

IO2 - Boîte à outils pour l'évaluation des compétences non techniques et cartographie individuelle des objectifs -

Rapport et mise au point des outils idéaux

**Programme novateur de  
compétences non techniques  
pour apprenants adultes**

**Heike Kölln-Prisner**

Hamburg Volkshochschule



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# Sommaire

1. [But](#)
  
2. **Groupes cibles**
  - 2.1. **Éducation des adultes - Formateurs**
  - 2.2. **Éducation des adultes - Organisations**
  - 2.3. **Chômeurs ayant peu de qualifications formelles**
  
3. **Évaluation des compétences non techniques**
  - 3.1. **Conditions**
  - 3.2. **Sélection d'outils des partenaires**
  - 3.3. **Critères**
  - 3.4. **Conclusions**
  - 3.5. **Description de la boîte à outils idéale**
  
4. **Lignes directrices pour les formateurs de l'éducation des adultes utilisant la boîte à outils pour l'évaluation des compétences non techniques**
  - 4.1. **Connaissances**
  - 4.2. **Compétences**
  - 4.3. **Aptitudes**
  - 4.4. **Attitude**
  
5. **Cartographie individuelle des objectifs : Méthodes, rapports et suivi**
  - 5.1. **Exigences des méthodes de cartographie des objectifs**
  - 5.2. **Méthodes existantes**
  - 5.3. **Méthodes idéales : Instructions**
  
6. **Certification : filières, exigences, méthodes existantes**
  
7. **Références**
  
8. **Annexes**
  - 8.1. **Outils pour l'évaluation des compétences non techniques fournis par les partenaires**
  - 8.2. **Outils pour la cartographie individuelle des objectifs fournis par les partenaires**
  - 8.3. **Introduction à une description générale d'une « BOÎTE À OUTILS IDÉALE POUR L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES »**
  - 8.4. **...Comment utiliser la boîte à outils - explication**
  - 8.5. **Description générale de la méthode de cartographie des objectifs**





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## 1. But

La présente production intellectuelle du projet ICARO vise à souligner l'importance des compétences non techniques pour les demandeurs d'emploi, en particulier s'ils n'ont pas acquis un niveau élevé d'éducation formelle et peuvent étayer ces efforts éducatifs.

Le but est également de rendre compte de la situation dans les différents pays partenaires en ce qui concerne la mise à disposition des outils d'évaluation des compétences non techniques et des méthodes de cartographie des objectifs. La prévision selon laquelle ces instruments sont rares devait être démontrée ou contestée.

En outre, les partenaires du projet visaient à fournir un outil unique pour l'évaluation des compétences non techniques destiné à être utilisé dans le cadre du projet et au-delà. Les outils élaborés dans le cadre de ce projet ont été mis au point dans l'espoir qu'ils puissent contribuer au débat à l'échelle européenne et nationale sur la nécessité d'évaluer les compétences non techniques, notamment pour les personnes qui disposent d'un faible niveau d'éducation formelle.

Surtout, la présente production intellectuelle visait à jeter les bases d'IO3, le cours.

Cela concerne aussi bien la formation fournie au groupe cible de chômeurs, au cours de laquelle les participants sont censés pouvoir évaluer leurs compétences non techniques (ou les faire évaluer) que la formation à l'intention des formateurs de l'éducation des adultes, au cours de laquelle les participants sont censés apprendre comment réaliser ces évaluations de façon à répondre aux besoins du groupe cible mentionné ci-dessus.

## 2. Groupes cibles

Les groupes cibles de ce projet sont les suivants :

a) Les chômeurs disposant d'un faible niveau d'éducation formelle (avec un intérêt particulier pour les personnes de plus de 50 ans)

Les statistiques à l'échelle de l'UE montrent que le taux d'emploi des personnes disposant d'un faible niveau d'éducation formelle, par rapport à celles qui disposent d'un niveau moyen ou élevé d'éducation formelle, est inférieur à la moyenne de l'UE (taux d'emploi de 52,7 % pour un faible niveau, 73,4 % pour un niveau moyen et 83,7 % pour un niveau élevé). En outre, à la suite de la crise, ce pourcentage a diminué entre les années 2008 et 2014, passant de 56,6 % en 2008 au pourcentage mentionné ci-dessus. Le taux de chômage des travailleurs disposant d'un faible niveau d'éducation a augmenté au cours de la même période, passant de 10 % environ en 2008 à 17-18 % en 2014 (tous États membres de l'UE confondus). Cela s'explique par une baisse du nombre d'offres d'emploi supérieure à la proportion d'offres d'emploi destinées aux personnes disposant d'un faible niveau de compétences. Le groupe le plus sensible est le groupe de personnes âgées de 50 ans et plus. Cela s'explique par plusieurs facteurs : leur formation peut être obsolète, leur participation à des formations complémentaires est essentiellement faible et les employeurs éprouvent des réticences par rapport à ce groupe.

Il est nécessaire de soutenir davantage ce groupe vulnérable. L'un des moyens de faciliter l'insertion de ces personnes dans le marché du travail consiste à montrer les aptitudes de ces personnes en dehors ou au-delà des connaissances et de l'expérience techniques, par exemple dans le domaine des compétences non techniques.

b) Formateurs de l'éducation des adultes

Il est nécessaire de doter de ces moyens les chômeurs disposant d'un faible niveau

d'éducation, et c'est au groupe spécialisé des formateurs de l'éducation des adultes que cette tâche incombe. Cela signifie que les formateurs de l'éducation des adultes eux-mêmes doivent disposer des compétences et des aptitudes nécessaires pour soutenir ces personnes et doivent trouver et utiliser les outils leur permettant de mettre en évidence ces compétences et de les certifier éventuellement. Les formateurs de l'éducation des adultes représentent leur domaine d'expertise (TIC, langues, santé, etc.), mais doivent apprendre à se mouvoir entre ces domaines et à rechercher les compétences qui ne relèvent pas exclusivement d'un domaine professionnel mais qui sont intersectorielles. Cette formation internationale offerte aux formateurs de l'éducation des adultes vise à concrétiser cet objectif.

### c) Organisations de l'éducation des adultes

Les prestataires d'éducation des adultes (publics et privés) pourraient être intéressés de connaître un ensemble d'outils qu'ils peuvent utiliser dans différents environnements :

- soit intégrés dans des projets de lignes de financement destinés à aider les chômeurs à entrer sur le marché du travail ;
- soit à titre d'offre unique dans leur programme de formation, comme possibilité offerte aux chômeurs d'en apprendre davantage sur eux-mêmes, d'entrer en action et de se disposer à trouver à un emploi. Même à titre d'offre unique, les formations dans le domaine de l'évaluation des compétences non techniques sont susceptibles de bénéficier d'un financement public, des agences pour l'emploi, etc.

Les prestataires d'éducation des adultes axés sur les chômeurs disposant d'un faible niveau d'éducation formelle demandent des outils leur permettant d'évaluer les compétences non techniques. C'est ce qu'indiquent les résultats d'enquêtes réalisées par les partenaires du projet auprès des membres des groupes d'action locale.

## 3) Évaluation des compétences non techniques

Étant donné la situation décrite ci-dessus en ce qui concerne le chômage et notamment le chômage de longue durée, le fait que de nombreuses personnes de ces groupes dans les différents pays appartiennent au groupe des demandeurs d'emploi « à faible niveau d'instruction », l'évaluation des compétences non techniques, et éventuellement leur certification, peut permettre d'améliorer les perspectives d'emploi.

Le chômage constitue une source de préoccupation constante au moins depuis la crise économique qui s'est déclenchée en 2008 et dont les effets n'ont pas été complètement surmontés. En conséquence, la mobilité dans l'ensemble de l'Europe a entraîné le décrochage de nombreuses personnes, en particulier des jeunes de moins de 30 ans. Parfois, leurs qualifications ne sont pas reconnues dans le pays de leur choix, ce qui ne signifie pas qu'elles ne disposent pas de compétences. Ces compétences peuvent être évaluées.

La nécessité d'une évaluation des compétences non techniques a été largement renforcée par la crise des réfugiés de 2015, bien que ses effets se soient exercés différemment dans les États membres de l'UE. À Hambourg, un nouveau projet (d'une durée de 6 ans) a pour objet d'évaluer les compétences formelles et informelles de tous les réfugiés arrivant dans cette ville, afin de leur permettre de trouver un emploi ou une formation dès que possible. Mais les travaux de recherche menés auprès des partenaires montrent que l'offre est très limitée quant aux outils à utiliser pour l'évaluation des compétences non techniques.

### a. Conditions

Les conditions pour qu'un outil réponde aux exigences d'un projet de l'UE sont les suivantes :



- L'outil doit être utilisable dans l'ensemble des États membres de l'UE dans un premier temps, et au cours du cycle de vie du projet dans les pays partenaires ; après le cycle de vie du projet, nous souhaitons informer d'autres partenaires dans d'autres États membres de l'UE, afin de renforcer l'incidence du projet. L'outil doit par conséquent être utilisable (ce qui ne signifie pas qu'il sera traduit dans toutes les langues de l'UE).
- En conséquence, l'outil ne peut pas être exclusivement lié à un système déterminé d'enseignement et de formation professionnels (EFP) ou à un marché du travail particulier. Il existe dans les États membres de l'UE des systèmes très différents d'enseignement et de formation professionnels initiaux ou d'enseignement et de formation professionnels continus (EFPC). Souvent, ces différences résultent du système scolaire, s'expliquent par l'évolution du marché du travail et la configuration différente des économies. Par exemple, dans un pays qui compte une forte présence de PME, il est rare que de nombreuses entreprises offrent un EFPC interne. Étant donné que de nombreux États membres de l'UE ne disposent pas d'un double système d'EFP et offrent plutôt une formation professionnelle initiale via les établissements d'enseignement, l'expérience et les connaissances en matière de formation sont fournies par des organisations qui n'interviennent pas directement sur le marché du travail.
- En revanche, en Allemagne, en Autriche et dans quelques autres pays, le double système d'EFP a permis de sensibiliser les entreprises à la nécessité de fournir une formation initiale et d'autres formations.
- Comme partenaires du projet, nous souhaitons influencer le débat sur l'évaluation des compétences non techniques et sur la nécessité de disposer d'outils permettant au personnel professionnel d'évaluer les compétences non techniques ou à tout le moins de superviser le processus d'évaluation. En offrant cet outil nous-mêmes, nous stimulons ce débat. Cela signifie que cet outil doit être ouvert et adaptable au changement à l'échelle nationale (sans enfreindre les critères) et doit être complété par des éléments importants et nécessaires dans le processus d'acquisition d'un emploi dans un pays (ex. : les compétences linguistiques avec une description du niveau ou l'expérience acquise dans un pays étranger, etc.).

**b.** Sélection d'outils des partenaires

Les partenaires avaient pour tâche de trouver des outils pour l'évaluation des compétences au cours des recherches menées dans le cadre d'IO1. Ils ont mis en place un groupe de partenaires responsables et intéressés issus de réseaux ou d'organismes publics, tels que des chambres, des syndicats, des agences pour l'emploi, etc. Les membres des groupes d'action locale ont reçu un questionnaire leur demandant (entre autres questions) s'ils constataient la nécessité d'une évaluation des compétences non techniques et s'ils connaissaient des outils à cette fin. Les résultats ont été surprenants et ont également souligné l'importance de ce projet : de nombreux membres des groupes d'action locale dans l'ensemble des pays partenaires ont considéré que l'évaluation des compétences non techniques était nécessaire, indiquant toutefois que la connaissance des outils existants pour l'évaluation des compétences non techniques était très limitée. Des recherches approfondies menées par les partenaires ont débouché sur l'élaboration de certains outils d'évaluation des compétences non techniques,

comme illustré en annexe, pays par pays. Cependant, malgré ces efforts, rien n'a pu être trouvé en Grèce et en Irlande. La Belgique, comme partenaire ayant un objectif légèrement différent, n'a pas été tenue de mener des recherches dans ce domaine.

Tous les partenaires ont reçu un modèle pour rendre compte de leurs constatations. Voici le résultat :

#### **Espagne :**

Les partenaires espagnols ont mis en place deux instruments, le second après avoir mené une recherche approfondie.

Ils ont élaboré l'un de ces instruments (« Tab Control»), qui couvre un large éventail de compétences non techniques, y compris la maîtrise des langues, etc.

Le second (« eLene4work ») a été mis au point dans le cadre d'un projet de l'UE initialement destiné aux jeunes.

#### **Lituanie :**

En Lituanie, les partenaires ont mentionné deux outils, élaborés grâce aux lignes de financement des projets de l'UE ; il s'agit de deux outils en ligne. L'outil « JobYes » est simple et peut être aisément adapté et développé pour couvrir davantage de domaines.

#### **Belgique :**

Le partenaire belge a recensé deux projets Erasmus+ qui ont mis au point des outils d'évaluation : « Hard-Soft Skilling-Charting your career path » [Cartographie des compétences techniques et non techniques pour votre parcours de carrière](coordinateur de projet : Liceul Charles Laugier, Roumanie), « afin de créer des outils innovants pour soutenir le développement continu des compétences hautement transférables des apprenants, en renforçant la motivation des étudiants, en encourageant la collaboration et le partage d'expériences, en favorisant la créativité et l'évaluation par les pairs » (le site internet du projet est inactif) ; le second projet, « i-pool- Interactive - Ensemble d'outils pour améliorer les aptitudes de base et les compétences clés des adultes », qui a mis au point un ensemble interactif d'instruments sous la forme d'une base de données en ligne permettant le classement et l'évaluation des outils existants et l'ajout de nouveaux outils, ainsi que la formulation de recommandations pour d'autres utilisations.

#### **Allemagne :**

En Allemagne, les partenaires du projet ont recensé trois outils, le premier pour l'évaluation des outils numériques, le second pour les compétences non techniques et le troisième pour différentes compétences, y compris les compétences non techniques (« Profile PASS »). Tous les instruments sont utilisés et ont été financés en partie par des organismes nationaux ou européens. L'outil Profile PASS est bien connu, mais peu utilisé, à l'exception des femmes qui y ont recours lors d'une reprise du travail.

#### **Échelle de l'UE :**

Il existe bien entendu à l'échelle de l'UE des outils pour l'évaluation ou le recensement des compétences non techniques, tels qu'Europass. Ces outils sont bien connus des communautés dans les différents pays partenaires et leur description n'est pas nécessaire car ils sont disponibles sur de nombreux sites de l'UE. Pour plus d'informations, voir <https://europass.cedefop.europa.eu>, l'outil est proposé dans toutes les langues de l'UE.





### c. Critères

Les critères que l'équipe du projet a considérés comme essentiels pour un outil d'évaluation des compétences non techniques diffèrent des exigences à prendre en considération dans le cadre d'un projet de l'UE. Ces critères sont, selon nous, valables pour l'ensemble des outils. Ils se fondent sur des normes et une éthique professionnelle. Les critères que nous avons choisis sont le résultat d'un recensement des outils existants que nous avons réalisé au cours de la phase de recherche.

Selon nous, ces critères sont les suivants :

- **Fondé sur la théorie** : un outil utilisé pour l'évaluation des compétences non techniques doit s'appuyer sur une base théorique. Ex. : dans les théories de l'apprentissage, telles que la théorie de l'apprentissage transformationnel de J. Mezirow, l'idée selon laquelle l'apprentissage peut être suscité par des épisodes transformateurs dans la vie si et seulement si ils font l'objet d'une réflexion et s'inscrivent dans un cadre de valeurs et modifient par conséquent ce cadre.

Cette théorie est essentielle pour comprendre pourquoi l'évaluation des compétences non techniques elle-même peut déboucher sur des acquis d'apprentissage.

- **Axé sur les ressources** : de nombreux questionnaires ou outils destinés à l'évaluation des compétences sont fortement axés sur les lacunes et montrent très souvent ce qu'une personne n'est pas en mesure de réaliser. Afin d'encourager l'apprentissage, il est important de se concentrer sur les ressources existantes et de les évaluer autant que possible. Le modèle de l'orientation sur les ressources dans le travail social et l'éducation est apparu au début de ce siècle. Les ressources sont définies comme des caractéristiques d'une personne ; elles sont intangibles et peuvent être de nature affective, sociale, psychologique, physique ou économique.

- **Participatif** : les adultes sont des personnes indépendantes, qui définissent elles-mêmes leurs objectifs. Par conséquent, les outils utilisés pour évaluer leurs compétences doivent permettre d'influencer le processus et le résultat, afin de prendre en considération les objectifs individuels et les stratégies privilégiées.

- **Réflexif** : le processus d'évaluation des compétences personnelles s'accompagne souvent d'un examen de l'expérience personnelle. Cet aspect est important pour l'examen des expériences d'apprentissage, des réussites et des difficultés. Il s'agit là en soi d'un acquis d'apprentissage.

- **Descriptif des acquis d'apprentissage** : conformément au modèle européen des qualifications, l'évaluation des compétences doit avoir pour objectif de décrire les acquis d'apprentissage, et non pas seulement les faits et les diplômes.

- **Fondé sur des données factuelles** : l'évaluation des compétences doit se fonder sur des éléments probants, par ex. l'observation, la documentation, le témoignage.
- **Personnalisé** : le processus d'évaluation doit être hautement personnalisé. Même dans des configurations de groupe, l'accent doit être mis sur les personnes.
- **Appréciatif** : la nécessité de l'appréciation va de pair avec le critère de l'orientation sur les ressources. Les outils utilisés doivent permettre une appréciation intégrée des compétences acquises, des étapes d'apprentissage au cours du processus et au terme de celui-ci.
- **Axé sur l'acquisition future des compétences** : l'évaluation des compétences non techniques doit permettre de montrer ce qui peut en outre être appris, acquis ou expérimenté. Un outil d'évaluation ne représente pas une fin en soi, mais éventuellement le début d'un processus répété à différents intervalles.
- **Aisément accessible et à faible coût** : les participants appartenant au groupe cible de chômeurs ne peuvent pas compter sur un budget suffisant pour payer l'évaluation des compétences non techniques. Par conséquent, les outils doivent être fournis à titre gratuit ou à faible coût. Ils doivent également être aisément accessibles, en ligne ou par d'autres moyens.

#### d. Conclusions

Après une discussion au sein du groupe, nous sommes parvenus à la conclusion que les outils existants recensés au cours de la phase de recherche peuvent être utilisés, mais qu'ils doivent être adaptés aux circonstances.

S'ils sont utilisés dans une situation où le financement provient d'un projet ou d'un tiers, le critère du faible coût peut être négligé ; dans d'autres situations ce coût peut être prohibitif. Les outils en ligne sont adaptés aux personnes qui sont en mesure de s'en servir, mais une aide doit être apportée si tel n'est pas le cas. Le fait que certains outils couvrent un certain domaine de compétence non technique ne constitue pas un inconvénient tant que les personnes qui les utilisent en sont conscientes. Il est important que les formateurs qui administrent les outils d'évaluation des compétences non techniques sachent à quoi s'attendre et ce qui doit être expliqué. Les déceptions peuvent ainsi être évitées.

#### e. Description de la boîte à outils idéale pour l'évaluation

Compte tenu des exigences et des critères ainsi que des outils existants et de leur évaluation par les partenaires, la boîte à outils « idéale » pour l'évaluation des compétences non techniques doit répondre à des attentes élevées.

Comme partenaires du projet, nous souhaitons influencer le débat à l'échelle nationale et de l'UE sur l'évaluation des compétences non techniques et sur la nécessité de disposer d'outils permettant au personnel professionnel d'évaluer les compétences non techniques ou à tout le moins de superviser le processus d'évaluation. En offrant nous-mêmes la structure de base de cet outil, nous espérons stimuler ce débat. Mais cela signifie que l'outil doit être ouvert et adaptable au changement (sans enfreindre les critères) et doit être complété par des éléments

importants.

De conception sommaire, il se fonde sur les conclusions d'IO1 (sur la base des principaux indicateurs descriptifs des sous-rubriques des compétences non techniques). Il sera présenté dans une version en ligne et hors ligne, présentera une auto-évaluation et d'autres évaluations fondées sur des données factuelles et pourra être utilisé textuellement, entre deux personnes ou au sein d'un groupe.

Il peut être utilisé comme outil d'évaluation des compétences non techniques d'une seule personne ou comme moyen de stimuler le débat et les échanges. Il sera ensuite utilisé sous la forme d'un texte. L'outil peut être utilisé sous la forme de brefs rapports écrits établis au préalable et présentés ensuite lors des réunions. L'ébauche de cet outil est présentée en annexe.

**4) Lignes directrices pour les formateurs de l'éducation des adultes utilisant les boîtes à outils pour l'évaluation des compétences non techniques**

Le cadre européen des certifications (CEC), établi dans les premières années de ce siècle, a exercé une forte influence sur les politiques nationales et européennes relatives à la reconnaissance des qualifications. Depuis 2012, toutes les nouvelles descriptions de qualifications doivent suivre le même modèle, fondé sur une subdivision des qualifications/de l'expérience nécessaires dans un certain domaine, selon la structure suivante :

| Connaissances                                       | Compétences   | Aptitudes  | Attitude   |
|---|---|--|--|
| signifie les connaissances théoriques ou factuelles | Dans le contexte du CEC, les aptitudes sont qualifiées de cognitives (comprenant l'utilisation d'une réflexion logique, intuitive et créative) et de pratiques (comprenant l'habileté manuelle et l'utilisation de méthodes, de matériels, d'outils et d'instruments) | Dans le contexte du CEC, la responsabilité et l'autonomie sont définies comme la capacité de l'apprenant à appliquer les connaissances et les compétences de manière autonome et responsable | <i>Pour les formateurs de l'éducation des adultes, il est important que les connaissances, les aptitudes et les compétences se fondent sur une attitude (professionnelle, personnelle)</i> |

La 4<sup>e</sup> colonne a été ajoutée par les partenaires du projet ; elle ne fait pas partie de la structure du CEC. Cependant, en tant que groupement, nous pensons qu'une certaine attitude, comme

élément fondamental sur lequel repose la compétence et la performance, est essentielle pour les formateurs de l'éducation des adultes.



Après la mise en œuvre initiale à l'échelle de l'UE, il a été demandé aux gouvernements nationaux et aux organismes responsables d'adapter le CEC à l'utilisation nationale (ex. : en Allemagne : le DQR - Deutscher Qualifikationsrahmen).

Des modifications ont été apportées dans les différents pays en ce qui concerne la description des trois principaux domaines (connaissances, compétences et aptitudes) ainsi que la description des niveaux de qualification. La configuration initiale à l'échelle de l'UE se caractérisait par huit niveaux de qualification, de l'« élémentaire » (niveau 1) au « plus avancé » (niveau 8). Le processus d'adaptation dans le système d'EFP et dans l'éducation des adultes est un processus continu. Pour plus d'informations, voir le lien au point 7 - Références.

En ce qui concerne les qualifications des formateurs de l'éducation des adultes, l'ensemble de qualifications peut être décrit de la même manière. En fait, avec le CERAQ, l'idée s'est concrétisée, non seulement pour décrire les qualifications des formateurs de l'éducation des adultes, mais aussi pour inclure des descriptions des domaines de compétence des prestataires d'éducation des adultes ou d'EFP ou du système de l'éducation des adultes en général.

Pour ce qui concerne le processus d'évaluation des compétences non techniques qui n'est pas mené par les apprenants eux-mêmes de manière indépendante, mais par des formateurs professionnels de l'éducation des adultes ou des travailleurs sociaux, le projet offre un ensemble de qualifications (connaissances, compétences et aptitudes) afin de soutenir l'« outil idéal » pour l'évaluation des compétences non techniques dans la pratique. Ces qualifications peuvent être décrites de la même manière que dans les cadres de certification nationaux ou européens.

Ensemble de conditions applicables aux formateurs chargés de l'évaluation des compétences non techniques

| Connaissances   | Compétences   | Aptitudes               | Attitude                                     |
|---|---|-------------------------|--|
| Qualification appropriée pour cette tâche, par un diplôme universitaire ou une expérience à long terme.     | Compétences ou réflexion personnelle  | Axées sur les objectifs | Conviction que chacun peut apprendre         |
| Connaissance du groupe cible, du contexte économique et social de ses membres, de leurs besoins d'éducation | Capacité de structurer un processus, de l'encourager et de le systématiser, de le développer et de le mener à terme | Empathie                | Conviction que chacun dispose de compétences |



**ICARO**  
P R O J E C T

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Connaissance du marché du travail et des exigences de certaines professions                             | Compétences méthodologiques                   | Aptitude à diriger un processus de façon productive   | Prise en compte individuelle des participants    |
| Connaissance de l'évolution de la société, en particulier dans la demande de main-d'œuvre               | Écoute active<br>Compétences de communication | Capacité de faire preuve d'appréciation               | Effort d'apprentissage et de motivation d'autrui |
| Connaissance des financements et du financement de la formation ou de l'entrée sur le marché du travail | Compétences numériques                        | Capacité de partager la responsabilité d'un processus | Acceptation de la tolérance                      |
| Connaissance des outils d'évaluation des compétences non techniques et de la cartographie des objectifs | Compétences de conseil                        | Aptitude à se contenir                                | Axée sur la diversité                            |



|   |   |   |           |
|---|---|---|-----------|
| Connaissance des méthodes de réflexion, de l'orientation des processus et de la communication | Capacité de rechercher des informations via différents médias : réseaux, internet, etc. | Capacité de connaître ses propres limites |           |
| ...Autres   | ...Autres   | ...Autres                                 | ...Autres |

Cette liste pourra être complétée en fonction des expériences acquises au cours de la formation internationale pour les formateurs, qui fait partie des activités du projet. Cette formation sera organisée en novembre 2018 à Hambourg.

**5) Cartographie individuelle des objectifs : Méthodes, rapports et suivi**

Afin de compléter de manière importante les outils d'évaluation des compétences non techniques, des efforts ont été déployés dans le cadre du projet afin de recenser des outils pour la cartographie des objectifs, qui est un processus structuré de réalisation des objectifs propres, au moyen des forces et de mesures de soutien. Ces outils comprennent généralement une part de visualisation qui vise à connecter les hémisphères gauche et droit du cerveau.

**a. Exigences des méthodes de cartographie des objectifs**

- L'outil doit être utilisable dans l'ensemble des États membres de l'UE dans un premier temps, et au cours du cycle de vie du projet dans les pays partenaires ; après le cycle de vie du projet, nous souhaitons informer d'autres partenaires dans d'autres États membres de l'UE, afin de renforcer l'incidence du projet. L'outil doit par conséquent être utilisable (ce qui ne signifie pas qu'il sera traduit dans toutes les langues de l'UE).
- En conséquence, l'outil ne peut pas être exclusivement lié à un système déterminé d'enseignement et de formation professionnels (EFP) ou à un marché du travail particulier. Des systèmes très divers d'enseignement et de formation professionnels initiaux ou d'enseignement et de formation professionnels continus (EFPC) existent dans les différents pays. Souvent, ces différences résultent du système scolaire, s'expliquent par l'évolution du marché du travail et la configuration différente des économies. Par exemple, dans un pays qui compte une forte présence de PME, il est rare que de nombreuses entreprises offrent un EFPC interne. Étant donné que de nombreux États membres de l'UE ne disposent pas d'un double système d'EFP et offrent plutôt une formation professionnelle initiale via les établissements d'enseignement, l'expérience et les connaissances en matière de formation sont fournies par des organisations qui n'interviennent pas directement sur le marché du travail. En revanche, en Allemagne, en Autriche et dans quelques autres pays, le double système d'EFP a permis de sensibiliser les entreprises à la nécessité de fournir une formation initiale et autres.
- Bien entendu, un processus de cartographie des objectifs est une démarche menée pendant un certain temps ; par conséquent, tout outil jugé utile doit suivre une approche graduelle.

**b. Méthodes existantes**





L'existence d'outils pour la cartographie des objectifs a fait l'objet d'un examen et de recherches de la part de l'ensemble des partenaires au sein de leurs groupes d'action locale et avec d'autres partenaires compétents. Toutefois, seuls deux outils ont été détectés, l'un en Allemagne et l'autre en Espagne.

L'outil allemand, METACARDS, a été mis au point dans le cadre d'un projet homonyme de l'UE. Ce projet s'est déroulé dans plusieurs pays, mais ce n'est qu'en Allemagne que les efforts du projet ont débouché sur une solution à ce point durable qu'une imprimerie vend les cartes nécessaires pour le processus. Un système de formation du formateur est en place, mais peu utilisé. Toutefois, bien que cet instrument ait été conçu pour être utilisé dans les processus de transition des jeunes, il peut également être utilisé avec les adultes.

L'outil espagnol, inventé et utilisé par le partenaire principal du projet est moins limité dans l'utilisation des instruments. Il est très approfondi et, comme instrument de groupe, il peut tirer parti des avantages de l'apprentissage entre pairs.

Les deux méthodes sont expliquées en détail dans les annexes.

#### c. Méthodes idéales : Instructions

L'outil idéal pour la cartographie individuelle des objectifs...

- Il doit faire partie d'un processus de conseil (ou pourrait en fait constituer le processus de conseil lui-même) ;
- Il doit satisfaire aux critères de l'évaluation des compétences non techniques et aux conditions mentionnées au point 5a ;
- Il doit offrir une documentation, mais sans nécessité de la montrer à quiconque : il s'agit de la décision de la personne qui demande conseil ;
- Il doit être individuel ; un instrument universel n'est pas approprié ;
- Il doit aborder différents aspects de la vie, et non pas seulement la formation professionnelle ;
- Il doit suivre les objectifs fixés par la personne demandant conseil, et non pas des objectifs extérieurs ;
- Il doit être participatif ;
- Il doit offrir du temps et des possibilités pour la réflexion et l'apprentissage ;
- Il doit utiliser l'appréciation comme élément clé.



6) Certification : filières, exigences, méthodes existantes

Les résultats des enquêtes réalisées par l'ensemble des partenaires sur l'évaluation des compétences non techniques et les méthodes de cartographie des objectifs dans leur propre pays et à l'échelle de l'UE semblent indiquer qu'il n'existe pas de certification de ces instruments actuellement. Plusieurs États membres de l'UE proposent des filières de reconnaissance de l'expérience acquise dans un emploi et certifient cette expérience, souvent par l'intermédiaire des chambres de commerce et de l'artisanat ou d'autres organismes compétents. Ces efforts sont censés aider les personnes disposant d'un faible niveau de qualification formelle à acquérir une expérience dans des domaines d'activité certifiés et par conséquent reconnus comme équivalents à l'expérience acquise par une personne ayant suivi la filière de l'éducation formelle.

Ce processus de certification comporte souvent des tests, des simulations, des observations et d'autres moyens. Toutefois, il ne concerne pas les compétences non techniques. Elles pourraient être illustrées accessoirement au cours de ces processus, mais elles ne sont pas certifiées.

La nécessité de certifier les compétences non techniques (ou au moins de les reconnaître) est néanmoins bien connue à l'échelle de l'UE. La stratégie pour les compétences en Europe et son initiative « Parcours de renforcement des compétences » indiquent que les compétences informelles doivent être reconnues plus aisément afin d'aider les personnes disposant d'un faible niveau d'éducation formelle à montrer leurs compétences.

La certification peut avoir lieu dans trois contextes :

- a) L'instrument utilisé au cours de ces processus est certifié et, en conséquence, quiconque utilise cet instrument bénéficie d'une reconnaissance sur la base de cette certification. C'est le cas de l'instrument « Weiterbildungsbausteine », utilisé à Hambourg, par lequel les prestataires d'éducation des adultes ou d'EFPC soumettent leurs formations/instruments à un processus de certification dirigé par le ministère de l'éducation nationale et, lorsque l'instrument (dénommé « Baustein » [bloc de construction]) est certifié, chaque utilisation de cet instrument peut également être certifiée.
- b) La certification du fournisseur d'un instrument déterminé constitue une deuxième voie par laquelle la certification ou la reconnaissance est accordée. Elle est largement utilisée dans les États membres de l'UE via des audits réguliers ou des mesures similaires. Toutefois, la relation avec les efforts accomplis par une personne est faible.
- c) La troisième voie consiste à certifier directement le processus/les résultats des efforts individuels ou des compétences existantes. Mais cette méthode débouche inévitablement sur la question de l'accréditation de la personne qui certifiera ces compétences.

Dans la plupart des cas, une combinaison de toutes les méthodes sera nécessaire pour permettre la reconnaissance de l'expérience non formelle :

Un instrument certifié, mis en place par une organisation accréditée, débouche sur des résultats qui peuvent faire l'objet d'une certification s'ils sont utilisés par un client particulier.

7) Références







À propos de l'apprentissage transformationnel (Jack Mezirow) :  
<https://www.learning-theories.com/transformational-learning-theory-mezirow.html>

À propos du cadre européen des certifications (CEC) :  
[https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet_fr.pdf)

À propos du CERAQ, un système de mise en œuvre de la qualité dans l'EFPC :  
<https://www.eqavet.eu/>

À propos du chômage dans l'UE :  
[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Unemployment_statistics)

À propos du besoin de compétences non techniques :  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>

À propos de la nécessité de l'évaluation des compétences non techniques et de  
l'évaluation des compétences informelles et non formelles en général :  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1224&langId=fr>

À propos de la théorie et de la pratique de la cartographie des objectifs  
<https://goalmapping.com/get-goal-mapping/templates/>

**D'autres liens dans les annexes ci-dessous fournissent davantage d'informations sur les outils présentés.**



8. Annexes

8.1. Outils pour l'évaluation des compétences non techniques fournis par les partenaires

• ESPAGNE

|   |  |
|---|--|
| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b>  | <b>« TAB CONTROL » POUR LES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES</b>   |
| <b>Brève description et lien</b>  | Cette carte électronique recueille une auto-évaluation du niveau de compétences non techniques selon différents types d'indicateurs. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apprentissage de l'apprentissage</li> <li>- Compétences numériques</li> <li>- Compétences scientifiques et technologiques</li> <li>- Communication dans la langue maternelle</li> <li>- Communication en langue étrangère</li> <li>- Compétences sociales et civiques</li> <li>- Compétences non techniques d'esprit d'initiative et d'entreprise</li> <li>- Sensibilisation culturelle et expression</li> </ul> |
| <b>Groupe cible :</b>   | Chômeurs de différents profils : chômeurs de longue durée, jeunes dépourvus d'expérience professionnelle, nécessitant tous une orientation   |
| <b>Mis au point par :</b>   | Service de conseil du SEF  |
| <b>Utilisé par :</b>  | SEF : programmes d'emploi  |
| <b>Reconnu par :</b>  | Aucune reconnaissance connue   |
| <b>Certifié par :</b>   | Néant  |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b>                                   | Durée indéterminée d'utilisation de cet outil  |
| <b>Conditions préalables</b>  | La personne doit être enregistrée comme demandeuse d'emploi dans les bureaux de l'emploi.  |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>   |  |
| <b>Pour la salle/les installations</b>                                      | Salle calme et confortable. Disposer du temps suffisant pour répondre aux questions de la carte  |
| <b>Technique</b>  | Ordinateurs  |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>  | 0 EUR  |
| <b>Forces :</b>   | Carte simple   |
| <b>Faiblesses :</b>   | Manque de connaissances sur cette question   |
| <b>Améliorations possibles :</b>  | Il sera nécessaire de s'arrêter sur cette carte et d'apporter quelques améliorations   |
| <b>Résumé : Satisfait aux critères des outils d'évaluation dans ICARO ?</b> | Oui  |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b> | <b>eLene4work : Apprendre à apprendre de nouvelles compétences numériques non techniques pour l'aptitude à l'emploi</b> |
|----------------------------------|---|





Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Brève description et lien</b> | <p>Cette auto-évaluation est la première étape dans la filière d'apprentissage eLene4work.</p> <p>L'objectif consiste à aider les apprenants à déterminer leurs compétences non techniques numériques ou non, à définir leur propre programme d'apprentissage en déterminant leurs forces et les domaines susceptibles d'amélioration et à décider s'ils souhaitent s'appuyer sur ces forces et/ou combler les lacunes dans leur profil de compétences non techniques.</p> <p>Les étudiants avant leur entrée sur le marché du travail et les jeunes travailleurs constituent le principal groupe cible.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Après avoir noté leur propre niveau de compétences non techniques au moyen d'un questionnaire déclaratif, ils peuvent également déterminer celles qui sont importantes à leurs yeux.</li> <li>• Ils peuvent ensuite établir leur propre programme d'apprentissage en analysant les résultats du questionnaire. Le système génère un fichier PDF au terme du processus qui permet de conserver cette auto-évaluation initiale lors des étapes ultérieures.</li> <li>• Lorsque l'apprenant a déterminé les compétences non techniques sur lesquelles il souhaite travailler, il peut utiliser le guide d'orientation afin de sélectionner des cours en ligne ou d'autres solutions et ensuite le journal personnel.</li> </ul> <p><a href="http://elene4work.eu/project-outputs/self-evaluation-to-ol/">http://elene4work.eu/project-outputs/self-evaluation-to-ol/</a></p> |
| <b>Groupe cible :</b>            | <p>eLene4work aide les étudiants à développer les compétences non techniques requises essentiellement par les entreprises et aide celles-ci à exploiter les talents numériques des nouveaux employeurs et des jeunes travailleurs.</p> <p>eLene4work propose ensuite un partenariat stratégique dont l'objectif est de tester et de suivre les possibilités offerte par les cours en ligne et les ressources éducatives libres pour combler les lacunes entre l'université et le marché du travail.</p>   |
| <b>Mis au point par :</b>        | <p>11 partenaires issus de 9 États membres de l'UE.</p>   |
| <b>Utilisé par :</b>             | <p>les enseignants, formateurs, étudiants, professionnels de l'orientation de carrière, jeunes travailleurs, recruteurs, chasseurs de têtes, etc.</p>   |
| <b>Reconnu par :</b>             | <p>Aucune reconnaissance connue</p>   |

Certifié par :



OPEN BADGE FACTORY:  
<https://openbadgefactory.com/>

Description : Le titulaire du badge a une meilleure connaissance de ses compétences non techniques numériques ou non et, en conséquence, de celles sur lesquelles il souhaite travailler afin de les améliorer. Le titulaire du badge a une plus grande connaissance de l'offre en ligne des filières d'apprentissage



|   |  |
|---|--|
|   | (cours en ligne essentiellement) consacrées aux compétences non techniques. En outre, il comprend mieux son processus d'apprentissage en suivant les cours en ligne. |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b>                                   | Durée indéterminée d'utilisation de cet outil  |
| <b>Conditions préalables</b>  | Inconnues  |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>   | Inconnues  |
| <b>Pour la salle/les installations</b>                                      | Outil en ligne   |
| <b>Technique</b>  | Ordinateurs  |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>  | Inconnus   |
| <b>Forces :</b>   | Le badge d'eL4w Explorer reconnaît les réalisations dans le domaine des compétences non techniques numériques ou non   |
| <b>Faiblesses :</b>   | Il s'agit d'un outil en ligne et l'étudiant peut se retirer avant le terme du processus.   |
| <b>Améliorations possibles :</b>  | Offrir la possibilité de réaliser le texte en personne   |
| <b>Résumé : Satisfait aux critères des outils d'évaluation dans ICARO ?</b> | Oui  |

|   |   |
|---|---|
| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b>          | <b>DiSoCi</b>   |
| <b>Brève description et lien</b>          | <p>Il s'agit d'un outil d'évaluation en ligne gratuit qui évalue le niveau de compétence numérique, sociale et civique des formateurs des adultes et présente une vue d'ensemble des compétences non techniques qui devraient être améliorées pour mieux établir le contact avec des apprenants diversifiés : les migrants et les réfugiés.</p> <p>L'outil d'évaluation comprend deux parties :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- test sur les compétences numériques ;</li> <li>- test sur les compétences sociales et civiques.</li> </ul> <p>L'évaluation des compétences numériques se compose de 38 questions ; elle est réalisée en 25 minutes environ. L'évaluation des compétences sociales et civiques se compose de 32 questions ; elle est réalisée en 20 minutes environ.</p> <p>Erasmus+ UE et projet DiSoCi : Développement des compétences numériques, sociales et civiques pour les formateurs des adultes travaillant avec des migrants et des réfugiés.</p> <p><a href="http://disoci.eu/assesment-tool">http://disoci.eu/assesment-tool</a> (en anglais).</p> |
| <b>Groupe cible :</b>                     | Formateurs des adultes et migrants/réfuégiés  |
| <b>Mis au point par :</b>                 | EU Erasmus+ UE et partenariat du projet DiSoCi<br><a href="http://www.disoci.eu">www.disoci.eu</a>  |
| <b>Utilisé par :</b>                      | Pas encore utilisé.   |
| <b>Reconnu par :</b>                      | Aucune reconnaissance connue.   |
| <b>Certifié par :</b>                     | Néant.  |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b> | Durée indéterminée d'utilisation de cet outil   |
| <b>Conditions préalables</b>              | Une certaine expérience et des connaissances élémentaires dans l'éducation des adultes.   |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>             | Se familiariser avec l'outil et disposer d'une certaine expérience de conseil.  |
| <b>Pour la salle/les installations</b>    | Salle calme et confortable. Disposer du temps suffisant pour répondre aux questions en ligne.   |
| <b>Technique</b>                          | Ordinateurs   |

|   |  |
|---|--|
| <b>Coûts (pour le participant)</b>  | Des coûts inexistant.  |
| <b>Forces :</b>   | Attrayant et aisé à utiliser. L'évaluation ne se fonde pas sur l'auto-évaluation subjective du niveau de compétence mais sur les réponses aux exercices organisés. |
| <b>Faiblesses :</b>   | Ne couvre que deux compétences.  |
| <b>Améliorations possibles :</b>  | Un outil d'évaluation d'autres compétences sociales pourrait être mis au point selon le même principe.   |
| <b>Résumé : Satisfait aux critères des outils d'évaluation dans ICARO ?</b> | Oui.   |

| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b>          | <b>Formation en ligne non formelle Job Yes</b>   |
|---|--|
| <b>Brève description et lien</b>          | L'outil d'auto-évaluation en ligne des compétences non techniques le plus populaire en Lituanie. La personne note ses différentes compétences non techniques par rapport à quatre aptitudes - compétences sociales et civiques (21 compétences), apprendre à apprendre (8 compétences), esprit d'initiative et d'entreprise (15 compétences), compétence numérique (4 compétences) - en utilisant une échelle de 1 « aucune compétence » à 10 « compétences parfaites ». Après avoir complété le test d'auto-évaluation des compétences non techniques, la personne reçoit une description succincte de son niveau de compétence non technique et un portefeuille de connaissances comprenant des propositions de plan d'action pour la formation. Plateforme <a href="http://job-yes.eu/">http://job-yes.eu/</a> . (En anglais, en lituanien, en espagnol, en italien et en letton) |
| <b>Groupe cible :</b>                     | Personnes défavorisées par leur parcours et disposant de moindres possibilités   |
| <b>Mis au point par :</b>                 | Erasmus + partenariat du projet « JOB-YES : Choisissez un emploi, pas le chômage   |
| <b>Utilisé par :</b>                      | SIF au cours de la mise en œuvre d'autres projets Erasmus<br>Bureau d'échange de main-d'œuvre : programmes d'emploi  |
| <b>Reconnu par :</b>                      | Aucune reconnaissance connue<br>(Prix de la qualité attribué par l'agence nationale lituanienne)   |
| <b>Certifié par :</b>                     | Néant  |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b> | Durée indéterminée d'utilisation de cet outil  |





|                               |  |
|-------------------------------|--|
| <b>Conditions préalables</b>  | la personne doit être enregistrée comme demandeuse d'emploi dans les bureaux de l'emploi ou participer à un projet SIF |
| <b>Pour l'« instructeur »</b> | Se familiariser avec l'outil et disposer d'une certaine expérience de conseil  |



|   |   |
|---|---|
| <b>Pour la salle/les installations</b>                                      | Salle calme et confortable. Disposer du temps suffisant pour répondre aux questions en ligne  |
| <b>Technique</b>  | Ordinateurs   |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>  | Coûts inexistants   |
| <b>Forces :</b>   | Aisé à utiliser, encourage la sensibilisation aux compétences non techniques et leur compréhension  |
| <b>Faiblesses :</b>   | Manque de connaissances sur cette question  |
| <b>Améliorations possibles :</b>  | L'outil créé couvre 4 des 8 compétences de l'apprentissage tout au long de la vie ; un outil d'évaluation pour les 4 autres compétences pourrait être mis au point selon le même principe. En outre, davantage de compétences pourraient être ajoutées afin de couvrir certaines compétences. |
| <b>Résumé : Satisfait aux critères des outils d'évaluation dans ICARO ?</b> | Oui   |

• ALLEMAGNE

| Nom/intitulé de l'outil :   | Compétences numériques Auto-évaluation   |
|---|--|
| <b>Brève description et lien</b>  | Ce document est essentiellement une description des différents domaines de compétence numérique (traitement de l'information, création de contenus, communication, etc.); il existe des indicateurs de compétence sur trois niveaux. La description consiste en une approche personnelle qui peut être utilisée comme une sorte de questionnaire.<br><a href="http://europass.cedefop.europa.eu/resources/digital-competences">http://europass.cedefop.europa.eu/resources/digital-competences</a> |
| <b>Groupe cible :</b>   | Tout le monde  |
| <b>Mis au point par :</b>   | UE/CEDEFOP   |
| <b>Utilisé par :</b>  | Inconnu  |
| <b>Reconnu par :</b>  | Dans la cadre Europass et autres pass de l'UE  |
| <b>Certifié par :</b>   | Aucune certification   |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b>                                   | Individuelle, jusqu'à 4 heures   |
| <b>Conditions préalables</b>  | Néant  |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>   | L'instructeur n'est pas nécessaire, l'outil peut être utilisé en groupe/tête-à-tête ; dans ce cas l'instructeur doit disposer de très bonnes connaissances informatiques   |
| <b>Pour la salle/les installations</b>                                      | Aucune condition préalable   |
| <b>Technique</b>  | Accès informatique   |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>  | Coûts inexistant   |
| <b>Forces :</b>   | Aucun obstacle, accès aisé, très détaillé, 3 niveaux de compétence, couvre tous les domaines de compétence numérique   |
| <b>Faiblesses :</b>   | Aucune reconnaissance, pas de documentation prévue   |
| <b>Améliorations possibles :</b>  | Outil de documentation (comme une liste de vérification)   |
| <b>Résumé : Satisfait aux critères des outils d'évaluation dans ICARO ?</b> | Oui, car il couvre un domaine important et il est non discriminatoire  |

|   |   |
|---|---|
| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b>  | Profile Pass  |
| <b>Brève description et lien</b>  | <p>Le Profile Pass est un système d'enquêtes relatives aux compétences acquises en famille, dans le domaine des activités professionnelles antérieures, dans les loisirs ou le travail bénévole : Les compétences peuvent être validées par des questionnaires, des conservations orientées et d'autres activités et être ensuite documentées dans un dossier (papier ou en ligne). Cela peut être fait par une personne ou au sein d'un groupe restreint.</p> <p><a href="http://www.profilpass.de/">http://www.profilpass.de/</a></p> |
| <b>Groupe cible :</b>   | Personnes disposant d'un faible niveau d'éducation formelle qui souhaitent retourner sur le marché du travail après une période de chômage/de travail familial, etc.  |
| <b>Mis au point par :</b>   | Institut pour l'éducation et la scolarité de Hambourg   |
| <b>Utilisé par :</b>  | Différents formateurs, qui doivent être accrédités  |
| <b>Reconnu par :</b>  | De nombreuses entreprises   |
| <b>Certifié par :</b>   | Aucune certification  |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b>                                   | Environ 4-5 semaines (chaque semaine, une réunion de 4-5 unités d'enseignement)   |
| <b>Conditions préalables</b>  |   |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>   | Il doit être accrédité  |
| <b>Pour la salle/les installations</b>                                      | Aucune condition préalable  |
| <b>Technique</b>  | Aucune condition préalable  |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>  | 100-200 EUR, y compris un cahier d'activités  |
| <b>Forces :</b>   | Aucun obstacle, toutes les expériences sont utiles, informations utiles   |
| <b>Faiblesses :</b>   | Requiert beaucoup de temps, n'est pas gratuit, pas de reconnaissance formelle   |
| <b>Améliorations possibles :</b>  | Certification via un organisme compétent  |
| <b>Résumé : Satisfait aux critères des outils d'évaluation dans ICARO ?</b> | Oui   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b>  | <b>Checklist Soft Skills</b>  |
| <b>Brève description et lien</b>  | <p>Ce document a été établi pour des personnes occupant des postes de direction mais peut être utilisé (avec quelques adaptations) par des personnes peu qualifiées. Il s'agit essentiellement d'une liste de compétences non techniques, subdivisées en plusieurs sous-domaines tels que les compétences interpersonnelles (ex. : communication), les compétences intrapersonnelles (gestion du temps, etc.) et autres.</p> <p>Les différents domaines sont décrits chacun par plusieurs sous-compétences et certains comportements associés à ces sous-compétences. Le processus comporte une auto-évaluation (le participant examine les sous-compétences et donne des exemples de maîtrise celles-ci) et une autre évaluation (l'examineur a observé cette sous-compétence dans le comportement du participant). Le processus est documenté.</p> <p><a href="https://media.newjobs.com/dege/redaktion/pdf/checkliste_soft_skills.pdf">https://media.newjobs.com/dege/redaktion/pdf/checkliste_soft_skills.pdf</a></p> |
| <b>Groupe cible :</b>   | Tout le monde   |
| <b>Mis au point par :</b>   | I.O Business  |
| <b>Utilisé par :</b>  | I.O. Business et éventuellement d'autres entreprises  |
| <b>Reconnu par :</b>  | Dans les procédures de recrutement  |
| <b>Certifié par :</b>   | Aucune certification  |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b>                                   | Individuelle, jusqu'à 6 heures  |
| <b>Conditions préalables</b>  | Néant   |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>   | L'instructeur n'est pas nécessaire, l'outil peut être utilisé en groupe/tête-à-tête ; dans ce cas l'instructeur doit disposer d'une très bonne connaissance des personnes, par ex. comme enseignant, formateur, collaborateur, etc.   |
| <b>Pour la salle/les installations</b>                                      | Aucune condition préalable  |
| <b>Technique</b>  | Aucune condition préalable  |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>  | Coûts inexistants   |
| <b>Forces :</b>   | Aucun obstacle, accès aisé, très détaillé, inclut le point de vue personnel et mutuel   |
| <b>Faiblesses :</b>   | Aucune reconnaissance, ne peut être utilisé que dans une configuration dans laquelle « l'autre » est une personne disposant d'une expérience commune.   |
| <b>Améliorations possibles :</b>  | La formulation pourrait être simplifiée   |
| <b>Résumé : Satisfait aux critères des outils d'évaluation dans ICARO ?</b> | Oui, car l'outil comprend les points de vue des deux parties  |



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## 8.2. Outils pour la cartographie individuelle des objectifs fournis par les partenaires

- ESPAGNE

|  |  |
|--|--|
| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b>   | <b>100x100 ACTIVACIÓN</b>  |
| <b>Brève description et lien</b>   | Le programme comprend un processus continu d'activation qui fait partie de l'itinéraire personnalisé d'insertion des chômeurs conçu par SEF.<br>Le groupe est accompagné d'un formateur qui exerce une fonction d'orientation intense et spécifique tout au long du processus<br><a href="http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=88362&amp;IDTIPO=10&amp;RASTRO=c\$m29945,6646">http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=88362&amp;IDTIPO=10&amp;RASTRO=c\$m29945,6646</a> |
| <b>Groupe cible :</b>  | Groupes de chômeurs avec différents profils : chômeurs de longue durée, jeunes dépourvus d'expérience professionnelle, nécessitant tous une orientation  |
| <b>Mis au point par :</b>  | Service de conseil du SEF  |
| <b>Utilisé par :</b>   | SEF : programmes d'emploi  |
| <b>Reconnu par :</b>   | Aucune reconnaissance connue   |
| <b>Certifié par :</b>  | Néant  |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b>  | 100 jours<br>Quatre heures/jour Du lundi au vendredi   |
| <b>Conditions préalables</b>   | La personne doit être enregistrée comme demandeuse d'emploi dans les bureaux de l'emploi.  |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>  | Le formateur prend en charge l'ensemble du processus de mise en mouvement  |
| <b>Pour la salle/les installations</b>   | Différents espaces : salle, tables, tableaux, etc.   |
| <b>Technique</b>   | Matériel de télécommunication, son et image et projection audiovisuelle  |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>   | 6 EUR/jour/participant<br>600 EUR/participant  |
| <b>Forces :</b>  | Conseil très participatif, intense et personnalisé   |
| <b>Faiblesses :</b>  | L'attitude de chaque participant peut influencer le résultat   |
| <b>Améliorations possibles :</b>   | Réduire la durée du processus ;<br>éventuellement mode semi-présentiel   |
| <b>Résumé : Devrait-il être inclus dans le rapport sur les outils d'évaluation ICARO ?</b> | Oui  |



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



• ALLEMAGNE

|   |  |
|---|--|
| <b>Nom/intitulé de l'outil :</b>          | <b>METACARDS</b>   |
| <b>Brève description et lien</b>          | <p>Le système METACARDS est constitué de 3 série de cartes :</p> <p>Les cartes d'objectif : ces cartes décrivent des situations souhaitables telles que la richesse, le bonheur en famille, les grosses voitures, etc.</p> <p>Les cartes d'aide : elles décrivent le soutien que peut obtenir une personne par elle-même, auprès d'amis, de la famille, de responsables. Les cartes de route (décrivant des signaux routiers, tels que Stop !). Ces cartes peuvent orienter le processus menant à la réalisation de l'objectif du participant.</p> <p>Le processus est subdivisé en 4-5 étapes : définition de l'objectif, définition de la situation actuelle, description des mesures à prendre et détermination des ressources qui peuvent être obtenues pour atteindre les objectifs. Après un certain temps (1-2 mois), le participant réexamine sa situation et rebat les cartes.</p> <p><a href="https://www.up2europe.eu/european/projects/metacards-project_123946.html">https://www.up2europe.eu/european/projects/metacards-project_123946.html</a></p> |
| <b>Groupe cible</b>                       | Les jeunes passant de l'école à l'emploi/EFP   |
| <b>Mis au point par :</b>                 | Projet UE METACARDS  |
| <b>Utilisé par :</b>                      | Hamburger Volkshochschule, Volkshochschule Passau, 250 formateurs personnels   |
| <b>Reconnu par :</b>                      | Aucune reconnaissance connue   |
| <b>Certifié par :</b>                     | Néant  |
| <b>Durée d'utilisation de cet outil :</b> | Plusieurs mois, chaque fois environ 2 heures, au moins 4 réunions.   |
| <b>Conditions préalables</b>              | Il s'agit d'une méthode structurée et accréditée, elle n'est pas ouverte à tous  |
| <b>Pour l'« instructeur »</b>             | L'instructeur doit participer à au moins 2 formations ; chaque formation dure 16 heures ; ces formations coûtent environ 800 EUR.  |
| <b>Pour la salle/les installations</b>    | Calme, grandes tables  |
| <b>Technique</b>                          | Matériel photo   |
| <b>Coûts (pour le participant)</b>        | Selon le financement, le coût de participation à ce processus peut s'élever à 500 EUR  |
| <b>Forces</b>                             | Très participatif, absence de direction, travaux sur la base de schémas connus, peut être aisément mis en relation mais les cartes sont sujettes à interprétation  |
| <b>Faiblesses</b>                         | Onéreux, long, utilisation limitée des cartes  |

|  |   |
|--|---|
| <b>Améliorations possibles :</b>   | Fabriquer ses propres cartes, les adapter afin de les rendre plus flexibles en vue de les utiliser avec les adultes |
| <b>Résumé : L'outil devrait-il être inclus dans le rapport sur les outils d'évaluation ICARO ?</b> | Oui, absolument   |

8.3. Introduction à une description générale d'une « BOÎTE À OUTILS IDÉALE POUR L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES NON TECHNIQUES »

|  | <b>Évaluation des compétences non techniques</b><br><br>Nom :<br>Date :<br>Réalisée par :                               | <b>Votre propre évaluation :</b><br><br>Pensez à l'expérience : quelle était la tâche, quels étaient les obstacles, comment les avez-vous surmontés ? Quel a été le résultat ? |                                |                 |
|--|---|--|--------------------------------|-----------------|
| <b>Notez l'importance de cette compétence (cochez x)</b> | <b>Compétences numériques</b>   | <b>Tâche</b>   | <b>Obstacles et stratégies</b> | <b>Résultat</b> |
|  | Capacité d'utiliser des ordinateurs pour extraire, évaluer, stocker, produire, présenter et échanger des informations   |  |                                |                 |
|  | Capacité de réaliser des recherches sur internet et d'utiliser des services en ligne                                    |  |                                |                 |
|  | Capacité de suivre des règles / manuels / guides en utilisant les TIC   |  |                                |                 |
|  | Appliquer des règles éthiques en utilisant les TIC  |  |                                |                 |
|  | Capacité de communiquer et de participer dans des réseaux collaboratifs via internet (ou d'utiliser les médias sociaux) |  |                                |                 |

|  |   |   |                                |                  |
|--|---|---|--------------------------------|------------------|
|  |   |   |                                |                  |
|  |   | <b>Votre propre évaluation :</b><br><b>Pensez à l'expérience : quelle était la tâche, quels étaient les obstacles, comment les avez-vous surmontés ? Quel a été le résultat ?</b> |                                |                  |
| <b>Notez l'importance de cette compétence (cochez x)</b> | <b>Esprit d'initiative et d'entreprise</b>                                    | <b>Tâche</b>  | <b>Obstacles et stratégies</b> | <b>Résultats</b> |
|  | Capacité de planification   |   |                                |                  |
|  | Capacité de travail individuel et en collaboration au sein d'équipes          |   |                                |                  |
|  | Capacité de juger et de déterminer ses propres points forts et points faibles |   |                                |                  |
|  | Capacité d'analyse de la  |   |                                |                  |
|  | représentation effective et de la négociation                                 |   |                                |                  |

|  |   |  |                                |                 |
|--|---|--|--------------------------------|-----------------|
|  | Capacité d'évaluation et de prise de risques  |  |                                |                 |
|  |   | <b>Votre propre évaluation :</b><br><b>Pensez à l'expérience : quels ont été les obstacles, comment les avez-vous surmontés ? Quel a été le résultat ?</b> |                                |                 |
| <b>Notez l'importance de cette compétence (cochez x)</b> | <b>Compétences sociales et civiques</b>   | <b>Situation</b>   | <b>Obstacles et stratégies</b> | <b>Résultat</b> |
|  | Capacité de flexibilité et disposition aux compromis                                |  |                                |                 |
|  | Capacité de communiquer de manière constructive dans différents environnements      |  |                                |                 |
|  | Capacité d'accepter les informations de retour et les critiques constructives       |  |                                |                 |
|  | Capacité d'établir des relations interpersonnelles                                  |  |                                |                 |
|  | Capacité d'établir une distinction entre les sphères personnelle et professionnelle |  |                                |                 |
|  | Capacité de faire face au stress et à la frustration                                |  |                                |                 |

|  |  |                  |                                |                 |
|--|--|------------------|--------------------------------|-----------------|
|  | Capacité d'expression et de compréhension de différents points de vue  |                  |                                |                 |
|  | Capacité de négociation en suscitant la confiance  |                  |                                |                 |
|  | Capacité de présentation personnelle oralement et par écrit  |                  |                                |                 |
|  | <b>Votre propre évaluation :</b><br><b>Pensez à l'expérience : quels ont été les obstacles, comment les avez-vous surmontés ? Quel a été le résultat ?</b> |                  |                                |                 |
| <b>Notez l'importance de cette compétence (cochez x)</b> | <b>Compétences sociales et civiques</b>  | <b>Situation</b> | <b>Obstacles et stratégies</b> | <b>Résultat</b> |
|  | Capacité de résolution des conflits et problèmes   |                  |                                |                 |
|  | Capacité de faire preuve de tolérance  |                  |                                |                 |
|  | Connaissance de concepts élémentaires relatifs à la non-discrimination   |                  |                                |                 |

|  |   |  |                                |                 |
|--|---|--|--------------------------------|-----------------|
|  |   |  |                                |                 |
|  | Connaissance de l'égalité hommes-femmes et de la diversité  |  |                                |                 |
|  | Capacité de ressentir de l'empathie   |  |                                |                 |
|  |   | <b>Votre propre évaluation :</b><br><b>Pensez à l'expérience : quels ont été les obstacles, comment les avez-vous surmontés ? Quel a été le résultat ?</b> |                                |                 |
| <b>Notez l'importance de cette compétence (cochez x)</b> | <b>Sensibilisation culturelle et expression</b>   | <b>Tâche</b>   | <b>Obstacles et stratégies</b> | <b>Résultat</b> |
|  | Respect de la diversité de l'expression culturelle  |  |                                |                 |
|  | Capacité de mettre en relation les points de vue personnels en matière de création et d'expression avec les opinions d'autrui |  |                                |                 |
|  | Capacité de compréhension de la diversité culturelle et linguistique en Europe et dans d'autres régions du monde              |  |                                |                 |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  | Capacité de déterminer et de mettre à profit les perspectives économiques et sociales dans l'activité culturelle |  |  |  |
|  | Capacité d'expression artistique   |  |  |  |





Cet outil ne devrait être utilisé que dans un contexte confidentiel, gratuitement et de manière facultative. La documentation appartient à la personne qui a suivi le processus. L'« autre » personne, si elle est associée au processus, devrait être choisie, ou à tout le moins acceptée, par la personne soumise au processus.

Les incidents illustrés peuvent être étayés par des phrases brèves. Cette ébauche d'outil est la propriété du projet ICARO. La version élaborée pour être utilisée est présentée sur le site internet : Vous pouvez y trouver des exemples pour chacune des compétences indiquées dans cet outil.

**Si vous utilisez l'outil seul**, veuillez parcourir tout le questionnaire et répondre à toutes les questions. Indiquez votre expérience sous les rubriques « Tâche », « Obstacles » et « Résultat » sous la forme d'un exemple. Ensuite, attribuez-vous une note de 1 à 4. Cochez à gauche les compétences particulièrement importantes selon vous. Toutefois, cela ne modifiera pas le résultat. Mais pour votre propre interprétation, vous pouvez travailler sur un « plan d'amélioration en fonction de votre propre configuration. À la fin, vous pouvez descendre et cliquer en bas et vous obtiendrez un diagramme en forme de toile d'araignée, par ex. un profil de compétences concernant les 4 principaux domaines. Vous pouvez l'enregistrer séparément ou l'imprimer et le placer dans votre portefeuille. Après un certain temps (par ex. après la formation « Du domicile au travail »), vous pouvez répondre de nouveau au questionnaire et constater les différences ou améliorations.

**Si vous utilisez le questionnaire dans le cadre d'un conseil**, les instructions suivantes sont destinées au conseiller.

Veuillez expliquer l'objet de l'activité à votre client. Parcourez l'ensemble du questionnaire (comme expliqué ci-dessus) et incitez votre client à penser aux expériences dans lesquelles une certaine compétence aurait pu être illustrée. Posez des questions afin de développer la conversation. Si des problèmes surviennent, aidez votre client. À la fin, indiquez à votre client que les résultats du questionnaire lui appartiennent et qu'il décide ce qu'il veut en faire.

L'« importance » des compétences individuelles ne modifie pas le diagramme en toile d'araignée. Mais dans le cas de l'établissement d'un plan d'amélioration des compétences non techniques en participant à la formation « Du domicile au travail », ces domaines peuvent déboucher sur des actions prioritaires.

## Cartographie des objectifs - Pas à pas

### 1.1. Introduction

La cartographie des objectifs constitue un complément idéal et nécessaire de l'évaluation des compétences non techniques. Afin de la mettre en œuvre dans le cadre de l'évaluation des compétences non techniques, cette cartographie doit suivre certains principes :

- Elle doit faire partie d'un processus de conseil (ou pourrait en fait constituer le processus de conseil lui-même) ;
- Elle doit satisfaire aux critères de l'évaluation des compétences non techniques et aux conditions mentionnées au point 5a ;
- Elle doit offrir une documentation, mais sans nécessité de la montrer à quiconque : il s'agit de la décision de la personne qui demande conseil ;
- Elle doit être individuelle ; un instrument universel n'est pas approprié ;
- Elle doit aborder différents aspects de la vie, et non pas seulement la formation professionnelle ;
- Elle doit suivre les objectifs fixés par la personne demandant conseil, et non pas des objectifs extérieurs ;
- Elle doit être participative ;
- Elle doit offrir du temps et des possibilités pour la réflexion et l'apprentissage ;
- Elle doit utiliser l'appréciation comme élément clé.

Les mesures à prendre dans le cadre du processus de cartographie des objectifs sont décrites ci-dessous. Elles se fondent sur les découvertes du projet de l'UE CHARISM (dans le cadre de LEONARDO, destiné aux jeunes) et ont été adaptées aux besoins des adultes aux fins de ce projet.

### 1.2. Description des étapes

Le processus de cartographie des objectifs s'articule autour des étapes suivantes :

1. Anamnèse
2. Évaluation
3. Plan de soutien
4. Suivi
5. Évaluation
6. Soins de suivi



#### **A. Anamnèse :**

La principale mesure dans la cartographie des Objectifs Est La consultation : le gestionnaire de cas devrait déjà être préparé à consulter avec « la tête, le cœur et la main ».

Une première conversation (de présentation) aura lieu : accueil, définition du problème, présentation du gestionnaire de cas, assurance du caractère facultatif, confidentialité des données et début du travail biographique (entretien biographique/ de conseil). Il est important de créer une atmosphère confortable et d'adapter le contexte afin de montrer l'appréciation à l'égard du client. Le travail biographique se poursuivra et se renforcera au cours des sessions ultérieures (images, musique, « coffre au trésor », outils d'évaluation). Le gestionnaire de cas devrait formuler des questions en W et en boucle. L'anamnèse constitue la première étape, de définition de la mission et de la décision, si le client est accepté dans la gestion de cas ! Le gestionnaire de cas doit susciter la confiance et des engagements.

#### **B. Évaluation :**

Cette étape dépend de la mission. Le gestionnaire de cas doit être en mesure de traiter différentes approches (ex. : une analyse potentielle « Genogramm », « explorix », l'évaluation des compétences non techniques ICARO, d'autres mentionnées dans le rapport sur les outils d'évaluation des compétences non techniques, voir le site internet d'ICARO). L'objectif est de très bien connaître le client, de découvrir ses compétences formelles et informelles et de lui donner les moyens d'agir.

#### **C. Plan de soutien :**

Le plan de soutien sera établi en coopération avec le client. Il sera signé par le gestionnaire de cas afin de déboucher sur un engagement. Le client peut toutefois déterminer ce qui sera accompli. Le gestionnaire de cas devrait être en mesure de formuler les objectifs selon l'approche SMART (spécifié, mesurable, acceptable, réaliste, situé dans le temps).

#### **D. Suivi :**

Le suivi dépend également de la mission et comprend le suivi du plan de soutien. Au cours de cette étape, une plus grande partie du travail est réalisée avec les réseaux (travail en réseau avec les parties prenantes, les autorités, etc.). Le processus de suivi peut comporter plusieurs réunions avec le client afin de suivre l'évolution.

**E. Évaluation :**

L'évaluation comprend des formulaires improvisés ou achetés en vue de l'acquisition/la collecte de données. La transaction de la mission devrait constituer le thème central. Une réunion de clôture devrait se tenir afin de permettre une conversation finale.

**F. Soins de suivi :**

Les soins de suivi comprennent une réunion entre le gestionnaire de cas et le client après quelques semaines afin de vérifier que tout fonctionne correctement et que les solutions sont toujours adaptées. Une autre mission peut être abordée.

## 2.1. Reconnaissance des indicateurs EQAVET et CERAQ

En ce qui concerne le travail avec les chômeurs adultes peu qualifiés, les normes de qualité suivantes publiées par l'UE s'appliquent :

- EQAVET :
  - EQAVET est un réseau d'organisations et de représentants des États membres de l'UE qui vise à renforcer et à améliorer la qualité de l'enseignement dans l'éducation des adultes. Plusieurs mesures sont mises en œuvre et présentées sur le site internet, ainsi que les plans et réglementations à l'échelle nationale.
- CERAQ :
  - Utilisation des connaissances acquises sur le lieu de travail (indicateur 6)
  - Taux de chômage (indicateur 7)
  - Prévalence de groupes particulièrement vulnérables (indicateur 8)
  - Mécanismes d'identification des besoins de formation sur le marché du travail (indicateur 9)
- Pour plus de précisions sur les normes de qualité, voir aussi la boîte à outils pour l'évaluation des compétences non techniques, section 4, points a), b) et c).

## 2.2. Évaluation des méthodes de cartographie des objectifs

Afin de garantir une haute qualité, les gestionnaires de cas se posent les questions suivantes au cours du processus :

- Ai-je bien sélectionné les parties intéressées ?
- Les désavantages/le potentiel sont-ils visibles ?
- Quels sont mes partenaires de réseau ?
- Est-il nécessaire de fixer des objectifs au cours du processus de gestion de cas ? Ces objectifs ont-ils été atteints ?
- Un plan de soutien est-il prévu ?
- Est-ce que j'agis conformément aux souhaits du client ?
- Mes actions sont-elles étayées de manière exhaustive ? Peuvent-elles être aisément comparées et évaluées ?
- Sais-je quand mon travail de gestionnaire de cas s'achève-t-il avec succès ?
- Sais-je comment conclure le processus de conseil ?

Afin de soutenir les efforts déployés par les gestionnaires de cas, une certaine documentation devrait être offerte. Elle peut prendre la forme d'un support papier ou en ligne dans portefeuille électronique. Cette documentation vise à mettre en évidence les compétences formelles et informelles, l'acquisition des compétences, les résultats individuels du processus de gestion de cas, mais aussi les objectifs et les filières choisis à court terme. La documentation illustre par conséquent les compétences déjà existantes, celles susceptibles d'être développées et les moyens d'atteindre les objectifs.

Afin d'améliorer la qualité de cette documentation, les différents documents pourraient être rassemblés dans un classeur de manière harmonieuse. La décision de montrer tout ou partie de ces documents à des employeurs éventuels appartient uniquement au client.

Le contenu de la DOCUMENTATION est le suivant :

- **Informations personnelles de base**
- domaines d'activité (visualisation des compétences - informelles) :
  - loisirs et intérêts, famille, enseignement scolaire, éducation, service militaire, service alternatif, année de bénévolat, expériences professionnelles, périodes de formation, emplois, engagement politique et social, situations particulières dans la vie ;
- **Compétences** (mesures pour rédiger la formulation des compétences, par ex. évaluation des compétences non techniques ICARO, autres), voir le site internet ICARO pour plus d'informations et outils.
- **Objectifs et prochaines étapes**
- **Documents de candidature** (références, tests, lettres de motivation, etc.)

Un accord devrait être conclu entre le gestionnaire de cas et le client afin d'établir comment et pendant combien de temps la documentation devrait être conservée (dans le cas contraire, les règlements des organisations ou du projet fournissent des indications à cet égard).

## Références



Questions en W et en boucle : [http://changingminds.org/techniques/questioning/open\\_closed\\_questions.htm](http://changingminds.org/techniques/questioning/open_closed_questions.htm)

EQAVET : <https://www.eqavet.eu/>

CERAQ : <https://www.eqavet.eu/Equavet2017/media/Documents/Explanatory-brochure-on-the-EQARF-indicators.pdf>

Portefeuille électronique <http://wp.auburn.edu/writing/eportfolio-project/eportfolio-examples/>

Approche SMART: [https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs\\_et\\_indicateurs\\_SMART](https://fr.wikipedia.org/wiki/Objectifs_et_indicateurs_SMART)



