès le début des travaux, il importe de recueillir et d'analyser toute l'information disponible, par exemple dans les répertoires de métiers et les répertoires de programmes de formation mis en œuvre au Maroc ou dans d'autres pays. Le réseau Internet constitue un outil appréciable pour cette étape.

Dans le cas où l'information serait insuffisante ou ferait carrément défaut, (par exemple lorsqu'aucune étude n'a été élaborée au préalable) l'équipe de production devra s'assurer d'obtenir un mandat de recherche préparatoire à l'AST, de façon à établir le cadrage de la fonction de travail. Les informations seront rassemblées en une fiche de cadrage à insérer dans le premier chapitre du Référentiel de métier.

Ces informations :

- permettront de déterminer l'échantillonnage des personnes à consulter ;
- serviront d'appui pour établir la définition de la fonction ;
- serviront d'appui à la production des outils de collecte de données (ex. questionnaires, guides d'entretien, guides d'animation, etc.)

³ Se reporter au document Cadre méthodologique d'élaboration des programmes de formation professionnelle selon l'approche par compétences. Présentation générale. (2015)

Le cadrage de la fonction de travail est obligatoire avant de démarrer la démarche d'AST, laquelle ne peut pas être utilisée à cette fin. Ainsi, l'équipe de production s'assurera de rassembler les informations permettant de :

- définir la fonction de travail ;
- situer la fonction de travail dans le contexte sectoriel, industriel et professionnel où elle s'exerce généralement ;
- situer la fonction de travail dans les différents emplois existants dans les entreprises ou organismes où elle s'exerce ;
- dresser la liste des attributions et des responsabilités généralement associées à l'exercice de cette fonction de travail ;
- établir le champ d'exercice de cette fonction par rapport à celles qui pourraient lui être apparentées;
- établir le relevé et la catégorisation des entreprises et organismes considérés comme employeurs des personnes exerçant la fonction de travail.

La délimitation de la fonction de travail permet notamment d'orienter le Référentiel de métier et le Programme de formation en évitant les confusions entre fonctions de travail apparentées mais de pratique fort différente. Par exemple, on évitera de confondre « Boucher commerçant » et « Boucher industriel » ; « Cuisinier de collectivité » et « Chef cuisinier restaurateur », etc.

L'exemple suivant montre comment rendre compte des informations sur le procédé industriel (process) dans la définition de la fonction de travail **Opérateur coupe**.

Définition de la profession

Dans une unité de confection de vêtement, l'objectif de la coupe est de transformer la matière (tissu ou maille) en pièces coupées, rangées et prêtes à être assemblées. La salle de coupe garantit ainsi l'alimentation des groupes de montage et assure la qualité des pièces coupées.

L'opérateur coupe effectue l'ensemble des travaux de production existants dans une salle

de coupe. Il assure ainsi les tâches liées à la réalisation des tracés, du matelassage des étoffes, de la découpe des matelas, de la préparation des pièces coupées et du thermocollage.

Les différentes étapes de travail du processus de coupe sont les suivantes :

La Réalisation des tracés :

Le tracé est la représentation du placement des pièces de l'article permettant la découpe. Il est établi à partir du bordereau de coupe ou du plan de coupe. L'opérateur réalise manuellement le placement à l'aide de patrons de vêtement.

Le Matelassage :

Les matelas sont constitués par la superposition de plusieurs couches de matière.

L'étalement de la matière peut se faire manuellement ou assisté par un chariot matelasseur. Au cours du matelassage, l'opérateur repère et traite les défauts de la matière.

La Découpe des matelas :

Le matelas est tronçonné et découpé à partir du tracé afin d'obtenir des bûches (éléments du vêtement). En fonction du degré de précision souhaité, l'opérateur manipule différents outils spécifiques à la coupe.

Le Thermocollage :

Certaines pièces du vêtement sont renforcées en fixant sur leur surface un thermocollant ou une viseline. Cette opération s'effectue à l'aide d'une presse à thermocoller à plateau ou en continue qui fixe la partie collante en combinant les actions de la pression et la chaleur. L'opérateur alimente la machine en superposant d'une manière précise les pièces à thermocoller.

La Préparation des pièces :

La préparation désigne l'opération qui consiste à rassembler les différents morceaux d'un même vêtement ensemble sous forme de paquet : même taille, même coloris.

L'opérateur sépare les nuances par la numérotation de chaque élément, et vérifie la présence de tous éléments composant le vêtement.

L'exercice de ses fonctions nécessite de la part de l'opérateur coupe un souci du détail et beaucoup de précision. Il doit faire preuve en permanence de concentration et d'autocontrôle dans son travail car les conséquences peuvent être importantes et irréversibles.

Titre de la fonction de travail validé : Opérateur, Opératrice coupe

3.3 CHOIX DE LA FORMULE : NOUVELLE ANALYSE OU ACTUALISATION ?

L'équipe de production s'assurera de situer le contexte des travaux qui lui sont confiés afin de distinguer si l'AST portera sur :

- Une fonction de travail pour laquelle aucun Référentiel de métier n'existe, ou encore qui a connu des changements très importants. Les travaux se mèneront alors dans un contexte de **nouvelle analyse**.
- Une fonction de travail pour laquelle un Référentiel de métier existe déjà, mais qui est marquée par des changements qui engagent à la redéfinir partiellement. Les travaux se mèneront alors dans un contexte d'**actualisation**.

Pour une nouvelle analyse, la formule retenue est celle d'un atelier qui s'étend généralement sur trois jours. Pour l'actualisation d'un Référentiel de métier, la même formule s'applique, mais l'atelier dure habituellement une journée ou deux, et consiste principalement à faire l'examen de l'information contenue dans l'analyse existante et à l'adapter en fonction des nouvelles réalités de la fonction de travail.

Toutefois, dans certaines circonstances, et bien qu'il existe un Référentiel de métier, il se peut qu'on doive procéder à une nouvelle analyse après avoir déterminé, pour diverses raisons, que l'information existante ne peut être simplement actualisée.

Plus précisément, pour déterminer si un Référentiel de métier peut être actualisé ou si l'on doit faire une nouvelle analyse, on doit considérer deux dimensions : la conformité du Référentiel de métier avec le présent guide et les indicateurs de changement dans l'exercice de la fonction de travail.

En ce qui a trait à la **conformité du Référentiel de métier existant**, il y a lieu d'en examiner la teneur en fonction des critères présentés dans le tableau suivant.

Critères de conformité	oui	non
Délimitation de la fonction de travail :		
Correspond à une organisation et à des situations de travail documentées		
Identifie clairement l'intitulé et le champ d'exercice de la fonction de travail.		
Composition de l'échantillon :		
Respecte les règles relatives à la représentativité.		
Respecte la proportion entre les personnes qui exercent la fonction de travail et les superviseurs. ou superviseurs immédiats.		
Comporte un nombre de personne satisfaisant.		
Description générale de la fonction de travail :		
Comportant la définition de la fonction de travail.		
Décrivant les conditions d'exercice de la fonction de travail.		
Tâches et opérations :		
Illustre des résultats du travail significatifs.		
Structurées selon les consignes relatives à l'ordre fonctionnel et chronologique		

Formulées selon les règles.		
Présence de conditions de réalisation exhaustives.		
Présence d'exigences de réalisation.		
Présence des données quantitatives sur les tâches.		
Présence des rubriques sur les connaissances, les habiletés et les attitudes qui :		
Contiennent une information suffisante.		
Établissent des liens avec les tâches et les opérations.		

En ce qui a trait aux **changements dans l'exercice de la fonction de travail**, ils peuvent être estimés à l'aide de différents indicateurs. Il s'agit, par exemple :

1. De la modification d'une ou de plusieurs tâches.
2. De la disparition d'une ou de plusieurs tâches.
3. De l'ajout d'une ou de plusieurs tâches.
4. De changements scientifiques, technologiques, techniques, de procédés ou d'outils (par exemple, l'avènement des commandes numériques dans les procédés de fabrication).
5. De changements du contexte législatif ou réglementaire (par exemple, une modification de la réglementation dans les fonctions de travail assujetties ou dans les ordres professionnels).
6. De changements dans les secteurs d'activité de l'exercice de la fonction de travail (par exemple, le virage communautaire dans le domaine des services sociaux).
7. De changements dans les exigences de réalisation (par exemple, l'arrivée de normes de qualité et le resserrement des tâches qui y sont liées).
8. De changements sociaux (par exemple, l'arrivée des valeurs « bio » dans le domaine de l'alimentation et leur impact sur les fonctions de travail en Agriculture et en Cuisine).
9. Etc.

Précisons que certains changements dans une fonction de travail sont plus importants que d'autres et que les indicateurs qui permettent de les repérer et d'en estimer l'ampleur n'ont pas tous le même poids. Généralement, on considérera plus importante une indication tendant à démontrer l'apparition d'une nouvelle tâche dans une fonction de travail qu'une autre qui concerne la modification éventuelle des exigences de réalisation d'une ou de plusieurs tâches de cette même fonction de travail.

Bien entendu, les indicateurs de changement se présentent rarement de façon isolée. Ainsi, un changement dans l'exécution d'une tâche est souvent accompagné de modifications dans les conditions de réalisation ou encore, l'arrivée d'une nouvelle technologie a souvent des répercussions sur les opérations, la fréquence d'exécution, etc.

C'est pourquoi l'analyse des indicateurs de changement dans une fonction de travail doit être faite dans une perspective systémique. Elle est d'ordre qualitatif et repose sur l'objectivité et le jugement de l'équipe de production, puisqu'il n'existe pas de mesures quantitatives ni de formules qui permettent d'en établir les conclusions.

Le tableau qui suit donne des pistes pour guider l'équipe de production dans le choix de la formule à utiliser lorsqu'un Référentiel de métier existe déjà et qu'il faut cerner l'ampleur du besoin d'actualisation. **On notera que plus l'impact sur les tâches semble important, plus il y a lieu de réaliser une nouvelle analyse.**

INDICATEURS DE CHANGEMENT	NOUVELLE ANALYSE	ACTUALISATION
1. Modification d'une ou de plusieurs tâches Ajout ou retrait d'opérations Nouveaux résultats du travail	Non Oui, si l'impact sur les tâches semble important	Oui Oui, si l'impact sur les tâches semble peu important
2. Disparition d'une ou de plusieurs tâches	Non	Oui

INDICATEURS DE CHANGEMENT	NOUVELLE ANALYSE	ACTUALISATION
3. Ajout d'une ou de plusieurs tâches Une tâche nouvelle	Non	Oui
Plusieurs tâches nouvelles	Oui	Non
4. Changements scientifiques, technologiques, techniques, de procédés ou d'outils	Non	Oui
5. Changements du contexte législatif ou réglementaire	Oui , si l'impact sur les tâches semble important	Oui , si l'impact sur les tâches semble peu important
6. Changements dans les secteurs d'activité de l'exercice de la fonction de travail	Oui , si l'impact sur les tâches semble important	Oui , si l'impact sur les tâches semble peu important
7. Changements dans les exigences de réalisation	Non	Oui
8. Changements sociaux	Oui , si l'impact sur les tâches semble important	Oui , si l'impact sur les tâches semble peu important

En conclusion, la formule de l'**actualisation** devrait être utilisée lorsque :

- le Référentiel de métier existant répond de façon satisfaisante aux exigences de conformité présentées dans le présent guide.

et

- les indicateurs de changement dans la fonction de travail laissent entendre que lesdits changements ne sont pas majeurs.

La formule de la **nouvelle analyse** devrait être utilisée dans le cas où :

- Il n'existe aucun Référentiel de métier.

ou

- Le Référentiel de métier réalisé antérieurement ne répond pas de façon satisfaisante aux exigences de conformité.

ou

- Les indicateurs de changement dans la fonction de travail laissent entendre que lesdits changements sont majeurs.

3.4 CHOIX DE LA STRATÉGIE DE COLLECTE DES DONNÉES

Il existe différentes façons de recueillir des données sur une fonction de travail ; certaines étant plus efficaces que d'autres. Mentionnons d'emblée qu'il est déconseillé de mener une AST au moyen d'une suite d'observations ou encore, d'une recherche documentaire. Un recours à l'observation sur le terrain ou à la recherche documentaire peut s'avérer tout à fait pertinent et utile pour l'équipe de production durant la **préparation** de l'AST, mais ces méthodes ne devraient jamais être utilisées pour la collecte de données proprement dite.

Ainsi, pour réaliser une AST deux méthodes peuvent être considérées soit : l'atelier d'AST ou l'enquête par questionnaire administré lors d'entrevues. Dans les deux cas, il est essentiel d'obtenir une collaboration étroite des entreprises du secteur et des professionnels.

Dans le cas de la FPMT, nous encourageons vivement l'organisation d'atelier.

Atelier d'AST

L'atelier d'AST est un groupe de discussion dont la durée se situe entre un⁴ et trois jours consécutifs et qui réunit une douzaine de personnes provenant du milieu professionnel. Il vise à dresser, par voie de consensus, un portrait le plus fidèle possible de la fonction de travail à l'étude. L'atelier d'AST doit être l'objet d'une démarche rigoureuse, préparée et animée selon une méthode éprouvée.

Lorsque cette méthode de collecte de données est retenue, **il est essentiel de s'assurer de la disponibilité des participants pour la durée prévue pour l'atelier**. L'envoi d'une invitation ou d'une demande officielle (endroit, date, objectifs, étapes, importance et horaire) à chacune des personnes dont on sollicite la participation devrait contribuer à permettre la présence des personnes concernées.

Avantages et inconvénients de l'atelier d'AST

La méthode de l'atelier d'analyse présente, entre autres, les avantages suivants :

- elle permet l'établissement de **consensus** sur les questions de fond ;
- elle permet à l'équipe d'élaboration du programme d'établir un contact avec des personnes du milieu professionnel à cette première étape du processus ;
- elle permet le recueil des avis de plusieurs professionnels en même temps ;
- elle exige relativement peu de temps de préparation et de consultation ;
- elle permet à l'équipe un examen satisfaisant de la situation de travail ;
- elle peut s'avérer motivante, propice à la collaboration et à la participation de la part des personnes œuvrant dans la fonction de travail ;
- elle permet une clarification du vocabulaire et de la terminologie utilisés ;
- elle suscite généralement beaucoup d'intérêt chez les personnes du milieu professionnel et contribue à établir la crédibilité du futur programme.

L'atelier d'analyse présente aussi des inconvénients, notamment :

- difficulté de trouver des personnes disponibles pour un à deux jours de travail qui doivent être consécutifs ;
- nécessité pour les participants d'avoir la capacité de s'exprimer en petit groupe.

3.5 CHOIX DE L'ÉCHANTILLON

Les personnes à consulter sont toujours celles qui exercent la fonction de travail visée. Quelques personnes agissant comme leurs supérieurs immédiats peuvent aussi être consultées, mais celles-ci ne doivent jamais représenter une forte proportion de l'échantillon (par exemple : un maximum de deux ou trois sur un échantillon de 12 personnes). Étant donnée la qualité opérationnelle des informations recherchées, les données recueillies auprès des seuls supérieurs hiérarchiques ne seraient pas suffisantes puisque l'AST doit traduire la réalité et non une vision théorique ou idéale de la fonction de travail.

Le choix des personnes à consulter doit permettre d'assurer une représentativité optimale en lien avec, par exemple :

- les catégories d'entreprises où s'exerce la fonction de travail ;
- les différents champs d'activités, produits ou services ;
- les différents postes inclus dans la fonction de travail ;
- la répartition géographique de la main-d'œuvre et les variantes régionales ; • la représentation des genres (masculin ou féminin) au sein de la fonction de travail; etc.

Pour l'atelier d'AST, environ une douzaine de personnes seront consultées, en très grande majorité exerçant la fonction de travail. La composition de ce groupe doit être finement construite pour s'assurer que le profil combiné des participants réponde aux objectifs de la représentativité recherchée.

Le choix des personnes à consulter doit se faire en tenant compte des données fournies par les Études sectorielle et préliminaire lorsqu'elles sont disponibles ou par toute autre documentation consultée lors de la

⁴ Un atelier d'AST dont la durée est d'une seule journée ne peut être efficace que dans le cas où l'équipe de production a déjà procédé à une collecte de données au moyen de questionnaires (voir 3.4.2); l'atelier sert alors à valider les données recueillies et à établir des consensus quant aux aspects déterminants de la fonction de travail. Dans les autres cas, soit lorsqu'aucune collecte de données n'a été faite préalablement, il faut compter un minimum de 2 jours d'atelier pour procéder à une analyse satisfaisante de la fonction de travail.

préparation du mandat. Dans le cas où ces informations seraient insuffisantes pour constituer un tel échantillon, il faudra procéder à des rencontres préliminaires avec des représentants de la fonction de travail en mesure de fournir des indications sur le type d'entreprises à considérer, les régions concernées, etc.

L'échantillon sera **raisonné** et non statistique. En effet, aux fins de l'AST, ce n'est pas tant le nombre de personnes ou d'entreprises qu'il importe le plus de considérer pour avoir une représentativité satisfaisante, mais les caractéristiques des répondants auprès de qui les données seront recueillies.

CHAPITRE 4 COLLECTE DES DONNÉES

L'équipe chargée de l'AST menant à la rédaction du Référentiel de métier doit développer des outils adaptés à la méthode et à la fonction de travail visée, préparer minutieusement les interventions et assurer leur réalisation auprès des professionnels.

4.1 ATELIER D'AST

Dans le cas de la FPMT, il y aurait lieu, durant l'étape d'analyse de la situation de travail, d'obtenir des données relatives :

- au secteur d'activité, aux catégories d'entreprises, aux milieux de travail, etc. ;
- au champ professionnel, aux fonctions types ;
- aux catégories de produits, de résultats ou de services ;
- à l'organisation du travail, au cycle de production, au processus industriel, etc.
- aux équipements et à la machinerie utilisée ;
- aux pratiques d'intégration et de formation d'une nouvelle recrue ;
- aux possibilités de formation par apprentissage ;
- aux possibilités d'encadrement et de participation du stagiaire ou de l'apprenti dans le processus de travail ;
- aux conditions d'organisation à mettre en place (période d'achalandage, cycle saisonnier, etc.).

Ces données ne peuvent pas toujours être obtenues auprès des personnes qui exercent la fonction. Dans de tels cas, il sera plus judicieux de consulter, par exemple, leurs employeurs ou des gestionnaires, ou encore des représentants d'un regroupement d'entreprises.

Par ailleurs, on devra également porter une attention particulière à la représentativité de l'échantillon des entreprises et des profils des professionnels au regard des différents types d'entreprises, des types d'activités et des milieux de travail dans lesquels s'exerce la fonction de travail.

Préparation des outils pour l'atelier d'AST

À cette étape, les participants ont déjà été choisis et invités et ils ont confirmé leur présence à l'atelier⁵.

L'équipe d'animation d'un atelier d'AST, généralement constituée par certains des membres de l'équipe de production, comporte au moins deux personnes dont l'une joue le rôle d'animateur, et la deuxième celui de rapporteur de l'atelier. Les autres membres de l'équipe de production assistent à l'atelier à titre d'observateurs.

Animateur

Cette fonction est généralement occupée par le méthodologue. Cette personne a la responsabilité du déroulement des débats, de la bonne entente au sein du groupe, du respect des balises logistiques telles que les consignes et horaires, de l'expression claire des diverses idées et de la bonne marche des activités. Elle doit :

- être expérimentée en animation de groupes de discussion et posséder d'excellentes aptitudes en relations humaines;
- avoir une grande facilité de reformulation et de synthèse;
- avoir une bonne connaissance du processus d'élaboration des programmes et une vue d'ensemble des informations à recueillir durant l'analyse de la situation de travail. Elle doit se préparer à sa tâche d'animation en collaboration avec le formateur expert de la fonction de travail.
- insister sur le fait qu'il faut d'abord décrire la fonction de travail, ses tâches et ses opérations ainsi que les conditions de son exercice et non à décrire les « savoirs » nécessaires à la tâche;

⁵ Notons que, selon les contextes, il peut aussi être nécessaire d'établir des contacts avec différents partenaires en vue de leur participation en tant qu'observateurs au cours de l'atelier. Selon les partenariats en vigueur et l'organisme qui effectue l'analyse, on invitera, par exemple, des personnes représentant des ministères ou des ordres professionnels, des formateurs, des directeurs d'ÉFP ou de CFA, etc. Soulignons cependant qu'il faut réduire au minimum le nombre d'observateurs (leur nombre ne devant jamais être plus élevé que le nombre de professionnels) et que ces personnes n'ont pas droit de parole pendant l'atelier.

- insister sur le fait que le groupe ne doit pas être préoccupé par des questions de formation : un temps est prévu pour ce genre de discussion;
- tendre vers un consensus le plus large possible;
- prévoir des moments de rencontre de l'équipe, avant et après le focus group.

Certaines règles doivent être respectées pour assurer le succès de la conduite du groupe de travail. Soulignons dès le départ que l'animateur en est le responsable et qu'il est également chargé de l'attribution des droits de parole. Ses interventions doivent donc servir à :

- informer et à rappeler, au besoin, les règles de fonctionnement internes de l'atelier;
- s'assurer que les échanges se déroulent dans un climat serein et prévoir des pauses ;
- recadrer les interventions en rappelant les objectifs de la démarche ainsi que l'ordre de traitement de l'information;
- éviter de bloquer les travaux en raison de considérations techniques;
- éviter les débats prolongés et hors propos;
- etc.

Rapporteur

Cette personne, par exemple l'un des formateurs de l'équipe de production, a la responsabilité de prendre note de l'essentiel des données fournies par les participants et de les présenter clairement. Cette personne doit :

- noter le maximum de l'information fournie par les professionnels;
- avoir un esprit analytique et rigoureux, une capacité de synthèse et de reformulation des diverses informations recueillies;
- avoir une vision claire de l'ensemble des informations essentielles à recueillir durant la séance de travail et une perception juste de leur utilisation ultérieure; • posséder une bonne capacité de rédaction.

Ressources matérielles

La salle mise à la disposition du groupe de travail doit respecter les critères suivants :

- luminosité, tranquillité et confort appropriés;
- proximité des services;
- surface d'affichage suffisante;
- mur lisse pour afficher et mettre en ordre les cartons utilisés pour l'analyse des tâches et des opérations;
- chaises confortables et tables disposées de manière à faciliter les échanges entre les participants et l'équipe d'animation (idéalement en « U »);
- possibilité de faire des pauses et de prendre les repas à proximité de la salle, ce qui permet de reprendre rapidement les travaux après un temps d'arrêt;
- possibilité de disposer d'un tableau, d'un chevalet de conférence ou de grandes feuilles de papier, de crayons feutre de diverses couleurs et de papier adhésif;
- proximité d'un photocopieur;
- feuilles de papier ou cartons de différentes couleurs (pour élaborer le tableau des tâches et des opérations).

Consignes d'animation

L'animateur devrait préparer un canevas d'animation, lequel devrait comporter chacune des rubriques d'une AST (voir ci-haut Chapitre 2). Un «cahier du participant» peut aussi être préparé de façon à simplifier la distribution des documents durant l'atelier, et à permettre aux professionnels de prendre des notes s'ils le désirent.

En ce qui concerne la collecte de données proprement dite, différentes méthodes peuvent être utilisées :

- questions dirigées, en plénière;
- séances de brain storming (remue-méninges) pour les tâches et opérations;
- travaux dirigés en petits groupes.

4.2 COMPLÉMENTS D'ANALYSE

Données insuffisantes après une première collecte par atelier

Il peut arriver que les données consignées dans le cadre de l'AST soient insuffisantes. Ce problème peut être dû à différents facteurs, par exemple la non-disponibilité ponctuelle d'un ou de quelques professionnels, ou encore des difficultés à recueillir des données auprès de certaines des personnes consultées.

Dans de tels cas, l'équipe de production pourra procéder à une collecte d'information complémentaire soit en recourant à des entrevues individuelles auprès de professionnels ou en organisant un atelier. Ces travaux devront s'inscrire en continuité avec ceux de la première analyse.

Les entrevues individuelles devraient être utilisées lorsque le volume de l'information manquante est peu important. On suggère de préparer une grille d'entrevue sur les sujets à documenter et de procéder à quelques entrevues individuelles auprès de professionnels.

Un atelier d'AST complémentaire devrait être organisé seulement lorsqu'on constate, a posteriori, un problème important en ce qui a trait à la représentativité des professionnels rencontrés. Il s'agit alors de réunir quelques professionnels qui pourront combler les lacunes identifiées. L'atelier sera axé principalement sur les aspects jugés incomplets ; sa durée se limitera en général à une journée.

Dans les deux cas, l'information recueillie devra être intégrée au Référentiel de métier sous les rubriques concernées. Toutefois, il est préférable d'identifier ces propos (par exemple en grisé ou en caractères gras) puisqu'ils n'ont pas fait l'objet d'un consensus avec l'ensemble des professionnels consultés lors du premier atelier.

CHAPITRE 5

PRODUCTION ET VALIDATION DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER

5.1 RÉDACTION DE LA PREMIÈRE VERSION DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER

Une fois la collecte de données terminée, une première version du référentiel de métier est rédigée par l'équipe de production. Le Référentiel de métier est la consignation des résultats de l'AST et ce, peu importe la méthode utilisée pour la collecte des données. Il servira de référence pour tous les travaux qui viennent par la suite, tels que le Projet de formation et le Programme de formation. Un rapport incomplet ou partiel causera à un moment ou à un autre des difficultés dans l'élaboration du Programme de formation.

Le Référentiel de métier doit satisfaire à plusieurs exigences. Il doit présenter le plus complètement possible les données recueillies durant l'AST, et être composé des rubriques suivantes.

- Partie 1 : Description générale de la fonction de travail :
 - Définition de la fonction de travail
 - Conditions d'exercice
 - Conditions d'entrée sur le marché du travail
 - Honoraires et rémunération
 - Perspectives et cheminement d'emploi
 - Accessibilité des filles et des garçons à la fonction de travail visée
 - Impact sur l'environnement
- Partie 2 : Tâches et opérations
- Partie 3 : Conditions de réalisation et critères de performance
- Partie 4 : Complexité, fréquence et occurrence des tâches
- Partie 5 : Conséquences de l'évolution technologique sur la fonction de travail
- Partie 6 : Connaissances, habiletés et attitudes nécessaires dans l'exercice de la fonction de travail :
- Partie 7 : Informations et suggestions relatives à la formation et **une proposition de répartition de la formation en EFP et en entreprises pour chaque tâches et opérations**

5.2 VALIDATION DE LA PREMIÈRE VERSION DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER

La première version du Référentiel de métier doit être validée uniquement auprès des professionnels qui ont été consultés pour l'AST. Il s'agit de la **validation de la conformité** du document au regard des consensus établis entre les répondants. Cette validation a pour but de s'assurer que le Référentiel de métier correspond aux propos tenus par les professionnels consultés, qu'il reflète une compréhension correcte de la fonction de travail et une traduction juste de ses caractéristiques.

L'avis d'un minimum de cinq personnes représentatives des divers composants de l'échantillon raisonné devrait être obtenu afin de valider cette conformité. Ces personnes devraient être invitées à lire la première version du Référentiel et à renseigner une fiche-réponse simple et efficace à retourner au gestionnaire en autorité de l'équipe de production. Un exemple de fiche réponse est fournie à l'Annexe 3.

Par ailleurs, ces cinq personnes devraient participer, en autant que possible, à la validation ultérieure du Projet de formation et témoigner alors de leur constat de conformité du Référentiel de métier auquel réfère ledit Projet de formation.

5.3 PRODUCTION DE LA VERSION FINALE DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER

À la suite de la validation et de la production du procès-verbal, l'équipe de production corrige s'il y a lieu la première version. La version ainsi révisée devient la version de référence pour la suite des travaux et, dans un premier temps, l'élaboration du Projet de formation.

La version finale du Référentiel de métier et le procès-verbal de l'atelier de validation sont remis au donneur d'ordre. Ils seront utiles lors de la demande de reconnaissance officielle du Programme de formation et de ses documents de programmation.

GLOSSAIRE

Activités d'apprentissage

Actions diverses proposées par le formateur dans le but de favoriser l'acquisition d'une compétence par le stagiaire.

Approche curriculaire

Approche globale et intégrée de l'action éducative. Cette approche permet d'aborder aussi bien les apprentissages visés que les moyens mis en œuvre pour favoriser les apprentissages.

Buts généraux de la formation professionnelle

Au nombre de quatre, toutes les activités de formation et de mise en œuvre du programme doivent y concourir.

Compétence

Une compétence est un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet de réaliser adéquatement des tâches ou des activités de travail et qui se fonde sur un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés et d'attitudes. Dans les programmes de formation professionnelle, les compétences sont de deux types : spécifiques et transversales.

Compétences spécifiques

Portent sur des tâches du métier et rendent la personne apte à assurer avec efficacité la production d'un bien ou d'un service.

Compétences transversales

Portent sur une activité de travail qui déborde du champ spécifique des tâches du métier; ces compétences peuvent être transférables à plusieurs tâches et situations.

Documents curriculaires

Ensemble des documents qui composent le curriculum, soit : Référentiel de métier, Programme de formation, Référentiel d'évaluation et Guide d'organisation pédagogique et matérielle.

Évaluation en aide à l'apprentissage (formative)

Démarche d'évaluation qui consiste à vérifier la progression du stagiaire au regard des objectifs, atteints ou non, et qui vise à informer le stagiaire et le formateur sur les difficultés rencontrées, afin de suggérer ou de découvrir des moyens de renforcer, améliorer ou corriger les acquis.

Évaluation de sanction (sommative)

Évaluation effectuée à la fin de la formation liée à une compétence pour attester de l'acquisition ou non de ladite compétence.

Formation professionnelle

Formation conduisant directement à l'exercice d'un métier et donnant accès au marché du travail. La formation professionnelle est offerte dans le contexte de programmes nationaux s'adressant à l'ensemble de la population.

Formation en milieu du travail (FPMT)

Formation qui allie deux lieux de formation, l'un en établissement ou en centre de formation, l'autre en entreprise. Au Maroc, elle inclut le mode de formation en alternance et le mode de formation par apprentissage. Elle induit un mode de gouvernance, de financement, de pilotage et de mise en œuvre propre avec un co-pilotage entre les institutions publiques et les représentants des entreprises.

Fonction de travail

Groupe d'emplois (ou métiers) similaires qui donnent lieu à un programme unique de formation.

Logigramme des compétences

Graphique qui représente l'ordre d'acquisition des compétences d'un programme de formation.

Matrice des compétences

Représentation graphique des compétences spécifiques et transversales, des étapes du processus de travail, ainsi que des liens qui existent entre elles.

Mode de formation

Organisation de la mise en œuvre pédagogique choisie pour mener à bien l'acquisition des compétences du programme. La différenciation des trois modes soit résidentiel, alterné et apprentissage, **ces deux derniers entrant dans la catégorie de la FPMT** permet de préciser si la contribution à l'acquisition des compétences sera confiée exclusivement ou partiellement à l'établissement de formation ou au milieu professionnel.

Programme de formation professionnelle

Ensemble cohérent de compétences à acquérir. Il décrit les apprentissages attendus du stagiaire en fonction d'une performance déterminée.

Parcours d'apprentissage

Schéma illustrant la séquence des activités d'apprentissage à réaliser par le stagiaire selon une logique de préparation et de suivi en établissement de formation alternant avec la réalisation des apprentissages en milieu professionnel.

Seuil d'entrée sur le marché du travail

Indique le niveau de performance dans la réalisation des tâches et des activités de travail, exigé d'une personne qui débute dans le métier pour lequel elle a été formée. Il inclut toutes les compétences exigées pour exercer correctement un métier. Le programme de formation initiale exclut en principe les compétences qui appartiennent à une spécialisation ainsi que celles qui dépassent les normes habituelles d'exercice du métier.

ANNEXES

ANNEXE 1 : PROGRAMMATION-TYPE D'UN ATELIER D'AST

Annexe 1 : Programmation-type d'un atelier d'AST

Définition :

L'atelier d'AST est la méthode consistant à collecter les informations sur la fonction de travail auprès d'un groupe de référence réuni durant un⁶ à trois jours.

La composition de ce groupe s'établit à une douzaine de personnes exerçant cette fonction et aptes à communiquer sur chaque aspect de leur travail afin d'en arriver à établir un consensus sur la représentation de la fonction de travail. Le choix des personnes se fait selon un échantillon raisonné afin d'obtenir la meilleure représentativité des types d'emplois regroupés dans la fonction de travail.

Un tel atelier demande une préparation, une conduite des échanges entre participants et une prise de notes centrées sur les informations à consigner dans le Référentiel de métier.

Horaire type

Jour 1

- 8 h 30 Orientations générales
- 9 h Description générale de la fonction de travail
- 10h Analyse des tâches et des opérations
- 13h Déjeuner
- 14h Conditions de réalisation et critères de performance
- 17 h Fin de la première journée

Jour 2

- 8h 30 Complexité des tâches
- 9h Conséquences de l'évolution technologique sur la fonction de travail
- 9 h 30 Habiletés, attitudes et comportements généraux
- 10h 30 Suggestions concernant la formation
- 11h Conclusion
- 12h Fin

⁶ Un atelier d'AST dont la durée est d'une seule journée ne peut être efficace que dans le cas où l'équipe de production a déjà procédé à une collecte de données au moyen de questionnaires (voir 3.4.2); l'atelier sert alors à valider les données recueillies et à établir des consensus quant aux aspects déterminants de la fonction de travail. Dans les autres cas, soit lorsqu'aucune collecte de données n'a été faite préalablement, il faut compter un minimum de 2 jours d'atelier pour procéder à une analyse satisfaisante de la fonction de travail.

Programmation type d'un ATELIER D'AST

Activités	Déroulement
<p>Donner aux participants une vue d'ensemble du processus d'élaboration des programmes et du déroulement de l'atelier d'AST</p> <p>Durée : 30 minutes</p>	<p>Orientations générales</p> <p>Contexte Les participants sont peu familiers avec la forme et les fondements d'une AST. Un bref survol des procédures et du processus d'élaboration des programmes leur permet de se situer par rapport aux travaux et de situer leur participation comme contribution essentielle à la formation professionnelle. Il est important que tous comprennent que les objectifs de formation dériveront de ce groupe de travail et qu'ils sont les mieux placés pour analyser leur fonction de travail, responsabilité dont dépend la suite des travaux d'élaboration du Programme de formation.</p> <p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire un bref rappel de l'invitation et des objectifs de la rencontre. ▪ Demander aux participants de se présenter et présenter ensuite l'équipe d'animation. ▪ Présenter l'horaire de la rencontre. ▪ Expliquer les orientations de la formation professionnelle. ▪ Décrire brièvement les étapes du processus tout en mettant l'accent sur l'importance du <i>focus group</i>. Un tableau schématique préparé à l'avance peut être utilisé à cette fin. ▪ Présenter un curriculum, à titre d'exemple.
<p>Recueillir de l'information sur les caractéristiques principales de la fonction de travail et délimiter d'une façon explicite et complète l'objet de l'AST.</p> <p>Durée : de 1 h à 1 h 30</p>	<p>Description générale de la fonction de travail</p> <p>Contexte Il est important que les participants se réfèrent à une même image, à une même définition de la fonction de travail analysée et à une même perception du niveau de compétence visé par la formation. Il s'agit donc d'avoir une vue d'ensemble de la situation de travail et d'établir le consensus le plus large possible au sein des participants. On pourra ainsi éviter des analyses inutiles, des erreurs de compréhension, des conflits, des tentatives de manipulation ou de noyautage du groupe de travail pour satisfaire des intérêts particuliers.</p> <p>Il est à noter que certaines informations concernant la description de la fonction de travail — produites lors de la réalisation des Études sectorielle et préliminaire -- peuvent être réutilisées. Une proposition pourra être faite aux participants pour validation. Cette proposition, préparée au préalable, est présentée sous forme d'extraits.</p> <p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relever les caractéristiques de l'exercice de la fonction de travail : missions principales, activités principales, position dans l'organigramme, marge d'autonomie, conditions de travail, cheminement professionnel, exposition aux risques de santé-sécurité

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cas échéant, associer les métiers et les titres d'emploi qui composent la fonction de travail. <p>Valider le titre sous lequel se fait le travail : technicien, superviseur, etc.</p>
<p>Déterminer les tâches et les opérations de la fonction de travail.</p> <p>Durée : 3 à 4 heures</p>	<p>Analyse des tâches et des opérations</p> <p>Contexte Bien que des analyses de tâches puissent être disponibles, elles ne devraient pas être utilisées au cours de l'atelier, au risque d'influer sur les participants.</p> <p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer les concepts <i>tâches</i> et <i>opérations</i>. ▪ Déterminer les tâches principales qui occupent la plus grande partie du temps de travail en utilisant la technique « remue-méninges ». ▪ Établir les opérations correspondant à chacune des tâches, c'est-à-dire les actions qu'implique la réalisation de cette tâche. ▪ Ordonnancer les tâches et les opérations. ▪ Produire le tableau final des tâches et des opérations. <p>On suggère de respecter les consignes particulières d'animation qui s'appliquent à cette étape, soit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ s'assurer que tous les participants s'entendent sur la signification des termes employés ; ▪ pour l'identification des tâches insister sur la formulation « le ...doit être capable de » au seuil d'entrée sur le marché du travail. ▪ pour l'identification des opérations utiliser la formulation : « moi – fonction de travail métier-, lorsque je –tâche- je fais d'abordet puiset puis ...et pour finir je...» Cette façon de procéder permet de faire décrire la séquence de réalisation de la tâche et de nommer chaque opération et le résultat final clôturant la tâche. ▪ définir une seule tâche à la fois et de façon exhaustive ; ▪ favoriser un maximum d'équilibre sur le plan des interventions des différents participants ; ▪ s'assurer qu'il existe un consensus au sujet de la formulation des énoncés ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ éviter une attitude puriste par rapport au langage utilisé.

Activités	Déroulement
<p>Établir les conditions de réalisation des diverses tâches de la fonction de travail et les critères de performance pour juger de la qualité de leur réalisation.</p> <p>Durée : 3 à 4 heures</p>	<p>Conditions de réalisation et critères de performance</p> <p>Contexte Il est important de rappeler aux participants les orientations de la formation professionnelle et surtout le fait qu'il est question de mener des stagiaires au seuil du marché du travail.</p> <p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer les concepts, conditions de réalisation et critères de performance. ▪ Établir les conditions générales de réalisation de chacune des tâches : travail d'équipe ou individuel, degré de stress, supervision, etc. ▪ Déterminer les critères d'une réalisation satisfaisante de chacune des tâches. Ces critères correspondent généralement à un ou à des aspects observables, mesurables et essentiels de la réalisation d'une tâche. <p>La collecte des réponses peut se faire en animation plénière mais il est préférable de former des équipes et de confier à chacune de compléter une fiche préparée pour la ou les tâches assignées à l'équipe. Dans un deuxième temps, on revient en plénière et chaque équipe communique verbalement les informations inscrites sur sa ou ses fiches. Ces dernières sont remises à l'équipe méthodologique.</p>
<p>Établir le niveau de complexité des tâches identifiées.</p> <p>Durée : 30 minutes</p>	<p>Fréquence, occurrence et complexité relative des tâches</p> <p>Contexte <i>On demande</i> aux personnes consultées d'estimer le degré de fréquence, le degré d'occurrence et le degré de complexité de chacune des tâches</p> <p>A- Les questions suivantes peuvent faciliter l'estimation du degré de fréquence :</p> <p>Parmi les tâches énumérées lesquelles sont les plus fréquemment réalisées par les personnes exerçant la fonction de travail ? Lesquelles sont des tâches moins fréquentes ? Lesquelles sont peu fréquentes ? Quels facteurs expliquent les faibles fréquences ? (cycles de l'activité, nature ponctuelle de la tâche, autre ?)</p>

Activités	Déroulement
	<p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer le concept de <i>fréquence</i> aux participants. ▪ Distribuer la grille de collecte des données et expliquer la légende. ▪ Reprendre les grilles complétées individuellement et les confier à l'équipe méthodologique pour traitement des données et consignation. <p>B- Les questions suivantes peuvent faciliter l'estimation du degré d'occurrence :</p> <p>Si l'on considère un groupe de 10 (ou 100) personnes de votre entourage exerçant la fonction de travail, quel pourcentage d'entre elles effectuent la tâche 1, 2, 3.... etc.</p> <p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer le concept d'<i>occurrence</i> aux participants. ▪ Distribuer la grille de collecte des données et expliquer la légende. ▪ Reprendre les grilles complétées individuellement et les confier à l'équipe méthodologique pour traitement des données et consignation. <p>C- Les questions suivantes peuvent faciliter l'estimation du degré de complexité.</p> <p>Cette tâche exige-t-elle des activités plus ou moins répétitives ou plutôt diversifiées ?</p> <p>Implique-t-elle des problèmes à résoudre, l'exercice du raisonnement et du jugement ?</p> <p>Suppose-t-elle qu'on doive souvent faire appel à des connaissances étendues ?</p> <p>Suppose-t-elle qu'on doive souvent faire appel à des habiletés de communication interpersonnelle ?</p> <p>Doit-on l'accomplir de façon autonome, en faisant appel à son sens des responsabilités ?</p> <p>L'information relative à la complexité pourra être utile pour déterminer la durée d'apprentissage pour chacune des compétences. En effet, on peut prévoir qu'une tâche jugée très complexe appelle une compétence tout aussi complexe et dont la durée d'apprentissage doit être élevée, et inversement.</p> <p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expliquer le concept de <i>complexité</i> aux participants. ▪ Distribuer la grille de collecte des données et expliquer la légende. ▪ Reprendre les grilles complétées individuellement et les confier à l'équipe méthodologique pour traitement des données et consignation.

Activités	Déroulement
<p>Décrire l'évolution technologique possible associée à la profession et estimer son impact sur les tâches des personnes qui l'exercent.</p> <p>Durée : 30 minutes</p>	<p>Conséquences de l'évolution technologique sur la profession</p> <p>Contexte Les participants sont appelés à donner leurs perceptions sur l'évolution technologique de la fonction de travail et à son impact sur leurs tâches.</p> <p>Déroulement Discussions en plénière et consignation par l'équipe méthodologique sur :</p> <p>Les changements récents ou prévisibles qui affectent l'exercice de la fonction de travail en fonction de certains indicateurs (modifications des outils, des procédés ou des techniques ; nouveaux matériaux ou nouvelles matières premières ; changements dans l'organisation du travail ou dans l'environnement de travail, etc.).</p> <p>Retour sur le tableau des tâches et des opérations et détermination des impacts possibles de chaque indicateur de changement sur chacune des tâches et des opérations.</p>
<p>Déterminer les habiletés, les attitudes et les comportements généraux nécessaires à l'exercice de la fonction de travail.</p> <p>Durée : 1 à 2 heures</p>	<p>Habiletés, attitudes et comportements généraux</p> <p>Contexte Les participants sont invités à identifier les habiletés, les attitudes ainsi que les comportements généraux requis par la fonction de travail.</p> <p>Déroulement Discussions en plénière et consignation par l'équipe méthodologique pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir les domaines de connaissances, les habiletés motrices, les habiletés perceptives et les comportements nécessaires à la réalisation des diverses tâches. ▪ Déterminer l'importance de ces connaissances, habiletés et attitudes, les unes par rapport aux autres.
<p>Recueillir des informations et des suggestions au sujet de la formation en général (organisation matérielle, apprentissage, stages en milieu professionnel, etc.).</p> <p>Durée : 30 minutes</p>	<p>Suggestions concernant la formation</p> <p>Contexte Il importe de laisser aux participants le temps nécessaire pour formuler des suggestions sur la formation. Souvent, cette étape est importante pour plusieurs d'entre eux puisqu'elle leur donne l'occasion d'influer sur les travaux d'élaboration du programme et la mise en place du dispositif d'enseignement.</p> <p>Déroulement Discussions en plénière et consignation par l'équipe méthodologique sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ le niveau de formation exigé par les entreprises à l'embauche pour la fonction de travail visée. ▪ les pratiques du milieu professionnel quant à la formation menant à la fonction de travail décrite : accueil de stagiaires ou

Activités	Déroulement
	<p>d'apprentis, programmes de stages, d'alternance ou d'apprentissage, formation à l'embauche (durée pour cette fonction de travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ les cycles industriels à prendre en considération pour organiser des séquences pédagogiques de stages, d'alternance ou d'apprentissage ▪ les suggestions concernant le choix des ressources matérielles (outils, équipement, matières premières) ▪ une proposition de répartition de la formation en EFP et en entreprises pour chaque tâches et opérations
<p>Évaluer l'atelier d'AST et annoncer la suite des travaux.</p> <p>Durée : 1 heure</p>	<p>Conclusion</p> <p>Contexte</p> <p>Il est important de rappeler l'importance que revêt l'atelier d'AST pour la suite des travaux et de recueillir des commentaires sur le déroulement des travaux</p> <p>Déroulement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation de la rencontre (organisation et nature des discussions) ▪ Explications sur la suite des travaux : <p>Les informations ayant fait consensus et celles obtenues par grilles complétées seront consignées dans une première version du Référentiel de métier. Cette première version est envoyée aux participants afin qu'ils valident sa conformité avec les consensus établis. Il devient le Référentiel de métier suite à cette dernière consultation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Remerciements adressés aux participants

ANNEXE 2 : CUEILLETTE DE DONNÉES POUR L'AST

Annexe 2 : Cueillette de données pour l'AST

Exemple : questionnaire d'enquête élaboré dans le cadre de l'AST *Technicienne, Technicien en Hydraulique rurale et irrigation* (2013)

<p style="text-align: center;">CEUILLETTE DE DONNÉES POUR L'ANALYSE DE SITUATION DE TRAVAIL DES TECHNICIENNES ET TECHNICIENS (T ou TS⁷) INTERVENANT EN HYDRAULIQUE AGRICOLE, RURALE ET URBAINE</p>
--

GUIDE D'ENTRETIEN EN MILIEU PROFESSIONNEL AVEC LE TECHNICIEN OU LA TECHNICIENNE

OBJECTIFS DE L'ENTRETIEN, MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE ET RÉSULTATS ATTENDUS

L'entretien demandé est une activité réalisée dans le cadre de la révision du Programme de formation *Gestion et maîtrise de l'eau (TS)*. La phase actuelle des travaux consiste à obtenir le plus d'informations des techniciennes ou techniciens pour définir leur profession et décrire leur travail.

L'information collectée par l'entretien sera intégrée dans un descriptif type qui servira de référence pour la révision du Programme de formation.

L'information que vous nous communiquerez au cours de cet entretien est donc très importante et nous vous remercions d'avance de nous en faire bénéficier.

Les quelques données d'identification prises au début resteront à l'usage interne de l'équipe de recherche. Le traitement des réponses obtenues restera confidentiel.

L'entretien se déroulera en langue française. Sa durée ne devrait pas dépasser 30 minutes.

NUMÉRO DE L'ENTRETIEN	
NOM DE L'ENQUÊTEUR	
DATE DE L'ENTRETIEN	LIEU DE L'ENTRETIEN
DURÉE DE L'ENTRETIEN	
COORDONNÉES DU RÉPONDANT POUR INVITATION AU <i>FOCUS GROUP</i>	
COORDONNÉES DU RESPONSABLE POUR AUTORISER LA PARTICIPATION AU <i>FOCUS GROUP</i>	
AUTRES REMARQUES	

⁷ Technicien (T) ou Technicien spécialisé (TS)

PARTIE 1 PROFIL DU RÉPONDANT

1- Genre Homme Femme

2- Groupe d'âge 20 30 40 50 60

3- Catégorie d'employeur du répondant

Administration nationale

HBV ONEE Autre (préciser)

Administration régionale

ORMVA DRA Autre (préciser)

Administration locale et collectivité

Régie municipale REDAL

Autre (préciser)

Bureau d'études et de conseils

Fournisseur d'équipement hydraulique

Exploitation agricole

Autre (préciser)

4- Poste actuellement occupé

5- Années d'expérience dans ce poste

1 2 3 4 5 10 sup. à 10

6- Poste antérieur occupé

7- Poste supérieur possible

8- Poste parallèle possible

9- Titre du supérieur immédiat

Préparation pour occuper ce poste

9.1 Études

Lauréat d'un programme de formation professionnelle : Oui Non

Niveau T TS

Intitulé du Programme

.....

Autre (Préciser)

.....

9.2 Formation interne préparatoire au poste Modalité :

Stage d'insertion Jumelage Autre (préciser)

Durée :heuresjoursmoisannées

9.3 Expérience préalable requise

Autres postes requis dans l'entreprise avant l'entrée dans le poste actuel

.....

Autres emplois pertinents avant l'entrée dans le poste actuel

.....

9.4 Qualités personnelles favorisant votre adéquation avec la nature du poste occupé

.....

.....

.....

.....

PARTIE 2 DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA FONCTION DE TRAVAIL

11- Définition de la fonction de travail

11.1 Indiquer le champ professionnel dans lequel se situe votre travail.

Hydraulique

agricole

rurale

urbaine

Autre

(préciser)

.....

11.2 Indiquer le type d'activités.

Service conseil

Assistance technique

Commerce

Conduite de travaux

Contrôle administratif

Autre (préciser)

11.3 Indiquer le titre de la fonction type.

Exemples : technicien en maintenance, chef du service inspection (ne pas se limiter à la classification : technicien, ingénieur, cadre)

.....

11.4 Indiquer les attributions (missions) principales.

Contribuer à la réalisation des études et des propositions d'aménagements hydrauliques

Apporter un appui technico-économique et conseil aux utilisateurs d'eau
(agricole/rural/urbain)

Réaliser la conduite et la maintenance d'installations hydrauliques

Commercialiser du matériel hydraulique

Coordonner des travaux d'installation et la mise en œuvre de réseaux hydrauliques

Veiller à l'application et au respect des lois et des normes

Autre (préciser)

.....
.....
.....

12- Décrire les conditions générales de travail.

12.1 Lieu(x) de travail :

- Emplacement intérieur Emplacement extérieur
- Milieu ambiant confortable (luminosité, aération, mobilier, etc.)
- Milieu ambiant inconfortable (bruit, chaleur, émanations, produits dangereux, etc.)
- Obligation de déplacements fréquents (préciser)
-

12.2 Responsabilités liées au travail :

Travail supervisé Travail autonome

Responsabilité immédiate à l'égard du client externe : Oui Non

Marge de manœuvre dans la façon de travailler (choix des méthodes, des outils, des personnes, des priorités) : Large Étroite

Personnel à encadrer (exemple : secrétaire 1 ; manœuvres 3)

Catégorie	Nombre

12.3 Complexité des décisions à prendre :

Peu complexe : choix parmi des options déjà proposées, nombre limité d'informations à considérer, processus répétitif, automatisation

Moyennement complexe : procédures établies, jeux de décisions à faible risque, logique prévisible des informations *Très complexe : grand nombre de données, de paramètres, de variables; situations avec enjeux; prise de position individuelle nécessaire; initiatives à prendre avec risque d'impact (physique, humain, financier, ..)*

Catégorie	Types de décisions
Peu complexes	
Moyennement complexe	
Très complexe	

12.4 Facteurs de risques physiques et psychologiques liés au travail :

a) Les contraintes de temps :

Echéances

Cadences

Surcharge

Dépendance externe

Autre

(préciser)

.....

b) Les contraintes liées à la qualité :

Respect de normes

Réglementation contraignante

Attentes du client

Autre

(préciser)

.....

c) Les contraintes liées aux quantités :

Volumes

Coûts Superficie

Autre

(préciser)

.....

d) Les risques d'accidents :

Surfaces glissantes

Équipement encombrant

Électrocution

Asphyxie

Brûlure

Déversements

Autre

(préciser)

.....

e) Les risques de stress :

Rendement et performance exigés

Fréquence et importance des décisions à prendre

Attente d'initiative

Pression des autorités

Risques de bris de matériel de travail et instruments, des objets manipulés ou assemblés

Autre

(préciser)

.....

f) Nommer s'il y a lieu la maladie professionnelle rattachée à votre fonction de travail ?

.....

g) Identifier les caractéristiques psychomotrices mobilisées par votre travail.

Force

Endurance

Coordination

Attention

Souplesse

Dextérité

Facultés perceptuelles mobilisées :

Toucher

Ouïe

Élocution

Odorat

12.5 Facteurs d'intérêts pour la fonction de travail visée

Nommer les facteurs qui motivent le choix de votre fonction de travail.

.....

.....

.....

12.6 Perspectives d'emploi et conditions salariales

Les perspectives d'emploi dans votre fonction de travail sont :

Excellentes

Bonnes

Moyennes

Peu intéressantes

Quelle est la rémunération moyenne du débutant ?

Salaire horaireDH Salaire mensuel.....DH

Quelle est la rémunération moyenne du travailleur ayant 10 ans d'expérience ?

Salaire horaireDH Salaire mensuel.....DH

Place des femmes

Donner une indication de la place qu'occupent les femmes dans cette profession.

En nombre inférieur aux hommes

En nombre équivalent avec les hommes

En plus grand nombre que les hommes

13- Impact de votre travail sur l'environnement

Expliquer les impacts sur l'environnement que peut avoir cette fonction de travail.

Éviter : Nature de la mission (apport de solutions environnementales, aménagements de sites, développement durable etc.)

Nommer : Effets de l'exercice des tâches (risques de rejets, contamination, empreinte écologique par l'exercice de la fonction)

- Déchets et rejets non récupérés
- Produits ou pratiques contaminant
- Consommation de ressources
- Consommation d'énergie
- Émanations

Autre (préciser)

.....
.....
.....

PARTIE 3 DESCRIPTION DES TÂCHES ET DES OPÉRATIONS

Activités principales (les missions et attributions liées à mon poste) (Voir plus haut 2.1)

L'organigramme de l'entreprise situe votre poste en lien avec les diverses lignes et unités organisationnelles (directions, divisions, services, départements...)

La description de votre poste énonce les missions ou contributions types justifiant votre poste.

Tâches (ce que je fais)

Les tâches sont les unités d'actions caractéristiques d'une fonction de travail.

Il s'agit des principales activités du travailleur, similaires pour la plupart des personnes exerçant la même profession. Les tâches illustrent une production ou un résultat (produit, service) permettant de réaliser en tout ou en partie les attributions et missions de la personne en poste.

Chaque tâche possède une autonomie propre et toutes se complètent entre elles.

Opérations (la manière dont je le fais)

Les opérations se rapportent à des phases de réalisation, c'est-à-dire au déroulement du travail. Elles sont des étapes de subdivision des tâches; le découpage est relié aux méthodes, techniques ou habitudes courantes.

Les opérations servent surtout à illustrer des processus de travail; elles décrivent des façons d'accomplir des travaux et elles en précisent les étapes de réalisation.

Les tâches et leurs opérations sont **observables** et se nomment à l'aide d'un **verbe d'action** suivi d'un complément

14.1 - Nommer les tâches reliées à la réalisation de vos missions PUIS les opérations décrivant le déroulement de chaque tâche.

Reproduire le tableau pour chaque mission.

MISSION A	
TÂCHES	SÉQUENCE DES OPÉRATIONS
1 Pour réaliser la Mission A mon travail consiste à T1, T2, etc.	1a <i>Lorsque j'effectue la tâche 1 je fais d'abord ceci puis cela, puis cela, etc. et je termine avec ...</i>
	1b
	1c
	<i>Etc.</i>
2	2a
	2b
	2c
	<i>Etc.</i>
3	3a
	3b
	<i>Etc.</i>
ETC	<i>Etc.</i>

14.2 Nommer les conditions de réalisation des tâches et les critères de performance

Préciser les conditions de réalisation et les critères de performance qui s'appliquent pour chacune des tâches identifiées. - **À compléter pour chaque tâche**

TÂCHE :		
CONDITIONS DE RÉALISATION		
	cocher	préciser au besoin
Degré d'autonomie		
Travail individuel		
Travail en équipe		
Travail supervisé		
Travail autonome		
Travail avec encadrement de personnel		
Autre		
Références utilisées		
Manuels des fabricants		
Documents techniques		
Cahier de charges		
Formulaires		
Autres		
Matériel utilisé		
Matières premières		
Outils et appareils		
Instruments		
Équipement		
Logiciels		
Autres		
Consignes particulières		
Précisions techniques		
Bons de commande		
Demandes de clientes ou clients		
Données ou informations particulières		
Autres		
Conditions environnementales		
Travail à l'intérieur		
Travail à l'extérieur		
Déplacements		
Dangers santé-sécurité-hygiène		
Autres		
Processus logique des tâches		
Préalables à la réalisation de la tâche		
En coordination avec d'autres tâches		
En lien avec des tâches subséquentes		

À compléter pour chaque tâche

TÂCHE :	
CONDITIONS DE RÉALISATION	
	cocher préciser au besoin
Exigences de résultats	
<input type="checkbox"/> Objectifs de quantité	
<input type="checkbox"/> Objectifs de qualité	
Exigences de méthode	
<input type="checkbox"/> Code de bonnes pratiques	
<input type="checkbox"/> Autre (préciser)	
Exigences de comportement ou attitude	
<input type="checkbox"/> Vigilance	
<input type="checkbox"/> Éthique	
<input type="checkbox"/> Courtoisie	
<input type="checkbox"/> Autre (préciser)	
Connaissances et habiletés spécifiquement requises	
<input type="checkbox"/> Savoirs	
<input type="checkbox"/> Savoir-faire	
<input type="checkbox"/> Savoir-être	

14.3 Complexité, fréquence et occurrence des tâches

Complexité

Dans le tableau suivant préciser le degré de complexité des tâches, tâche par tâche. À partir d'une échelle de 1 à 3, le chiffre 1 représentant une tâche considérée simple et le chiffre 3, une tâche très complexe.

1= Peu complexe : choix parmi des options déjà proposées, nombre limité d'informations à considérer, processus répétitif, automatisation

2 = Moyennement complexe : procédures établies, jeux de décisions à faible risque, logique prévisible des informations 3 = Très complexe : grand nombre de données, de paramètres, de variables; situations avec enjeux; prise de position individuelle nécessaire; initiatives à prendre avec risque d'impact (physique, humain, financier, ..)

Inscrire les tâches et cocher le degré de complexité de chacune d'elle.

No	TÂCHES	DEGRÉ DE COMPLEXITÉ		
		1	2	3
01				
02				
03				
04				
05				
06				

Fréquence

Dans le tableau suivant préciser le degré de fréquence des tâches, tâche par tâche. À l'aide d'un pourcentage indiquer quelle proportion de votre temps annuel de travail est consacré à chacune des tâches nommée.

Continuellement=100 Très souvent=75 Régulièrement=50 Occasionnel=25
Exceptionnel=10

Inscrire les tâches et cocher le degré de fréquence de chacune d'elle.

PARTIE 4 CONSÉQUENCES DE L'ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE SUR LA FONCTION DE TRAVAIL

15 Quelle évolution technologique pourrait connaître la profession au cours des prochaines années ? (*modifications dans les outils, dans les procédés ou dans les techniques; nouveaux matériaux ou nouvelles matières premières; changements dans l'organisation du travail ou dans l'environnement de travail, etc.*)

15.1 Changements et tendances prévisibles

.....

15.2 Tâches les plus susceptibles d'être impactées par le changement technologique (COCHER LA TÂCHE ET PRÉCISER)

No	TÂCHES	DÉCRIRE L'IMPACT TECHNOLOGIQUE
01		
02		
03		
04		
05		
06		

Partie 5

Le tableau de répartition de la formation des tâches et opérations sur l'EFP et l'entreprise

Reprendre le tableau des tâches et opérations et discuter de leur lieux d'apprentissage le plus indiqué

Remerciement : Exemple

La Direction du Projet RÉAPC et le Ministère de l'Agriculture vous remercient pour le temps que vous nous avez accordé et la richesse des informations que vous apportez à l'enquête.

Le rapport synthèse de nos entretiens sera produit pour le début novembre. Un focus group sera organisé le 19 ou le 20 novembre pour valider le contenu de ce rapport synthèse. Votre présence à cette rencontre sera-elle possible et à quelles conditions ?

ANNEXE 3 : VALIDATION DE LA CONFORMITÉ DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER

Annexe 3 : Validation de la conformité du Référentiel de métier

Exemple : Techniciennes et Techniciens en Hydraulique rurale et irrigation

RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER TECHNICIENNE OU TECHNICIEN EN HYDRAULIQUE RURALE ET IRRIGATION AVIS DE CONFORMITÉ DEMANDÉ

AUX SPÉCIALISTES AYANT PARTICIPÉ AU *FOCUS GROUP* TENU LE 20
NOVEMBRE 2014

23 janvier

2015 Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous adresser une copie du RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER TECHNICIENNE OU TECHNICIEN EN HYDRAULIQUE RURALE ET IRRIGATION rédigé en partie grâce à votre participation à la rencontre du *focus group* tenu le 20 novembre 2014.

Pour compléter cette participation nous vous prions aujourd'hui de faire une lecture de ce document et de nous faire savoir si vous le considérez fidèle aux consensus établis lors de la rencontre du 20 novembre. Pour faciliter cette lecture et analyse, nous vous invitons à **utiliser le formulaire ci-joint et nous le remettre, complété et signé, lors de la réunion de validation du 27 janvier** à laquelle vous avez été invité par les autorités du Ministère de l'Agriculture.

Votre avis est nécessaire afin d'établir la conformité du Référentiel aux informations et points de vue recueillis auprès des personnes exerçant la fonction de travail pour laquelle sera développé le futur Programme de formation de Technicien ou Technicien spécialisé.

Au nom des autorités et de l'équipe de production, je vous remercie de votre disponibilité et de votre précieuse collaboration en tant qu'expert-métier et vous prie d'agréer l'expression de mes plus cordiales salutations.

André ADAN, Conseiller RÉAPC

cc.

- Mr BERDAA Jamal, Chef de service Planification et Coordination des Établissements, FPA/DEFR/MAPM
- Mme BERGERON Jocelyne, Directrice de projet, Projet RÉAPC

CONFORMITÉ DU RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER

TECHNICIENNES ET TECHNICIENS EN HYDRAULIQUE RURALE ET IRRIGATION RÉFÉRENTIEL DE MÉTIER (Version provisoire du 21 janvier 2015)

La grille ci-dessous guidera votre lecture et votre analyse des sections du document pour lesquelles nous sollicitons votre avis de conformité.

Par «conformité» nous entendons la fidélité du contenu du document par rapport aux consensus dégagés entre les participants du *focus group* tenu le 20 novembre 2014.

Ces consensus engagent l'ensemble des personnes et partenaires présents. Il n'est pas possible de refaire les débats ou de modifier unilatéralement les points de vue exprimés par le groupe. Votre rôle est donc de témoigner de la conformité du texte aux consensus.

Section du document	Analyse requise	Cocher dans la colonne reflétant votre avis		Si besoin commentaire
		Conforme aux consensus	Non conforme aux consensus	
Pages 7 à 12 2. Description générale de la profession	<u>2.1 Définition de la profession (p. 7-8)</u> Le texte de la définition de la profession, incluant le tableau, est-il conforme aux consensus dégagés?			
	<u>2.2 Contexte d'exercice et organisation du travail (p.9-12)</u> Les informations contenues dans le texte sont-elles conformes aux consensus dégagés?			
Pages 13 à 42 3. Description du travail du technicien	<u>3.1 Tableau des tâches et opérations (p. 14-17)</u> La nomenclature des 10 tâches et de leurs opérations respectives est-elle conforme aux consensus dégagés ?			
	<u>3.2 Conditions de réalisation et exigences de réalisation des tâches (p. 18-38)</u> On trouve pour chaque tâche le tableau <i>Conditions de réalisation</i> suivi du tableau <i>Exigences de performance</i> . Les informations contenues dans ces 2 tableaux sont-elles conformes aux consensus dégagés ? Votre analyse peut porter sur 5 des 10 tâches, prises au hasard.			

	<p><u>3.3 Informations quantitatives sur les tâches (p.39-46)</u> Les 3 tableaux correspondant aux indices de <i>complexité</i> de <i>fréquence</i> et d'<i>occurrence</i> contiennent les données moyennes ou totales émanant des réponses individuelles ou en groupe. Vous paraissent-ils conformes aux consensus dégagés.</p>			
--	---	--	--	--

FICHE DE CONFORMITÉ DU RM- TECHNICIENNES OU TECHNICIENS EN HYDRAULIQUE RURALE ET IRRIGATION (VERSION 21 JANVIER 2015)

Pages 43 à 45 4. Informations supplémentaires sur le travail du technicien	<p><u>4.1 Connaissances, habiletés et comportements socio-affectifs. (p 43-45)</u> La liste des Savoirs, Savoir-faire et Savoir-être et la liste des Habiletés cognitives sollicitées pour cette la fonction de travail rassemblent les informations figurant dans les exigences de performance de chaque tâche. Elles ne se veulent pas exhaustives mais indicatives. Vous paraissent-elles conformes aux consensus dégagés ?</p>			
	<p><u>4.2 Suggestions relatives à la formation (p.45)</u> Le texte vous paraît-il conforme aux consensus dégagés ?</p>			
	<p>La proposition de répartition de formation des tâches et opérations vous paraît-elle cohérente ?</p>			

S'il y a lieu, AUTRES COMMENTAIRES SUR LE DOCUMENT ANALYSÉ :

.....

Grille de conformité complétée le (date) _____

par Mr _____

Signature :